

DOCUMENT  
DE REFERENCE  
RAPPORT ANNUEL 2011



les matériaux au cœur de la vie™

## SOMMAIRE

### PROFIL DU GROUPE

<b>1</b>	<b>INFORMATIONS FINANCIERES SELECTIONNEES</b>	<b>7</b>
<b>2</b>	<b>FACTEURS DE RISQUES</b>	<b>11</b>
	2.1 Présentation des principaux risques	12
	2.2 Gestion des risques	20
	2.3 Assurance et couverture des risques	23
<b>3</b>	<b>INFORMATIONS SUR LAFARGE</b>	<b>25</b>
	3.1 Le Groupe	26
	3.2 Notre stratégie	27
	3.3 Innovation	29
	3.4 Nos activités	32
	3.5 Relations Intra-groupe	44
<b>4</b>	<b>EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIERE ET TENDANCES</b>	<b>47</b>
	4.1 Vue d'ensemble	48
	4.2 Politiques comptables et définitions	49
	4.3 Résultats opérationnels pour les exercices clos les 31 décembre 2011 et 2010	52
	4.4 Trésorerie et capitaux	63
<b>5</b>	<b>GOVERNEMENT D'ENTREPRISE ET REMUNERATION</b>	<b>67</b>
	5.1 Conseil d'administration – Mandataires sociaux	68
	5.2 Fonctionnement du Conseil et des Comités	86
	5.3 Direction du Groupe	94
	5.4 Rémunérations et avantages	95
	5.5 Plans de rémunération à long terme (options de souscription et d'achat d'actions et actions de performance)	99
	5.6 Participation au capital	106
	5.7 Mise en œuvre du principe "appliquer ou expliquer" du Code Afep-Medef	106
<b>6</b>	<b>ACTIONNARIAT ET COTATION</b>	<b>107</b>
	6.1 Principaux actionnaires et répartition du capital	108
	6.2 Pacte d'actionnaires	109
	6.3 Déclarations de franchissements de seuils légaux et d'intention	110
	6.4 Actionnariat salarié	111
	6.5 Cotation boursière	112

<b>7</b>	<b>RESPONSABILITE SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE</b>	<b>113</b>
	7.1 Introduction	114
	7.2 Santé et sécurité	117
	7.3 Informations sociales	119
	7.4 Communautés locales	122
	7.5 Environnement	124
	7.6 Construction durable	134
	7.7 Tableau des indicateurs de performance	136
	7.8 Méthodologie de reporting	138
	7.9 Vérification de Ernst & Young	140

<b>8</b>	<b>INFORMATIONS COMPLEMENTAIRES</b>	<b>143</b>
	8.1 Capital social	144
	8.2 Actions détenues par la Société	145
	8.3 Titres non représentatifs du capital – Obligations	146
	8.4 Délégations de l'Assemblée générale au Conseil d'administration	147
	8.5 Statuts	148
	8.6 Changement de contrôle	151
	8.7 Contrats importants	151
	8.8 Documents accessibles au public	152

<b>9</b>	<b>PROCEDURES DE CONTROLE INTERNE</b>	<b>155</b>
	9.1 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)	156
	9.2 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	159

<b>10</b>	<b>COMMISSARIAT AUX COMPTES</b>	<b>161</b>
	10.1 Commissaires aux comptes	162
	10.2 Honoraires des commissaires aux comptes et membres de leurs réseaux pris en charge par le Groupe	163
	10.3 Rapports des commissaires aux comptes	164

	<b>ATTESTATION DES PERSONNES RESPONSABLES</b>	<b>165</b>
--	---	------------

<b>F</b>	<b>ELEMENTS FINANCIERS</b>	<b>F1</b>
----------	----------------------------	-----------

	<b>TABLES DE CONCORDANCE</b>	<b>263</b>
	<b>GLOSSAIRE</b>	<b>267</b>



**BRUNO LAFONT**  
Président - Directeur général  
de Lafarge

# Edito

## Chiffres clés au 31 décembre 2011

CHIFFRE D'AFFAIRES  
en millions d'euros

**15284**

COLLABORATEURS

**68000**

PRÉSENCE DANS

**64** pays

NOMBRE DE SITES  
DE PRODUCTION

**1600**

**En 2011, le Groupe a évolué dans un environnement économique très contrasté.** La reprise de la construction dans les marchés développés n'a pas eu lieu. De leur côté, la plupart des pays émergents ont tiré la croissance mondiale et soutenu le secteur de la construction. Dans ce contexte, le Groupe a dégagé plus de 2 milliards de résultat d'exploitation courant avec une marge d'exploitation supérieure à 14% et un résultat net part du Groupe proche de 600 millions d'euros. **Nous avons maintenu nos performances mais aussi mis à profit cette année pour mener à bien trois réalisations majeures :** l'atteinte de notre objectif de réduction de la dette de 2 milliards d'euros, le recentrage sur nos activités cœur de métier, Ciment, Granulats et Béton, grâce au désinvestissement de la majeure partie de la branche Plâtre et enfin, l'engagement dans un projet de réorganisation en profondeur du Groupe.

**Lafarge aborde 2012 avec prudence et détermination et installe une nouvelle dynamique structurée autour de trois axes :**

- Un plan de réduction de coûts de 500 millions d'euros avec un objectif de plus de 400 millions d'euros d'ici à fin 2012. Après avoir généré 250 millions d'euros d'économies en 2011, nous allons intensifier nos efforts et poursuivre nos actions sur l'ensemble des leviers : la réduction des frais généraux, l'amélioration de la performance industrielle, de la logistique et la réduction de notre facture énergétique ;
- Des actions sur nos prix de vente en réponse à l'inflation des coûts ;
- La réduction de notre endettement, qui passe par l'augmentation de nos cash-flows, par la limitation de nos investissements à 800 millions d'euros et par la poursuite de nos désinvestissements, qui devraient s'élever à plus de 1 milliard d'euros.

**Toutes ces actions, renforcées par une nouvelle organisation et soutenues par la croissance des volumes dans les pays émergents où nous sommes présents,** nous permettront de réduire notre dette de façon significative en 2012, d'améliorer notre structure financière et de différencier encore davantage notre offre aux marchés de la construction.



**BRUNO LAFONT**

## Lafarge | Conseil d'administration

*Le Conseil d'administration est composé de 17 membres dont 10 administrateurs indépendants.*



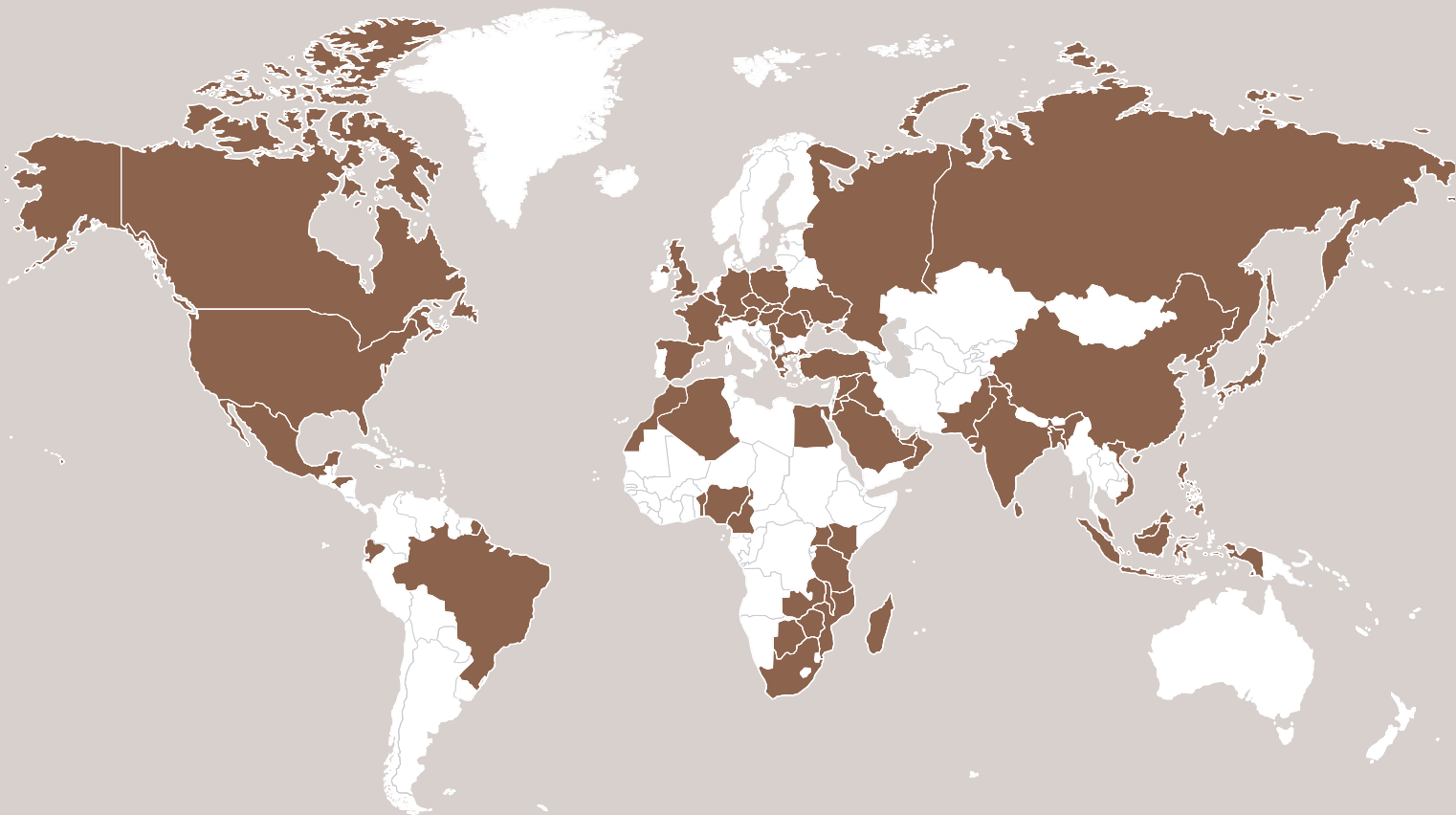
Michel Rollier, Michel Bon, Bertrand Collomb, Baudouin Prot, Philippe Charrier, Jérôme Guiraud, Ian Gallienne, Paul Desmarais, Jr.  
Philippe Dauman, Véronique Weill, Nassef Sawiris, Juan Gallardo  
Hélène Ploix, Thierry de Rudder, Bruno Lafont, Colette Lewiner, Oscar Fanjul

## Lafarge | Comité exécutif



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

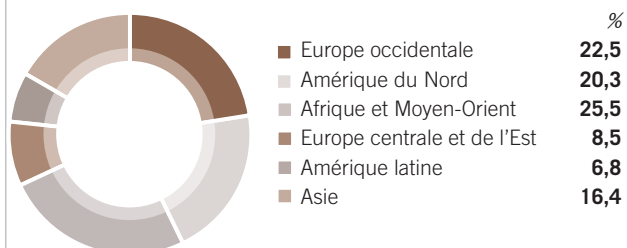
Lafarge | Dans le monde



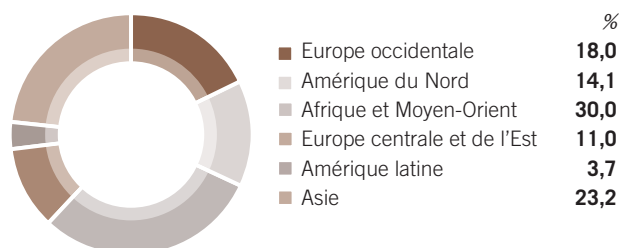
La carte des implantations de Lafarge dans le monde au 31 décembre 2011 (usines et bureaux commerciaux).

Chiffres clés | Par zone géographique

CHIFFRE D'AFFAIRES DU GROUPE PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



COLLABORATEURS DU GROUPE PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



## Ciment | Leader mondial

CHIFFRE D'AFFAIRES <i>en millions d'euros</i> <b>9975</b>	NOMBRE DE SITES DE PRODUCTION <b>166</b>	NOMBRE DE COLLABORATEURS <b>43 400</b>	PRÉSENT DANS <b>58 pays</b>
---	--	--	-----------------------------------

Gammes de ciment, de liants hydrauliques et de chaux pour la construction, la rénovation et les travaux publics.

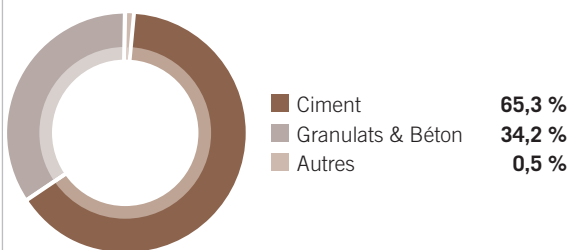
## Granulats & Béton | N°2 mondial & N°4 mondial

CHIFFRE D'AFFAIRES <i>en millions d'euros</i> <b>5227</b>	NOMBRE DE SITES DE PRODUCTION <b>1 438</b>	NOMBRE DE COLLABORATEURS <b>23 200</b>	PRÉSENT DANS <b>35 pays</b>
---	--	--	-----------------------------------

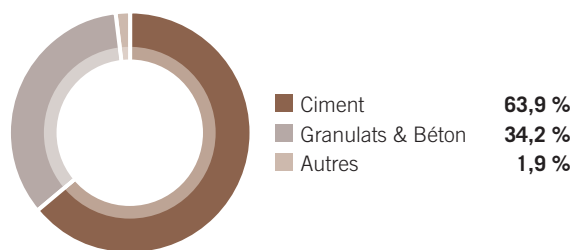
Gammes de granulats, bétons prêts à l'emploi ou préfabriqués, asphaltes pour les ouvrages d'art, de routes et de bâtiments.

## Chiffres clés | Par métier

CHIFFRE D'AFFAIRES DU GROUPE PAR MÉTIER



COLLABORATEURS DU GROUPE PAR MÉTIER



## Lafarge | En chiffres

	CHIFFRE D'AFFAIRES	en millions d'euros	
2011		<b>15 284</b>	Ventes en progression portées par la croissance des marchés émergents.
2010		14 834 <sup>(2)</sup>	
2009		15 884 <sup>(3)</sup>	
	RÉSULTAT BRUT D'EXPLOITATION <sup>(1)</sup>	en millions d'euros	
2011		<b>3 217</b>	Résistance du Résultat Brut d'Exploitation dans un environnement de forte inflation des coûts.
2010		3 488 <sup>(2)</sup>	
2009		3 600 <sup>(3)</sup>	
	RÉSULTAT D'EXPLOITATION AVANT PLUS-VALUES DE CESSION, PÉRTE DE VALEUR SUR ACTIFS, RESTRUCTURATION ET AUTRES <sup>(1)</sup>	en millions d'euros	
2011		<b>2 179</b>	Malgré des économies structurelles de 250 millions d'euros réalisées en 2011, la forte inflation des coûts a pesé sur nos résultats.
2010		2 393 <sup>(2)</sup>	
2009		2 477 <sup>(3)</sup>	
	CASH-FLOW LIBRE <sup>(1)</sup>	en millions d'euros	
2011		<b>1 208</b>	Les mesures de réduction des coûts, la limitation des investissements et l'optimisation du besoin en fonds de roulement ont permis de limiter l'impact de la forte inflation des coûts.
2010		1 761 <sup>(2)</sup>	
2009		2 834 <sup>(3)</sup>	
	DETTE NETTE CONSOLIDÉE <sup>(1)</sup>	en millions d'euros	
2011		<b>11 974</b>	Le Groupe a réduit sa dette nette de 2 milliards d'euros.
2010		13 993	
2009		13 795	
	RÉSULTAT NET PART DU GROUPE	en millions d'euros	
2011		<b>593</b>	Le résultat net comprend des plus-values de cessions significatives, mais a été affecté par l'inflation des coûts et par des dépréciations de goodwill.
2010		827	
2009		736	
	RÉSULTAT NET PAR ACTION	en euros	
2011		<b>2,07</b>	Le résultat net par action est en retrait de 28 %.
2010		2,89	
2009		2,77	
	DIVIDENDE PAR ACTION	en euros	
2011		<b>0,50</b>	Dividende de 0,50 euro par action, soumis à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée générale du 15 mai 2012.
2010		1,00	
2009		2,00	

(1) Voir la section 4.2 (Politiques comptables et définitions).

(2) Les chiffres 2010 ont été retraités suite aux opérations de cession de la branche Plâtre comme expliqué en Note 3 (Faits marquants). Le cash-flow libre comprend le versement exceptionnel de 338 millions d'euros au titre du paiement de l'amende concurrence Plâtre.

(3) Données publiées en 2010 au titre de 2009 et non retraitées des opérations de cession de la branche Plâtre.





# 1 INFORMATIONS FINANCIERES SELECTIONNEES

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 2011 sont établis conformément aux *International Financial Reporting Standards* ("IFRS") en vigueur dans l'Union européenne au 31 décembre 2011.

Les tableaux ci-dessous présentent les chiffres clés du Groupe pour chacun des exercices clos les 31 décembre 2011, 2010 et 2009. Ces chiffres résultent des comptes consolidés du Groupe tels qu'audités par Deloitte & Associés et Ernst & Young Audit. Les comptes consolidés audités du Groupe

pour les exercices clos les 31 décembre 2011 et 2010 sont présentés en partie F à la fin du présent Document de Référence.

### LES CHIFFRES CLÉS DU GROUPE

(millions d'euros, sauf indication contraire)	2011	2010 <sup>(1)</sup>	2009 <sup>(2)</sup>
<b>COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ</b>			
Chiffre d'affaires	15 284	14 834	15 884
Résultat Brut d'Exploitation <sup>(3)</sup>	3 217	3 488	3 600
Résultat d'exploitation avant plus-values de cession, perte de valeur sur actifs, restructuration et autres	2 179	2 393	2 477
Résultat d'exploitation	1 683	2 134	2 250
Résultat net de l'ensemble consolidé	736	1 114	1 046
<i>Dont</i> Résultat net des activités poursuivies	244	1 094	
Résultat net des activités abandonnées	492	20	
<i>Dont part attribuable aux :</i>			
Propriétaires de la société mère du Groupe	593	827	736
Participations ne donnant pas le contrôle (intérêts minoritaires)	143	287	310
<b>Résultat par action attribuable aux propriétaires de la société mère du Groupe</b>			
Résultat par action de base (euros)	2,07	2,89	2,77
Résultat par action dilué (euros)	2,06	2,89	2,77
<b>Résultat net par action des activités poursuivies</b>			
Résultat par action de base des activités poursuivies (euros)	0,36	2,83	
Résultat par action dilué des activités poursuivies (euros)	0,35	2,83	
Nombre moyen d'actions (milliers)	286 514	286 087	265 547

(1) Les chiffres 2010 ont été ajustés des retraitements expliqués dans la Note 3 (Faits marquants) annexée à nos comptes consolidés, suite aux opérations de cession de la branche Plâtre.

(2) Données publiées en 2010 au titre de 2009 et non retraitées des opérations de cession de la branche Plâtre.

(3) Voir la Section 4.2.4 (Réconciliation de mesures non comptables) pour la définition de ces indicateurs.

(millions d'euros)	2011	2010	2009
<b>ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE CONSOLIDÉE</b>			
<b>ACTIF</b>			
Actif non courant	31 172	34 752	32 857
Actif courant	9 547	7 742	6 640
<i>Dont actifs en cours de cession *</i>	2 195		
<b>TOTAL DE L'ACTIF</b>	<b>40 719</b>	<b>42 494</b>	<b>39 497</b>
<b>PASSIF</b>			
Capitaux propres attribuables aux propriétaires de la société mère du Groupe	16 004	16 144	14 977
Participations ne donnant pas le contrôle (intérêts minoritaires)	2 197	2 080	1 823
Passif non courant	15 260	16 765	16 652
Passif courant	7 258	7 505	6 045
<i>Dont passifs liés aux actifs en cours de cession *</i>	364		
<b>TOTAL DU PASSIF</b>	<b>40 719</b>	<b>42 494</b>	<b>39 497</b>

\* Voir la Note 3 (Faits marquants) annexée à nos comptes consolidés pour plus d'informations.

<i>(millions d'euros)</i>	2011	2010 *	2009 **
<b>FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS</b>			
Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'exploitation	1 619	2 172	3 206
<i>Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'exploitation des activités poursuivies</i>	1 597	2 098	
<i>Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'exploitation des activités abandonnées</i>	22	74	
Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement	843	(1 244)	(1 074)
<i>Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement des activités poursuivies</i>	891	(1 186)	
<i>Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement des activités abandonnées</i>	(48)	(58)	
Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement	(2 529)	38	(1 489)
<i>Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement des activités poursuivies</i>	(2 455)	59	
<i>Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement des activités abandonnées</i>	(74)	(21)	
Variation de trésorerie et équivalents de trésorerie	(67)	966	643

\* Les chiffres 2010 ont été ajustés des retraitements expliqués dans la Note 3 (Faits marquants) annexée à nos comptes consolidés, suite aux opérations de cession de la branche Plâtre.

\*\* Données publiées en 2010 au titre de 2009 et non retraitées des opérations de cession de la branche Plâtre.

<i>(millions d'euros, sauf indication contraire)</i>	2011	2010	2009 <sup>(1)</sup>
<b>AUTRES INDICATEURS FINANCIERS <sup>(2)</sup></b>			
Cash-flow libre	1 208	1 761 <sup>(3) (4)</sup>	2 834
Retour sur capitaux investis avant impôts (%)	6,8	7,4 <sup>(3)</sup>	7,6
Dette nette consolidée	11 974	13 993	13 795

(1) Données publiées en 2010 au titre de 2009 et non retraitées des opérations de cession de la branche Plâtre.

(2) Voir la Section 4.2.4 (Réconciliation de mesures non comptables) pour la définition de ces indicateurs. À noter, l'indicateur Retour sur capitaux investis est désormais calculé avant impôts, y compris pour les années 2010 et 2009.

(3) Les chiffres 2010 ont été ajustés des retraitements expliqués dans la Note 3 (Faits marquants) annexée à nos comptes consolidés, suite aux opérations de cession de la branche Plâtre.

(4) Y compris versement exceptionnel de 338 millions d'euros au titre du paiement de l'amende concurrence Plâtre.

<i>(euros, sauf indication contraire)</i>	2011 <sup>(1)</sup>	2010	2009
<b>DIVIDENDES</b>			
Dividende total <i>(millions d'euros)</i>	145 <sup>(3)</sup>	288	575
Dividende par action	0,50	1,00	2,00
Dividende majoré par action <sup>(2)</sup>	0,55	1,10	2,20

(1) Dividende proposé.

(2) Voir la Section 8.5 (Statuts – Droits, privilèges et restrictions attachés aux actions) pour plus d'informations sur le dividende majoré.

(3) Estimé sur base d'un nombre de 287 014 070 actions donnant droit à dividende.

# 1

## INFORMATIONS FINANCIERES SELECTIONNEES

# 2 FACTEURS DE RISQUES

2.1	PRÉSENTATION DES PRINCIPAUX RISQUES	12
2.1.1	Risques liés à notre activité	12
2.1.2	Risques financiers et de marché	16
2.2	GESTION DES RISQUES	20
2.2.1	Recensement et analyse des risques	20
2.2.2	Dispositifs de gestion des risques	20
2.3	ASSURANCE ET COUVERTURE DES RISQUES	23

## 2.1 Présentation des principaux risques

Lafarge exerce ses activités dans un environnement dont l'évolution permanente nous expose à des facteurs de risques et incertitudes qui viennent s'ajouter aux facteurs de risques liés à l'exercice de nos métiers. La matérialisation des risques décrits ci-dessous pourrait avoir un effet négatif sur les activités, la situation financière, les résultats, les perspectives du Groupe ou le cours de l'action Lafarge S.A. Il peut exister d'autres risques qui n'ont pour l'instant pas été identifiés ou dont la survenance n'est pas considérée comme pouvant avoir de tels effets négatifs, à la date du présent Document de Référence. Les informations communiquées ci-après intègrent certaines hypothèses et anticipations qui, de par leur nature, peuvent se révéler inexactes.

### 2.1.1 Risques liés à notre activité

#### a) Risques liés à notre présence mondiale

##### Opérations et cycles

Nos produits sont utilisés dans le bâtiment et les travaux publics. Leur demande dans les différents marchés où nous sommes présents dépend du niveau d'activité du secteur de la construction. Ce dernier présente un caractère cyclique en fonction de différents facteurs tels que le niveau 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 vis à vis de la conjoncture économique pourraient avoir un impact négatif sur nos résultats financiers et la rentabilité de nos opérations.

Nous gérons ce risque en répartissant nos activités sur un grand nombre de marchés, avec un portefeuille d'activités à la fois dans les marchés développés et dans les marchés émergents, ce qui nous permet de minimiser notre exposition aux aléas pouvant exister dans un pays donné. Nous pourrions néanmoins être touchés de manière très significative par des récessions généralisées ou sur des marchés particuliers importants.

Voir les Risques liés à la conjoncture économique mondiale page 13.

##### Pays émergents

Environ 57% du chiffre d'affaires du Groupe provient des marchés émergents, définis comme étant les pays n'appartenant pas à nos secteurs géographiques d'Europe occidentale et d'Amérique du Nord.

Même si ces risques ne sont pas tous spécifiques aux pays émergents, notre présence accrue dans les marchés émergents nous expose à des risques tels que la volatilité du produit intérieur brut (PIB), les variations significatives de taux de change, l'existence de perturbations politiques, financières et sociales, des taux d'inflation élevés, l'existence de procédures de contrôle des changes, une moindre certitude quant au droit applicable et à l'application des lois, et les nationalisations ou expropriations de biens privés qui pourraient affecter nos opérations sur ces marchés.

À titre d'exemple, nous estimons que les événements politiques intervenus en Égypte au cours du premier trimestre 2011 ont impacté négativement notre résultat d'exploitation courant d'environ 30 millions d'euros en Égypte. La nationalisation de nos activités cimentières au Venezuela en 2009 est une autre illustration du risque pays.

Voir également la Section 2.2.2 (*Gestion du portefeuille d'actifs du Groupe*) page 21.

Bien que nous essayions de maîtriser ces risques en répartissant nos activités sur les marchés émergents dans un grand nombre de pays, nos efforts de diversification ne peuvent pas nous prémunir contre le risque d'une crise simultanée touchant de nombreux pays émergents. Aucun pays émergent ne représente individuellement plus de 5% de notre chiffre d'affaires.

Cependant, 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 15 et la Note 10 (*Goodwill*) page F31 annexée à nos comptes consolidés pour plus d'information concernant les principaux goodwill et les analyses de sensibilité sur la valeur recouvrable de nos principaux actifs et les dépréciations.

##### Climat et catastrophes naturelles

Notre présence dans un grand nombre de pays accroît notre exposition à des risques météorologiques et géologiques de types catastrophes naturelles, aléas climatiques ou tremblements de terre, pouvant entraîner une dégradation de nos installations ou des arrêts de production, ce qui pourrait avoir un impact négatif sur nos opérations.

Dans la continuité du processus de modélisation des risques "événements naturels" mis en place au sein du Groupe au cours de ces dernières années, nous avons également lancé en 2011 un plan d'évaluation des risques "événements naturels". Ce plan, qui sera déployé sur une période de trois ans sur tous les sites du Groupe, vise à classer nos différents sites en fonction de leur vulnérabilité et déterminer les sinistres potentiels en fonction de leur impact financier par événement, pays ou période et en fonction de leur probabilité d'occurrence. Il résulte notamment du processus de modélisation et du plan d'évaluation que les pays suivants, où Lafarge est présent, sont considérés en l'état actuel comme présentant un risque "événements naturels" : Algérie, Arabie Saoudite, Bangladesh, Chine, Égypte, Émirats Arabes Unis, Grèce, Indonésie, Irak, Jordanie, Maroc, Philippines, Roumanie et Syrie. Ces pays représentent environ 22% de notre chiffre d'affaires. À l'avenir, d'autres pays pourraient être exposés à des risques météorologiques et géologiques.

Voir la Section 2.2.2 (*Dispositifs de gestion des risques*) page 20 et la Section 2.3 (*Assurance et couverture des risques*) page 23 pour plus d'informations sur la gestion de ce risque par le Groupe.

##### Saisonnalité et météorologie

L'activité de construction, et par conséquent la demande de nos produits, baisse pendant les périodes de grand froid, de neige ou de précipitations importantes. Par conséquent, la demande de nos produits est moins importante en hiver dans les pays tempérés et pendant la saison des pluies dans les pays tropicaux. Nos activités en Europe, Amérique du Nord et dans d'autres marchés sont saisonnières, avec des ventes qui augmentent en général pendant les deuxième et troisième trimestres du fait de l'amélioration des conditions météorologiques. Cependant, d'importantes précipitations ou de basses températures peuvent affecter de manière négative notre résultat opérationnel

et notre rentabilité, si elles se caractérisent par une intensité inhabituelle, par des durées anormales ou plus longues que d'ordinaire dans nos principaux marchés, en particulier pendant les périodes de pic de construction.

## b) Risques liés à la conjoncture économique mondiale

Nos résultats dépendent principalement de l'activité de construction résidentielle, commerciale et d'infrastructures et du niveau des dépenses dans ces secteurs. La crise économique à partir du second semestre 2008 a eu un impact significatif sur l'activité de la construction dans les pays développés. Selon les marchés, cela a eu, et pourrait continuer à avoir, un effet négatif sur la demande de nos produits et à impacter notre activité et les résultats opérationnels.

A titre d'exemple, depuis 2009 nos opérations en Grèce et en Espagne ont été pénalisées par la détérioration de l'environnement économique, notamment suite aux mesures de réduction budgétaire mises en place par les gouvernements dans le contexte de la crise de la dette souveraine dans la zone Euro. Ces pays représentent ensemble environ 3 % de notre chiffre d'affaires.

Nous avons préparé des analyses internes de la demande mondiale potentielle portant sur nos produits en vue de planifier et d'allouer nos ressources. Notre analyse de la demande mondiale portant sur le ciment est décrite aux Sections 3.2 (Notre Stratégie) page 27 et 4.1.2 (Informations sur les tendances et perspectives 2012) page 48. Nous anticipons en 2012 une croissance de la demande de ciment sur nos marchés comprise entre 1 % et 4 % par rapport à 2011. Les marchés émergents devraient rester le principal moteur de croissance de la demande, soutenus par les besoins à long terme liés à la croissance démographique et à l'urbanisation, et Lafarge allie une bonne diversification géographique à des actifs de grande qualité. Globalement, les prix devraient s'inscrire en hausse sur l'année. Les coûts devraient quant à eux augmenter à un rythme moins soutenu qu'en 2011.

Dans cet environnement, nous avons poursuivi nos actions volontaristes, notamment notre programme de désinvestissements ainsi que le lancement d'un plan additionnel de réduction des coûts de 500 millions d'euros. Suite à la cession de la majeure partie de nos activités Plâtre, nous avons annoncé en novembre 2011 un projet de nouvelle organisation du Groupe basée sur les pays et recentrée sur les marchés du ciment, des granulats et du béton. Cette transformation stratégique nous permet d'accélérer la croissance interne, notamment

par le développement de systèmes et services innovants pour nos clients.

Cependant, si les conditions économiques s'aggravent, la conjoncture pourrait continuer à avoir un impact négatif sur nos opérations et nos résultats financiers.

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 15 et la Note 10 (Goodwill) page F31 annexée à nos 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.*

## c) Coûts énergétiques

Nous consommons dans nos opérations une grande quantité d'énergie (électricité, charbon, coke de pétrole, gaz naturel, fuel, diesel) dont les coûts peuvent varier de façon significative, essentiellement du fait des conditions de marché et d'autres facteurs sur lesquels nous n'avons aucune influence.

Dans l'environnement concurrentiel des marchés sur lesquels nous intervenons, l'évolution de nos prix de vente relève essentiellement de l'évolution de l'offre et de la demande. Dans ce contexte, nos équipes portent une attention particulière à la répercussion des variations des prix de l'énergie sur les prix de vente de nos produits mais il existe une très forte disparité de situation selon les pays et à l'intérieur même de chaque pays, nos marchés étant essentiellement locaux avec des produits pondéreux voyageant difficilement. Il est donc très difficile de fournir des données pertinentes sur le taux de répercussion des variations des prix de l'énergie sur les prix de vente de nos produits.

Par ailleurs, nous opérons pour partie dans des pays dont les marchés sont régulés en matière d'approvisionnement de certaines sources d'énergie. L'évolution des tarifs de ces sources d'énergie pourrait avoir un effet négatif sur les résultats de nos filiales.

Un certain nombre de mesures sont prises en vue de maîtriser les coûts énergétiques :

- nous concluons parfois des contrats d'approvisionnement à moyen terme. Par ailleurs, notre politique de centralisation des achats au niveau du Groupe nous permet de favoriser la mise en concurrence de nos fournisseurs dans

le but d'obtenir les conditions les plus compétitives. Néanmoins, si nos contrats d'approvisionnement contiennent des clauses d'indexation, il ne nous est pas toujours possible de nous protéger des fluctuations des prix énergétiques. De même, si nous concluons des contrats à prix fixe lorsque les prix sont élevés, nous ne bénéficierons pas d'une éventuelle baisse ultérieure des prix de l'énergie ;

- nous pouvons également être amenés à couvrir notre 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, nous favorisons l'utilisation par nos usines de plusieurs sources de combustible, 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 notre exposition aux augmentations de prix des combustibles fossiles et nous permet de réduire notre facture énergétique.

Bien que ces mesures protectrices puissent être utiles, elles peuvent ne pas être suffisantes pour nous protéger contre l'exposition à la volatilité du prix de l'énergie. En conséquence, des augmentations ou des variations significatives des prix des ressources énergétiques ont pu, et pourraient à l'avenir, avoir une incidence sur les résultats du Groupe.

*Voir les Sections 2.1.2 (Risques financiers et de marché) page 16 et 3.4.1 (Nos activités – Ciment – Composition et procédés de fabrication du ciment) page 33 pour plus d'informations.*

## d) Disponibilité et exploitation des matières premières

### Carrières et permis

Nous disposons généralement de réserves de calcaire, de gypse, de granulats et d'autres matières premières que nous exploitons dans le cadre de nos activités industrielles. La disponibilité des matières premières nécessaires à nos activités est un facteur essentiel pris en compte lors de nos investissements. 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 le développement de nos activités et nos résultats.

*Pour une illustration de ce risque concernant nos opérations au Bangladesh, voir la Note 29 (Procédures judiciaires et d'arbitrage) annexée à nos comptes consolidés page F65. L'autorisation forêt de deuxième niveau pour nos activités minières en Inde a été obtenue le 29 février 2012.*

Nous menons une gestion active des terrains et des sites de production que nous exploitons ou qui sont en attente d'exploitation, ainsi que des différents permis, droits ou licences s'y rapportant, de façon à sécuriser nos activités sur le long terme. Nous sommes en général propriétaires ou bénéficiaires à long terme de droits d'exploitation sur les terrains d'où proviennent les matières premières nécessaires à nos activités, elles-mêmes réparties dans un grand nombre de pays à travers le monde, et prenons les précautions nécessaires pour gérer les démarches longues et complexes en vue de l'obtention ou le renouvellement des divers droits, licences et permis.

*Voir la Section 3.4.4 (Réserves minérales et carrières) page 42 pour plus d'informations.*

### Autres matières premières

Par ailleurs, nous utilisons de plus en plus de matières premières dérivées d'autres processus industriels tels que le gypse synthétique, le laitier ou les cendres volantes obtenus auprès de fournisseurs extérieurs au Groupe. Bien que n'étant généralement pas en situation de dépendance vis-à-vis des fournisseurs de ces matières premières, nous cherchons à sécuriser notre approvisionnement par des contrats à long terme renouvelables et la conclusion d'accords cadres, qui nous assurent également une meilleure gestion desdits approvisionnements. Il nous arrive cependant d'avoir des contrats à court terme dans certains pays. Si nos fournisseurs actuels venaient à cesser leurs opérations ou étaient amenés à stopper ou réduire la production de ces matières premières, nous serions alors contraints d'assurer notre approvisionnement à un coût qui pourrait être plus élevé ou à rechercher des matières premières de remplacement.

*Voir les Sections 3.4.1 (Nos activités – Ciment – Composition et procédés de fabrication du ciment) page 33 et 3.4.4 (Réserves minérales et carrières) page 42 pour plus d'informations sur nos carrières et la Section 2.2.2 (Dispositifs de gestion des risques) page 20 pour plus d'informations sur la gestion de ce risque par le Groupe.*

### e) Risque concurrence – Enquêtes concurrentielles

Les marchés dans lesquels nous sommes présents sont soumis à une forte concurrence. La concurrence, qu'elle vienne d'acteurs établis sur le marché ou de nouveaux entrants, pourrait nous faire perdre des parts de marché, augmenter nos dépenses ou réduire nos prix, chacune de ces conséquences pouvant affecter de manière négative notre activité, notre situation financière, nos résultats opérationnels ou nos perspectives. Ce risque est toutefois partiellement compensé par certaines caractéristiques de nos marchés qui ne se limitent pas au seul arbitrage entre prix et volumes.

Parmi ces caractéristiques, il convient de relever les importantes barrières à l'entrée qui sont la conséquence d'une industrie fortement capitalistique. L'implantation d'une cimenterie représente un investissement moyen de plusieurs centaines de millions d'euros.

Par ailleurs, les réglementations contraignantes d'un certain nombre de pays où nous opérons pour l'obtention de permis d'exploiter constituent une autre barrière à l'entrée. Nos actions marketing et innovation permettant de développer de nouveaux produits, services et solutions sont également des facteurs de différenciation.

Enfin l'incidence significative du coût de transport, ou bien la faible obsolescence technique de notre outil industriel contribuent à la recherche d'un marché à la fois proche des clients et durable.

Compte tenu de notre présence mondiale et de la concentration qui peut être forte sur certains de nos marchés, nous sommes et pouvons être exposés à des enquêtes civiles ou pénales et à des procédures concernant des pratiques anticoncurrentielles alléguées, initiées par les autorités de concurrence. Ces enquêtes et procédures pourraient aboutir à des condamnations, au paiement d'amendes ou de pénalités susceptibles d'avoir un impact négatif sur notre image, la situation financière et les résultats opérationnels de certaines des branches d'activité du Groupe, notamment en raison du niveau des amendes imposées par les autorités européennes dans les affaires récentes.

En novembre 2008, les acteurs majeurs européens du ciment, y compris Lafarge, ont été soumis à des investigations menées par la Commission européenne portant sur de supposées pratiques anticoncurrentielles. En décembre 2010, la Commission

européenne a annoncé l'ouverture d'une enquête officielle, tout en indiquant que ceci ne signifiait pas que la Commission dispose de preuves concluantes attestant d'infractions, mais seulement qu'elle entendait traiter ce dossier en priorité. À ce stade, du fait de la nature des problèmes soulevés et de l'incertitude inhérente à ce type de litige et enquête, nous ne pouvons pas nous prononcer sur l'issue de cette enquête.

Nous sommes soucieux de préserver une concurrence dynamique, saine et loyale et sommes fermement engagés à respecter les règles de concurrence applicables dans tous les pays où nous exerçons nos activités.

À cette fin, le Groupe dispose d'une politique de concurrence et d'un programme de conformité aux règles de concurrence décrit dans la Section 2.2.2 (dispositif de gestion des risques) du présent chapitre. Néanmoins, ces procédures ne peuvent pas fournir une assurance absolue contre ces risques.

*Voir la Section 3.4 (Nos activités) page 32 pour une description de nos concurrents sur nos différents marchés. Voir la Note 29 (Procédures judiciaires et d'arbitrage) annexée à nos comptes consolidés page F65 pour plus d'informations sur les procédures judiciaires et d'arbitrage significatives. Cette note présente les enquêtes et procédures concurrence les plus significatives ou notables, dont le cas « Afrique du Sud - Ciment » pour lequel une transaction est intervenue début mars 2012, Lafarge acceptant de payer 15 millions d'euros en contrepartie de l'arrêt des poursuites. Voir la Section 2.2.2 (Dispositifs de gestion des risques) page 20 pour plus d'informations sur notre politique concurrence et la gestion du risque concurrence par le Groupe.*

### f) Risques industriels, liés à la sécurité et à l'environnement

Bien que nos processus industriels soient bien connus et dédiés à la production de ciment, de granulats et de béton qui ne sont d'ordinaire pas considérés comme des matériaux dangereux, nos activités sont soumises aux lois et règlements relatifs à l'environnement et la sécurité, tels qu'interprétés par 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 du Groupe.

Les risques liés à l'environnement auxquels nous sommes exposés peuvent être illustrés par les exemples suivants concernant nos opérations aux États-Unis :

- la réglementation sur les émissions de l'industrie du ciment est en cours de révision aux États-Unis par l'Agence de protection de l'environnement (*Environmental Protection Agency (EPA)*). Les nouvelles règles portent principalement sur le contenu des émissions, tel que les particules fines, le mercure et le chlore. Bien que cette réglementation soit toujours en cours de finalisation par l'EPA et les tribunaux fédéraux, une limitation plus stricte des émissions de mercure au niveau de l'industrie est attendue. Cela s'inscrit dans la tendance globale d'une limitation stricte des émissions de mercure et de l'impact de l'industrie sur l'environnement qui se détache dans différents pays, dans le cadre du Programme des Nations Unies pour l'environnement. Nous développons de façon active des solutions permettant d'anticiper de tels changements. Il est cependant difficile à ce stade de prévoir l'impact que pourraient avoir ces changements réglementaires sur nos résultats ;
- le 21 janvier 2010, notre filiale Lafarge North America Inc. et certaines de ses filiales ("LNA") ont signé une transaction avec l'EPA et certains états des États-Unis concernant des allégations de violation de dispositions législatives sur les émissions atmosphériques (*US Clean Air Act*). Au titre de cette transaction, LNA a l'obligation de réduire les émissions de dioxyde de soufre (SO<sub>2</sub>) et d'oxyde d'azote (NO<sub>x</sub>) provenant de ses cimenteries aux États-Unis en faisant les investissements nécessaires sur une période de cinq ans. LNA a également accepté de verser une amende de 5 millions de dollars, qui a été payée en avril 2010.

Nous mettons en œuvre des standards internes au niveau du Groupe permettant l'intégration des risques environnementaux dans notre cycle de management et avons développé un système de *reporting* cohérent et unifié dans chaque branche afin de mesurer et contrôler la performance environnementale de nos activités.

Voir la Section 7.5 (*Environnement*) page 124 pour plus d'informations sur l'impact des aspects environnementaux sur nos opérations, sur notre politique environnementale et sur les différentes actions menées par le Groupe en la matière. Voir la Section 2.2.2 (*Dispositifs de gestion des risques*) page 20 pour plus d'informations sur la gestion de ces risques par le Groupe.

Voir également les Notes 2.3 (*Estimations et jugements de la direction*) page F11 et 24 (*Provisions*) page F53 annexées à nos comptes consolidés.

### g) Risques juridiques – litiges

Le Groupe est implanté mondialement et les sociétés le composant sont tenues au respect des législations et réglementations nationales et régionales, variables selon les pays d'implantation. Dans le cadre de ses différentes activités, le Groupe est, ou est susceptible, d'être impliqué dans de nombreux litiges, procédures judiciaires, arbitrales et administratives et "actions de groupe". De nouvelles procédures pourraient être engagées à l'encontre de sociétés du Groupe à l'avenir.

Voir la Note 29 (*Procédures judiciaires et d'arbitrage*) annexée à nos comptes consolidés page F65 pour plus d'informations sur les procédures judiciaires et d'arbitrage significatives.

### h) Risques liés aux structures du Groupe

#### Aspects financiers et fiscaux

Les principaux actifs de Lafarge S.A., société mère du Groupe, consistent en des participations directes ou indirectes dans ses différentes filiales.

Certaines filiales sont situées dans des pays qui peuvent être soumis à des contraintes en matière 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 nous opérons 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 ces réglementations, engagements et contraintes limitant les distributions de dividendes augmentaient de manière significative à l'avenir, simultanément dans un nombre important de pays dans lesquels nous opérons, cela pourrait affecter notre capacité à distribuer des dividendes à nos actionnaires.

Par ailleurs, les sociétés du Groupe sont susceptibles de contrôle par les 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 le Groupe estime que ces redressements n'auront pas d'impact significatif défavorable sur son résultat ou sa situation financière, nous ne pouvons pas nous prononcer sur l'issue de ces procédures.

Voir la Section 2.2.2 (*Dispositifs de gestion des risques*) page 20 pour plus d'informations sur la gestion de ces risques par le Groupe et la Note 22 (*Impôts*) annexée à nos comptes consolidés page F47.

#### Aspects comptables liés aux regroupements d'entreprises

À la suite d'acquisitions importantes, plusieurs de nos actifs corporels et incorporels ont été enregistrés dans notre état de la situation financière consolidée pour des montants déterminés sur la base de leur juste valeur à la date d'acquisition. Nous avons également enregistré des goodwill significatifs (l'état de la situation financière consolidée au 31 décembre 2011 faisait apparaître des goodwill de 12,7 milliards d'euros).

Conformément aux normes IFRS, nous effectuons des tests de perte de valeur de nos actifs long terme, notamment des goodwill, tels que décrits dans la Note 2.12 (*Pertes de valeur des actifs immobilisés*) page F16 et détaillés pour les goodwill en Note 10 (*Goodwill*) page F31 annexées à nos comptes consolidés. En particulier, un test de perte de valeur des goodwill est réalisé au minimum une fois par an et une analyse spécifique est réalisée chaque trimestre en cas d'indices de perte de valeur. Les hypothèses clés retenues pour réaliser les tests de perte de valeur des goodwill intègrent notamment le niveau du marché de la construction et les prévisions d'évolution des prix et des coûts. Elles sont décrites de façon plus détaillée en Note 10 (*Goodwill*) page F31 annexée à nos comptes consolidés. Ces hypothèses prennent également en compte les contextes spécifiques des différents pays où nous

sommes présents, par exemple l'instabilité politique récente en Égypte, ou la crise de la dette souveraine pour certains pays de la Zone Euro (Grèce et Espagne). Ces projections ne retiennent cependant pas d'hypothèses de rupture de l'environnement économique et géopolitique actuel.

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 nos résultats.

A titre d'exemple, le fort ralentissement de la demande observé suite à la détérioration de l'environnement économique en Grèce a conduit le Groupe à comptabiliser une dépréciation du goodwill de l'UGT Ciment Grèce de 185 millions d'euros au 31 décembre 2011.

Voir la Note 10 (Goodwill) page F31 annexée à nos comptes consolidés pour plus d'information sur les dépréciations constatées au cours de l'exercice 2011 et les analyses de sensibilité sur la valeur recouvrable de nos principaux actifs.

### Actionnaires minoritaires

Nous exerçons nos activités par l'intermédiaire de filiales. Des actionnaires tiers détiennent des participations minoritaires dans certaines de ces filiales. Bien que nous considérons en général cela de manière positive car pouvant se traduire par la conclusion d'accords de partenariat ou d'investissement, la participation d'actionnaires minoritaires dont les intérêts ne coïncident pas toujours avec les nôtres pourrait avoir plusieurs inconvénients tels que, entre autres, une difficulté ou une incapacité de notre part à améliorer l'organisation, ou à transférer des fonds et actifs d'une filiale à une autre afin de répartir les actifs de manière plus efficace.

Voir la Section 3.5 (Relations Intra-groupe) page 44 pour plus d'informations sur les relations entre le Groupe et les actionnaires minoritaires de ses filiales et la Section 2.2.2 (Dispositifs de gestion des risques) page 20 pour plus d'informations sur la gestion de ces risques par le Groupe.

## 2.1.2 Risques financiers et de marché

### a) Risques financiers

#### Endettement financier

Nous sommes exposés à différents risques de marché qui pourraient impacter négativement notre situation financière ou notre capacité à faire face à nos engagements financiers. En particulier, notre capacité d'accès aux marchés financiers et bancaires visant à couvrir nos besoins de financement ou de refinancement de la dette du Groupe, pourrait être affectée par la détérioration des marchés financiers ou la dégradation de notre notation financière. Au 31 décembre 2011, notre dette nette, incluant les options de vente octroyées aux minoritaires et les instruments dérivés, s'élevait à 11 974 millions d'euros. A la même date, notre dette brute s'élevait à 15 286 millions d'euros, dont 2 974 millions d'euros avait une échéance inférieure à un an. Dans le cadre d'une stricte discipline financière, nous poursuivons des actions visant à améliorer notre structure financière. Selon l'évolution de l'environnement économique, nous ne pouvons cependant pas assurer que nous serons effectivement en position de les mettre en œuvre ou qu'il ne nous faudra pas prendre d'autres mesures à l'avenir.

Les contrats de financement de Lafarge et de ses filiales mettent à leur charge divers engagements.

Certaines de nos filiales ont l'obligation de respecter certains *covenants* et ratios financiers. À fin 2011, ces contrats concernent environ 6 % des passifs financiers consolidés du Groupe. Nos principaux engagements (*covenants*) sont décrits en Note 25 (e) (Clauses particulières dans les contrats d'emprunt) page F56 annexée à nos comptes consolidés.

Nos contrats et ceux de nos filiales contiennent également des clauses d'accélération croisées. Si nous, ou sous certaines conditions nos filiales les plus significatives, ne respectons pas nos engagements, les établissements prêteurs pourraient constater un cas de défaut et exiger le remboursement anticipé d'une 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 notre

endettement pourraient rendre plus difficile ou réduire notre capacité à obtenir les financements supplémentaires nécessaires pour nos besoins en fonds de roulement, dépenses d'investissement, acquisitions, 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 notre capacité d'adaptation aux conditions de marché changeantes et de résistance aux pressions concurrentielles.

Nos coûts financiers et notre 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 nos notations soit du fait de facteurs qui nous 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, notre note de crédit à long terme selon l'agence de notation Standard & Poor's Rating Services est de BB+ (perspective négative), à la suite de la dégradation de notre notation le 17 mars 2011 et de l'évolution de la perspective de stable à négative le 13 mars 2012. Elle est de Ba1 (perspective stable) selon l'agence Moody's, à la suite de la dégradation de notre notation le 5 août 2011. L'impact de ces dégradations, pour l'essentiel par le jeu des "*coupon step up*" de nos émissions obligataires réalisées depuis 2009, se traduit par une augmentation des charges financières nettes de 25 millions d'euros sur l'année 2011. Cet impact sera de 69 millions d'euros environ en année pleine à compter de 2012, sur la base de la dette existante au 31 décembre 2011 et dans l'hypothèse du maintien de cette notation.

Toute nouvelle baisse de nos notations de crédit pourrait avoir un impact négatif sur notre situation financière, nos résultats et notre capacité à refinancer notre dette existante.

Voir la Section 4.4 (Trésorerie et capitaux) page 63 pour plus d'informations.

#### Risque de liquidité

Nous sommes exposés à un risque de ressources insuffisantes à la poursuite de nos activités. Nous avons mis en place des politiques visant à limiter notre exposition au risque de liquidité. Conformément à ces politiques, une part importante de l'endettement du Groupe est à long terme. De plus, le Groupe a souscrit des lignes de crédit confirmées auprès de diverses banques, affectées en priorité à la couverture de ses échéances à moins d'un an et de ses financements à court terme, afin de garantir la disponibilité de liquidités selon

ses besoins. Nous estimons, compte tenu de nos projections financières actuelles, que nous disposons de ressources suffisantes à la poursuite de nos activités, tant à court terme qu'à long terme.

Voir la Section 4.4 (Trésorerie et capitaux) page 63 et la Note 26 (g) (Risque de liquidité) annexée à nos comptes consolidés page F63 pour plus de détails sur notre exposition et notre gestion du risque de liquidité.

### Régimes de retraite

Nous avons des obligations liées à des régimes de retraites à prestations définies principalement au Royaume-Uni et en Amérique du Nord. Nos obligations de financement dépendent de la performance future de nos actifs, du niveau des taux d'intérêts utilisés pour mesurer les engagements futurs, des prévisions actuarielles et de l'expérience, des changements des régimes de retraite et de la réglementation applicable. Du fait du grand nombre de variables qui déterminent les obligations de financement des retraites, qui sont difficiles à prévoir, de même que toute évolution législative, les obligations futures de financement en numéraire concernant nos régimes de retraites et les autres plans de prestations post-emploi pourraient être plus importantes que les montants estimés actuellement. Dans ce cas, ces obligations de financement pourraient affecter de manière négative notre situation financière, nos résultats opérationnels ou nos prévisions.

Voir la Section 4.2 (Politiques comptables et définitions) page 49 ainsi que la Note 23 (Régimes de retraite, indemnités de cessation de service et autres avantages postérieurs à l'emploi) annexée à nos comptes consolidés page F49 pour plus d'informations sur nos régimes de retraite. Voir la Section 2.2.2 (Dispositifs de gestion des risques) page 20 pour plus d'informations sur la gestion de ces risques par le Groupe.

## b) 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

Nous sommes soumis à des risques de change au niveau de nos filiales en raison de nos expositions commerciales liées aux

opérations d'achat et de vente conclues par nos filiales dans d'autres monnaies que leur monnaie fonctionnelle.

En ce qui concerne l'exposition au risque de change transactionnel, notre politique consiste à couvrir toutes les expositions significatives à ce risque par des instruments dérivés au plus tard lorsqu'un engagement ferme est connu ou conclu. Ces instruments dérivés se limitent généralement à des contrats à terme et à des options de change standard, d'une durée généralement inférieure à un an. En outre, nous couvrons occasionnellement des flux futurs exprimés en devises étrangères quand ces flux sont hautement probables. Nous ne concluons 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, notre politique prévoit que les filiales 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 de nos financements est exprimée en dollars américains et en livres sterling, notamment en raison de nos activités dans ces pays. Une partie de cet endettement a été initialement contractée en euros au niveau de la société mère, puis convertie en devises par des *swaps* de change.

Par ailleurs, nous détenons des actifs, percevons des revenus et incurons des dépenses et engagements directement et par l'intermédiaire de nos filiales dans un grand nombre de devises. Nos comptes consolidés étant présentés en euros, nous convertissons en euros la valeur de nos actifs, passifs, revenus et dépenses présentés dans d'autres devises aux taux de change applicables à cette date.

Voir les Notes 25 (Passifs financiers) page F54 et 26 (Instruments financiers) page F57 annexées à nos comptes consolidés pour plus d'informations. Des informations complémentaires sur les politiques du Groupe permettant de gérer ce risque figurent en Section 2.2 (Gestion des risques) page 20.

#### 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 peuvent avoir un impact sur la valeur en euros des éléments d'actif et de passif, de produits et de charges non libellés en euros, même si la valeur de ces éléments n'a pas changé dans leur monnaie d'origine.

En 2011, environ 82 % de notre chiffre d'affaires consolidé a été réalisé en dehors de la zone euro, dont 20 % en dollars américains et canadiens. De ce fait, une variation de 10 % de la parité dollar américain/euro et de la parité dollar canadien/euro aurait un impact sur le chiffre d'affaires du Groupe d'environ 311 millions d'euros.

Par ailleurs, au 31 décembre 2011, avant *swaps* sur devises, 17 % de nos passifs financiers étaient libellés en dollars américains et 11 % en livres sterling. Après prise en compte des *swaps*, nos passifs financiers libellés en dollars américains et en livres sterling représentaient respectivement 13 % et 5 % du total de nos passifs financiers. Une variation de +/- 5 % des parités dollar américain/euro et livre sterling/euro aurait un impact maximum de +/- 122 millions d'euros sur notre dette libellée dans ces deux devises au 31 décembre 2011.

Le tableau ci-après fournit des informations sur nos passifs financiers et sur nos 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 2011

(millions d'euros)	2012	2013	2014	2015	2016	> 5 ANS	TOTAL	JUSTE VALEUR
<b>PASSIFS FINANCIERS LIBELLÉS EN DEVISES *</b>								
Dollar américain	379	438	32	463	657	518	2 487	2 432
Livre sterling	508	423	-	-	-	658	1 589	1 634
Autres devises	720	208	301	69	26	62	1 386	1 316
<b>TOTAL</b>	<b>1 607</b>	<b>1 069</b>	<b>333</b>	<b>532</b>	<b>683</b>	<b>1 238</b>	<b>5 462</b>	<b>5 382</b>
<b>INSTRUMENTS DÉRIVÉS DE CHANGE **</b>								
<b>Achats à terme et swaps de change</b>								
Dollar américain	1 158	-	-	-	-	-	1 158	22
Livre sterling	1 040	-	-	-	-	-	1 040	17
Autres devises	217	-	-	-	-	-	217	-
<b>TOTAL</b>	<b>2 415</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>2 415</b>	<b>39</b>
<b>Ventes à terme et swaps de change</b>								
Dollar américain	645	23	-	-	-	-	668	(23)
Livre sterling	55	-	-	-	-	-	55	-
Autres devises	424	1	-	-	-	-	425	(2)
<b>TOTAL</b>	<b>1 124</b>	<b>24</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>1 148</b>	<b>(25)</b>

\* 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. La juste valeur des obligations cotées est déterminée à partir des données observables du marché.

\*\* 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 2011, 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 non significatif. 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

Nous sommes exposés à un risque de taux d'intérêt sur nos passifs financiers et nos liquidités. Notre 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 nous contractons une dette à taux fixe, nous sommes exposés à un coût d'opportunité en cas de baisse 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 associé reste inchangé ;

- risque de flux de trésorerie lié aux éléments d'actif et de passif à taux variable.

Les variations de taux d'intérêt ont peu d'impact sur la valeur de marché des éléments d'actif et de passif à taux variable, mais influent directement sur les flux de produits ou de charges futurs du Groupe.

Conformément à la politique du Groupe, nous nous efforçons de gérer ces deux types de risques, notamment en ayant recours à des swaps de taux d'intérêt et à des contrats de taux à terme. Notre département Trésorerie gère nos financements et notre 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 nous maîtrisons notre exposition aux taux d'intérêt dans une certaine mesure, cela ne peut pas nous protéger complètement contre les risques de taux d'intérêt.

Voir les Notes 25 (Passifs financiers) page F54 et 26 (Instruments financiers) page F57 annexées à nos comptes consolidés pour plus d'informations. Des informations complémentaires sur les politiques du Groupe visant à gérer ce risque figurent en Section 2.2 (Gestion des risques) page 20.

#### SENSIBILITÉ AUX TAUX D'INTÉRÊT

Au 31 décembre 2011, avant prise en compte des swaps sur taux d'intérêt, 76 % de nos passifs financiers étaient à taux fixe. Après prise en compte de ces swaps, la part à taux fixe de nos passifs financiers représentait 67 %.

Une variation instantanée de +/- 1 % des taux d'intérêt à court terme appliquée aux passifs financiers à taux variable nets de trésorerie aurait un impact maximal, après prise en compte des produits dérivés, estimé à +/- 18 millions d'euros sur le résultat consolidé du Groupe avant impôts en 2011.

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 2011

(millions d'euros)	TAUX MOYEN (%)	2012 S1	2012 S2	2013	2014	2015	2016	> 5 ANS	TOTAL	JUSTE VALEUR
<b>PASSIFS FINANCIERS <sup>(1)</sup></b>										
Passifs financiers à long terme <sup>(2)</sup>	6,3	279	1 529	1 802	1 990	1 368	2 187	4 869	<b>14 024</b>	13 569
Part à taux fixe	6,7	38	451	1 148	1 834	1 316	1 884	4 826	<b>11 497</b>	11 121
Part à taux variable	4,2	241	1 078	654	156	52	303	43	<b>2 527</b>	2 448
Passifs financiers à court terme	4,6	936	98						<b>1 034</b>	1 034
<b>INSTRUMENTS DÉRIVÉS DE TAUX D'INTÉRÊT <sup>(3)</sup></b>										
<b>Payeur de taux fixe</b>										
Euro	4,5	-	70	58	42	-	-	-	<b>170</b>	(8)
Autres devises	7,2	9	25	67	104	-	-	-	<b>205</b>	52
<b>Payeur de taux variable</b>										
Euro	1,7	200	1 000	300	-	-	-	-	<b>1 500</b>	3
Autres devises	1,8	-	-	77	240	-	-	-	<b>317</b>	4
<b>Autres dérivés de taux</b>										
Euro	-	-	-	-	-	-	-	-	<b>-</b>	-
Autres devises	2,2	-	19	332	-	-	-	-	<b>351</b>	(2)

(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.

(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 2011, une variation instantanée de +/- 100 points de base sur les courbes de taux d'intérêt, aurait un impact maximal de +/- 6 millions d'euros en capitaux propres au titre des instruments dérivés de taux d'intérêt du Groupe désignés comme instruments de couverture de flux de trésorerie. L'impact en résultat lié aux instruments dérivés de taux d'intérêt désignés comme instruments de couverture de juste valeur est compensé par la réévaluation de la dette sous-jacente. Par ailleurs, l'impact d'une même variation des courbes de taux d'intérêt sur les instruments dérivés de taux d'intérêt non désignés comptablement comme instruments de couverture aurait un impact maximal de +/- 1 millions d'euros en résultat. Les justes valeurs sont calculées à partir de modèles internes qui s'appuient sur des données de marché observables (courbes de taux, courbes "zéro coupon", etc.).

### Risque de variation des cours des matières premières et sensibilité

Nous sommes soumis à un risque de variation des cours des matières premières, sur les marchés de l'électricité, du gaz naturel, du coke de pétrole, du charbon, du fuel, du gasoil, du diesel mais également sur le fret maritime.

Nous nous efforçons de limiter notre exposition aux cours de ces matières premières en

développant l'utilisation de combustibles alternatifs, et d'énergies renouvelables.

Nous pouvons également couvrir notre exposition par l'utilisation de produits dérivés lorsque le marché existe, sur la base de nos besoins prévisionnels, lorsqu'ils sont hautement probables ou sur la base de commandes fermes. Ces instruments dérivés se limitent généralement à des *swaps* et à des options standards, conclus sur des horizons adaptés au cas par cas.

Nous ne concluons pas de contrats à d'autres fins que de couverture.

Sur la base des couvertures existantes au 31 décembre 2011, une variation instantanée de +/- 20 % sur les indices de matières premières sur lesquels le Groupe est couvert, à savoir principalement l'électricité, le gaz naturel (Nymex), le fuel (Nymex), le gasoil (IPE), le fret maritime (Panamax), et le charbon (Newcastle FOB), aurait un impact maximum de respectivement +/- 11 millions d'euros en capitaux propres au titre des instruments dérivés sur matières premières du Groupe désignés comme instruments de couverture de flux de trésorerie. L'impact net en résultat d'une même variation instantanée des indices cités ci-dessus sur les instruments dérivés sur matières premières 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 à nos comptes consolidés page F62 pour plus de détails sur les instruments financiers et le risque sur matières premières.

### Risque de contrepartie sur opérations financières

Nous sommes exposés à un risque de crédit en cas de défaillance d'une contrepartie (principalement banques et établissements de crédit). Nous nous efforçons de limiter notre exposition au risque de contrepartie, en fonction de la nature et de l'échéance des opérations réalisées avec celles-ci, grâce à la sélection rigoureuse des contreparties avec lesquelles nous traitons et au suivi régulier des notations attribuées par les agences de notation conformément aux politiques internes du Groupe. Nous définissons des limites de contrepartie qui sont 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 nous prémunir contre un impact important en cas de risque 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 à nos comptes consolidés page F57 ainsi que la Section 2.3 (Assurance et couverture des risques) page 23.

## Risque actions

### ACTIONS COTÉES

Suite à la cession de la totalité de notre participation dans Cimentos de Portugal (Cimpor) en février 2010, nous ne détenons plus de participations dans des sociétés cotées non consolidées qui seraient de nature à avoir un impact significatif sur le résultat et la situation financière du Groupe.

Voir la Section 3.2.2 (Acquisitions, partenariats et cessions récents) page 28 pour plus d'informations sur les modalités de cession de la participation Cimpor en février 2010.

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 investis en valeurs mobilières cotées. La répartition de ces actifs (entre actions, obligations ou autres) et leur juste valeur figurent à la Note 23 (Régimes de retraite) annexée à nos comptes consolidés en page F49.

Au Royaume-Uni, les actifs sont pour l'essentiel gérés au sein d'un fonds de pension unique administré par un conseil paritaire indépendant.

Voir également le risque Régimes de retraite en page 17.

### AUTOCONTRÔLE

Au 31 décembre 2011, le Groupe détenait 233 448 de ses propres actions. Ces actions viennent en couverture d'options d'achat ou de plans d'actions de performance aux salariés. Nous considérons que notre exposition au risque d'autocontrôle est non significative.

## 2.2 Gestion des risques

Afin d'assurer la pérennité du développement de ses activités et l'atteinte de ses objectifs, Lafarge doit veiller en permanence à la prévention et à la bonne maîtrise des risques auxquels il est exposé.

Cette maîtrise des risques nécessite, d'une part, la mise en œuvre de démarches régulières de recensement et d'analyse des principaux risques auxquels le Groupe est confronté et, d'autre part, le déploiement et l'animation permanente de dispositifs de gestion des risques visant à éliminer ou réduire la probabilité de matérialisation des risques et à en limiter les impacts.

### 2.2.1 Recensement et analyse des risques

Le recensement et l'analyse des risques sont structurés autour de plusieurs démarches coordonnées qui sont menées au sein du Groupe sous la responsabilité du Comité Exécutif du Groupe.

Une mise à jour complète de la cartographie des risques a été réalisée fin 2011. Les résultats de cette analyse seront présentés au Comité d'Audit courant 2012. Les principaux sujets ainsi identifiés ont fait l'objet d'une analyse approfondie et de plans d'action qui seront progressivement mis en œuvre. Cette revue a également inclus un suivi des plans d'actions définis pour couvrir les risques identifiés comme clés lors de la précédente cartographie des risques.

Dans le cadre du cycle de management du Groupe, des revues stratégiques de l'ensemble des unités opérationnelles du Groupe sont réalisées une fois par an par les directions

des Unités Opérationnelles, des branches et du Groupe. Ces revues stratégiques intègrent notamment une analyse des principaux risques auxquels les entités opérationnelles sont exposées.

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" du Groupe, qui sont déployés dans ses principales unités opérationnelles, dans ses branches et au sein de ses fonctions.

La définition du plan d'audit annuel, préparé par la direction de l'Audit Interne du Groupe et approuvé par le Comité d'Audit, prend en compte les différentes démarches d'analyse décrites ci-dessus. Au cours de l'élaboration de ce plan, la direction de l'Audit Interne du Groupe conduit également un grand nombre d'entretiens et corrobore ou complète ces analyses. L'exécution de ce plan et la synthèse des travaux présentée au Comité Exécutif du Groupe et au Comité d'audit, permettent d'approfondir certaines analyses et participe au processus continu de recensement des risques.

### 2.2.2 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 branches, des unités opérationnelles 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 du Groupe qui présentent les engagements du Groupe vis-à-vis des clients, des collaborateurs, des collectivités et des actionnaires, et explicitent ce qu'est le "Lafarge Way", la philosophie du management ;
- les principes d'organisation qui définissent notamment les responsabilités des différents niveaux de l'organisation et les différents éléments du cycle de management.

Ces principes font l'objet de communications régulières et participent d'une gestion préventive des principaux risques du Groupe, en définissant ses valeurs fondamentales et une organisation claire des responsabilités.

De plus, un ensemble de politiques et règles complémentaires est défini par le Groupe puis décliné par chaque fonction. Les responsables

fonctionnels et leurs équipes, ainsi que les responsables des unités opérationnelles, sont en charge de les faire connaître et appliquer, afin d'assurer un alignement des pratiques à chaque niveau de l'organisation. L'ensemble de ces règles a été progressivement regroupé afin d'en faciliter la mise en œuvre.

#### RÈGLES DE COMPORTEMENT DES EMPLOYÉS DU GROUPE

Au cœur de ses politiques, le Groupe a instauré en 2004 un Code de conduite des affaires qui définit les principes de comportement individuel à adopter face aux situations concrètes de la vie professionnelle. Le Code de conduite des affaires participe notamment à la prévention de la plupart des risques auxquels le Groupe est confronté, en précisant les enjeux, les recommandations et les interdictions relatifs notamment aux thématiques suivantes : respect des lois et règlements, respect de la libre concurrence, prévention du risque de corruption, 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 a été largement réalisée en 2009. Ce programme de formation, 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, ainsi que d'une présentation exhaustive au Panel de parties prenantes. Le Groupe a continué à promouvoir activement ce programme de formation en 2011 et va mettre en place en 2012 des outils de sensibilisation et de formation électronique, accessibles à terme via intranet dans tous les pays dans lesquels le Groupe opère.

#### PROTECTION DES ACTIFS

Depuis de nombreuses années, le Groupe a défini des politiques et des pratiques dont la mise en œuvre vise à protéger ses actifs, qu'ils soient matériels (immobilisations, stocks, créances sur des tiers, actifs financiers, etc.) ou immatériels (marque, informations, savoir-faire, brevets, etc.). L'application de ces politiques a été renforcée par la mise en place de standards de contrôle interne dans les principales unités opérationnelles et organisations fonctionnelles du Groupe, standards dont un des objectifs majeurs est la protection des actifs.

#### PROGRAMME ANTI-FRAUDE

Le Groupe dispose d'un programme visant à prévenir, dissuader et détecter les fraudes. Ce programme a été progressivement renforcé depuis 2004, 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 fraude et manquement 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 Unités Opérationnelles, directions Juridique, de l'Audit Interne et du Contrôle Interne du Groupe), les différentes typologies de fraude et les comportements à suivre en cas de suspicion avérée ;
- la mise en place d'une ligne éthique permettant à chaque salarié dans le monde, de façon anonyme, d'exercer son droit d'interpellation ("whistleblowing") et de signaler tout manquement aux règles définies dans le Code de conduite des affaires et, en particulier, de signaler les cas de fraude. Les orientations de la Cnil (Commission nationale de l'informatique et des libertés) ont été prises en compte dans la mise en œuvre de ce dispositif, y compris les évolutions les plus récentes résultant des décisions de la Cour de cassation, 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 ;
- 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 ;
- un dispositif permettant d'optimiser les flux financiers vers le Groupe.

La direction de la Stratégie du Groupe a défini une méthodologie permettant de mesurer et de suivre les évolutions des risques pays dans le temps. Cette analyse, est conduite sur une base annuelle, et est prise en compte dans la définition de la stratégie du Groupe en matière de gestion d'actifs. Fort de ces analyses, nous poursuivons la diversification géographique de notre portefeuille, et veillons au poids relatif de chacun de ces pays aux bornes du Groupe.

La direction des Risques et Assurances du Groupe a mis en place un processus de modélisation des risques liés aux événements naturels et un programme d'assurance permettant de les couvrir au mieux.

Les opérations d'acquisition 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 3.4.4 (Réserves minérales et carrières) page 42 pour plus d'informations.

**GESTION DES RISQUES LIÉS A 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 et de *reporting* au Groupe au travers d'un réseau dédié de "correspondants concurrence", localisés dans chacun des pays où Lafarge opère.

D'une manière générale, en cas d'allégation de non-respect des règles de concurrence portées à l'encontre du Groupe ou d'une de ses filiales, la politique du Groupe est de coopérer pleinement avec les autorités locales de concurrence.

En 2011, 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. Ceci se traduit notamment par des formations de sensibilisation dans les unités opérationnelles. De plus, une série de guides est disponible mondialement, qui ont 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. Dans le cadre des engagements pris par le Groupe, toutes les principales entités opérationnelles ont fait l'objet à fin 2011 de tests de vérification de la mise en œuvre du programme de conformité aux règles de concurrence.

**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.

Nos politiques ne permettent aucune prise de position spéculative sur les marchés. Nous avons mis en place des règles de gestion fondées sur la séparation des activités opérationnelles, de contrôle financier et administratif, et de mesure du risque. Nous avons 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, notre politique consiste à utiliser des instruments dérivés pour couvrir notre exposition aux risques de change, de taux d'intérêt, et occasionnellement notre exposition aux risques liés aux marchés des matières premières et des produits énergétiques.

Nous n'utilisons des instruments financiers que pour couvrir des expositions financières et commerciales existantes ou anticipées. Nous engageons ces opérations de couverture sur le marché de gré à gré avec un nombre limité de contreparties, qui bénéficient d'une notation élevée. Nos positions en instruments financiers dérivés sont suivies à l'aide de diverses techniques, dont celle de la juste valeur.

Afin de réduire la vulnérabilité de nos activités aux variations de change et de taux d'intérêt, nous gérons notre exposition de manière centralisée, par l'intermédiaire de notre département Trésorerie, mais aussi conjointement avec certaines de nos filiales lorsqu'une gestion centralisée n'est pas possible. Nous utilisons 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 notre direction.

Nous sommes également soumis à un risque de variation des cours des matières premières sur les marchés de l'énergie et sur le fret maritime. Nous utilisons ponctuellement des instruments financiers dérivés pour gérer notre exposition à ces risques.

Le suivi des risques liés aux instruments financiers se fait à partir d'indicateurs fournis au management sur la base du *reporting* interne.

Lafarge participe à la sélection et au suivi des actifs financiers couvrant les engagements de retraite, en liaison avec les entités ayant la gestion de ces fonds.



## 2.3 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.

En 2011, le coût total des assurances sur les principaux programmes Groupe, y compris la partie auto-assurée via les captives, s'est élevé à environ 3,9 pour 1 000 du chiffre d'affaires correspondant au périmètre assuré.

### Assurance dommages aux biens et pertes d'exploitation

Ces programmes d'assurance couvrent les dommages aux biens suite à incendie, explosion, événements naturels, bris de machines, etc., ainsi que les pertes d'exploitation associées. Ces programmes s'appliquent dans le monde entier. Les actifs du Groupe sont assurés en valeur dite de "vétusté déduite". Le montant total des valeurs assurées s'élève à 27 433 millions d'euros.

Des scénarios de sinistres incendie sur les sites les plus importants font l'objet d'évaluations régulières effectuées avec les

ingénieurs spécialisés d'un cabinet de conseil extérieur au Groupe. Le "sinistre maximum possible" incendie de chacun des sites du Groupe reste inférieur à 200 millions d'euros à l'exception de celui de notre cimenterie en Égypte qui, compte tenu de son importante capacité de production, atteint 230 millions d'euros. La limite de couverture à 200 millions d'euros par sinistre a donc été maintenue pour tous les sites du Groupe, avec les sous-limites traditionnelles du marché de l'assurance, une couverture complémentaire de 30 millions d'euros restant en vigueur en 2011 spécifiquement pour la cimenterie en Égypte.

Le Groupe a mis en place un processus régulier de modélisation des risques "Événements Naturels", sur la base des meilleurs outils utilisés par les assureurs et réassureurs mondiaux. Ce processus vise à identifier les sites les plus exposés, hiérarchiser les sinistres potentiels en fonction de leur impact financier par événement, pays ou probabilité d'occurrence, afin d'ajuster au mieux les couvertures de ces actifs. Ce processus couvre les risques modélisables (tremblements de terre, inondations et tempêtes, ouragans, cyclones), selon les modèles et les données disponibles.

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 de la branche Ciment avec le support des ingénieurs prévention d'un cabinet extérieur de conseil.

### 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. Dans le cadre de notre programme mondial d'assurance responsabilité civile générale et produits, Lafarge North America Inc., notre filiale aux États-Unis dispose d'une première ligne locale d'assurance afin de tenir compte des spécificités du régime de responsabilité civile en Amérique du Nord.

### Captives d'assurance

Le Groupe détient une captive d'assurance et une captive de réassurance, toutes deux basées en Europe, permettant de gérer les risques de fréquence des filiales du Groupe. Le risque maximum conservé dans ces captives est de 2 millions d'euros par sinistre en responsabilité civile et de 5 millions d'euros par sinistre en dommages aux biens.

En Amérique du Nord, le Groupe détient deux captives qui interviennent sur les risques liés aux accidents du travail, à la responsabilité civile automobile et à la responsabilité civile générale. Le risque maximum conservé par ces captives est de 2 à 5 millions de dollars par sinistre, selon les couvertures d'assurance concernées.

# 2

## FACTEURS DE RISQUES

# 3 INFORMATIONS SUR LAFARGE

<b>3.1</b>	<b>LE GROUPE</b>	<b>26</b>
	Présentation générale	26
3.1.1	Histoire et évolution du Groupe	26
3.1.2	Organisation du Groupe	27
<b>3.2</b>	<b>NOTRE STRATÉGIE</b>	<b>27</b>
3.2.1	Objectifs et priorités stratégiques	27
3.2.2	Acquisitions, partenariats et cessions récents	28
<b>3.3</b>	<b>INNOVATION</b>	<b>29</b>
3.3.1	Innovation, Recherche et Développement (R&D)	29
3.3.2	Propriété intellectuelle	31
<b>3.4</b>	<b>NOS ACTIVITÉS</b>	<b>32</b>
	Vue d'ensemble	32
3.4.1	Ciment	32
3.4.2	Granulats et Béton	37
3.4.3	Plâtre	41
3.4.4	Réserves minérales et carrières	42
3.4.5	Investissements réalisés en 2011 et 2010	44
3.4.6	Investissements industriels prévus pour 2012	44
<b>3.5</b>	<b>RELATIONS INTRA-GROUPE</b>	<b>44</b>



### 3.1 Le Groupe

#### Présentation générale

Lafarge S.A. est une société anonyme de droit français. Nous fabriquons et vendons, principalement sous le nom commercial "Lafarge", les produits principaux suivants dans le monde entier : ciment, granulats et béton prêt à l'emploi. Nos produits sont utilisés pour construire ou rénover des ouvrages de travaux publics ainsi que des bâtiments commerciaux et résidentiels. Nous sommes, d'après notre chiffre d'affaires, le leader mondial des matériaux de construction. Nous estimons, sur la base d'analyses internes et externes, que Lafarge est leader mondial sur le marché du ciment, deuxième producteur mondial de granulats et quatrième producteur mondial de béton prêt à l'emploi.

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

Notre monnaie de reporting est l'euro (€). Au cours de l'exercice 2011, nous avons réalisé un chiffre d'affaires de 15 284 millions d'euros, avec un résultat d'exploitation courant (tel que défini dans la Section 4.2 (Politiques comptables et définitions)) de 2 179 millions d'euros et un résultat net part du Groupe de 593 millions d'euros. À la fin de l'année 2011, nos actifs s'élevaient à 40 719 millions d'euros et nos effectifs étaient d'environ 68 000 personnes réparties dans 64 pays.

La Société a été constituée en 1884 sous le nom de "J. et A. Pavin de Lafarge". La durée de la Société est fixée de manière à expirer le 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, et le numéro de téléphone est le + 33 1 44 34 11 11. La Société est immatriculée sous le numéro 542 105 572 RCS Paris au registre du commerce et des sociétés (Tribunal de commerce de Paris).

#### 3.1.1 Histoire et évolution du Groupe

L'activité a débuté en France vers 1833 lorsque Joseph-Auguste Pavin de Lafarge fonda une entreprise d'exploitation de chaux au Teil, en Ardèche, dans la vallée du Rhône. Par une croissance interne soutenue et de nombreuses acquisitions de sociétés de production de chaux et de ciment en France, nous sommes devenus le premier producteur français de ciment à la fin des années 1930. Notre premier développement international a eu lieu en 1864, année où nous avons procédé aux exportations de la chaux nécessaire à la construction du Canal du Suez, prémices d'un développement dans le Bassin méditerranéen. Notre expansion internationale s'est poursuivie durant le vingtième siècle avec de nouvelles opérations en Afrique du Nord, puis au Brésil et au Canada dans les années cinquante. Par notre acquisition de General Portland Inc. en 1981, nous sommes devenus l'un des principaux cimentiers en Amérique du Nord. En 1989, l'acquisition du groupe suisse Cementia nous a permis d'acquérir de nouvelles positions, notamment en Europe et en Afrique de l'Est. Nous avons poursuivi notre développement international, en particulier en Asie, avec nos premières implantations en Chine et en Inde dans les années 90. Avec l'acquisition du cimentier britannique Blue Circle

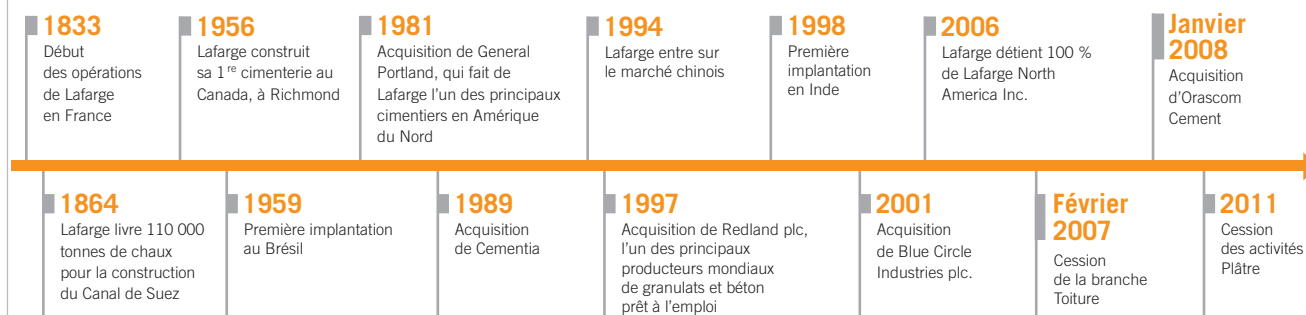
Industries plc ("Blue Circle") en 2001, nous sommes devenus premier cimentier mondial et avons renforcé nos positions dans les pays émergents. L'acquisition en janvier 2008 d'Orascom Building Materials Holding SAE ("Orascom Cement"), branche cimentière du groupe Orascom, nous a apporté une position de leader et une présence unique au Moyen-Orient et en Afrique. Cette opération marque une étape décisive dans la stratégie Ciment du Groupe et accélère notre stratégie de croissance et de diversification géographique dans les marchés émergents.

Nous avons élargi nos autres gammes de produits : granulats, béton prêt à l'emploi et plaques de plâtre. Nos activités de granulats et de béton prêt à l'emploi se sont développées progressivement au cours des années, et ont connu une expansion significative, tout d'abord en 1997, avec l'acquisition de Redland plc, alors l'un des principaux producteurs mondiaux de granulats et de béton prêt à l'emploi, puis – et dans une moindre mesure – avec l'acquisition de Blue Circle en 2001.

Les activités Plâtre du Groupe, qui ont commencé dès 1931 avec la production de poudre de plâtre en France pour ensuite se développer dans une trentaine de pays, ont été cédées en majeure partie au cours du second semestre 2011.

Nous nous appuyons sur des ambitions et une culture communes à l'ensemble de nos collaborateurs et qui sont exprimées dans nos Principes d'action.

#### DATES CLÉS





### 3.1.2 Organisation du Groupe

En 2011, le Groupe était organisé en branches d'activité, disposant chacune d'opérations décentralisées et de départements centraux experts intervenant dans la prise de décisions stratégiques.

Pour renforcer son efficacité sur ses marchés et accélérer le développement du Groupe, Lafarge met en place, en 2012, une nouvelle organisation par pays, plus agile, plus réactive et davantage tournée vers ses marchés et ses clients.

Cette organisation est caractérisé par trois changements majeurs :

- la mise en place d'une structure par pays, avec des patrons de pays aux responsabilités

couvrant l'ensemble des activités Ciments, Granulats et Bétons et s'appuyant sur des fonctions support communes ;

- la suppression d'un échelon hiérarchique (les régions) ;
- la transformation en conséquence de l'organisation et des attributions du Comité Exécutif avec notamment la création d'une fonction Performance et d'une fonction Innovation.

Le nouveau Comité Exécutif est composé du Président-Directeur général, d'un Directeur général adjoint (DGA) Innovation, un DGA Performance, trois DGA Opérations en charge de la supervision des pays, un DGA Stratégie Développement et Affaires Publiques, un DGA Finance, un DGA Organisation et

Ressources Humaines, et de la Directrice de la Communication Groupe.

Cette nouvelle organisation est la suite naturelle de la phase d'expansion géographique de Lafarge et de son récent recentrage sur les activités Ciments, Granulats et Bétons, avec notamment la cession de la majeure partie de ses activités Plâtre.

Elle va permettre de mieux différencier l'offre de Lafarge grâce au développement de produits et de solutions à plus forte valeur ajoutée pour la construction, en associant l'ensemble des compétences Ciment, Béton et Granulats dans chaque pays, et ainsi conforter Lafarge dans sa position d'acteur clé de la construction durable.

## 3.2 Notre stratégie

### 3.2.1 Objectifs et priorités stratégiques

Notre objectif est de créer de la valeur pour nos actionnaires. Pour y parvenir, notre stratégie vise à renforcer notre place de leader sur le marché mondial des matériaux de construction en termes de part de marché, d'innovation, d'image auprès de nos clients, de déploiement géographique, et de rentabilité.

Nous avons deux priorités stratégiques : le ciment, particulièrement dans les marchés en croissance, et l'innovation, en particulier les systèmes de construction innovants,

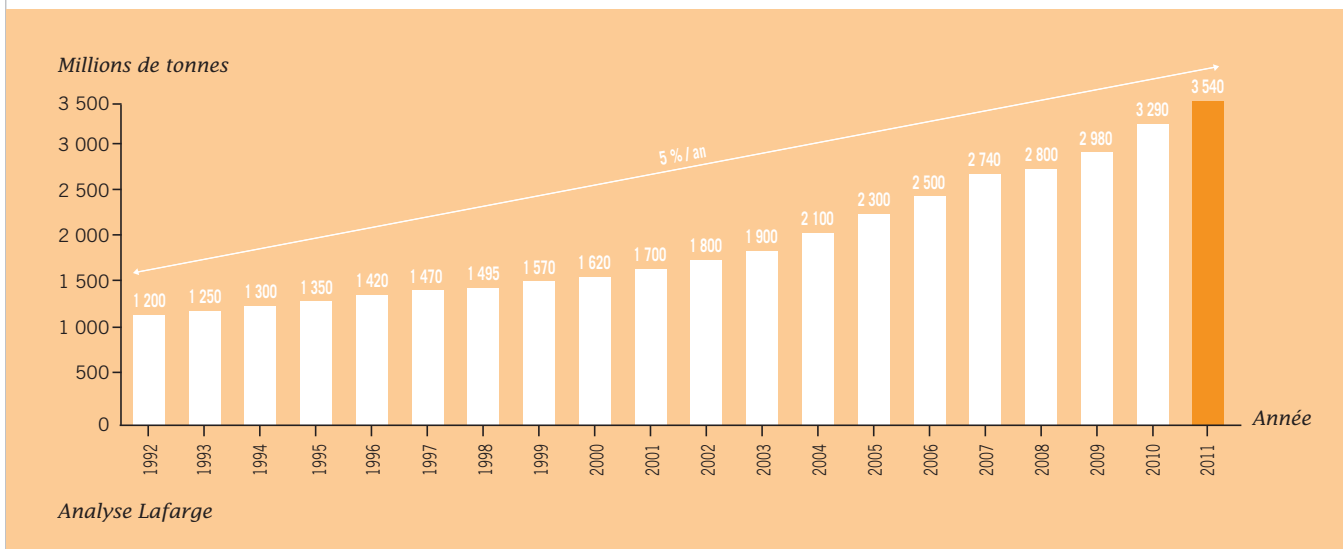
et notamment au regard des enjeux de construction durable.

La consommation mondiale de ciment s'est fortement développée durant les vingt dernières années, à un rythme moyen supérieur à 5 % par an. Malgré la crise économique et financière, la demande mondiale de ciment a crû de près de 8 % en 2011, soutenue par le dynamisme des marchés de la plupart des grands pays émergents, en particulier la Chine, le Brésil, l'Inde et l'Afrique subsaharienne. Les perspectives à moyen et long termes demeurent favorables, notamment dans les marchés émergents, où la démographie,

l'urbanisation et la croissance économique renforcent les besoins en logement et en infrastructures. Ces marchés représentent en 2011 71 % du résultat d'exploitation courant du Groupe (76 % pour l'activité Ciment).

Nous pensons être très bien placés pour bénéficier de cette croissance de fond et de long terme grâce à notre portefeuille géographique diversifié, renforcé ces dernières années par notre programme d'accroissement de capacités cimentières et l'acquisition d'Orascom Cement en janvier 2008. L'essentiel de nos projets de nouvelles capacités de production se fait dans les marchés émergents.

#### ÉVOLUTION DU MARCHÉ MONDIAL DU CIMENT





Notre seconde priorité stratégique est de développer nos ventes de matériaux de construction, systèmes et services innovants, qui répondent aux besoins de nos clients en termes de construction durable, d'esthétique et de coût.

L'expérience du Groupe accumulée depuis de nombreuses années sur les marchés développés s'est considérablement enrichie grâce à notre développement sur les marchés émergents. La fertilisation croisée entre nos différentes localisations, et la poursuite du développement de nos moyens de recherche et développement, se traduisent par un élargissement de nos gammes de produits et services. Ces produits et systèmes à plus forte valeur ajoutée visent à répondre aux attentes croissantes de nos clients, que ce soit en matière de performance, de facilité d'emploi, de réduction des délais de mise en œuvre et de recyclage.

Le développement durable est essentiel dans la stratégie du Groupe. Cela comprend :

- le respect de l'environnement et la lutte contre le changement climatique (moindre prélèvement de matières premières, réduction des émissions, notamment de CO<sub>2</sub>, promotion de la biodiversité) ;
- la préservation de la santé et l'accès aux soins médicaux pour nos collaborateurs et les communautés locales ;
- et plus généralement, la responsabilité sociale de l'entreprise, qui s'est notamment illustrée par l'aide apportée suite à des catastrophes naturelles.

Le Groupe s'est par ailleurs fixé trois priorités opérationnelles :

- la première concerne la santé et la sécurité au quotidien des femmes et des hommes qui travaillent pour le Groupe, qu'ils soient salariés ou sous-traitants, que ce soit sur nos sites ou sur les routes. La réduction de 57 % entre 2008 et 2011 (sur la base du périmètre 2008) du nombre d'accidents du travail avec arrêt démontre que nous tenons nos engagements en la matière ;

*Voir la Section 7.2 (Santé et Sécurité) pour plus d'informations ;*

- la deuxième priorité opérationnelle est la réduction des coûts : après avoir généré 250 millions d'euros d'économies en 2011, le Groupe adopte un nouvel objectif de 500 millions d'euros de réduction de coûts dont 400 millions d'euros avant fin 2012 ;
- La troisième priorité opérationnelle concerne le développement des femmes et des hommes en mettant l'accent sur quatre volets majeurs : enrichir notre vivier

de potentiels, développer nos talents, valoriser la diversité et optimiser l'efficacité de notre organisation.

Nous estimons que notre stratégie donne à notre Groupe toutes les chances d'être reconnu comme le meilleur créateur de valeur par ses actionnaires, le meilleur fournisseur de produits et de services par ses clients, le meilleur employeur par ses collaborateurs et le meilleur partenaire pour les communautés au sein desquelles il est implanté.

### 3.2.2 Acquisitions, partenariats et cessions récents

#### Principales acquisitions récentes

*Voir Notes 3 (Faits marquants) et 10 (b) (Acquisitions/cessions) annexées à nos comptes consolidés pour plus d'informations concernant ces acquisitions.*

**Brésil.** En février 2010, le Groupe a échangé sa participation de 17,28 % dans Cimpor (Portugal) à Votorantim (Brésil) avec des activités cimentières au Brésil détenues par Votorantim. Ces activités situées dans le Nord-Est et le Centre-Ouest du pays ainsi qu'autour de Rio de Janeiro comprennent deux stations de broyage, une usine, des contrats de fourniture de laitier, ainsi que de fourniture de "clinker" aux stations de broyage. Ces activités, évaluées à 755 millions d'euros, ont été transférées au Groupe le 19 juillet 2010.

Par ailleurs, au cours de ces deux dernières années, nous avons procédé à un nombre limité d'acquisitions de petite et moyenne ampleur.

L'effort périmètre positif lié aux acquisitions sur notre chiffre d'affaires s'élève à 198 millions d'euros en 2011 par rapport à 2010.

#### Principaux partenariats récents

*Voir Notes 3 (Faits marquants) et 20 (Capitaux propres) annexées à nos comptes consolidés pour plus d'informations sur ces partenariats.*

**Royaume-Uni.** Le 18 février 2011, Lafarge et Anglo American plc ont annoncé un accord destiné à regrouper l'ensemble de leurs activités Ciment, Granulats, Béton prêt-à-l'emploi et Asphaltes au Royaume-Uni. Cet accord donnera naissance à une joint-venture à 50/50 et créera une entreprise leader des matériaux de construction au Royaume-Uni comprenant des actifs de grande qualité et s'appuyant sur la complémentarité géographique de ses implantations et

opérations, la compétence de deux équipes expérimentées et un portefeuille de marques réputées et innovantes. La réalisation définitive de cette transaction est soumise à l'approbation des autorités de la concurrence.

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

#### Principales cessions récentes

*Voir Notes 3 (Faits marquants), 5 (Plus- et moins-values de cession) et 32 (Informations supplémentaires sur les flux de trésorerie) annexées à nos comptes consolidés pour plus d'informations sur ces cessions.*

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

**Europe et Amérique du Sud.** Le 4 novembre 2011, Lafarge a finalisé la cession de ses activités Plâtre Europe et Amérique du Sud au groupe Etex. Lafarge conserve une participation de 20 % dans le capital des nouvelles entités qui combinent les actifs Plâtre des deux groupes en Europe et en Amérique du Sud.

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

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

**Suisse et Alsace (France).** Le 31 décembre 2010, Lafarge a cédé ses actifs Granulats et Béton en Alsace et en Suisse, notamment 8 centrales à béton (4 en Alsace et 4 en Suisse) et 8 carrières de granulats en Alsace. Ces opérations ont été cédées à Holcim pour les activités Béton situées en Suisse et à Eiffage Travaux Publics et Holcim pour les activités Granulats et Béton situées en France.

**Portugal.** Le 27 décembre 2010, Lafarge a signé un accord pour la cession de la totalité des actifs Granulats et Béton qu'il détenait au Portugal (29 centrales à béton et 4 carrières de granulats) au groupe de construction portugais Secil. L'approbation des autorités

de la concurrence ayant été obtenue en juin 2011, la transaction est devenue définitive le 30 juin 2011.

**Malaisie.** Le 16 juillet 2010, Lafarge a procédé au placement auprès de la Bursa Malaysia Securities Berhad d'une participation minoritaire représentant 11,2 % du capital de Lafarge Malayan Cement Berhad ("LMCB"). Lafarge conserve le management des activités malaises et en reste l'actionnaire principal, avec une participation majoritaire de 51 % dans LMCB.

**Portugal.** Le 3 février 2010, Lafarge a cédé sa participation minoritaire de 17,28 % dans

la société portugaise Cimpor à la société brésilienne Votorantim. Cette opération a pris la forme d'un échange entre les actions de Cimpor détenues par Lafarge et des opérations cimentières de Votorantim au Brésil, comme décrit au paragraphe ci-dessus *Principales acquisitions récentes*.

Par ailleurs, au cours des années 2010 et 2011, nous avons procédé à diverses cessions de petite et moyenne ampleur.

L'effet périmètre négatif de l'ensemble de nos désinvestissements des deux derniers exercices sur notre chiffre d'affaires 2011 par rapport à 2010 s'élève à 186 millions d'euros.

## 3.3 Innovation

### 3.3.1 Innovation, Recherche et Développement (R&D)

L'innovation est l'une des deux priorités stratégiques du Groupe. L'activité de R&D du Groupe s'articule autour de trois objectifs principaux : la recherche de nouveaux produits et systèmes contribuant à une valeur ajoutée supérieure pour nos clients, l'évolution de nos gammes afin de répondre à nos ambitions en matière de construction durable, et la mise en œuvre de procédés et de matériaux qui réduisent les émissions de CO<sub>2</sub>.

Les dépenses du Groupe dans les domaines de l'innovation produits et de l'amélioration des processus industriels se sont élevées à 129 millions en 2011 et à 153 millions d'euros en 2010.

#### Des équipes et un réseau international de haut niveau

Les investissements en recherche du Groupe s'appuient essentiellement sur Lafarge Centre de Recherche (LCR), situé à proximité de Lyon (France). Ce centre rassemble aujourd'hui environ 240 hommes et femmes de talent, ingénieurs et techniciens issus de différents horizons scientifiques et internationaux. Il constitue aujourd'hui une référence reconnue et continue d'attirer des chercheurs du monde entier.

L'activité de recherche est organisée autour d'une structure matricielle basée sur les compétences scientifiques et animée au

travers d'une gestion en portefeuilles de projets.

La structuration de l'expertise et de la gestion scientifique de LCR ont été renforcées en 2011 et les collaborations internationales accélérées, notamment dans les pays émergents. En particulier, le Groupe a signé en mars 2011 un partenariat avec l'Indian Institute of Technology Madras (Inde) portant sur la création d'un nouveau laboratoire de recherche sur la durabilité du béton et en septembre, un partenariat de recherche a été signé avec l'Université de Chongqing, Chine.

Par ailleurs, un Symposium organisé en juillet en partenariat avec l'Université de Tsinghua et la China Ceramic Society a rassemblé à Pékin plus de 150 personnalités de la construction en Chine et un panel de leaders scientifiques internationaux (Chine, États-Unis, Europe) dans nos domaines pour exposer les dernières avancées scientifiques dans les bétons et l'ampleur de leurs champs d'application dans la construction durable.

Enfin, 2011 a vu le renouvellement de la Chaire Lafarge d'enseignement et de recherche (École des Ponts ParisTech) sur la Science des Matériaux pour la Construction Durable. Après le MIT (Massachusetts Institute of Technology) en 2007, Berkeley en 2008, Georgia Tech en 2009 et Delft en 2010, les étudiants du master soutenu par cette Chaire ont assisté à un séminaire de trois jours au MIT. Ceci confirme l'intérêt des universités étrangères pour une école doctorale qui n'a pas d'équivalent au monde à ce jour.

#### Une dynamique d'innovation bien ancrée

Informés dans le cadre de leurs responsabilités des tendances sur les marchés et des attentes de ceux-ci, les membres du Comité Exécutif entretiennent un dialogue avec les chercheurs sur "le champ des possibles" et sur les résultats des programmes entrepris.

La dynamique d'alimentation de notre réservoir de projets se maintient sous l'impulsion d'une équipe "Créativité", composée d'ingénieurs et de techniciens volontaires, qui a "carte blanche" pour faire émerger de nouvelles idées en phase avec nos orientations stratégiques et en interaction avec nos équipes marketing.

Nous continuons par ailleurs à ouvrir la source de notre innovation, avec notamment le lancement de la seconde édition de notre concours "Lafarge Invention Awards 2011", lancé en Inde auprès des chercheurs et inventeurs de la construction, et qui a récolté plus de 60 dossiers, dont trois gagnants récompensés lors d'une cérémonie de remise des prix à Mumbai en mars 2012. Ce concours avait pour objectif de récompenser des projets indiens innovants, en lien avec les matériaux Lafarge et contribuant à la construction durable. Il a également permis d'élargir le réseau scientifique du Groupe en Inde, et d'y établir de nouveaux contacts avec les meilleures équipes de recherche indiennes.

### Des axes de recherche innovants

En 2011, nos travaux menés pour les branches d'activités se sont orientés de la façon suivante :

#### CIMENT

Nous avons poursuivi notre programme de recherche visant la réduction de l'empreinte CO<sub>2</sub> de nos produits. Nous avons ainsi réalisé avec succès un essai de production industrielle de clinker Aether™ qui nous a permis de confirmer une réduction de 25 % des émissions de CO<sub>2</sub> à la tonne de clinker ainsi qu'une réduction de 15 % de la consommation d'énergie nécessaire à la cuisson, sans nécessiter de modifications de procédé importantes. Nous avons pour cela bénéficié du soutien financier de l'Union européenne, dans le cadre du programme Life+.

Nous avons continué à soutenir la *start-up* Novacem, dont l'objectif est de produire un liant à base de silicate de magnésium (une alternative au calcaire et à l'argile à partir desquels sont produits nos ciments) à travers un procédé dans lequel les émissions CO<sub>2</sub> seraient faibles.

L'augmentation du taux d'additions minérales dans nos ciments reste une priorité, dans le but d'en réduire l'impact environnemental. Ces travaux s'appuient notamment sur les résultats de recherche fondamentale obtenus dans le réseau européen de recherche Nanocem. Nous avons aussi intensifié nos recherches sur l'impact des forts taux d'addition sur la durabilité des bétons.

Nous avons poursuivi les programmes visant la différenciation de nos produits pour certains segments du marché de la construction. La priorité a été donnée aux ciments en sacs pour la maçonnerie et aux liants bas coûts dans le contexte de la "construction abordable".

Nous avons également engagé des efforts de recherche nouveaux dans le domaine du process, en particulier sur le broyage, dans la préparation des combustibles alternatifs que nous utilisons dans nos fours et dans de nouveaux concepts de design d'installations permettant de réduire nos coûts d'investissements.

Nous suivons un partenariat actif avec le MIT dans le cadre du CSHub (Concrete Sustainability Hub). Ce vaste projet ambitionne de décrire les mécanismes fondamentaux qui gouvernent les performances des ciments et d'identifier des leviers d'innovation pour réduire l'impact environnemental, en mettant en œuvre les outils les plus avancés de la science des matériaux, notamment des techniques de calculs moléculaires.

Dans le contexte économique qui prévaut actuellement, la réduction des coûts de production et l'amélioration de la performance opérationnelle constituent plus que jamais des priorités majeures pour l'activité Ciment. Pour cela, notre réseau de centres techniques apporte aux usines le support permanent de leurs experts de haut niveau, dans l'ensemble des domaines clés de l'industrie cimentière : Sécurité, Environnement, Géologie, Procédés, Produits et Équipements.

Outre un appui fort aux opérations dans la diffusion d'une vraie culture *Santé et Sécurité* et dans la réduction de l'empreinte environnementale de nos usines, les centres techniques accompagnent en particulier le déploiement rapide des programmes de performance lancés par le Groupe et l'activité Ciment, comme "Excellence 2010". En nous focalisant sur les principaux leviers de la performance industrielle que sont la réduction des consommations électriques et thermiques, l'augmentation des combustibles alternatifs bon marché et des ajouts cimentaires et la réduction des frais fixes, ce programme mobilise fortement l'activité Ciment autour d'objectifs qui permettent la réduction des coûts à court et à moyen termes.

De même, les programmes d'amélioration continue de la fiabilité des installations, l'installation de systèmes de conduite automatique des fours et des broyeurs, l'aide au développement de nouveaux produits, et l'industrialisation des résultats de la R&D font aussi partie du rôle des centres techniques. Nous avons lancé fin 2010 un programme d'accélération de l'amélioration de la maîtrise de nos usines et de leurs performances techniques qui repose sur la mise en place partout dans le monde d'un modèle opérationnel unique, de programmes de certification des compétences et de standards industriels simples et clairs. Cette mise en place est accompagnée par les centres techniques et sera auditée régulièrement. Outre l'amélioration rapide des performances, le nouveau programme doit permettre d'en assurer la pérennité.

Les centres techniques se chargent également de l'intégration des usines récemment construites, ou des unités nouvellement acquises, qui peuvent ainsi adopter les pratiques du Groupe et atteindre rapidement des performances élevées.

De manière générale, les centres techniques analysent et comparent en continu les résultats des usines, et sont capables de réagir très rapidement à la moindre dérive et d'envoyer leurs experts en temps réel dans les usines en cas d'incident sérieux pour les

aider à les analyser et les résoudre. Dans ce contexte, les centres techniques sont chargés de la capitalisation, du partage et de la mise en place des bonnes pratiques et des standards techniques, qui visent à pérenniser les bénéfices des actions de court terme.

#### GRANULATS ET BÉTON

La recherche sur le granulats s'est poursuivie en 2011 permettant d'optimiser les performances des produits en fonction de leur destination et de mieux valoriser certains sous-produits, favorisant ainsi la préservation de cette ressource naturelle.

Le programme de recherche Routes a focalisé ses efforts sur le recyclage des matériaux dans la route avec pour objectif la réduction des coûts d'énergie de production et de l'empreinte carbone des enrobés.

2011 a eu pour priorité l'élargissement de la gamme Thermedia™ des bétons présentant des caractéristiques thermiques permettant d'améliorer l'efficacité énergétique des bâtiments. Nous avons également finalisé la mise au point de nouveaux bétons à caractéristiques environnementales performantes comme les bétons à bas CO<sub>2</sub> et les bétons drainants Hydromedia™ qui permettent de mieux gérer les eaux de ruissellement et de précipitation. Le lancement commercial d'Hydromedia™ a été réalisé dans plusieurs pays et sera poursuivi en 2012.

Le transfert à l'échelle mondiale des innovations béton récentes (grandes dalles sans joint Extensia™, béton rapide Chronolia™, béton auto-nivelant Agilia®, bétons architectoniques Artevia™) s'est poursuivi à un rythme élevé grâce à l'équipe d'ingénieurs et de techniciens dédiés, soutenus par les moyens du bâtiment technologique ouvert en 2008. Nous poursuivons le développement de notre matériau Ductal®, de la famille des BFUP (Béton Fibré Ultra Hautes Performances) ; de nombreux chantiers sont en cours de réalisation.

#### PLÂTRE

La recherche sur le plâtre a particulièrement travaillé à l'amélioration des connaissances fondamentales sur l'allègement des plaques de plâtre, sur la résistance à l'eau et à l'humidité des systèmes à base de plaques de plâtre, mais également au renforcement de notre offre système concernant le confort acoustique et l'isolation thermique des bâtiments.

Ces travaux se sont traduits sur le marché par un fort développement des ventes des produits PrégyWab™ (plaques de plâtre pour locaux très humides et façades légères) et PrégyMax™ (doublement thermo-acoustique





pour un maximum de confort thermique), mais également par le maintien de notre compétitivité sur le segment des plaques légères.

Nous avons poursuivi la mise au point de nouveaux enduits de finition afin de satisfaire les exigences des marchés locaux, tout en anticipant les attentes des utilisateurs en matière de nouvelles fonctionnalités et d'innovation. Enfin, une partie de nos travaux a servi à améliorer de façon continue les procédés de fabrication du plâtre, témoignant ainsi de nos engagements en termes de performance industrielle et de réduction de l'impact environnemental de la production de plaques de plâtre.

**SYSTÈMES CONSTRUCTIFS**

2011 a vu la création de deux laboratoires dédiés au "développement de la construction", l'un à Lyon (zone EuroMed) et l'autre à Chongqing (Chine). Un troisième laboratoire a été ouvert à Mumbai (Inde) début 2012. Ces laboratoires donnent au Groupe les moyens d'accélérer l'innovation et l'utilisation de nos matériaux dans les différents modes constructifs, tout en renforçant notre diversité au travers d'une approche plus locale des marchés de la construction. Ces équipes regroupent des compétences nouvelles dans des domaines variés, tels que la mise en œuvre et les méthodes, la thermique du bâtiment, le calcul de structure, ou encore l'ingénierie de la construction au sens large.

**3.3.2 Propriété intellectuelle**

Lafarge possède un portefeuille substantiel de droits de propriété intellectuelle constitué de brevets d'invention, de marques, de noms de domaine ainsi que de dessins et modèles indispensables à la protection de ses activités. Le Groupe vise l'accroissement de la valeur de ces actifs incorporels et veille à sa coordination, formalisation et protection au moyen de brevets et de marques, selon les règles sur le droit d'auteur et d'autres lois et conventions, notamment en recourant à la voie judiciaire et administrative en cas d'atteinte à ces droits par un tiers.

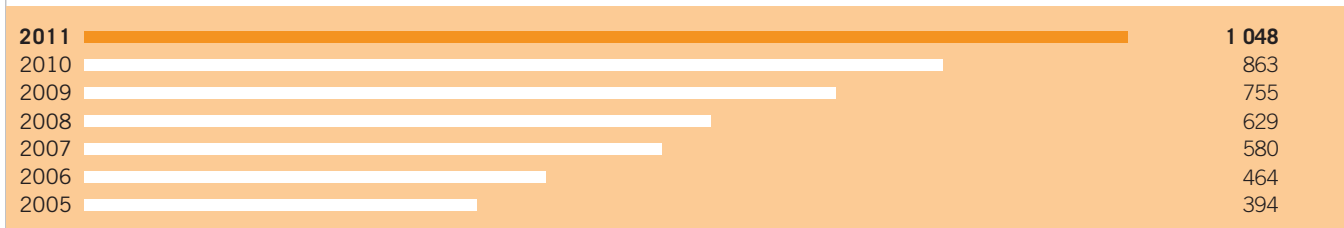
Le département Propriété Industrielle du Groupe est responsable de la protection du nom Lafarge, marque enregistrée dans plus de 120 pays, et de la mise en œuvre de tout recours légal nécessaire en cas d'utilisation non autorisée du nom Lafarge par un tiers. La lutte contre l'utilisation illégale du nom et du logo Lafarge continue contre des contrefacteurs locaux de sacs de ciment. En particulier, les actions lancées en 2010 se poursuivent après la saisie en Chine de 100 000 sacs de ciment contrefaits portant le nom et le logo Lafarge. Des enquêtes ont également été lancées en Ukraine, des sacs de ciment contrefaits ayant été identifiés sur le marché ukrainien.

En ligne avec la priorité du Groupe sur la construction durable, une protection de la marque continue d'être demandée pour les nouveaux slogans "Efficient Building with Lafarge™" et "Pro Eco Efficient Building avec Lafarge™" avec l'enregistrement des marques maintenant terminé dans 39 pays. La protection mondiale des marques a également été mise en œuvre pour le nouveau produit de béton perméable lancé sous le nom d'Hydromedia™.

L'utilisation ainsi que l'accès aux droits de propriété intellectuelle de Lafarge sont régis par les termes de contrats de licence, accordés par Lafarge S.A. à ses filiales. Ceux-ci prévoient des licences d'utilisation des actifs incorporels du Groupe (savoir-faire, marques, brevets, bonnes pratiques).

Le portefeuille des brevets du Groupe continue de s'enrichir considérablement, reflétant ainsi l'engagement de Lafarge dans le domaine de l'innovation. En particulier le portefeuille de brevets des activités Ciment, Granulats et Béton continue de croître comme présenté dans le graphique ci-après.

**NOMBRE TOTAL CUMULÉ DE BREVETS DEMANDÉS ET OBTENUS POUR LES ACTIVITÉS CIMENT ET GRANULATS ET BÉTON**





## 3.4 Nos activités

### Vue d'ensemble

La ventilation 2011 de nos ventes par branche et par zone géographique est la suivante comparée à 2010 :

#### VENTILATION DES VENTES PAR BRANCHE \*

	2011		2010 **	
	(millions d'euros)	(%)	(millions d'euros)	(%)
Ciment	9 975	65,3	9 656	65,1
Granulats et Béton	5 227	34,2	5 088	34,3
Autres	82	0,5	90	0,6
<b>Total</b>	<b>15 284</b>	<b>100,0</b>	<b>14 834</b>	<b>100,0</b>

\* Ventes après élimination des ventes entre branches.

\*\* Les chiffres 2010 ont été ajustés des retraitements expliqués dans la Note 3 (Faits marquants) annexée à nos comptes consolidés, suite aux opérations de cession de la branche Plâtre.

#### VENTILATION DES VENTES PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE <sup>(1)</sup>

	2011		2010 <sup>(3)</sup>	
	(millions d'euros)	(%)	(millions d'euros)	(%)
Europe occidentale <sup>(2)</sup>	3 431	22,5	3 482	23,5
Amérique du Nord	3 110	20,3	3 153	21,3
Europe centrale et de l'Est <sup>(2)</sup>	1 302	8,5	1 066	7,2
Moyen-Orient et Afrique	3 897	25,5	3 883	26,2
Amérique latine	1 035	6,8	838	5,6
Asie	2 509	16,4	2 412	16,2
<b>TOTAL</b>	<b>15 284</b>	<b>100,0</b>	<b>14 834</b>	<b>100,0</b>

(1) Ventes par destination.

(2) L'Autriche a été reclassée dans la zone Europe Centrale et de l'Est pour les années 2010 et 2011.

(3) Les chiffres 2010 ont été ajustés des retraitements expliqués dans la Note 3 (Faits marquants) annexée à nos comptes consolidés, suite aux opérations de cession de la branche Plâtre.

Le tableau qui suit présente la contribution au résultat d'exploitation courant pour les années 2011 et 2010 de chacune des activités :

#### CONTRIBUTION AU RÉSULTAT D'EXPLOITATION COURANT \*

(%)	2011	2010 **
Ciment	90,3	93,2
Granulats et Béton	10,9	9,0
Autres	(1,2)	(2,2)
<b>TOTAL</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

\* Comme défini dans la Section 4.2 (Politiques comptables et définitions).

\*\* Les chiffres 2010 ont été ajustés des retraitements expliqués dans la Note 3 (Faits marquants) annexée à nos comptes consolidés, suite aux opérations de cession de la branche Plâtre.

Dans les commentaires ci-après (Section 3.4) :

- les ventes sont présentées "par destination". Elles incluent tous les volumes produits et vendus sur le marché présenté, tous les volumes importés par nos opérations sur ce marché, et excluent toutes les exportations destinées à d'autres marchés. Elles sont présentées avant élimination des ventes entre branches et calculées selon les règles de consolidation applicables ;
- le nombre de sites, ainsi que les capacités des usines, intègrent à 100 % les données des filiales consolidées en méthode globale, et 100 % des filiales consolidées en méthode proportionnelle ;
- le pourcentage des ventes indiqué en regard de chaque région est rapporté au

total des ventes de la branche concernée, avant élimination des transactions inter-branches.

Dans l'exercice de nos activités nous pouvons être confrontés à certains risques, lesquels sont présentés en Section 2 (Facteurs de risques).

### 3.4.1 Ciment

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, notamment dans les 58 pays dans lesquels nous sommes présents sur le marché du

ciment. Nous estimons, sur la base d'analyses internes et externes, et en prenant en compte nos ventes annuelles, notre capacité de production, nos implantations géographiques, notre niveau technologique et la qualité de nos services, que Lafarge est leader mondial sur les marchés du ciment. Fin 2011, les activités consolidées du Groupe comptaient 124 usines de ciment, 36 stations de broyage de clinker, et 6 stations de broyage de laitier, avec une capacité annuelle de production de 225 millions de tonnes (total des capacités des sociétés contrôlées par Lafarge, dont 202 millions de tonnes après déduction de la quote part de nos partenaires dans les coentreprises). Les ventes consolidées au cours de l'année 2011 ont atteint environ 145,3 millions de tonnes.

**Nos produits**

Nous produisons et commercialisons une large gamme de ciments et de liants hydrauliques destinés à l'industrie du Bâtiment et des Travaux Publics, notamment des ciments Portland et des ciments à maçonner, ainsi que différents autres mélanges de ciments et liants spéciaux. Nous proposons à nos clients une gamme de produits variés, en fonction des marchés. Notre offre "ciment" (désignée sous le terme de "ciment" dans ce document) comprend des ciments adaptés à différents types d'environnements

(par exemple : exposition à l'eau de mer, aux sulfates et autres conditions naturelles hostiles au béton), des ciments spéciaux pour applications spécifiques (par exemple : ciment blanc, ciments pour puits de forage, à fumée de silice, à cendres volantes, ciments pouzzolaniques, ciments au laitier et liants hydrauliques de revêtement routier), des liants à la chaux naturelle, des ciments à maçonner et du laitier de haut fourneau broyé.

Nos ciments sont conçus pour répondre aux divers besoins de nos clients, notamment

les applications hautes performances qui nécessitent une durabilité et une résistance accrues. Parallèlement, nous proposons une série de services complémentaires, tels que l'assistance technique et la logistique des commandes et des livraisons, afin de faciliter la bonne réception de nos ciments par nos clients et le respect des délais impartis. Nous proposons également les documentations, les démonstrations et les formations liées aux caractéristiques et à la bonne utilisation de nos ciments.

**Description de nos procédés et outils de production**

**COMPOSITION ET PROCÉDÉS DE FABRICATION DU CIMENT**

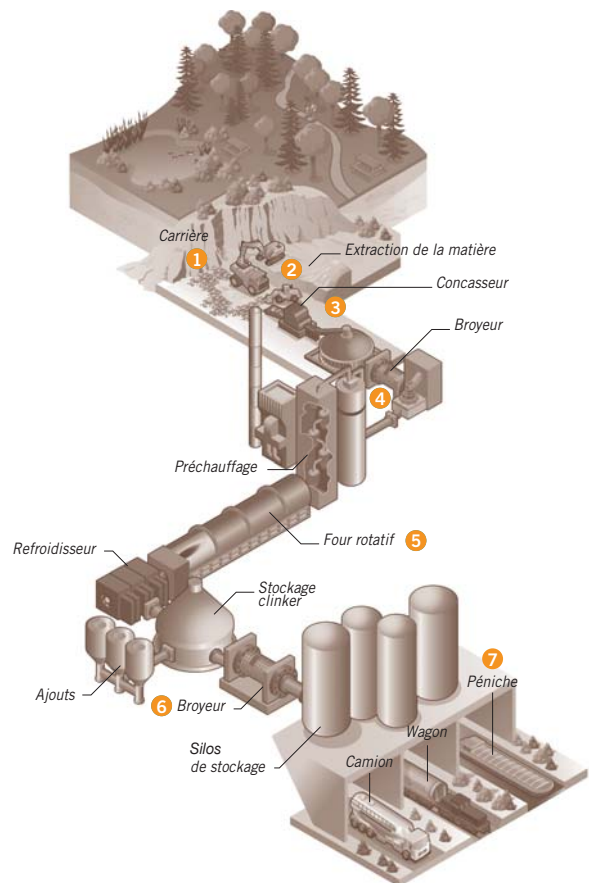
Pour produire du ciment, on extrait, concasse puis broie des proportions adéquates de carbonate de calcium (calcaire), de silice (sable), d'alumine et de minéral de fer, puis on chauffe le mélange obtenu dans un four rotatif à une température d'environ 1 500 °C. Ce mélange de minéraux est introduit à sec dans le four. Ce procédé dit "à voie sèche", par opposition au procédé plus ancien dit "à voie semi-humide", est utilisé par environ 88 % des cimenteries du Groupe. Chacun de ces deux procédés permet d'obtenir du "clinker" qui est ensuite broyé avec du gypse pour obtenir du ciment. Le coût de production du ciment (avant frais de distribution et frais généraux) se répartit en moyenne comme suit : environ 33 % pour l'énergie, 28 % pour les matières premières et consommables, 27 % pour la main-d'œuvre, l'entretien et les autres coûts de production et 12 % pour les amortissements.

Les matières premières nécessaires à la production de ciment (carbonate de calcium, silice, alumine et minéral de fer) sont généralement tirées de la roche calcaire, de la craie, de la marne, du schiste argileux et de l'argile, et sont présentes dans la plupart des pays du monde. Les cimenteries sont généralement implantées à proximité de grands gisements de ces matières premières. La plupart de nos cimenteries extraient ces matières de terrains avoisinants dont nous sommes propriétaires ou sur lesquels nous possédons des droits d'exploitation à long terme. Nous pensons que les quantités disponibles dans les réserves prouvées bénéficiant d'autorisations et contrôlées par nos cimenteries suffiront à garantir leur activité aux niveaux actuels pendant toute leur durée de vie prévue.

*Voir Section 3.4.4 (Réserves minérales et carrières) pour plus d'informations.*

Quand cela est techniquement possible et économiquement justifié, nous remplaçons certaines matières premières par du laitier de haut fourneau broyé, de la pouzzolane ou par des cendres volantes, ou bien nous mélangeons ces matières au ciment en fin de processus. Le laitier de haut fourneau broyé est un sous-produit de la fabrication de l'acier et les cendres volantes proviennent de la combustion du charbon dans les centrales thermiques. La décision et la manière de les utiliser dépendent des caractéristiques physiques et chimiques du laitier ou des cendres. D'un point de vue économique,

l'ajout de laitier et de cendres volantes permet d'accroître la capacité de production de ciment de nos installations et donc de réduire nos coûts d'investissement par tonne de ciment produite. Du point de vue de la protection de l'environnement, l'utilisation de ces sous-produits dans nos cimenteries permet de valoriser des sous-produits des industries sidérurgiques et électriques et de limiter les émissions de CO<sub>2</sub>. Le progrès est mesuré par le ratio ciment sur clinker qui a atteint 1,32 en 2011 comparé à 1,30 en 2010 et 1,29 en 2009.



**OPTIMISATION DES BESOINS EN ÉNERGIE**

L'énergie est le premier poste de nos coûts de production (33 % du total avant frais de distribution et frais généraux).

Partout où c'est possible, nous utilisons des installations optimisées (avec, par exemple, le préchauffage des matières premières avant leur introduction dans le four) ainsi que des déchets (par exemple : pneumatiques et huiles industrielles) afin de limiter notre utilisation d'énergies fossiles. En 2011, les combustibles alternatifs ont représenté près de 14 % de notre consommation mondiale de combustibles pour la production de ciment,

et près des deux tiers de nos cimenteries ont valorisé différents types de déchets. La quantité disponible de déchets combustibles varie considérablement d'une région à l'autre, plus abondants sur les marchés développés que sur les marchés émergents, dans lesquels ils commencent seulement à être utilisés. Par ailleurs, un grand nombre de nos cimenteries peuvent utiliser plusieurs combustibles différents, sans ou avec un minimum d'interruption de production lors du passage de l'un à l'autre, ce qui nous permet de bénéficier d'énergies moins coûteuses.

#### EXPERTISE INDUSTRIELLE

Nous avons acquis un savoir-faire significatif en matière de fabrication du ciment grâce à l'expérience résultant de l'exploitation de nombreuses cimenteries dans le monde entier depuis plus de 175 ans. Ce savoir-faire est formalisé et transmis par l'intermédiaire des centres techniques. Nous nous efforçons de partager nos connaissances au sein du Groupe afin d'optimiser l'utilisation de nos actifs, diminuer nos coûts de production et augmenter les performances de nos produits. Nous cherchons également, par le biais de cette culture de partage des connaissances, à diffuser des meilleures pratiques de production et à utiliser des outils de benchmark pour obtenir des performances de très haut niveau et les améliorer de façon continue.

#### Nos clients

Dans chacune des principales zones géographiques où nous opérons, nous vendons du ciment à plusieurs milliers de clients, principalement aux acteurs suivants : bétonniers, préfabricants d'éléments en béton, entrepreneurs, constructeurs, maçons, grossistes en matériaux de construction. Notre ciment est utilisé dans trois principaux segments du marché de la construction : résidentiel, non résidentiel et les projets d'infrastructures.

Les exigences de nos clients en matière de spécifications et de services sont très variables en fonction des projets pour lesquels notre ciment est utilisé, de leur expérience et de leur savoir-faire. Nous nous efforçons de répondre à leurs besoins, et de leur fournir des produits de qualité et des solutions différenciées pour leur permettre d'améliorer leur valeur ajoutée.

Nos clients commandent généralement des quantités correspondant à leurs besoins pour la construction d'un ouvrage ou d'un bâtiment donné.

#### Nos marchés

##### INDUSTRIE CIMENTIÈRE

Dans le passé, l'industrie cimentière mondiale était fragmentée, les marchés étant le plus souvent desservis par un producteur local.

Elle a connu, d'abord en Europe dans les années 1970, puis aux États-Unis dans les années 1980, et plus tard en Asie, un vaste mouvement de consolidation qui a ouvert de nombreux marchés à la concurrence et au progrès technique.

Aujourd'hui, il existe de nombreuses sociétés cimentières internationales, parmi lesquelles Lafarge et ses principaux concurrents mondiaux, Holcim (Suisse), Italcementi (Italie), Buzzi (Italie), Cemex (Mexique), Cimpor (Portugal), HeidelbergCement (Allemagne) Taiheiyo (Japon) et Votorantim (Brésil), et de nombreux groupes internationaux de dimensions plus réduites.

Ces sociétés sont, sur les différents marchés du monde, en concurrence entre elles et avec des producteurs locaux solidement établis.

Il existe donc une concurrence vigoureuse sur l'ensemble de nos marchés. Certains pays ou certaines régions peuvent être plus fortement exposés que d'autres, selon les périodes, en fonction de facteurs tels que le niveau de la demande, l'accès au marché ou les réserves de matières premières.

Le secteur est fortement capitalistique : en effet, la construction d'une nouvelle ligne de production en procédé à voie sèche représente un investissement supérieur à deux années de ventes à pleine capacité.

##### MARCHÉS CIMENT

Les marchés émergents représentent 90 % du marché mondial, le reste étant composé principalement de l'Amérique du Nord et de l'Europe occidentale. Nous opérons de façon significative sur chacun de ces marchés, en concurrence avec un certain nombre d'autres sociétés cimentières multinationales ou locales.

La demande de ciment dans un pays est en règle générale soutenue par l'augmentation du revenu par habitant. La croissance démographique, l'industrialisation et les progrès de l'urbanisation qui entraînent des besoins en logements et en infrastructures ont également pour effet une consommation accrue de ciment.

##### LOCALISATION DE NOS CIMENTERIES ET DE NOS MARCHÉS

Le coût du transport terrestre du ciment est relativement élevé. La zone desservie économiquement par la plupart des cimenteries, pour les types de ciment les plus courants, ne dépasse pas 300 kilomètres. Le ciment peut toutefois être expédié à plus

faible coût sur de grandes distances par bateau, ce qui avantage les cimenteries qui bénéficient d'un port maritime ou fluvial. Ainsi, le lieu d'implantation d'une cimenterie et le coût du transport du ciment qu'elle produit ont une grande incidence sur la position concurrentielle.

##### QUALITÉ ET SERVICES

La fiabilité des conditions de livraison, la qualité du ciment produit, ainsi que les offres de services associés ont également une influence sur la position concurrentielle. C'est pourquoi nous nous efforçons de maintenir une qualité de ciment régulière dans la durée, un haut niveau de service associé, et de proposer des ciments spéciaux.

##### SEGMENTATION GÉOGRAPHIQUE

Nous produisons et commercialisons du ciment dans les régions et pays indiqués dans les tableaux des pages suivantes.

Le pourcentage de contribution de chaque région à nos ventes de ciment en euros pour 2011 est indiqué ci-après. Sont également indiqués le nombre d'établissements que nous exploitons, notre capacité de production et notre part de marché approximative dans chaque pays, au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2011.

##### VENTES PAR DESTINATION 2011



	%
■ Europe Occidentale	15
■ Europe Centrale et de l'Est	10
■ Afrique - Moyen Orient	33
■ Amérique du Nord	11
■ Amérique Latine	9
■ Asie	22
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>

Dans cette section, les capacités de production indiquées correspondent à la prise en compte à 100 % des installations de production des sociétés contrôlées par Lafarge dans les pays indiqués indépendamment du pourcentage de contrôle. Les volumes vendus sont 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 février 2012 ("rapport Jefferies") et d'estimations internes.



Les informations comparatives pour l'année 2010 sont disponibles dans le Document de Référence 2010.

**EUROPE OCCIDENTALE (15 % DES VENTES DE LA BRANCHE EN 2011)**

PAYS	NOMBRE D'USINES		CAPACITÉ DE PRODUCTION DE CIMENT (millions de tonnes)	PART DE MARCHÉ APPROXIMATIVE (%)
	CIMENTERIES	STATIONS DE BROYAGE		
France	10	4	10,2	34
Royaume-Uni	5	-	5,1	40
Grèce	3	-	9,8	50
Espagne	3	2	6,8	10
Allemagne	3	-	3,4	10
<b>TOTAL EUROPE OCCIDENTALE</b>	<b>24</b>	<b>6</b>	<b>35,3</b>	

L'Autriche a été reclassée dans la zone Europe Centrale et de l'Est pour les années 2010 et 2011.

En 2011, la France, l'Allemagne et le Royaume-Uni ont enregistré des hausses de volumes, pendant que la Grèce et l'Espagne voyaient leurs volumes baisser significativement,

reflétant les difficultés macroéconomiques de ces pays. Selon le rapport Jefferies, l'Europe occidentale dans son ensemble a consommé près de 155 millions de tonnes de ciment en

2011. Le Groupe a vendu 18,4 millions de tonnes de ciment en Europe occidentale en 2011 et 18,8 millions de tonnes en 2010.

**AMÉRIQUE DU NORD (11 % DES VENTES DE LA BRANCHE EN 2011)**

PAYS	NOMBRE D'USINES		CAPACITÉ DE PRODUCTION DE CIMENT (millions de tonnes)	PART DE MARCHÉ APPROXIMATIVE (%)
	CIMENTERIES	STATIONS DE BROYAGE		
États-Unis	10	2	12,8	12
Canada	7	2	6,4	33
<b>TOTAL AMÉRIQUE DU NORD</b>	<b>17</b>	<b>4</b>	<b>19,2</b>	

Nos marchés sont restés stables en 2011 à l'image des incertitudes de l'environnement économique. Les ventes sont saisonnières au Canada et sur une grande partie de la côte Est et du Middle-west des États-Unis, car les températures en hiver sont inférieures à la température minimale de prise du béton.

Le rapport Jefferies estime que l'Amérique du Nord dans son ensemble a connu une consommation de près de 81 millions de tonnes de ciment en 2011. Le Groupe a vendu 13,5 millions de tonnes de ciment en Amérique du Nord en 2011 et 13,6 millions de tonnes en 2010.

Nous avons finalisé en octobre 2011 la vente à Argos de nos actifs dans le sud-est des États-Unis comprenant 2 cimenteries en Caroline du sud et en Alabama, une station de broyage en Géorgie ainsi que les terminaux de distribution associés.

**EUROPE CENTRALE ET DE L'EST (10 % DES VENTES DE LA BRANCHE EN 2011)**

PAYS	NOMBRE D'USINES		CAPACITÉ DE PRODUCTION DE CIMENT (millions de tonnes)	PART DE MARCHÉ APPROXIMATIVE (%)
	CIMENTERIES	STATIONS DE BROYAGE		
Autriche	2	-	2,0	32
Pologne	3	-	5,7	20
Roumanie	2	1	4,9	31
Russie	2	-	4,1	7
Moldavie	1	-	1,4	62
Ukraine	1	-	1,3	12
Serbie	1	-	2,0	45
Slovénie	1	-	0,6	38
Hongrie	1	-	1,0	8
République Tchèque	1	-	1,2	9
<b>TOTAL EUROPE CENTRALE ET DE L'EST</b>	<b>15</b>	<b>1</b>	<b>24,2</b>	

L'Autriche a été reclassée dans la zone Europe Centrale et de l'Est pour les années 2010 et 2011.

Après deux ans de contraction du marché résidentiel due à la crise économique, l'Europe centrale et de l'Est a connu en 2011 une évolution très positive du marché. Selon le

rapport Jefferies, la région dans son ensemble a consommé près de 110 millions de tonnes de ciment en 2011. Nous avons vendu 14,2 millions de tonnes de ciment en Europe

centrale et de l'Est en 2011 et 12,6 millions de tonnes en 2010.



### MOYEN-ORIENT ET AFRIQUE (33 % DES VENTES DE LA BRANCHE EN 2011)

PAYS	NOMBRE D'USINES		CAPACITÉ DE PRODUCTION DE CIMENT (millions de tonnes)	PART DE MARCHÉ APPROXIMATIVE (%)
	CIMENTERIES	STATIONS DE BROYAGE		
Maroc	3	1	6,8	43
Nigeria	3	-	5,7	32
Algérie	2	-	8,6	36
Irak	3	-	5,8	24
Jordanie	2	-	4,8	47
Zambie	2	-	1,3	75
Égypte	1	-	10,0	20
Émirats arabes unis	1	-	3,0	6
Syrie	1	-	2,6	23
Afrique du Sud	1	2	3,6	17
Tanzanie	1	-	0,3	22
Kenya	1	1	2,0	48
Ouganda	1	-	0,8	62
Cameroun	1	1	1,7	92
Bénin	1	-	0,7	37
Zimbabwe	1	-	0,5	38
Malawi	-	1	0,2	76
<b>TOTAL MOYEN-ORIENT ET AFRIQUE</b>	<b>25</b>	<b>6</b>	<b>58,4</b>	

Dans cette région, pour laquelle le rapport Jefferies estime une consommation de près de 316 millions de tonnes de ciment en 2011, nous avons vendu 44,0 millions de tonnes de ciment en 2011 comparé aux 40,2 millions de tonnes vendues en 2010. Une croissance

démographique soutenue et d'importants besoins en logement et en infrastructures constituent le fort potentiel de cette région.

Au Maroc, nous développons nos activités au sein d'une coentreprise avec la Société Nationale d'Investissement.

Le Groupe détient aussi une coentreprise dans les Émirats arabes unis.

Le Groupe détient une participation de 25 % dans la société Al Safwa Cement qui gère une usine en Arabie Saoudite représentant une capacité de deux millions de tonnes.

### AMÉRIQUE LATINE (9 % DES VENTES DE LA BRANCHE EN 2011)

PAYS	NOMBRE D'USINES		CAPACITÉ DE PRODUCTION DE CIMENT (millions de tonnes)	PART DE MARCHÉ APPROXIMATIVE (%)
	CIMENTERIES	STATIONS DE BROYAGE		
Brésil	5	3	7,1	11-12
Mexique	2	-	0,8	NS
Équateur	1	-	1,4	20
Honduras	1	1	1,3	55
Antilles/Guyane	-	3	1,0	100
<b>TOTAL AMÉRIQUE LATINE</b>	<b>9</b>	<b>7</b>	<b>11,6</b>	

Le rapport Jefferies estime pour 2011 une consommation d'environ 155 millions de tonnes de ciment en Amérique latine. Nous avons vendu 10,5 millions de tonnes de ciment en 2011 et 8,4 millions de tonnes en 2010.



ASIE (22 % DES VENTES DE LA BRANCHE EN 2011)

PAYS	NOMBRE D'USINES		CAPACITÉ DE PRODUCTION DE CIMENT (millions de tonnes)	PART DE MARCHÉ APPROXIMATIVE (%)
	CIMENTERIES	STATIONS DE BROYAGE		
Chine	20	12	33,6	6 – 22 <sup>(1)</sup>
Philippines	5	-	6,0	33
Malaisie	3	1	12,5	37
Corée du Sud	1	2	9,6	13
Inde	2	2	8,4	20 <sup>(2)</sup>
Pakistan	1	-	2,1	6
Indonésie	1	-	1,6	4
Bangladesh <sup>(3)</sup>	1	-	1,6	7
Vietnam	-	1	0,5	1
<b>TOTAL ASIE</b>	<b>34</b>	<b>18</b>	<b>75,9</b>	

(1) Selon les régions où nous sommes implantés.

(2) Dans la région Nord-Est.

(3) Voir note 29 (Procédures judiciaires et d'arbitrage) annexée aux comptes consolidés pour des informations sur Lafarge Surma Cement.

Le Groupe estime que les perspectives de croissance à long terme sont très favorables dans cette région. Le rapport Jefferies estime pour 2011 une consommation de près de 2 560 millions de tonnes de ciment pour l'ensemble de la région. Le Groupe a vendu 44,7 millions de tonnes de ciment dans la région en 2011, et 42,1 millions de tonnes en 2010.

En Chine, le Groupe est présent au travers de sa joint-venture avec la société Shui On, basée à Hong-Kong. Cette joint-venture est aujourd'hui leader sur les marchés du sud-ouest de la Chine (Sichuan, Chongqing, Guizhou et Yunnan).

Notre activité cimentière au Bangladesh est détenue via une joint-venture avec Cementos Molins (Espagne).

**ACTIVITÉS DE TRADING DE CIMENT**

Le Groupe 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 seraient très souvent surcapacitaires. Le Groupe mène ces activités principalement par l'intermédiaire de sa filiale Cementia Trading. De plus, notre filiale Marine Cement opère en tant qu'importateur et distributeur de ciment dans l'océan Indien et les pays de la mer Rouge.

**3.4.2 Granulats et Béton**

Les granulats et le béton constituent des éléments essentiels de l'industrie du bâtiment. Sur la base d'analyses internes et externes, nous estimons que Lafarge occupait en 2011 la deuxième place mondiale sur le marché des granulats et la quatrième place

sur le marché du béton prêt à l'emploi. Au 31 décembre 2011, nos sites de production et bureaux commerciaux sont répartis dans 35 pays (Voir Profil). Fin décembre 2011, nos activités consolidées exploitaient 392 sites industriels de production de granulats et 1 046 centrales à béton. En 2011, nous avons vendu environ 193 millions de tonnes de granulats et 34 millions de m<sup>3</sup> de béton. Nous produisons aussi de l'asphalte et des produits béton préfabriqués.

Nous avons développé une intégration verticale à différents niveaux, entre nos branches Granulats et Béton et Ciment, ainsi qu'au sein même de notre branche Granulats et Béton. Sur un bon nombre de nos marchés, notre branche Ciment fournit d'importants volumes à nos propres activités de béton prêt à l'emploi. De même, nos opérations granulats fournissent une part importante des granulats nécessaires à nos opérations béton et asphalte.

**Nos produits**

**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. Ils proviennent principalement de roches (habituellement du calcaire ou du granite) concassées, ou d'extraction de sable et graviers naturels. Dans une certaine mesure, et selon les marchés, ils peuvent provenir d'asphalte et de bétons recyclés. Les granulats se différencient par leur composition physique et chimique, en particulier par leur granulométrie et leur dureté. La géologie locale détermine les types de granulats disponibles

sur un marché donné et tous les granulats ne sont pas disponibles sur tous les marchés. Grâce à notre Recherche et Développement (Lafarge Centre de Recherche, LCR), nous avons une meilleure compréhension de l'impact des différentes caractéristiques des granulats sur leurs applications finales. Cela nous a permis de redéfinir notre offre produit et d'accélérer l'innovation dans nos activités intégrées de granulats et de béton.

Voir la Section 3.3 (Innovation) pour plus d'informations sur la R&D dans le Groupe.

**BÉTON PRÊT À L'EMPLOI**

Le béton est un mélange (granulats, ciment, adjuvants et eau) qui durcit pour former le matériau de construction le plus couramment utilisé dans le monde. Sa résistance à la traction et à la pression, sa durabilité, ses temps de prise, sa facilité de pose, son esthétique, sa maniabilité sous différentes conditions climatiques et de construction ainsi que son impact environnemental sont les principales caractéristiques dont nos clients tiennent compte pour l'achat du béton prêt-à l'emploi. Depuis l'entrée de gamme jusqu'aux produits de pointe, nous produisons et commercialisons une large gamme de bétons prêts à l'emploi afin de répondre aux différents besoins de nos clients.

Grâce à notre Centre de recherche, nous avons mis au point ces dernières années des produits innovants tels que : Agilia®, une gamme de bétons et mortiers auto-plaçants ou auto-nivelants, très durables et de finition améliorée ; Extensia®, des bétons permettant de réaliser des dalles de grande surface avec un nombre réduit de joints ; Chronolia® dont la rapidité de séchage permet de décoffrer quatre heures après le coulage. Par ailleurs,

nous continuons à développer avec succès notre gamme de bétons décoratifs Artevia® dans tous nos marchés.

La demande pour de nouveaux matériaux et pour une gamme élargie de produits s'accélère grâce au développement de la construction durable et aux nouveaux besoins de nos clients. En association avec un partenaire de premier plan, Bouygues Construction, nous avons lancé en 2009 une nouvelle génération de bétons contribuant à la performance énergétique des bâtiments : la gamme Thermedia®. Le Groupe a présenté en 2011 Hydromédia®, une nouvelle solution de béton drainant, fruit de deux années de recherche et de collaboration avec des laboratoires universitaires, des entreprises de génie civil et des donneurs d'ordre. Avec un niveau de drainabilité élevé, les sols en Hydromédia® permettent de limiter les problèmes d'imperméabilisation en zone urbaine et donc de réduire les risques d'inondation. Nous estimons que nos programmes de Recherche et Développement nous donnent un avantage significatif par rapport à nos concurrents.

Voir la Section 3.3 (Innovation) pour plus d'informations sur la R&D dans le Groupe.

#### ASPHALTE

En Amérique du Nord et au Royaume-Uni, nous produisons et commercialisons également de l'asphalte, soit tel quel ou conjointement à des contrats de pose. 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.

Notre Centre de recherche nous permet de développer de nouveaux produits tels que Durapave®, qui se caractérise par une meilleure esthétique, une facilité d'usage améliorée ainsi que par son efficacité énergétique. La demande pour de nouveaux matériaux et pour une gamme élargie de produits s'accélère grâce au développement d'initiatives environnementales et aux nouveaux besoins de nos clients.

#### Description de nos procédés et outils de production

##### GRANULATS

Le mode de production de granulats le plus fréquent consiste à extraire la roche par explosifs, puis à la concasser et à la passer au crible pour obtenir les différentes dimensions répondant aux besoins de nos clients. On peut également obtenir des granulats par extraction de sable et de gravier alluvionnaires et marins, qui nécessitent généralement

moins de concassage mais qui doivent également être passés au crible afin d'obtenir les granulométries souhaitées. La production de granulats dans nos carrières nécessite un équipement lourd et l'utilisation de chargeuses, d'engins de transport, de concasseurs et autres matériels. Après l'extraction des roches et sables, nous réhabilitons nos sites afin qu'ils puissent être utilisés à d'autres fins, agricoles, commerciales ou naturelles.

Les réserves minérales sont la clef du succès de l'activité Granulats. Dans un contexte de forte pression environnementale où il est de plus en plus difficile d'obtenir des permis d'extraction, notre priorité porte sur la gestion des réserves minérales. Nous cherchons à positionner nos réserves le plus près possible de nos marchés. Nous sommes également très actifs en vue de l'accroissement des réserves dans nos nouveaux marchés.

Nous nous efforçons de maintenir le niveau de nos réserves à proximité de nos marchés.

Voir Section 3.4.4 (Réserves minérales et carrières) pour plus d'informations.

##### BÉTON PRÊT À L'EMPLOI

Le béton prêt à l'emploi est obtenu en mélangeant des granulats, du ciment, des adjuvants chimiques et de l'eau, en différentes proportions, dans les centrales à béton. Le mélange obtenu est ensuite chargé dans les "toupies" de camions spéciaux, où il est généralement de nouveau malaxé avant d'être livré à nos clients. La majeure partie des matières premières pour le béton (notamment le ciment et les granulats) est fournie par nos autres branches d'activité. Le béton est produit à partir d'équipements destinés à mélanger les matières premières dans les proportions voulues, à contrôler la qualité du produit obtenu et à le charger dans des camions à béton. Les installations de production de béton peuvent être des sites permanents fixes ou des dispositifs mobiles installés sur les sites de construction de nos clients.

Afin d'obtenir les caractéristiques souhaitées par nos clients, nous proposons une grande variété de bétons. Les propriétés souhaitées par le client peuvent être obtenues en faisant varier les proportions de ciment et de granulats, en ajoutant des adjuvants chimiques (tels que des retardateurs ou accélérateurs de prise), ou en remplaçant une partie du ciment par des cendres volantes ou du laitier. La maîtrise des nombreux aspects de la construction auxquels nos clients ont à faire face, comme le temps de prise, l'aptitude au pompage, la mise en place du béton, les conditions climatiques, le retrait

et la résistance structurelle, nécessite une grande expertise technique et un contrôle de qualité sans faille. Nos activités de recherche et développement se concentrent sur ces problématiques afin de répondre aux différents besoins de nos clients.

Dans la commercialisation du béton, la logistique de livraison est essentielle en raison du temps de prise limité et de l'impact sur les coûts.

Les matières premières représentent environ 70 % du coût total du béton mais il existe une très forte disparité de situation selon les pays. Compte tenu de la variabilité du coût des matières premières selon les marchés, nous nous efforçons d'optimiser leur utilisation dans la composition de nos produits. Les coûts de transport constituent la deuxième composante de coût, environ 20 % du coût total.

##### TUYAUX, PANNEAUX ET AUTRES PRODUITS BÉTON PRÉFABRIQUÉS

Ces produits sont fabriqués en coulant le type de béton adapté dans des moules et en le compactant par pression et/ou vibration. Afin de réduire les frais de transport, les usines de produits préfabriqués sont généralement implantées à proximité des sources de granulats, elles-mêmes proches des marchés.

##### ASPHALTE

Comme indiqué précédemment, l'asphalte est obtenu par un mélange de granulats séchés et de bitume. 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 à faible intensité capitalistique, constituées de capacités de stockage des matières premières et d'équipements permettant les mélanges des matières à température élevée. Nos usines d'asphalte ont une production allant de 5 000 à 500 000 tonnes par an suivant les sites, et sont implantées dans quelques régions d'Amérique du Nord et du Royaume-Uni.

#### Nos clients

Nous vendons nos granulats, bétons prêts à l'emploi et asphaltes principalement sur les marchés locaux, à des milliers de clients dont la plupart sont indépendants à travers le monde.

Nous vendons des granulats principalement à des producteurs de béton, à des fabricants de produits préfabriqués, à des producteurs



d'asphalte, à des entrepreneurs de travaux publics ainsi qu'à des entreprises du bâtiment de toutes tailles. Sur certains marchés, nous vendons des granulats destinés à différents procédés industriels tels que celui de la fabrication de l'acier. Nous vendons le béton principalement à des entrepreneurs de Bâtiments et Travaux Publics allant de grands groupes internationaux du bâtiment à de petits constructeurs de maisons individuelles, agriculteurs ou à des particuliers pour leurs travaux de bricolage. Nous vendons l'asphalte principalement aux entrepreneurs de travaux publics notamment pour la construction de routes, de voies d'accès et de parcs de stationnement, ainsi que directement aux administrations nationales et locales.

Nos clients passent généralement leurs commandes de granulats, de béton et d'asphalte pour leurs besoins à court terme. Nous passons parfois des contrats de fourniture de granulats avec des clients qui produisent du béton, de l'asphalte ou des produits préfabriqués. Ces contrats sont le plus souvent renégociés annuellement. Quel que soit le cas, nos en-cours de commandes de granulats, de béton et d'asphalte sont habituellement peu significatifs.

## Nos marchés

### DESCRIPTION DE NOS MARCHÉS ET DE NOTRE POSITION CONCURRENTIELLE

La plupart des marchés locaux de granulats, de béton et d'asphalte sont très fragmentés et servis par de nombreux producteurs : petits indépendants, acteurs régionaux ou sociétés à implantation internationale.

**L'industrie des granulats** se situe dans les premiers stades de la concentration industrielle, essentiellement sur les marchés développés. Nous faisons face à la concurrence d'opérateurs indépendants, mais aussi de producteurs régionaux comme aux États-Unis avec Martin Marietta Materials et Vulcan Materials, et de multinationales (Cemex, CRH, HeidelbergCement, Holcim).

La législation environnementale et les règles de planification de nombreux pays limitent le développement des carrières. Par ailleurs, hors coût des terrains et des droits d'extraction, les coûts des usines et du matériel liés à une nouvelle carrière sont généralement de l'ordre de 2 à 4 millions d'euros pour une petite carrière, et peuvent atteindre jusqu'à plusieurs dizaines de millions d'euros pour une très grande carrière. Nous avons mis en place

des standards pour la conception et la construction de nos usines.

Nous estimons que nous occupons une position de premier plan par rapport à la concurrence en matière de granulats, grâce à nos réserves sur nos marchés clés. Notre expérience internationale nous permet de nous développer, d'utiliser et d'affiner des modèles opérationnels grâce auxquels nous partageons et mettons en œuvre les meilleures pratiques dans les domaines de la stratégie, de la vente et du marketing, de la fabrication et de la gestion des terrains ; nous pensons que cela nous permet d'offrir au marché un produit d'une qualité supérieure. Par ailleurs, nous avons une bonne connaissance des besoins de la plupart des clients de granulats, car nous pratiquons une intégration verticale dans leurs principales lignes d'activité. Enfin, nous bénéficions d'une réputation de gestion responsable de l'environnement et de réhabilitation des carrières, qui nous aide à obtenir plus facilement de nouvelles autorisations et qui peut inciter les propriétaires de terrains à traiter de préférence avec nous.

**Dans l'industrie mondiale du béton**, la concentration est encore moins prononcée que dans les granulats et nous avons à faire face, sur l'ensemble de nos marchés, à la concurrence de nombreux opérateurs indépendants. Nous sommes également en concurrence suivant leur portefeuille géographique avec des multinationales telles que Cemex, CRH, HeidelbergCement, Holcim et Italcementi.

Un élément essentiel de notre stratégie est l'innovation. Nous avons développé un savoir-faire technique élevé dans le béton, et nous sommes ainsi en mesure de fournir une assistance et des services techniques à nos clients, afin de mieux nous distinguer de nos concurrents. C'est aussi grâce à ce savoir-faire technique que nous avons développé ces dernières années plusieurs nouveaux produits tels que Agilia®, Artevia®, Chronolia® et Extensia®, Thermedia® ainsi que la nouvelle gamme Hydromedia®. Là encore, notre expérience internationale nous permet de nous différencier par la qualité de nos produits et notre savoir-faire.

Pour assurer notre compétitivité, nous installons nos centrales en tenant compte notamment des distances de livraison et des capacités de production nécessaires. Nous évaluons régulièrement chaque marché local et optimisons notre dispositif en fonction des évolutions des marchés et du taux d'utilisation des capacités installées. Ainsi, nous développons l'utilisation de centrales mobiles

sur plusieurs marchés afin d'accroître notre flexibilité, de mieux répondre aux évolutions du marché et d'être ainsi en mesure de satisfaire les besoins de nos clients.

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

### LOCALISATION DE NOS MARCHÉS

Il est coûteux d'expédier des granulats sur de grandes distances, et en raison du temps de prise, le béton et l'asphalte ne peuvent être transportés sur des distances nécessitant plus d'une heure de trajet environ. Par conséquent, les marchés de ces produits tendent à être locaux par nature. Quand nos carrières ont accès à des voies de transport fluvial ou ferroviaire, nous pouvons cependant expédier des granulats à des distances plus importantes. Même si la fidélité à la marque joue un rôle indéniable dans les ventes de ces produits, les clients locaux ont tendance à retenir des producteurs en fonction de l'implantation, de la qualité du produit, de la fiabilité de service et du prix. Par ailleurs, la demande en matière de granulats, de béton et d'asphalte dépend principalement des conditions du marché local, qui peuvent varier de façon très significative d'un marché à l'autre.

La majeure partie de nos opérations granulats, béton prêt à l'emploi et asphalte se situent en Europe occidentale et en Amérique du Nord, où la demande nationale suit généralement le niveau de dépenses d'infrastructure et de construction du pays. Dans ces pays, la nature et l'application des réglementations assurent un jeu économique équilibré. Cependant, nous avons recherché ces dernières années de manière plus active à entrer sur des marchés en forte croissance dans les pays émergents, à mesure de la mise en place dans ces pays de règles du jeu qui nous permettent d'y opérer efficacement.

### GESTION DU PORTEFEUILLE D'ACTIVITÉS

Conformément à la stratégie du Groupe, nous avons poursuivi cette année notre politique de désinvestissement ciblée avec la cession de l'activité granulats et béton au Portugal ainsi que de nos actifs béton dans le sud-est des États-Unis. Nous avons également démarré des opérations dans un certain nombre de pays qui présentent à nos yeux de bonnes opportunités



## INFORMATIONS SUR LAFARGE

### 3.4 Nos activités

de croissance : Irak et Koweït pour le béton et Russie en partenariat avec la BERD pour les granulats. Nous avons également annoncé en février 2011 la création d'une joint-venture à 50/50 avec la société Anglo American plc destiné à regrouper l'ensemble de nos activités Ciment, Granulats, Béton prêt à l'emploi et Asphalte au Royaume-Uni. La finalisation

de cette opération est toujours soumise à l'approbation des autorités de la concurrence.

#### SEGMENTATION GÉOGRAPHIQUE

Nous produisons et commercialisons des granulats et du béton dans les régions et pays indiqués dans le tableau ci-après. Le tableau indique le nombre de sites industriels que nous exploitons au 31 décembre 2011

et le volume de granulats et béton que nos filiales consolidées ont vendu dans chaque pays en 2011.

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

RÉGION/PAYS	NOMBRE DE SITES		VOLUMES DE VENTES	
	GRANULATS*	BÉTON PRÊT À L'EMPLOI	GRANULATS (millions de tonnes)	BÉTON PRÊT À L'EMPLOI (millions de m <sup>3</sup> )
<b>EUROPE OCCIDENTALE</b>				
France	114	260	37,4	7,2
Royaume-Uni	35	96	14,2	1,8
Espagne	12	77	4,2	1,5
Grèce	9	24	1,9	0,7
Portugal	-	-	0,7	0,4
Autres	-	2	-	0,2
<b>AMÉRIQUE DU NORD</b>				
Canada	97	132	51,8	4,1
États-Unis	52	52	45,6	2,9
<b>EUROPE CENTRALE ET DE L'EST</b>				
Pologne	14	33	13,2	1,0
Roumanie	13	15	2,6	0,4
Russie	4	1	1,5	-
Ukraine	3	-	3,8	-
Hongrie	1	-	0,6	-
<b>MOYEN-ORIENT ET AFRIQUE</b>				
Afrique du Sud	20	54	4,4	1,2
Réunion/Ile Maurice	3	10	1,0	0,4
Égypte	4	18	2,3	1,2
Algérie	-	18	-	0,5
Maroc	1	24	0,4	0,4
Qatar	1	14	0,8	0,6
Irak	-	16	-	0,5
Oman	-	10	-	0,2
Jordanie	-	8	-	0,7
Arabie Saoudite	-	3	-	0,2
Émirats arabes unis	-	3	-	0,2
Koweït	-	3	-	0,1
<b>AUTRES</b>				
Malaisie/Singapour	4	33	2,8	1,7
Brésil	3	41	2,2	0,9
Inde	-	84	0,4	3,6
Autres	2	15	0,9	1,2
<b>TOTAL</b>	<b>392</b>	<b>1 046</b>	<b>192,7</b>	<b>33,8</b>

\* Sites industriels de production de granulats comprenant une ou plusieurs carrières.

En 2011, nous avons produit et vendu 5,1 millions de tonnes d'asphalte aux États-Unis, au Canada et au Royaume-Uni.

### 3.4.3 Plâtre

Au cours de l'exercice 2011, la plus grande partie de l'activité Plâtre (Asie, Europe et Amérique du Sud, Australie) a été cédée.

*Voir, en ce qui concerne ces cessions, la Section 3.2.2 (Acquisitions, partenariats et cessions récents) et la Note 3 (Faits marquants) annexée à nos comptes consolidés pour plus d'informations.*

Les plaques de plâtre, ainsi que les autres produits à base de plâtre (comme le plâtre en poudre, les enduits à joints, les carreaux de plâtre) et les produits associés (comme les profilés et accessoires métalliques), sont utilisés dans la fourniture de solutions pour la construction et pour l'architecture intérieure. Les solutions proposées permettent de réaliser des cloisons et des plafonds destinés à des projets de constructions résidentielles, commerciales et institutionnelles dans le monde entier, ainsi que les cloisons avec des propriétés d'isolation sonore et thermique. Les autres produits à base de plâtre incluent les plâtres industriels (utilisés pour les applications spécifiques telles que le moulage et les sculptures), des plâtres de moulage et des plâtres médicaux ainsi que des chapes auto-nivelantes pour les sols.

Nous estimons qu'avant les cessions de ces activités nous figurions parmi les trois plus importants fabricants mondiaux de plaques de plâtre. À la fin de l'année 2010, nos activités de production étaient réparties dans 30 pays. Nos activités consolidées comptaient 41 usines de plaques de plâtre (représentant une capacité de production annuelle de plus d'un milliard de m<sup>2</sup>), et 36 autres usines produisant principalement du plâtre, des carreaux de plâtre, des enduits à joints ou des profilés métalliques, et également du papier (deux usines de papier pour plaques de plâtre).

#### Les produits

##### PLAQUES DE PLÂTRE

Le principal produit est la plaque de plâtre. Il s'en produit de différentes longueurs, largeurs et épaisseurs, et de caractéristiques variées en fonction de l'usage : plaques de plâtre "standard" et plaques de plâtre pour diverses applications techniques telles que : plaques résistantes au feu, à l'eau, aux impacts, aux moisissures, pour zones très humides, "design et décoration" et enfin plaques pour zones à trafic intense. Certaines de ces plaques présentent deux ou plusieurs de ces propriétés.

##### AUTRES PRODUITS

La production comprend également des plâtres de construction, des carreaux de plâtre, des enduits à joints, des profilés métalliques, des liants d'anhydrite auto-nivelants pour sols ainsi que des plâtres industriels, également destinés aux industries du bâtiment et de la décoration. Les ventes de ces autres produits ont représenté environ un tiers du chiffre d'affaires Plâtre en 2011.

#### Description des procédés et outils de production

La fabrication du plâtre utilise la structure cristalline du gypse (sulfate de calcium dihydrate, minéral naturel courant dans les environnements sédimentaires), dans laquelle des molécules d'eau se trouvent retenues. Le plâtre est obtenu en broyant et en chauffant le gypse pour libérer les molécules d'eau emprisonnées. La plaque de plâtre est fabriquée en mélangeant le plâtre avec de l'eau afin de former une pâte, puis en extrudant cette pâte entre deux feuilles de papier continues, et enfin en séchant et en découpant la plaque obtenue aux formats voulus. En s'hydratant, le plâtre forme des cristaux de gypse qui s'imbriquent entre eux et pénètrent dans le papier, donnant ainsi à la plaque sa cohérence et sa résistance. Pour la production des plaques de plâtre, on utilise soit le gypse naturel soit le gypse synthétique, un sous-produit de certains procédés de l'industrie chimique ou issu de la production d'électricité dans les centrales thermiques.

A fin 2010, avant les opérations de cession, nos filiales possédaient et exploitaient 21 carrières de gypse dans le monde, dont 16 en Europe. Certaines de nos usines avaient des contrats de fourniture à long terme avec des tiers pour la fourniture de gypse naturel. Les usines utilisant du gypse synthétique sont approvisionnées par l'intermédiaire de contrats long terme, dont la plupart sont renouvelables. Nous estimons que notre approvisionnement en gypse à la fois naturel et synthétique est suffisant pour répondre à nos besoins de production actuels et futurs.

Le papier et le gypse représentaient respectivement environ 25 % et 15 % des coûts de production de plaques de plâtre. Avant les opérations de cession, nous produisions environ la moitié de notre papier pour plaques de plâtre dans nos propres établissements en France, et aux États-Unis où nous exploitons une usine en joint-venture. L'intégralité de notre papier est fabriqué à base de fibres de papier recyclé.

#### Les clients

Les plaques de plâtre sont pour l'essentiel vendues à des distributeurs de matériaux de construction, des négociants de plaques spéciales, des installateurs plaquistes, des grandes surfaces de bricolage et des industriels-transformateurs. Sur certains marchés, les donneurs d'ordre (comme les architectes) indiquent parfois les produits à utiliser pour la construction de projets spécifiques.

#### Les marchés

##### DESCRIPTION DES PRINCIPAUX MARCHÉS ET DES POSITIONS CONCURRENTIELLES

À fin 2010, avant les opérations de cession, nous estimions que nous partagions avec six autres producteurs environ 75 % du marché mondial actuel des plaques de plâtre, dans un secteur qui poursuit sa concentration (Saint-Gobain, Knauf, US Gypsum, Yoshino, National Gypsum, BNB). Ces sociétés exploitent des usines de plaques de plâtre et sont généralement propriétaires des réserves de gypse qu'elles utilisent pour la production des plaques.

Sur les marchés de la plaque de plâtre les acteurs se font concurrence au niveau régional sur des critères tels que le prix, la qualité et la gamme des produits, le développement de solutions intégrées, l'efficacité, la flexibilité et le service aux clients. En Europe occidentale les plus gros acteurs du marché étaient : Knauf et Saint-Gobain et aux États-Unis : National Gypsum, Saint-Gobain et US Gypsum.

Il existe une forte concurrence dans ce secteur en Europe occidentale et en Amérique du Nord avec une relative concentration de la production entre plusieurs acteurs nationaux et internationaux.

##### Europe occidentale

L'Europe occidentale est le troisième plus gros marché de plaques de plâtre du monde. Les performances techniques des produits et des systèmes jouent un rôle important. La région dans son ensemble a consommé, selon nos estimations, près d'un milliard de m<sup>2</sup> de plaques de plâtre en 2010. Nous avons vendu plus de 250 millions de m<sup>2</sup> de plaques de plâtre en Europe occidentale en 2010. De plus nous détenons une participation minoritaire sur Yesos Ibericos (Groupe Uralita) en Espagne.

##### Amérique du Nord

L'Amérique du Nord est le plus gros marché de plaques de plâtre du monde. La région dans son ensemble a consommé, selon nos estimations, près de 2 milliards de m<sup>2</sup> de



plaques de plâtre en 2009. Nous avons vendu plus de 150 millions de m<sup>2</sup> de plaques de plâtre en Amérique du Nord en 2010.

#### Asie

En Asie, deuxième marché mondial, avant les opérations de cession, nous développons notre activité par l'intermédiaire d'une joint-venture détenue à parts égales, que nous gérons en commun avec la société australienne Boral Limited. La coentreprise exploitait trois usines de plaques de plâtre en Corée du Sud, quatre en Chine, une en Malaisie, deux en Thaïlande, deux en Indonésie, une au Vietnam et une en Inde, auxquelles s'ajoutaient des usines de plâtres et de profilés métalliques dans certains pays.

Au 31 décembre 2011, Lafarge restait présent dans les activités Plâtre en Afrique du Sud, Algérie, Canada, Etats-Unis, Maroc, Mexique et Turquie.

Voir la Note 3 (Faits marquants) annexée à nos comptes consolidés pour plus d'informations.

### 3.4.4 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 des titres fonciers et des permis, et de suivi et de contrôle des réserves de nos carrières.

#### Objectifs

Les activités du Groupe consistant en des industries lourdes sont conçues pour durer. Elles doivent donc détenir ou avoir un contrôle sur des réserves substantielles de matières représentant un actif concurrentiel majeur en terme de localisation, quantité et qualité.

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

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

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

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

#### Exigences

- Chaque unité opérationnelle doit définir les réserves "prouvées", "probables" et "potentielles", indiquées en termes d'années de production de clinker (pour le ciment) ou de granulats, par rapport à sa production des années précédentes. L'objectif est de maintenir cinquante ans de réserves prouvées et probables, sauf cas particuliers justifiés par des contraintes locales.
- Pour chaque gisement, les unités opérationnelles doivent établir un plan à long terme pour l'obtention ou l'extension des droits miniers, des titres fonciers et des autorisations administratives. Ce plan doit contenir les informations suivantes pour toutes les zones impactées par le plan de carrière à long terme, y compris les zones tampons :
  - limites de propriété ;
  - date d'expiration des droits miniers ;
  - tonnage et composition des réserves ;
  - caractéristiques des gisements et contraintes environnementales ;
  - plan d'action et budget nécessaire.

#### 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 certifiées par les centres techniques et classifiées comme suit :

##### 1) 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 (droits fonciers) pour lesquels les droits miniers sont accordés ;
- validation de l'évaluation des réserves par des sondages carottés et des analyses géochimiques fiables.

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

- les droits miniers sont limités dans le temps ou des autorisations administratives nécessaires pour les activités extractives ne sont pas complètes ;

- le contrôle des terrains pour lesquels nous avons des droits miniers n'est pas complet ;
- les études géologiques restent insuffisantes.

##### 2) RÉSERVES POTENTIELLES

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

#### Remarques sur l'impact des réglementations locales sur les autorisations

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

#### Reporting interne annuel

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

Les titres de propriété, droits miniers et autres problématiques juridiques (environnement, parcs, historique, etc.) doivent être clairs et 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 de l'année précédente (pour les granulats) ou des trois derniers exercices (pour le ciment).

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 selon les derniers plans de carrières, les estimations des réserves et la consommation de matière première par l'unité de production.

1. L'expert en matières premières du centre technique obtient du chef de carrière le tonnage extrait au cours de l'exercice précédent.
2. L'estimation des réserves est effectuée par l'expert géologue du centre technique pour le ciment et l'expert géologue de l'unité pour les granulats :

- par un calcul annuel simple en retraitant la production de la carrière de la précédente estimation des réserves ;
- par une réconciliation complète au moyen de relevés topographiques précis, d'une modélisation géologique du gisement et des chiffres de la production (tous les 3 à 5 ans).

3. Pour le ciment, le résultat est validé par un échange entre le chef de carrière, le responsable des matières premières du pays et l'expert géologue du centre technique. Pour les granulats, ce résultat est validé par le chef de carrière, le géologue et le Directeur foncier de l'unité.

Même si ce rigoureux processus interne d'estimation des réserves est en place, les résultats sont susceptibles de variations mineures dues aux imprécisions de la modélisation géologique qui peuvent affecter la consolidation globale.

Pour les besoins de tableaux ci-dessous, les réserves sont consolidées par région, avec le tonnage de matières premières disponibles divisées par la production totale des unités de production dans la région concernée. Comme indiqué ci-dessus, la production de référence est celle de l'exercice précédent pour les granulats et la moyenne des trois derniers exercices pour le ciment. Les usines temporairement fermées sont prises en compte dans ce calcul. Toutes les unités de production techniquement gérées par Lafarge au 31 décembre 2011 sont intégralement prises en compte, même si Lafarge n'en est pas l'actionnaire majoritaire.

Dans un nombre de cas très limités, les cimenteries ne contrôlent pas les matières premières nécessaires à leur production et doivent les acheter. Trois cimenteries doivent ainsi acheter leur matière première, ces achats représentant moins de 1 % du calcaire utilisé pour la production de ciment par le Groupe. Ces usines ne figurent pas dans les tableaux ci-dessous.

**CIMENT**

	PRODUCTION MOYENNE 2009-2011 (MT CLINKER)	RÉSERVES PROUVÉES ET PROBABLES (EN ANNÉES)	RÉSERVES POTENTIELLES (EN ANNÉES)	NOMBRE DE SITES DE PRODUCTION DE CLINKER
Europe occidentale	13,6	43	60	24
Amérique du Nord	10,7	125	85	17
Europe centrale et de l'Est	11,2	146	25	15
Moyen-Orient et Afrique	34,3	62	31	25
Amérique latine	5,3	116	170	9
Asie	39,0	58	32	34
<b>TOTAL</b>	<b>114,1</b>	<b>76</b>	<b>46</b>	<b>124</b>

**GRANULATS**

	PRODUCTION MOYENNE 2009-2011 (MT)	RÉSERVES PROUVÉES ET PROBABLES (EN ANNÉES)	RÉSERVES POTENTIELLES (EN ANNÉES)	NOMBRE DE CARRIÈRES
Europe occidentale	58,1	33	8	170
Amérique du Nord	89,3	117	3	149
Europe centrale et de l'Est	15,9	34	92	35
Moyen-Orient et Afrique	13,2	32	8	29
Amérique latine	2,4	93	56	4
Asie	4,2	36	0	5
<b>TOTAL</b>	<b>183,2</b>	<b>75</b>	<b>13</b>	<b>392</b>

### 3.4.5 Investissements réalisés en 2011 et 2010

Le tableau ci-dessous présente nos investissements réalisés au cours des exercices 2011 et 2010. Les investissements

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

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

(millions d'euros)	INVESTISSEMENTS DE MAINTIEN ET DE DÉVELOPPEMENT INTERNE		DÉVELOPPEMENT EXTERNE	
	2011	2010 *	2011	2010 *
Europe occidentale	208	193	6	23
Amérique du Nord	92	154	7	5
Europe centrale et de l'Est	159	158	40	33
Moyen-Orient et Afrique	305	431	11	24
Amérique latine	54	37	2	(26)
Asie	236	279	5	10
<b>TOTAL</b>	<b>1 054</b>	<b>1 252</b>	<b>71</b>	<b>69</b>

\* Les chiffres 2010 ont été ajustés des retraitements expliqués dans la Note 3 (Faits marquants) annexée à nos comptes consolidés, suite aux opérations de cession de la branche Plâtre.

Voir la Section 4.4 (Trésorerie et capitaux) pour plus d'informations sur les investissements réalisés en 2011.

Le Groupe 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, nous sommes propriétaires ou possédons des droits d'exploitation à long terme de nos carrières ;
- dans l'activité Granulats, nous privilégions les contrats de forage afin de limiter la mobilisation de capitaux.

Voir également la Section 3.4.4 (Réserves minérales et carrières) pour plus d'informations.

### 3.4.6 Investissements industriels prévus pour 2012

Les enveloppes d'investissements industriels envisagées pour 2012 sont de l'ordre de :

- 0,4 milliard d'euros pour les investissements de maintien ;

- 0,4 milliard d'euros pour les investissements de développement, principalement liés à la construction de nouvelles capacités cimentières dans les pays émergents.

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.

## 3.5 Relations Intra-groupe

Voir la Note 35 (Liste des principales filiales, coentreprises et entreprises associées au 31 décembre 2011) annexée à nos comptes consolidés pour une information plus détaillée sur nos principales filiales.

Lafarge S.A. est la société holding du Groupe. Celui-ci comprend actuellement près de 1 000 sociétés dont 75 % sont consolidées. Le nombre important d'entités juridiques est principalement dû à l'organisation du Groupe en plusieurs branches d'activité, à la nature très locale de nos activités et à la multiplicité de nos implantations dans 64 pays.

### 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 2011, environ 82 % 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 du Groupe 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 le Groupe est associé à d'autres actionnaires.

Lafarge S.A. favorise en outre la consolidation de trésorerie (cash-pooling) chaque fois que la mise en place de telles structures est possible. Ainsi, Lafarge S.A. assure directement ou indirectement la consolidation quotidienne et le financement de la trésorerie de la grande majorité de ses filiales opérant dans la zone euro, en Hongrie, en Pologne, en Roumanie, au Royaume-Uni et en Suisse.

*Voir Section 4.4 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 aux filiales du Groupe. 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 Lafarge Centre de Recherche (LCR) situé à L'Isle-d'Abeau près de Lyon. En ce qui concerne la branche Ciment, les prestations d'assistance technique sont rendues par les différents établissements des centres techniques du Groupe situés à Lyon, Vienne, Montréal, Atlanta, Pékin, Kuala Lumpur et Le Caire.

Ces différents services et licences d'utilisation sont facturés aux filiales sous forme de redevances de licences, ou sous forme de facturations prévues dans les contrats d'assistance.

*Voir Section 3.3 (Innovation) pour plus d'informations.*

### Relations entre le Groupe et les actionnaires minoritaires de ses filiales

Au-delà des filiales cotées du Groupe, dont une partie du capital est diffusée dans le public, certaines filiales contrôlées par le Groupe 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 le Groupe. Le recours à des partenaires pour certains développements du Groupe 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. Le Groupe 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 la structure financière du Groupe.

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 du Groupe. En particulier, le pacte conclu dans le cadre de nos activités cimentières au Maroc contient des clauses permettant à notre partenaire de racheter notre participation en cas de changement de contrôle de Lafarge S.A. De même, le pacte conclu avec Strabag dans la branche Ciment en Europe de l'Est (Autriche, Hongrie, République Tchèque, Slovaquie, Slovaquie) permet à notre partenaire de racheter notre participation en cas de perte par Lafarge S.A. du contrôle de notre filiale portant la participation du Groupe dans la société commune.

*Voir la Note 25 (f) (options de vente octroyées aux minoritaires) annexée à nos comptes consolidés pour plus d'informations.*





# 4 EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIERE ET TENDANCES

<b>4.1</b>	<b>VUE D'ENSEMBLE</b>	<b>48</b>
4.1.1	Synthèse de nos résultats 2011	48
4.1.2	Informations sur les tendances et perspectives 2012	48
4.1.3	Événements récents	48
<b>4.2</b>	<b>POLITIQUES COMPTABLES ET DÉFINITIONS</b>	<b>49</b>
4.2.1	Principales politiques comptables	49
4.2.2	Incidence des modifications du périmètre de consolidation et des variations de change	50
4.2.3	Définition	50
4.2.4	Réconciliation de mesures non comptables	51
<b>4.3</b>	<b>RÉSULTATS OPÉRATIONNELS POUR LES EXERCICES CLOS LES 31 DÉCEMBRE 2011 ET 2010</b>	<b>52</b>
4.3.1	Chiffre d'affaires consolidé et résultat d'exploitation courant	52
4.3.2	Ciment	55
4.3.3	Granulats et Béton	59
4.3.4	Autres activités (y compris holdings)	61
4.3.5	Résultat d'exploitation et résultat net de l'ensemble consolidé	61
<b>4.4</b>	<b>TRÉSORERIE ET CAPITAUX</b>	<b>63</b>
4.4.1	Politiques financières du Groupe	63
4.4.2	Flux nets de trésorerie	63
4.4.3	Endettement et ratios financiers	65
4.4.4	Notation financière	65

## 4.1 Vue d'ensemble

### 4.1.1 Synthèse de nos résultats 2011

Les résultats de 2011 se caractérisent par les principaux faits suivants :

- Résultat d'exploitation courant en hausse au quatrième trimestre sous l'effet conjugué de la croissance des volumes vendus, de prix en hausse, et des mesures de réductions des coûts. Pour l'ensemble de l'année 2011, résultat d'exploitation courant en retrait de 9 % ; une plus forte inflation des coûts et l'impact négatif des variations de change ont pesé sur nos résultats.
- Le Groupe a atteint son objectif de réduction de l'endettement net de 2 milliards d'euros, malgré un environnement économique défavorable, et a renforcé sa position de liquidité déjà solide. Les gains nets non récurrents des activités abandonnées de 466 millions d'euros comprennent pour l'essentiel le résultat de cession des activités Plâtre.
- La réduction des coûts s'est accélérée fin 2011, avec la réalisation de 100 millions d'euros d'économies au quatrième trimestre, soit 250 millions d'euros sur l'année, dépassant ainsi largement l'objectif de 200 millions d'euros.
- Le résultat net est affecté par l'impact d'une dépréciation de goodwill de 285 millions d'euros, sans effet cash, principalement en Grèce.

### 4.1.2 Informations sur les tendances et perspectives 2012

Après avoir cédé la majorité de ses actifs Plâtre fin 2011 et mis en œuvre une modification importante de sa structure de management, le Groupe est désormais centré sur ses activités cœur de métier : le Ciment, les Granulats et le Béton. Ce tournant stratégique doit permettre d'accélérer la croissance et l'innovation.

Le Groupe anticipe sur ses marchés une croissance de la demande de ciment comprise entre 1 et 4 % en 2012. Les marchés émergents restent le principal moteur de croissance de la demande et Lafarge en bénéficiera grâce à un portefeuille d'actifs de grande qualité, bien répartis géographiquement. Les prix devraient s'inscrire en hausse sur l'année et l'inflation des coûts être plus modérée qu'en 2011.

L'endettement net du Groupe devrait continuer à baisser en 2012 grâce à la mise en œuvre d'actions visant à maximiser les cash flows opérationnels du Groupe.

Parallèlement à l'exécution du programme d'économies de 500 millions d'euros, dont au moins 400 millions d'euros seront réalisés en 2012, le Groupe agira sur ses prix de vente en réponse à l'inflation des coûts. Enfin, au-delà des efforts de réduction des investissements, limités à 800 millions d'euros en 2012, le Groupe prévoit de poursuivre ses désinvestissements stratégiques avec un objectif de réduction de la dette de plus d'un milliard d'euros provenant des cessions.

*Les tendances et objectifs sus-mentionnés ne constituent pas des prévisions de résultats ou de tout autre indicateur de performance. Ils sont soumis par nature à des risques et incertitudes (voir la Section 2 (Facteurs de risques)). Ils ne sont pas représentatifs des performances futures de la Société et du Groupe, qui peuvent en différer sensiblement. La Société ne prend aucun engagement quant à la mise à jour de ces informations.*

### 4.1.3 Événements récents

*Voir la Section 3.2.2 (Acquisitions, partenariats et cessions récents) pour plus d'informations.*

## 4.2 Politiques comptables et définitions

### 4.2.1 Principales politiques comptables

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

#### Perte de valeur des goodwill

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

Pour les besoins de ce test, les valeurs d'actifs 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'activité d'une des deux branches 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 (dénommé secteur d'activité), tel que défini en Note 4 (Information sectorielle, par secteur d'activité et zone géographique) annexée à nos comptes consolidés.

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.

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

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

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

Le Royaume-Uni et l'Amérique du Nord (États-Unis et Canada) représentent, à fin 2011, respectivement 54 % et 35 % du total des engagements du Groupe au titre des régimes de retraite, indemnités de cessation de service et autres avantages postérieurs à l'emploi.

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

Le montant des obligations relatives aux régimes de retraite et autres avantages post-emploi est conditionné par les taux d'actualisation fin 2011 déterminés par référence aux taux de rendement des obligations privées à long terme de première qualité. Si ces taux avaient été réduits de 1 % au 31 décembre 2011, 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 augmentation de ces obligations d'environ 735 millions d'euros.

#### Provisions pour risque environnemental

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

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

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

### Impôts

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

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

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

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

### 4.2.2 Incidence des modifications du périmètre de consolidation et des variations de change

Les modifications du périmètre de consolidation, dues à des acquisitions, des cessions, des changements de méthode de consolidation de nos filiales, comme le passage d'une intégration proportionnelle à

une intégration globale, ou des 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 et de notre résultat d'exploitation avant plus-values de cession, perte de valeur sur actifs, restructuration et autres par rapport à l'exercice précédent, ce qui rend difficile la compréhension de l'évolution de la performance.

### Variations du périmètre de consolidation

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

### Variations de change

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

pour les activités sortant du périmètre) aux taux de change de l'exercice en cours et les chiffres de l'exercice précédent, tels que publiés (ajustés le cas échéant pour les activités sortant du périmètre).

### 4.2.3 Définition

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

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

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

### 4.2.4 Réconciliation de mesures non comptables

#### Dettes nettes et cash-flow opérationnel

Pour évaluer la solidité de la structure financière du Groupe, nous utilisons différents indicateurs et, en particulier, le ratio dette

nette sur fonds propres et le ratio cash-flow opérationnel sur dette nette. Nous pensons que ces ratios sont utiles aux investisseurs puisqu'ils fournissent une vision du niveau d'endettement du Groupe comparé au total des fonds propres ainsi qu'au cash-flow opérationnel.

Voir la Section 4.4 (Trésorerie et capitaux – Endettement et ratios financiers aux 31 décembre 2011 et 2010) pour la valeur de ces ratios en 2011 et 2010.

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

(millions d'euros)	2011	2010
Passifs financiers, part à plus d'un an	12 266	14 096
Passifs financiers, part à moins d'un an	2 940	3 184
Instruments dérivés passifs non courants	46	57
Instruments dérivés passifs courants	34	84
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(3 171)	(3 294)
Instruments dérivés actifs non courants	(80)	(78)
Instruments dérivés actifs courants	(61)	(56)
<b>DETTE NETTE</b>	<b>11 974</b>	<b>13 993</b>

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

Nous calculons le ratio cash-flow opérationnel sur dette nette en divisant le cash-flow opérationnel par la dette nette telle que définie ci-dessus. Le cash-flow opérationnel (après impôts et intérêts financiers payés) correspond aux flux nets de trésorerie liés aux opérations

d'exploitation des activités poursuivies avant déduction de la variation du besoin en fonds de roulement lié aux opérations d'exploitation avant effet des impôts et des frais financiers.

(millions d'euros)	2011	2010 *
Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'exploitation des activités poursuivies **	1 597	2 098
Variation du besoin en fonds de roulement lié aux opérations d'exploitation avant effet des impôts et des frais financiers	(20)	(361)
<b>CASH-FLOW OPÉRATIONNEL DES ACTIVITÉS POURSUIVIES</b>	<b>1 577</b>	<b>1 737</b>

\* Les chiffres 2010 ont été ajustés des retraitements expliqués dans la Note 3 (Faits marquants) annexés à nos comptes consolidés suite aux opérations de cession de la branche Plâtre.  
 \*\* Incluant en 2010 le versement exceptionnel de 338 millions d'euros de l'amende concurrence Plâtre.

#### Cash-flow libre

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

#### Résultat brut d'exploitation

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

#### Retour sur capitaux investis avant impôt

L'un des indicateurs clés de mesure de la rentabilité utilisé par le Groupe pour chaque branche est le retour sur capitaux investis avant impôt. Cet indicateur résulte de la somme du "Résultat d'exploitation avant plus-values de cession, perte de valeur sur actifs, restructuration et autres" et de la quote-part du Groupe dans les résultats des entreprises associées, rapportée à la moyenne des capitaux investis à la fin de l'exercice en cours et des capitaux investis à la fin de l'exercice précédent. Le Groupe utilise cet agrégat en

interne pour gérer et évaluer les résultats de ses activités et branches d'activité, prendre des décisions d'investissement et d'allocation des ressources et évaluer la performance du personnel d'encadrement. Compte tenu des limites liées à l'utilisation de cet agrégat exposées ci-après, le Groupe limite l'utilisation de cet agrégat à ces objectifs.

Voir la Note 4 (Information sectorielle, par secteur d'activité et zone géographique) annexée à nos comptes consolidés pour davantage d'informations sur le résultat d'exploitation courant, la quote-part du résultat des entreprises associées et les capitaux investis par branche.

# 4

## EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIERE ET TENDANCES

### 4.3 Résultats opérationnels pour les exercices clos les 31 décembre 2011 et 2010

Par branche et pour l'ensemble du Groupe, le retour sur capitaux investis avant impôt, en 2011 et 2010 est calculé de la manière suivante :

#### 2011

	RÉSULTAT D'EXPLOITATION COURANT	QUOTE-PART DES RÉSULTATS DANS LES ENTREPRISES ASSOCIÉES	RÉSULTAT D'EXPLOITATION COURANT ET AVEC LA QUOTE-PART DES RÉSULTATS DES ENTREPRISES ASSOCIÉES	CAPITAUX INVESTIS AU 31 DÉCEMBRE 2011 **	CAPITAUX INVESTIS AU 31 DÉCEMBRE 2010 *	CAPITAUX INVESTIS MOYENS	RETOUR SUR CAPITAUX INVESTIS AVANT IMPÔT (%)
(millions d'euros)	(A)	(B)	(C) = (A)+(B)	(D)	(E)	(F) = ((D)+(E))/2	(G) = (C)/(F)
Ciment	1 968	(10)	1 958	25 836	26 780	26 308	7,4
Granulats et Béton	237	3	240	5 024	5 200	5 112	4,7
Autres	(26)	(1)	(27)	574	372	473	N/A
<b>TOTAL DES ACTIVITÉS</b>	<b>2 179</b>	<b>(8)</b>	<b>2 171</b>	<b>31 434</b>	<b>32 352</b>	<b>31 893</b>	<b>6,8</b>

\* Les chiffres 2010 ont été ajustés pour 1 410 millions d'euros suite aux opérations de cession de la branche Plâtre expliquées dans la Note 3 (Faits marquants) annexés à nos comptes consolidés.

\*\* Dont capitaux investis Lafarge UK pour 1 492 millions d'euros présentés en actifs en cours de cession dans nos comptes consolidés.

#### 2010

	RÉSULTAT D'EXPLOITATION COURANT	QUOTE-PART DES RÉSULTATS DANS LES ENTREPRISES ASSOCIÉES	RÉSULTAT D'EXPLOITATION COURANT ET AVEC LA QUOTE-PART DES RÉSULTATS DES ENTREPRISES ASSOCIÉES*	CAPITAUX INVESTIS AU 31 DÉCEMBRE 2010	CAPITAUX INVESTIS AU 31 DÉCEMBRE 2009	CAPITAUX INVESTIS MOYENS	RETOUR SUR CAPITAUX INVESTIS AVANT IMPÔT (%)
(millions d'euros)	(A)	(B)	(C) = (A)+(B)	(D)	(E)	(F) = ((D)+(E))/2	(G) = (C)/(F)
Ciment	2 230	(26)	2 204	26 780	24 924	25 852	8,5
Granulats et Béton	216	5	221	5 200	5 102	5 151	4,3
Autres (dont Plâtre)	(5)	5	-	1 782	1 810	1 796	N/A
<b>TOTAL DES ACTIVITÉS</b>	<b>2 441</b>	<b>(16)</b>	<b>2 425</b>	<b>33 762</b>	<b>31 836</b>	<b>32 799</b>	<b>7,4</b>

\* Dont 2 370 millions d'euros liés aux activités poursuivies.

## 4.3 Résultats opérationnels pour les exercices clos les 31 décembre 2011 et 2010

Toutes les données relatives au chiffre d'affaires, au résultat d'exploitation courant ainsi qu'aux volumes vendus comprennent la contribution au prorata de nos filiales consolidées par intégration proportionnelle.

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.

Afin de refléter ses intentions et annonces en matière de désinvestissements, les activités

de la division Plâtre en Europe, Amérique du Nord, Asie et Amérique latine sont présentées en "activités abandonnées" dans les états consolidés du Groupe. Conformément aux normes IFRS, la contribution de ces activités au compte de résultat et au tableau des flux de trésorerie consolidés du Groupe apparaît dans des lignes spécifiques pour toutes les années présentées. Dans le bilan consolidé du Groupe, l'actif et le passif de la branche Plâtre figurent sur des lignes distinctes uniquement pour l'exercice clos le 31 décembre 2011, aucun retraitement n'ayant été effectué pour les périodes antérieures.

Par ailleurs, nos activités en Autriche, classées auparavant en Europe occidentale, ont été reclassées en Europe centrale et de l'Est. De fait, nos activités dans cette région ont fait l'objet d'un regroupement avec des actifs de Strabag au sein d'une nouvelle société, dont le siège est basé en Autriche. Cette opération

renforce notre réseau industriel en Europe centrale.

### 4.3.1 Chiffre d'affaires consolidé et résultat d'exploitation courant

#### Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires consolidé est ressorti à 15 284 millions d'euros pour l'exercice, contre 14 834 millions d'euros en 2010, soit une progression de 3,0 % sur l'année.

Les variations nettes du périmètre de consolidation ont eu un impact positif de 1,5 % sur notre chiffre d'affaires en 2011, sous l'effet conjugué de la consolidation de nos nouvelles activités au Brésil à partir de juillet 2010 et de la contribution accrue de notre nouvelle cimenterie en Syrie,

## EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIERE ET TENDANCES

4.3 Résultats opérationnels pour les exercices clos les 31 décembre 2011 et 2010

partiellement compensés par la cession de nos actifs dans le sud-est des États-Unis en octobre 2011. Les variations de change ont eu un impact défavorable (- 3,0 % sur l'exercice), du fait de la dépréciation contre l'euro de la livre égyptienne et de la plupart des devises du Moyen-Orient et d'Afrique, ainsi que de la dépréciation du dollar US et de la roupie indienne.

À périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires consolidé a connu une progression de 4,5 % sur l'année, soutenu par l'augmentation des volumes sur la plupart de nos marchés émergents, tandis que sur les marchés développés, les volumes ont suivi des tendances contrastées. L'Europe occidentale a bénéficié d'une hausse des volumes en France et au Royaume-Uni, ce qui est dû

en partie aux conditions météorologiques favorables au quatrième trimestre, mais s'est également trouvée pénalisée par la détérioration de la conjoncture économique en Grèce et en Espagne. En Amérique du Nord, les États-Unis ont connu un niveau d'activité en très légère hausse tandis que le Canada a suivi une évolution plus soutenue.

Pour les exercices clos les 31 décembre 2011 et 2010, la contribution de chaque branche au chiffre d'affaires (avant élimination des ventes inter-branches), ainsi que l'évolution de cette contribution d'une année sur l'autre, en pourcentage de variation, s'établissent comme suit :

### CHIFFRE D'AFFAIRES

	2011	VARIATION 2011/2010	2010
	(millions d'euros)	(%)	(millions d'euros)
Ciment	10 622	3,3	10 280
Granulats et Béton	5 238	2,8	5 093
Autres	82	N/A	90
Éliminations inter-branches	(658)	N/A	(629)
<b>TOTAL</b>	<b>15 284</b>	<b>3,0</b>	<b>14 834</b>

La contribution de chaque branche au chiffre d'affaires consolidé (après élimination des ventes inter-branches) pour les exercices clos les 31 décembre 2011 et 2010, ainsi que l'évolution de cette contribution d'une année sur l'autre, exprimée en pourcentage de variation, s'établissent comme suit :

### CHIFFRE D'AFFAIRES

	2011		VARIATION 2011/2010	2010	
	(millions d'euros)	(%)	(%)	(millions d'euros)	(%)
Ciment	9 975	65,3	3,3	9 656	65,1
Granulats et Béton	5 227	34,2	2,7	5 088	34,3
Autres	82	0,5	N/A	90	0,6
<b>TOTAL</b>	<b>15 284</b>	<b>100,0</b>	<b>3,0</b>	<b>14 834</b>	<b>100,0</b>

Le pourcentage de variation brute ainsi que le pourcentage de variation à périmètre et taux de change constants entre les exercices clos les 31 décembre 2011 et 2010 sont les suivants :

(millions d'euros)	2011			2010					% VARIATION	
	RÉALISÉ	ENTRÉES DE PÉRIMÈTRE*	BASE COMPARABLE	RÉALISÉ	SORTIE DE PÉRIMÈTRE	À PÉRIMÈTRE CONSTANT	VARIATION DES TAUX DE CHANGE	BASE COMPARABLE	% DE VARIATION BRUTE	% DE VARIATION À PÉRIMÈTRE ET TAUX DE CHANGE CONSTANTS
	(A)	(B)	(C) = (A)-(B)	(D)	(E)	(F) = (D)+(E)	(G)	(H) = (F)+(G)	(I) = (A-D)/ (D)	(J) = (C-H)/ (H)
Ciment	10 622	292	10 330	10 280	(43)	10 237	(326)	9 911	3,3	4,2
Granulats et Béton	5 238	117	5 121	5 093	(149)	4 944	(87)	4 857	2,8	5,4
Autres	82	-	82	90	-	90	(5)	85	N/A	N/A
Éliminations inter-branches	(658)	-	(658)	(629)	6	(623)	6	(617)	N/A	N/A
<b>TOTAL</b>	<b>15 284</b>	<b>409</b>	<b>14 875</b>	<b>14 834</b>	<b>(186)</b>	<b>14 648</b>	<b>(412)</b>	<b>14 236</b>	<b>3,0</b>	<b>4,5</b>

\* Incluant les acquisitions et les nouvelles capacités de production.

### Résultat d'exploitation courant

Le résultat d'exploitation courant s'inscrit en diminution de 9 % en 2011 par rapport à 2010, à 2 179 millions d'euros contre 2 393 millions d'euros en 2010.

Les variations nettes du périmètre de consolidation ont eu un impact positif de 83 millions d'euros sur le résultat d'exploitation courant de l'année, grâce en partie aux nouvelles capacités de production de ciment et à l'arrêt de l'amortissement des actifs au Royaume-Uni à compter du 1<sup>er</sup> mars 2011

dans le cadre de leur apport prévu à la joint-venture avec Tarmac UK (50 millions d'euros<sup>(1)</sup>, voir la Note 3 (Faits marquants) annexée à nos comptes consolidés), mais il a été compensé par des effets de change défavorables à hauteur de 86 millions d'euros.

(1) Impact de 32 millions d'euros pour la division Ciment et de 18 millions d'euros pour la division Granulats & Béton.

# 4

## EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIERE ET TENDANCES

### 4.3 Résultats opérationnels pour les exercices clos les 31 décembre 2011 et 2010

À périmètre et taux de change constants, le résultat d'exploitation courant s'inscrit en diminution de 9 % sur l'exercice, les effets de la forte inflation des coûts n'ayant pu être entièrement annulés par la hausse des volumes et les réductions de coûts importantes mises en œuvre dans l'ensemble des divisions. Le quatrième trimestre a toutefois enregistré une amélioration, le résultat d'exploitation courant affichant une hausse de 1 %, sous l'effet conjugué de l'amélioration des prix, de la hausse des volumes due en partie à la douceur de l'hiver, et à l'accélération des réductions de coûts.

Notre activité Ciment affiche des volumes en augmentation, avec une forte progression sur la plupart des marchés émergents et des tendances contrastées sur les marchés développés. L'accroissement des coûts a toutefois pénalisé nos résultats. Les prix du ciment sont en hausse de 1 % par rapport au quatrième trimestre 2010, et ont augmenté de façon marginale par rapport aux prix moyens de 2010.

Notre activité Granulats et Béton a bénéficié de la croissance observée en France, au Royaume-Uni, en Europe centrale et de l'Est et au Canada. La bonne tenue globale des prix ainsi que d'importantes réductions de coûts

ont permis de compenser en partie l'inflation des coûts.

En pourcentage du chiffre d'affaires du Groupe, le résultat d'exploitation courant a atteint 14,3 % en 2011, contre 16,1 % en 2010, sous l'effet de l'inflation des coûts.

Le retour sur capitaux employés avant impôt du Groupe ressort à 6,8 % contre 7,4 % en 2010, traduisant la baisse des résultats.

Voir la Section 4.2.4 (Réconciliation de mesures non comptables) pour plus d'informations sur le retour sur capitaux investis.

La contribution de chaque branche au résultat d'exploitation courant pour les exercices clos les 31 décembre 2011 et 2010, ainsi que l'évolution de cette contribution d'une année sur l'autre, exprimée en pourcentage de variation, s'établissent comme suit :

#### RÉSULTAT D'EXPLOITATION COURANT

	2011		VARIATION 2011/2010	2010	
	(millions d'euros)	(%)	(%)	(millions d'euros)	(%)
Ciment	1 968	90,3	(11,7)	2 230	93,2
Granulats et Béton	237	10,9	9,7	216	9,0
Autres	(26)	(1,2)	N/A	(53)	(2,2)
<b>TOTAL</b>	<b>2 179</b>	<b>100,0</b>	<b>(8,9)</b>	<b>2 393</b>	<b>100,0</b>

Le pourcentage de variation brute ainsi que le pourcentage de variation à périmètre et taux de change constants entre les exercices clos les 31 décembre 2011 et 2010 sont les suivants :

	2011			2010					% VARIATION	
	RÉALISÉ	ENTRÉES DE PÉRIMÈTRE*	BASE COMPARABLE	RÉALISÉ	SORTIE DE PÉRIMÈTRE	À PÉRIMÈTRE CONSTANT	VARIATION DES TAUX DE CHANGE	BASE COMPARABLE	% DE VARIATION BRUTE	% DE VARIATION À PÉRIMÈTRE ET TAUX DE CHANGE CONSTANTS
	(A)	(B)	(C) = (A)-(B)	(D)	(E)	(F) = (D)+(E)	(G)	(H) = (F)+(G)	(I) = (A-D)/ (D)	(J) = (C-H)/ (H)
Ciment	1 968	55	1 913	2 230	10	2 240	(83)	2 157	(11,7)	(11,3)
Granulats et Béton	237	17	220	216	2	218	(2)	216	9,7	1,9
Autres	(26)	(1)	(25)	(53)	-	(53)	(1)	(54)	N/A	N/A
<b>TOTAL</b>	<b>2 179</b>	<b>71</b>	<b>2 108</b>	<b>2 393</b>	<b>12</b>	<b>2 405</b>	<b>(86)</b>	<b>2 319</b>	<b>(8,9)</b>	<b>(9,1)</b>

\* Incluant les acquisitions et les nouvelles capacités de production.

#### Chiffre d'affaires et résultat d'exploitation courant par branche

##### MÉTHODOLOGIE DE PRÉSENTATION

##### Ventes avant élimination inter-branches

Les chiffres d'affaires de chaque branche sont analysés ci-dessous avant élimination des ventes inter-branches. Pour le chiffre d'affaires de chaque branche après élimination des ventes inter-branches, voir le tableau ci-dessus "Chiffre d'affaires consolidé et résultat d'exploitation courant".

##### Informations par zone géographique : par origine "domestique" et par destination

Sauf indication contraire, nous analysons notre chiffre d'affaires pour chaque région ou pays selon l'origine des ventes.

Le "chiffre d'affaires domestique" et les "volumes domestiques" concernent uniquement le chiffre d'affaires et les volumes générés et réalisés sur le marché géographique correspondant, à l'exclusion donc du chiffre d'affaires et des volumes à l'export. Lorsque ces chiffres ne sont pas qualifiés de "domestiques", ils incluent à

la fois le chiffre d'affaires ou les volumes domestiques et les exportations vers d'autres marchés géographiques. Sauf indication contraire, tous les chiffres "domestiques" s'entendent à périmètre et taux de changes constants.

Certaines données sont également présentées "par marché de destination". Ces données correspondent aux volumes et chiffre d'affaires "domestiques" du marché concerné, augmentés des importations sur ce marché. Les exportations vers d'autres marchés sont alors exclues.



### 4.3.2 Ciment

#### CHIFFRE D'AFFAIRES ET RÉSULTAT D'EXPLOITATION COURANT

	2011	2010	VARIATION 2011/2010	VARIATION À PÉRIMÈTRE ET TAUX DE CHANGE CONSTANTS
	(millions d'euros)	(millions d'euros)	(%)	(%)
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES</b>	<b>10 622</b>	<b>10 280</b>	<b>3,3</b>	<b>4,2</b>
<b>RÉSULTAT D'EXPLOITATION COURANT</b>	<b>1 968</b>	<b>2 230</b>	<b>(11,7)</b>	<b>(11,3)</b>

#### Chiffre d'affaires

La contribution au chiffre d'affaires par origine géographique des ventes pour les exercices clos les 31 décembre 2011 et 2010, ainsi que l'évolution de cette contribution d'une année sur l'autre, exprimée en pourcentage de variation s'établissent comme suit :

#### CHIFFRE D'AFFAIRES

	2011		VARIATION 2011/2010	2010	
	(millions d'euros)	(%)	(%)	(millions d'euros)	(%)
Europe occidentale	1 747	16,5	(2,1)	1 785	17,4
Amérique du Nord	1 287	12,1	(3,5)	1 333	13,0
Moyen-Orient et Afrique	3 589	33,8	1,7	3 530	34,3
Europe centrale et de l'Est	1 012	9,5	17,1	864	8,4
Amérique latine	881	8,3	22,0	722	7,0
Asie	2 106	19,8	2,9	2 046	19,9
<b>SOUS-TOTAL AVANT ÉLIMINATION DES VENTES INTER-BRANCHES</b>	<b>10 622</b>	<b>100,0</b>	<b>3,3</b>	<b>10 280</b>	<b>100,0</b>

Le chiffre d'affaires de la branche Ciment est ressorti en hausse de 3,3 % à 10 622 millions d'euros en 2011, soutenu par la vigueur observée sur la plupart des marchés émergents tandis que les marchés développés ont connu des tendances contrastées. Les volumes ont progressé au Canada, au Royaume-Uni et en France, et sont restés stables aux Etats-Unis, tandis que la Grèce et l'Espagne sont restées confrontées à une conjoncture économique difficile.

Les variations de change ont eu un impact négatif de 326 millions d'euros (soit - 3,3 %) sur le chiffre d'affaires, qui s'est fait ressentir tout particulièrement pour la région Moyen-Orient et Afrique. Les variations du périmètre de consolidation ont eu un impact net positif de 249 millions d'euros (soit 2,4 %), lié principalement à la contribution de notre nouvelle cimenterie en Syrie et à la consolidation sur 12 mois de nos nouvelles activités au Brésil au lieu de 5 mois seulement en 2010, partiellement compensées par l'effet

de la cession de nos actifs dans le sud-est des Etats-Unis en octobre 2011.

Le total des volumes vendus en 2011 s'est établi à 145,3 millions de tonnes en 2011, en progression de 7 % (+ 5 % à périmètre constant) par rapport à 2010, et en croissance dans chacune de nos régions émergentes.

À périmètre et taux de change constants, notre chiffre d'affaires a crû de 4,2 % sur l'exercice.

#### Résultat d'exploitation courant

La contribution au résultat d'exploitation courant par région pour les exercices clos les 31 décembre 2011 et 2010, ainsi que la variation de cette contribution d'une année sur l'autre, exprimée en pourcentage de variation, s'établissent comme suit :

#### RÉSULTAT D'EXPLOITATION COURANT

	2011		VARIATION 2011/2010	2010	
	(millions d'euros)	(%)	(%)	(millions d'euros)	(%)
Europe occidentale	393	20,0	(1,8)	400	17,9
Amérique du Nord	74	3,8	(6,3)	79	3,5
Moyen-Orient et Afrique	812	41,3	(18,8)	1 000	44,8
Europe centrale et de l'Est	235	11,9	6,8	220	9,9
Amérique latine	203	10,3	5,2	193	8,7
Asie	251	12,7	(25,7)	338	15,2
<b>SOUS-TOTAL AVANT ÉLIMINATION DES VENTES INTER-BRANCHES</b>	<b>1 968</b>	<b>100,0</b>	<b>(11,7)</b>	<b>2 230</b>	<b>100,0</b>

Le résultat d'exploitation courant s'inscrit en diminution de 12 % à 1 968 millions d'euros en 2011, contre 2 230 millions d'euros en 2010.

Les variations de change ont eu un impact négatif de - 4 %, soit - 83 millions d'euros, sur notre résultat d'exploitation courant, en partie compensé par l'effet positif des variations nettes du périmètre de consolidation de 65 millions d'euros (soit 3 %).

À périmètre et taux de change constants, et en retraçant l'impact d'un ajustement positif de 67 millions d'euros relatif à une taxe sur des achats passés de matières premières en Egypte en 2010, le résultat d'exploitation courant a diminué de 9 % sur l'exercice. En pourcentage du chiffre d'affaires de la branche, la marge d'exploitation courante a chuté à 18,5 % en 2011, contre 21,0 % en 2010, sous l'effet de l'inflation des coûts, et en dépit de l'accroissement des volumes et des réductions de coûts significatives que nous avons mises en œuvre.

Le retour sur capitaux employés avant impôts est ressorti à 7,4 % en 2011 contre 8,5 % en 2010, conséquence de la baisse des résultats.

Voir la Section 4.2.4 (Réconciliation de mesures non comptables) pour plus d'informations sur le retour sur capitaux investis.

## Europe occidentale

### CHIFFRE D'AFFAIRES

En Europe occidentale, le chiffre d'affaires s'établit à 1 747 millions d'euros, en baisse de 2 % par rapport à 2010.

À périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires domestique a diminué de 2 % sur l'année, avec des évolutions très contrastées d'un pays à l'autre. Les volumes vendus en Europe occidentale ont atteint 18,4 millions de tonnes en 2011 contre 18,8 millions de tonnes en 2010, soit une diminution de 2 %.

- En France, le chiffre d'affaires domestique s'est accru de 4 %, soutenu par la croissance des volumes, tandis que les prix moyens se sont inscrits en légère baisse, notamment en raison de la nature des différents chantiers réalisés. Le marché français a en effet bénéficié de conditions plus favorables, grâce principalement au segment résidentiel et à des conditions météorologiques plus clémentes qu'en 2010.
- Au Royaume-Uni, le chiffre d'affaires domestique a enregistré une forte progression de 10 %, soutenu par les travaux de construction en vue des Jeux Olympiques et des conditions météorologiques plus favorables que l'année

précédente au quatrième trimestre. Les prix se sont globalement bien maintenus.

- En Espagne, le chiffre d'affaires domestique a baissé de 15 % dans un contexte de marché espagnol de la construction en berne, avec le secteur du génie civil en retrait et un secteur résidentiel anémique. Les prix sont restés globalement stables, dans un contexte d'inflation élevée des coûts de production.
- En Grèce, la situation économique et les mesures d'austérité ont continué de peser sur le marché de la construction. De fait, les volumes domestiques se sont inscrits en diminution de 31 % avec des prix en baisse.

### RÉSULTAT D'EXPLOITATION COURANT

Le résultat d'exploitation courant en Europe occidentale s'est inscrit en légère baisse sur l'année, à 393 millions d'euros. Les résultats de l'exercice 2011 intègrent l'effet de 32 millions d'euros de l'arrêt de l'amortissement des actifs au Royaume-Uni à compter du 1<sup>er</sup> mars 2011 dans le cadre de leur apport prévu à la joint-venture avec Tarmac UK (Voir note 3 (Faits marquants) annexée à nos comptes consolidés).

À périmètre et taux de change constants, le résultat d'exploitation courant s'inscrit en diminution de 11 % pour l'exercice. Pour l'exercice 2011, la réduction des émissions de CO<sub>2</sub> conjuguée à la diminution des volumes vendus ont permis au Groupe de vendre 136 millions d'euros de crédits carbone, contre 113 millions d'euros en 2010.

- En France, la hausse des volumes a en partie compensé les effets négatifs de l'augmentation des prix du coke de pétrole et la légère diminution des prix.
- Le Royaume-Uni a bénéficié de l'accroissement des volumes de construction et des efforts de réduction des coûts.
- En Espagne, malgré les mesures de réduction des coûts mises en œuvre, les résultats ont été pénalisés par l'impact de la détérioration du marché de la construction résidentielle, par les mesures d'austérité, et par l'augmentation des coûts de production.
- En Grèce, des arrêts de fours et d'autres mesures de réduction des coûts ont permis de réduire les coûts fixes en réponse à la situation difficile du marché, ce qui a limité l'impact de la forte diminution des ventes.

## Amérique du Nord

### CHIFFRE D'AFFAIRES

Le chiffre d'affaires s'est inscrit en baisse de 3 % à 1 287 millions d'euros contre 1 333 millions d'euros en 2010, sous l'effet négatif des variations de change et de l'impact de la cession de nos actifs dans le sud-est des États-Unis.

À périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires domestique s'inscrit en hausse de 1 % sur l'exercice. Les volumes vendus en Amérique du Nord sont restés globalement stables par rapport à 2010, à 13,5 millions de tonnes. Les volumes domestiques s'inscrivent en hausse de 5 % au Canada, portés par différents projets et par un niveau d'activité soutenu du secteur pétrolier, tandis qu'aux États-Unis, les volumes domestiques sont restés stables. Les prix moyens se sont inscrits en retrait par rapport à 2010, sous l'effet des baisses survenues au second semestre 2010 aux États-Unis, tandis qu'au Canada, les prix se sont globalement bien maintenus.

### RÉSULTAT D'EXPLOITATION COURANT

Le résultat d'exploitation courant en Amérique du Nord s'est inscrit en légère baisse à 74 millions d'euros en 2011, en dépit de la forte progression des résultats enregistrée au quatrième trimestre reflétant l'accélération des mesures de réduction des coûts. À taux de change constants, le résultat d'exploitation courant de l'exercice est en légère baisse, l'accroissement des volumes et la poursuite des mesures de réduction des coûts n'ayant pas suffi à annuler les effets conjugués de la baisse des prix et de la hausse des coûts de combustibles et des frais de transport.

## Marchés émergents

### CHIFFRE D'AFFAIRES

Le chiffre d'affaires réalisé dans les marchés émergents a augmenté de 6 % à 7 588 millions d'euros en 2011 contre 7 162 millions d'euros en 2010, et représente plus des deux tiers du chiffre d'affaires de la branche Ciment. Les variations de change ont eu un impact négatif de 280 millions d'euros sur notre chiffre d'affaires, ce qui a plus que compensé l'effet net positif de 259 millions d'euros des variations de périmètre. À périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires sur les marchés émergents a progressé de 7 % sur l'exercice.

**Dans la région Moyen-Orient et Afrique,** le chiffre d'affaires enregistre une progression de 2 %, à 3 589 millions d'euros contre 3 530 millions d'euros en 2010. Les effets

de marchés globalement en progressions et la contribution additionnelle de nos nouvelles usines en Syrie et au Nigeria ont été en partie compensés par la baisse du chiffre d'affaires en Égypte et en Jordanie, et par l'impact particulièrement défavorable des variations de change.

À périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires domestique s'inscrit en hausse de 4 % sur l'exercice. Les volumes vendus au Moyen-Orient et en Afrique ont progressé, passant de 40,2 millions de tonnes en 2010 à 44 millions de tonnes en 2011.

- En Algérie, le dynamisme du marché, l'amélioration de la performance industrielle et la bonne tenue des prix due au lancement de nouveaux produits nous ont permis d'accroître de façon significative notre chiffre d'affaires domestique de 24 %.
- En Égypte, notre chiffre d'affaires domestique a diminué de 23 % sous l'effet de la baisse des volumes due moins à la très légère baisse du marché qu'au démarrage de plusieurs nouvelles capacités concurrentes et de la baisse moyenne des prix de vente d'un peu plus de 20 % par rapport aux niveaux les plus élevés de 2011. Les prix ont en effet été très volatils dans la seconde moitié de 2011.
- Au Maroc, le chiffre d'affaires domestique a crû de 3 % soutenu par les dépenses publiques, notamment pour le logement social, dans un contexte de stabilité des prix.
- En Irak, le chiffre d'affaires domestique est resté stable, avec un fort accroissement des volumes au premier semestre, suivi par un ralentissement sous l'effet conjugué des températures élevées enregistrées au troisième trimestre qui ont pesé sur la demande, de l'augmentation des importations et de la légère diminution des prix.
- En Jordanie, le chiffre d'affaires domestique a chuté de 25 %, sous l'effet des nouvelles capacités de production mises en service sur le marché.
- Au Nigeria, notre chiffre d'affaires domestique s'est inscrit en hausse de 33 % sur l'exercice grâce à la bonne orientation du marché et au démarrage de notre nouvelle ligne de production en septembre 2011. Les niveaux de production se sont également améliorés grâce à la mise en service d'une centrale électrique captive garantissant notre alimentation électrique sur le site d'Ewekoro, ce qui nous a permis de pleinement bénéficier des opportunités de croissance du marché.

- Au Kenya, notre chiffre d'affaires domestique a crû de 7 % soutenu par une demande domestique vigoureuse, en dépit de la hausse des taux d'intérêt décidée par la banque centrale en septembre 2011 pour juguler l'inflation.
- En Afrique du Sud, le chiffre d'affaires domestique a progressé de 5 %, traduisant la bonne orientation du marché et des prix.
- L'exercice a également bénéficié des nouvelles usines mises en service en Ouganda et en Syrie, au deuxième et au quatrième trimestre 2010, respectivement.

**En Europe centrale et de l'Est**, notre chiffre d'affaires ressort à 1 012 millions d'euros en 2011, contre 864 millions d'euros en 2010, ce qui représente une progression de 17 %.

À périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires domestique a progressé de 17 % sur l'exercice, grâce à la reprise conjoncturelle sur les marchés russe et polonais et grâce aux températures généralement clémentes qui ont prévalu durant l'hiver. Les volumes vendus en Europe centrale et de l'Est se sont inscrits en hausse de 10 % à 14,2 millions de tonnes.

- Le marché polonais a été soutenu par les financements de l'Union européenne pour les projets d'infrastructure et par un déficit structurel de logements. De fait, le chiffre d'affaires domestique a progressé de 27 %, soutenu par une hausse des volumes significative tout au long de l'année et par une évolution des prix favorable.
- En Russie, notre chiffre d'affaires domestique a fortement augmenté de 46 % par rapport à 2010, soutenu par la reprise de la conjoncture économique et par la bonne orientation des prix, qui remontent progressivement partant de niveaux historiquement bas.
- La Roumanie a enregistré une hausse de 4 % du chiffre d'affaires domestique, les effets de l'orientation positive des volumes, soutenus par le secteur du non résidentiel et les projets d'infrastructures, étant en partie compensés par la baisse des prix résultant notamment d'un effet mix produits négatif.
- En Serbie, le chiffre d'affaires domestique s'est inscrit en légère baisse, l'effet de la bonne orientation des volumes liée à l'augmentation des dépenses publiques d'infrastructures étant annulé par des prix moyens en retrait par rapport à ceux de 2010.

**En Amérique latine**, notre chiffre d'affaires a fortement augmenté de 22 % à 881 millions d'euros, contre 722 millions d'euros en 2010,

grâce à la bonne orientation des marchés et à l'acquisition d'actifs de Votorantim au Brésil.

À périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires domestique s'inscrit en hausse de 10 % sur l'exercice. Les volumes vendus en Amérique latine ont atteint 10,5 millions de tonnes contre 8,4 millions de tonnes en 2010.

- Au Brésil, le chiffre d'affaires domestique a augmenté de 7 %, soutenu par la vigueur du marché et par la bonne orientation des prix. De plus, la région a de nouveau bénéficié de la contribution de nos nouvelles activités dans le nord-est du Brésil, intégrées depuis la fin juillet 2010. Les problèmes de production rencontrés sur une usine n'ont toutefois pas permis d'atteindre la contribution additionnelle anticipée pour l'exercice, même si des améliorations ont été notées au quatrième trimestre.
- En Équateur, le chiffre d'affaires domestique affiche une croissance de 14 %, soutenue par des conditions de marché favorables et par la bonne tenue des prix.
- Au Honduras, le chiffre d'affaires a fortement progressé après une année 2010 difficile du point de vue économique et politique.

Notre chiffre d'affaires **en Asie** s'est inscrit en hausse de 3 % à 2 106 millions d'euros, malgré la dépréciation de la plupart des devises asiatiques par rapport à l'euro.

À périmètre et taux de change constants, notre chiffre d'affaires domestique a progressé de 7 % par rapport à l'année précédente. Les volumes vendus en Asie se sont accrues de 8 % par rapport à l'année précédente à 44,7 millions de tonnes.

- En Chine, notre chiffre d'affaires domestique s'est inscrit en progression de 21 % grâce à la demande toujours soutenue et au plein effort de démarrage des nouvelles usines mises en service à la fin de 2010. Les prix se sont améliorés progressivement tout au long de l'année par rapport aux niveaux de la fin de 2010. Le quatrième trimestre a été marqué par un certain ralentissement de la croissance de la demande en lien avec les mesures de politique monétaire destinées à juguler l'inflation.
- En Inde, le chiffre d'affaires domestique a enregistré une légère contraction de 2 %, l'atonie du marché dans nos régions étant due à un ralentissement des dépenses publiques, facteur qui a également pesé sur les prix.
- En Malaisie, le chiffre d'affaires domestique a crû de 11 %, soutenu par la bonne

orientation du marché dans l'ensemble des sous-secteurs et par les hausses de prix passées au deuxième trimestre.

- Aux Philippines, les ventes sont en baisse de 10 % : l'orientation du marché et les prix ont été affectés par le report de projets publics majeurs d'infrastructure au premier semestre. Une amélioration a été enregistrée au second semestre avec une croissance à deux chiffres des volumes et une stabilisation des prix.
- En Corée du Sud, notre chiffre d'affaires domestique a progressé de 4 %, grâce principalement aux hausses de prix intervenues sur l'exercice.
- En Indonésie, la montée en puissance de la cimenterie d'Aceh démarrée en 2010 nous a permis de capter pleinement les opportunités de croissance sur le marché.

#### RÉSULTAT D'EXPLOITATION COURANT

Le résultat d'exploitation courant sur les marchés émergents a diminué de 14 % en 2011 à 1 501 millions d'euros contre 1 751 millions d'euros en 2010, ce qui représente 76 % du résultat d'exploitation courant de la division Ciment. Les variations de change ont eu un impact négatif de 84 millions d'euros sur le résultat d'exploitation courant.

À périmètre et taux de change constants, et en retraitant un ajustement exceptionnel sur une taxe relative à des achats passés de matières premières de 67 millions d'euros au quatrième trimestre 2010 en Égypte, le résultat d'exploitation courant a diminué de 8 % sur l'année, mais a progressé de 5 % au quatrième trimestre.

**Au Moyen-Orient et en Afrique**, le résultat d'exploitation courant a diminué de 19 % en 2011 à 812 millions d'euros contre 1 000 millions d'euros en 2010. L'impact négatif des variations de change, lié à la dépréciation de la majorité des devises de la région par rapport à l'euro, a été particulièrement significatif et n'a pas pu être entièrement compensé par la contribution accrue de notre nouvelle usine en Syrie.

À périmètre et taux de change constants, et en retraitant un ajustement exceptionnel sur une taxe relative à des achats passés de matières premières de 67 millions d'euros au quatrième trimestre 2010 en Égypte, le résultat d'exploitation courant a diminué de 8 % sur l'exercice, principalement sous l'effet de l'inflation des coûts et de la situation difficile en Égypte.

- En Égypte, les résultats ont été sévèrement touchés par l'inflation des coûts et la baisse

des prix et des volumes survenus depuis janvier 2011, qui ont pesé sur notre chiffre d'affaires ; l'impact des perturbations liées aux événements politiques au premier trimestre 2011 est estimé à environ 30 millions d'euros sur nos résultats.

- En Algérie, les résultats sont en forte amélioration grâce à l'accroissement du chiffre d'affaires et à la réduction des achats de clinker due à l'amélioration de la performance industrielle, qui n'ont été que partiellement compensés par l'impact de la hausse du coût des matières premières.
- Au Maroc, la hausse des volumes a presque compensé l'augmentation des prix du coke de pétrole et des autres coûts dans un contexte de stabilité des prix.
- Au Nigeria, nos résultats ont été soutenus par la contribution accrue de notre nouvelle ligne de production mise en service en septembre 2011, par la bonne orientation du marché et par les progrès réalisés en matière de coûts énergétiques.
- En Irak, nos résultats ont légèrement diminué sous l'effet conjugué de la légère diminution des prix et des coûts de démarrage de nos nouvelles opérations dans le sud du pays.
- En Jordanie, nos résultats ont diminué sous l'effet de la baisse des volumes et de l'augmentation du coût des combustibles. Des mesures significatives de réduction des coûts, comprenant notamment des fermetures temporaires de fours, ont été mises en œuvre afin d'en limiter l'impact.
- Au Kenya, la hausse du chiffre d'affaires a été largement compensée par l'augmentation du coût du charbon, de l'électricité et des frais de transport.
- En Afrique du Sud, l'amélioration du chiffre d'affaires a pleinement compensé l'accroissement des coûts variables de production, notamment l'augmentation du prix de l'électricité.

**En Europe centrale et de l'Est**, le résultat d'exploitation courant s'est inscrit en hausse de 7 % à 235 millions d'euros contre 220 millions d'euros en 2010.

À périmètre et taux de change constants, le résultat d'exploitation courant a augmenté de 12 % en 2011, ce qui résulte à la fois de l'augmentation du chiffre d'affaires, de l'inflation des coûts et de la légère diminution des ventes de crédits carbone. Sur l'exercice 2011, le montant des crédits carbone vendus s'est élevé à 41 millions d'euros contre 44 millions d'euros en 2010.

- En Pologne, l'amélioration des résultats repose principalement sur une forte augmentation des volumes, tandis que les prix sont remontés progressivement dans un contexte d'inflation des coûts.
- En Russie, les prix ont enregistré une hausse significative après avoir atteint des niveaux historiquement faibles, ce qui a plus que compensé la hausse des prix de l'énergie, des salaires et des coûts de maintenance.
- En Roumanie, malgré l'amélioration des volumes, les résultats se sont inscrits en diminution sous l'effet de la baisse des prix et de l'augmentation des prix du coke de pétrole.
- En Serbie, l'accroissement des volumes a en partie compensé la baisse des prix et l'augmentation des coûts de production.

**En Amérique latine**, le résultat d'exploitation courant s'est inscrit en hausse de 5 % à 203 millions d'euros contre 193 millions d'euros en 2010.

À périmètre et taux de change constants, le résultat d'exploitation courant est en diminution de 2 % sur l'exercice, mais il s'est inscrit en hausse de 5 % au quatrième trimestre, la bonne orientation du marché dans la région ayant progressivement annulé l'effet de la forte augmentation des coûts variables.

- Le Brésil affiche un chiffre d'affaires en hausse, mais la forte hausse des coûts variables, notamment du coke de pétrole et du transport, a fortement pesé sur les résultats.
- En Équateur, le résultat d'exploitation courant progresse grâce à l'augmentation des volumes.
- Le Honduras enregistre une forte hausse de ses résultats sous l'effet conjugué de la progression du chiffre d'affaires et de la maîtrise des coûts.

**En Asie**, le résultat d'exploitation courant a enregistré une baisse de 26 % à 251 millions d'euros en 2011 contre 338 millions d'euros en 2010.

À périmètre et taux de change constants, le résultat d'exploitation courant s'inscrit en diminution de 24 % sur l'exercice, principalement du fait de la hausse des coûts variables. Toutefois, il a augmenté de 15 % au dernier trimestre, avec des tendances de prix en amélioration tout au long de l'année.

- En Chine, l'augmentation du chiffre d'affaires a permis d'absorber l'impact de la hausse du coût du charbon, dû à un phénomène de

pénurie de charbon dans certaines zones en raison d'arrêts temporaires d'activités dans certaines mines suite à des accidents.

- En Inde, nos résultats ont été pénalisés par la baisse des prix moyens par rapport à 2010, et par la hausse des coûts énergétiques et des coûts de transport.
- En Malaisie, la bonne orientation des prix, l'accroissement des volumes et les mesures de réduction des coûts fixes ont largement compensé la forte augmentation des coûts

de production, notamment des coûts des combustibles.

- Aux Philippines, le ralentissement des dépenses publiques de construction au premier semestre, la baisse des prix et l'augmentation des coûts énergétiques ont pesé sur les résultats.
- En Corée du Sud, l'amélioration des volumes et des prix n'a pas suffi à annuler entièrement l'impact de la hausse du prix des combustibles.

- En Indonésie, l'amélioration du chiffre d'affaires et de la performance opérationnelle n'a pas suffi à compenser l'effet de la hausse des coûts fixes, des coûts d'imports de ciment plus élevés pendant la période de montée en charge et d'une charge d'amortissement plus élevée liée au démarrage de l'usine à la fin de 2010.

### 4.3.3 Granulats et Béton

#### CHIFFRE D'AFFAIRES ET RÉSULTAT D'EXPLOITATION COURANT

	2011	2010	VARIATION 2011/2010	VARIATION À PÉRIMÈTRE ET TAUX DE CHANGE CONSTANTS
	(millions d'euros)	(millions d'euros)	(%)	(%)
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES</b>	<b>5 238</b>	<b>5 093</b>	<b>2,8</b>	<b>5,4</b>
<b>RÉSULTAT D'EXPLOITATION COURANT</b>	<b>237</b>	<b>216</b>	<b>9,7</b>	<b>1,9</b>

#### Chiffre d'affaires

La contribution au chiffre d'affaires par activité et par origine géographique des ventes pour les exercices clos les 31 décembre 2011 et 2010, ainsi que l'évolution de cette contribution d'une année sur l'autre, exprimée en pourcentage de variation s'établissent comme suit :

#### CHIFFRE D'AFFAIRES

	2011		VARIATION 2011/2010	2010	
	(millions d'euros)	(%)		(%)	(millions d'euros)
<b>GRANULATS ET AUTRES PRODUITS ASSOCIÉS</b>	<b>2 647</b>		<b>5,4</b>	<b>2 511</b>	
Dont purs granulats :					
<i>Europe occidentale</i>	829	38,3	3,0	805	39,5
<i>Amérique du Nord</i>	931	43,0	2,0	913	44,9
<i>Marchés émergents</i>	404	18,7	27,0	318	15,6
<b>TOTAL PURS GRANULATS</b>	<b>2 164</b>	<b>100,0</b>	<b>6,3</b>	<b>2 036</b>	<b>100,0</b>
<b>BÉTON ET AUTRES PRODUITS ASSOCIÉS</b>	<b>2 971</b>		<b>0,8</b>	<b>2 946</b>	
Dont béton prêt à l'emploi :					
<i>Europe occidentale</i>	1 127	39,6	(2,3)	1 153	40,6
<i>Amérique du Nord</i>	783	27,6	(1,3)	793	28,0
<i>Marchés émergents</i>	933	32,8	4,6	892	31,4
<b>TOTAL BÉTON PRÊT À L'EMPLOI</b>	<b>2 843</b>	<b>100,0</b>	<b>0,2</b>	<b>2 838</b>	<b>100,0</b>
Éliminations inter Granulats et Béton	(380)		(4,4)	(364)	
<b>TOTAL GRANULATS ET BÉTON AVANT ÉLIMINATION DES VENTES INTER-BRANCHES</b>	<b>5 238</b>		<b>2,8</b>	<b>5 093</b>	

Le chiffre d'affaires de la branche Granulats et Béton s'est inscrit en hausse de 3 % à 5 238 millions d'euros en 2011 contre 5 093 millions d'euros en 2010.

Les variations de périmètre et les variations de change ont eu un impact négatif sur le chiffre d'affaires de 32 millions d'euros et de 87 millions d'euros respectivement. L'effet de la cession de certaines de nos activités

en France, au Portugal ou au sud-est des États-Unis a été en partie compensé par le développement ciblé de nos activités Granulats et Béton prêt à l'emploi sur certains marchés émergents.

À périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires s'inscrit en progression de 5 % sur l'exercice, grâce à l'amélioration des volumes en France, au Royaume-Uni,

au Canada et en Europe centrale et de l'Est, les autres régions affichant des tendances contrastées.

Les ventes de **purs granulats** ont enregistré une progression de 6 % à 2 164 millions d'euros en 2011 contre 2 036 millions d'euros en 2010. Les variations de change ont eu un impact négatif de 33 millions d'euros sur notre chiffre d'affaires, atténué par l'impact

net de 19 millions d'euros des variations de périmètre. À périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires s'est inscrit en hausse de 7 %. Les volumes vendus de granulats sont restés stables en 2011 à 192,7 millions de tonnes, et sont en hausse de 1 % à périmètre constant.

Les ventes de **béton prêt à l'emploi** ont atteint 2 843 millions d'euros en 2011, un niveau stable par rapport à 2010. Les variations de change et les variations de périmètre ont eu un effet négatif sur le chiffre d'affaires de 50 millions d'euros et de 26 millions d'euros, respectivement. À périmètre et taux de

change constants, le chiffre d'affaires s'est inscrit en progression de 3 %. Les volumes vendus de béton prêt à l'emploi sont restés stables à 33,8 millions de mètres cubes.

### Résultat d'exploitation courant

La contribution au résultat d'exploitation courant par activité et par région pour les exercices clos les 31 décembre 2011 et 2010, ainsi que la variation de cette contribution d'une année sur l'autre, exprimée en pourcentage de variation s'établissent comme suit :

#### RÉSULTAT D'EXPLOITATION COURANT

	2011		VARIATION 2011/2010	2010	
	(millions d'euros)	(%)		(%)	(millions d'euros)
Granulats et autres produits associés	192	81,0	9,7	175	81,0
Béton et autres produits associés	45	19,0	9,8	41	19,0
<b>TOTAL PAR ACTIVITÉ</b>	<b>237</b>	<b>100,0</b>	<b>9,7</b>	<b>216</b>	<b>100,0</b>
Europe occidentale	82	34,6	32,3	62	28,7
Amérique du Nord	122	51,5	27,1	96	44,4
Marchés émergents	33	13,9	(43,1)	58	26,9
<b>TOTAL PAR RÉGION</b>	<b>237</b>	<b>100,0</b>	<b>9,7</b>	<b>216</b>	<b>100,0</b>

Le résultat d'exploitation courant de la branche Granulats et Béton a augmenté de 10 % à 237 millions d'euros en 2011 contre 216 millions d'euros en 2010. Les changements de périmètre ont eu un impact positif de 19 millions d'euros tandis que les variations de change ont eu un effet négligeable. À périmètre et taux de change constants, le résultat d'exploitation courant a enregistré une hausse de 2 % sur l'année.

En pourcentage du chiffre d'affaires de la branche, le résultat d'exploitation courant progresse à 4,5 % en 2011, contre 4,2 % en 2010, grâce à une maîtrise des coûts rigoureuse et à l'impact positif de l'arrêt de l'amortissement des actifs au Royaume-Uni à compter du 1<sup>er</sup> mars 2011 dans le cadre de leur apport prévu à la joint-venture avec Tarmac UK (18 millions d'euros, voir la Note 3 (Faits marquants) annexée à nos comptes consolidés).

Le résultat d'exploitation courant des granulats et autres produits associés a progressé de 10 % à 192 millions d'euros en 2011, contre 175 millions d'euros en 2010. Si l'on exclut l'impact de l'arrêt de l'amortissement des actifs au Royaume-Uni de 15 millions d'euros, le résultat d'exploitation courant s'est stabilisé, la hausse du chiffre d'affaires et les mesures de réduction des coûts significatives mises en œuvre dans l'ensemble des régions ayant limité l'impact de l'augmentation des coûts de production et de transport.

Le résultat d'exploitation courant de la branche Béton et produits associés s'est inscrit en hausse de 10 % sur l'année, à 45 millions

d'euros en 2011, contre 41 millions d'euros en 2010. Si l'on exclut l'effet de l'arrêt de l'amortissement des actifs au Royaume-Uni de 3 millions d'euros, le résultat d'exploitation courant s'est stabilisé, sous l'effet de la contribution accrue des produits à forte valeur ajoutée et des mesures de maîtrise des coûts, compensées par l'augmentation des coûts de livraison et des autres coûts partiellement répercutés dans les prix de vente.

Le retour sur capitaux employés avant impôts s'inscrit en amélioration, à 4,7 % contre 4,3 % en 2010.

Voir la Section 4.2.4 (Réconciliation de mesures non comptables) pour plus d'informations sur le retour sur capitaux investis.

### Europe occidentale

#### CHIFFRE D'AFFAIRES

Les ventes de purs granulats ont progressé de 4 % à taux de change et périmètre constants à 829 millions d'euros contre 805 millions d'euros en 2010. La France, et dans une moindre mesure le Royaume-Uni, ont bénéficié d'une augmentation des volumes liée en partie à une base de comparaison particulièrement faible au quatrième trimestre 2010 tandis que le quatrième trimestre 2011 a été marqué par des conditions météorologiques favorables. L'Espagne et la Grèce ont été aux prises avec une conjoncture économique difficile et ont dû faire face à la baisse des dépenses publiques et à l'impact

des mesures d'austérité. Les prix sont globalement restés fermes.

Le chiffre d'affaires de l'activité Asphalte et Revêtement routier s'est inscrit en progression, soutenu par différents projets d'infrastructure au Royaume-Uni.

À taux de change et périmètre constants, les ventes de béton prêt à l'emploi se sont inscrites en hausse de 3 % à 1 127 millions d'euros en 2011 contre 1 153 millions d'euros en 2010. Les volumes de béton prêt à l'emploi ont augmenté de 9 % en France sur l'exercice, soutenus par des projets importants et par des conditions météorologiques clémentes, tandis qu'au Royaume-Uni, la croissance s'est poursuivie. Dans les autres pays d'Europe occidentale, et notamment en Grèce et en Espagne, les conditions de marché déprimées se sont traduites par des volumes en baisse. Les prix ont globalement suivi une évolution favorable.

#### RÉSULTAT D'EXPLOITATION COURANT

Le résultat d'exploitation courant en Europe occidentale s'est inscrit en hausse de 32 % à 82 millions d'euros en 2011 contre 62 millions d'euros en 2010. Si l'on exclut l'impact de l'arrêt de l'amortissement des actifs au Royaume-Uni de 18 millions d'euros, le résultat d'exploitation courant est resté stable sur l'année, l'accroissement du chiffre d'affaires et les mesures significatives de réduction des coûts mises en œuvre dans toutes les régions ayant en partie contrebalancé l'impact de la hausse des coûts de production et des coûts de livraison.

### Amérique du Nord

#### CHIFFRE D'AFFAIRES

À périmètre et taux de change constants, les ventes de purs granulats et de béton prêt à l'emploi ont augmenté de 5 % et 3 % respectivement en 2011, soutenues par la bonne orientation du marché et par une série de projets dans le Canada occidental et dans certaines régions des États-Unis. Globalement, la demande est restée anémique en raison des contraintes de financement de l'État fédéral ainsi que des différents États. Les prix sont restés fermes pour les granulats, et se sont inscrits en baisse pour le béton prêt à l'emploi, pénalisés notamment par un effet mix produit et une répartition géographique défavorables.

À périmètre et taux de change constants, les ventes d'asphalte et de revêtement routier ont bénéficié de la bonne orientation du marché dans la plupart de nos régions, ainsi que de hausses de prix.

#### RÉSULTAT D'EXPLOITATION COURANT

En Amérique du Nord, le résultat d'exploitation courant progresse fortement à 122 millions d'euros en 2011 contre 96 millions d'euros en 2010. À périmètre et taux de change constants, l'amélioration du résultat d'exploitation courant est attribuable à des mesures rigoureuses de réduction des coûts, à l'augmentation des prix des granulats et

des volumes de béton prêt à l'emploi, qui ont entièrement compensé les effets de l'inflation des coûts liée principalement à la hausse des coûts énergétiques.

### Marchés émergents

#### CHIFFRE D'AFFAIRES

À périmètre et taux de change constants, les ventes de purs granulats et de béton prêt à l'emploi sur les marchés émergents ont crû de respectivement 21 % et 3 % à taux de change et périmètre constants.

La forte augmentation des ventes de purs granulats est principalement due au dynamisme du marché polonais tout au long de l'année, tandis que les ventes en Afrique du Sud s'inscrivent en repli de 5 %. Les ventes de béton prêt à l'emploi ont été soutenues par l'augmentation des volumes en Europe centrale et de l'Est, au Brésil et en Inde, tandis que l'Afrique du Sud est restée à peu près stable et l'Égypte est en repli en raison du ralentissement des projets d'infrastructures.

#### RÉSULTAT D'EXPLOITATION COURANT

Le résultat d'exploitation courant a chuté de 43 % à 33 millions d'euros en 2011, l'augmentation des volumes et les hausses de prix dans certains pays n'ayant que partiellement réussi à compenser la forte inflation des coûts et la baisse des résultats au Moyen-Orient et en Afrique.

### 4.3.4 Autres activités (y compris holdings)

#### Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires de nos autres activités, qui représentent essentiellement nos activités Plâtre au Moyen-Orient et en Afrique, s'est élevé à 82 millions d'euros en 2011 contre 90 millions d'euros en 2010, ce qui est dû principalement aux variations de change défavorables.

#### Résultat d'exploitation courant (perte)

La perte d'exploitation courante de nos autres activités, qui inclut les dépenses centrales non allouées aux branches ainsi que les résultats de nos activités Plâtre au Moyen-Orient et en Afrique, est ressortie à 26 millions d'euros en 2011 contre une perte de 53 millions d'euros en 2010. Si l'on exclut un gain exceptionnel de 66 millions d'euros provenant du gel du fonds de pension au Royaume Uni en 2011, une variation négative des résultats des captives d'assurance de 20 millions d'euros en 2011, et le gain lié au changement de la méthode d'indexation des pensions de retraite au Royaume-Uni en 2010, la perte d'exploitation courante s'est établie à 72 millions d'euros pour 2011 contre 73 millions d'euros en 2010.

### 4.3.5 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 consolidés pour les exercices clos les 31 décembre 2011 et 2010 :

	2011	VARIATION 2011/2010	2010
	(millions d'euros)	%	(millions d'euros)
<b>RÉSULTAT D'EXPLOITATION COURANT</b>	<b>2 179</b>	<b>(8,9)</b>	<b>2 393</b>
Plus - (moins) values de cession	45	0,0	45
Autres produits (charges) d'exploitation	(541)	(78,0)	(304)
<b>RÉSULTAT D'EXPLOITATION</b>	<b>1 683</b>	<b>(21,1)</b>	<b>2 134</b>
Produits (charges) financières	(999)	(40,3)	(712)
Dont :			
Charges financières	(1 142)	(8,2)	(1 055)
Produits financiers	143	(58,3)	343
Quote-part dans les résultats des entreprises associées	(8)	65,2	(23)
<b>RÉSULTAT AVANT IMPÔTS</b>	<b>676</b>	<b>(51,7)</b>	<b>1 399</b>
Impôts	(432)	(41,6)	(305)
<b>RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS POURSUIVIES</b>	<b>244</b>	<b>(77,7)</b>	<b>1 094</b>
Résultat net des activités abandonnées	492	N/A	20
<b>RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ</b>	<b>736</b>	<b>(33,9)</b>	<b>1 114</b>
Dont part attribuable aux :			
Propriétaires de la société mère du Groupe	593	(28,3)	827
Participations ne donnant pas le contrôle (Intérêts minoritaires)	143	(50,2)	287

**Les plus-values nettes de cession**, se sont élevées à 45 millions d'euros en 2011, un niveau stable par rapport à 2010. Il s'agit principalement de la plus-value réalisée sur la cession de nos activités dans le sud-est des États-Unis et de nos activités Granulats et Béton au Portugal.

**Les autres charges d'exploitation** reflètent principalement l'impact des pertes de valeur d'actifs, des coûts de restructuration, et des variations de provisions pour litiges. Elles se sont élevées à 541 millions d'euros en 2011 contre 304 millions d'euros en 2010. Elles comprennent principalement une dépréciation de goodwill en Grèce et aux Émirats Arabes Unis pour un montant total de 285 millions d'euros, liée à la conjoncture économique difficile dans ces deux pays, l'amortissement accéléré de certains actifs en Europe occidentale, des charges de restructuration pour 61 millions d'euros dans différents pays, et des charges liées aux cessions en cours. En 2010, le Groupe avait comptabilisé des dépréciations d'actifs et des coûts de fermeture d'une usine de papier en Suède, des pertes de valeur sur des actifs en Europe occidentale et en Corée du Sud, et des coûts de restructuration dans différents pays, principalement en Europe occidentale.

**Le résultat d'exploitation** s'inscrit en baisse de 21 % à 1 683 millions d'euros, contre 2 134 millions d'euros en 2010.

**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, sont ressortis à 999 millions d'euros, contre 712 millions d'euros en 2010.

Les charges financières au titre de la dette nette enregistrent une légère augmentation de 10 %, de 766 à 841 millions d'euros, reflétant la hausse du coût moyen de la dette. La décision de Standard & Poor's et Moody's de réviser à la baisse notre notation de crédit les 17 mars et 8 août 2011 respectivement, a mis en jeu des clauses de "step-up" sur certains de nos emprunts obligataires, entraînant une

hausse des taux d'intérêt à payer. La mise en jeu de ces clauses a augmenté les frais financiers de 21 millions d'euros pour 2011, et les augmentera de 65 millions d'euros en 2012. Le taux d'intérêt moyen de la dette brute s'est établi à 5,7 % en 2011, contre 5,3 % en 2010.

Les variations de change ont entraîné une perte de 79 millions d'euros en 2011 (perte de 24 millions d'euros en 2010), liée principalement aux prêts et aux dettes libellés dans des devises pour lesquelles il n'existe pas de marché de produits de couverture.

Les autres résultats financiers comprennent la plus-value de 161 millions d'euros en 2010 réalisée sur la cession des actions Cimpor. Hormis cet élément exceptionnel, les autres charges et produits financiers ont légèrement diminué à 79 millions d'euros contre 83 millions d'euros en 2010, et incluent principalement des commissions bancaires et l'amortissement des frais d'émissions obligataires.

**La quote-part dans le résultat des entreprises associées** a représenté une perte nette de 8 millions d'euros en 2011, contre une perte de 23 millions d'euros en 2010.

**L'impôt sur les bénéficiaires** est en hausse à 432 millions d'euros en 2011 contre 305 millions d'euros en 2010. Le taux d'imposition effectif augmente à 63 % en 2011, contre 21 % en 2010, principalement du fait du caractère non déductible des dépréciations de goodwill, de la réévaluation exceptionnelle du montant d'impôts différés pour prendre en compte le taux d'imposition entré récemment en vigueur en Égypte et de différents éléments non-récurrents tel que l'impact de la cession de nos actifs dans le sud-est des États-Unis. L'année 2010 avait par ailleurs bénéficié de la plus-value non imposable sur la cession des actions Cimpor.

**Le résultat net des activités poursuivies** est ressorti à 244 millions d'euros contre 1 094 millions d'euros en 2010, ce qui est dû principalement à l'impact significatif

des dépréciations d'actifs en 2011, à la baisse du résultat d'exploitation courant, à l'augmentation des frais financiers nets, à une série d'effets négatifs non-récurrents sur l'impôt et à la base de comparaison défavorable due à la plus-value exceptionnelle de 161 millions d'euros liée à la cession de la participation du Groupe dans Cimpor en 2010.

**Le résultat net des activités abandonnées** s'est élevé à 492 millions d'euros contre 20 millions d'euros, soutenu par un gain net non récurrent de 466 millions d'euros, lié principalement à la plus-value réalisée sur la cession de nos opérations Plâtre en Europe, en Amérique du Sud, en Asie et en Australie.

**Le résultat net part du Groupe<sup>(1)</sup>** s'inscrit en repli de 28 % à 593 millions d'euros en 2011 contre 827 millions d'euros en 2010.

Les éléments exceptionnels ont eu un impact significatif sur les chiffres de 2011 et de 2010. En 2011, les éléments exceptionnels comprenaient un gain non récurrent net de 466 millions d'euros sur les activités abandonnées et une dépréciation de goodwill de 285 millions d'euros tandis qu'en 2010, ils comprenaient la plus-value de 161 millions d'euros sur la cession des actions Cimpor.

**La part du résultat attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle** s'est élevé à 143 millions d'euros en 2011, en baisse de moitié par rapport à 2010, sous l'effet conjugué de la baisse des volumes, notamment en Égypte et en Jordanie, et de l'augmentation du taux d'imposition en Égypte, nécessitant la revalorisation de la position nette d'impôts différés à l'ouverture.

**Le résultat par action** a diminué de 28 % en 2011 à 2,07 euros, contre 2,89 euros en 2010, ce qui traduit la diminution du résultat net – de l'ensemble consolidé attribuable aux propriétaires de la société mère, tandis que le nombre de titres moyen est resté relativement stable à 286,5 millions contre 286,1 millions en 2010.

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



## 4.4 Trésorerie et capitaux

### 4.4.1 Politiques financières du Groupe

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

maintenons à tout moment des lignes de crédit à moyen terme, confirmées et inutilisées.

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

emprunte en euros puis convertit en devises par l'intermédiaire de *swaps* de devises, les fonds utilisés pour le financement des filiales.

### 4.4.2 Flux nets de trésorerie

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

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

#### FLUX DE TRÉSORERIE

(millions d'euros)	2011	2010 <sup>(1)</sup>
<b>CASH FLOW OPÉRATIONNEL DES ACTIVITÉS POURSUIVIES</b>	<b>1 577</b>	<b>1 737 <sup>(2)</sup></b>
Variation du besoin en fonds de roulement lié aux opérations d'exploitation avant effet des impôts et des frais financiers	20	361
Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'exploitation des activités poursuivies	1 597	2 098
Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'exploitation des activités abandonnées	22	74
<b>Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'exploitation</b>	<b>1 619</b>	<b>2 172</b>
Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement des activités poursuivies	891	(1 186)
Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement des activités abandonnées	(48)	(58)
<b>Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement</b>	<b>843</b>	<b>(1 244)</b>
Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement des activités poursuivies	(2 455)	59
Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement des activités abandonnées	(74)	(21)
<b>Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement</b>	<b>(2 529)</b>	<b>38</b>
<b>VARIATION DE TRÉSORERIE</b>	<b>(67)</b>	<b>966</b>

(1) Les chiffres 2010 ont été ajustés des retraitements expliqués dans la Note 3 (Faits marquants) annexée à nos comptes consolidés, suite aux opérations de cession de la branche Plâtre.

(2) Y compris le versement exceptionnel de 338 millions d'euros de l'amende concurrence Plâtre.

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

Les flux nets de trésorerie liés aux opérations d'exploitation des activités poursuivies se sont établis à 1 597 millions d'euros en 2011, contre 2 098 millions d'euros en 2010.

Si l'on exclut le paiement non récurrent d'une amende de 338 millions d'euros liée au litige Plâtre en juillet 2010, les flux nets de trésorerie liés aux opérations d'exploitation ont diminué de 839 millions d'euros, reflétant d'une part la baisse de la marge brute d'autofinancement et d'autre part l'évolution de la variation du fonds de roulement.

La diminution de la marge brute d'auto-financement provient de la baisse des résultats opérationnels et de l'augmentation des impôts payés, notamment en Amérique du Nord et également en raison du retrait progressif des exonérations temporaires d'impôt dans certains pays émergents.

Étant donné le niveau déjà très optimisé du besoin en fonds de roulement au 31 décembre 2010 le besoin en fonds de roulement est resté stable par rapport au niveau de décembre 2010, alors qu'il avait baissé de 361 millions d'euros entre décembre 2009 et décembre 2010. En 2011, nous avons poursuivi nos actions d'optimisation de notre besoin en fonds de roulement strict\* qui a encore été réduit de 2 jours à 31 jours rapporté

en nombre de jours de chiffre d'affaires au 31 décembre 2011.

Voir la Section 4.2.4 (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 générés par les opérations d'investissement des activités poursuivies ressortent à 891 millions d'euros en 2011. En 2010, ils s'étaient établis à 1 186 millions d'euros de sorties nettes de trésorerie.

\* Le besoin en fonds de roulement strict étant défini comme la somme des postes clients et stocks et travaux en cours, après déduction du poste fournisseurs.

Les investissements de maintien se sont élevés à 389 millions d'euros, contre 337 millions d'euros en 2010.

Les investissements de développement interne ont diminué à 665 millions d'euros contre 914 millions d'euros en 2010. Ces investissements sont liés principalement à de grands projets dans la branche Ciment tels que l'extension de nos capacités dans l'est de l'Inde, en Chine et au Nigeria.

En tenant compte des acquisitions d'intérêts sans prise de contrôle, les acquisitions ont eu un impact net de 145 millions d'euros sur notre endettement net, contre 83 millions d'euros en 2010.

Les acquisitions d'intérêts sans prise de contrôle ont représenté 49 millions d'euros en 2011, hors deux options de vente déjà prises en compte dans la dette nette du Groupe et qui ont été exercées sur la période (option de vente de 51 millions d'euros exercée par un tiers au premier trimestre, et option de vente de 111 millions d'euros exercée par un tiers au troisième trimestre).

En tenant compte de la dette nette cédée et des cessions d'intérêts sans perte de contrôle, les cessions réalisées en 2011, net de frais de cession, ont permis de réduire de 2 226 millions d'euros la dette nette du Groupe (362 millions d'euros en 2010). En complément du cash reçu au titre des cessions d'intérêts minoritaires, les cessions se composent essentiellement de la vente de nos activités plâtre en Australie, Asie, Europe et Amérique du Sud, de la vente de nos actifs ciment et béton dans le sud-est des Etats-Unis, de la vente de nos activités Granulats et Béton au Portugal, de la troisième tranche de la cession de nos activités au Venezuela et de la cession de différents actifs industriels.

En 2010, outre les produits de la vente d'intérêts minoritaires dans Lafarge Malayan Cement Berhad, les cessions incluaient principalement la deuxième tranche de la cession de nos activités au Venezuela et la cession de divers actifs industriels.

Voir la Section 3.2.2 (Acquisitions, partenariats et cessions récents) pour plus d'informations.

### c) Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement

Au 31 décembre 2011, la dette nette du Groupe s'est établie à 11 974 millions d'euros (contre 13 993 millions d'euros au 31 décembre 2010). Cette réduction de la dette nette de 2 milliards d'euros a été réalisée grâce à la mise en oeuvre d'un programme de désinvestissements, tandis que les flux nets de trésorerie liés aux opérations d'exploitation

ont permis de financer le paiement des dividendes et des investissements ciblés.

Le Groupe a par ailleurs poursuivi en 2011 ses actions visant à maintenir un solide dispositif de liquidité. En effet, outre son niveau de trésorerie de 3 171 millions d'euros, il a porté le niveau des lignes de crédit confirmées et non utilisées à un montant total de 4,0 milliards d'euros avec une maturité moyenne de 2,2 ans au 31 décembre 2011.

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

### Dette à moyen et long terme

Nous assurons l'essentiel de nos besoins de financement à moyen et long terme par l'émission d'obligations, en particulier dans le cadre de notre programme de titres de créances à moyen et long terme (*Euro Medium Term Notes*, "EMTN"), ainsi que par des emprunts bancaires. Dans le cadre de notre programme EMTN, nous disposons actuellement d'un montant maximal de 12 000 millions d'euros. Au 31 décembre 2011, les titres émis dans le cadre de ce programme s'élevaient à 8 748 millions d'euros.

#### PRINCIPALES OPÉRATIONS DE FINANCEMENT À MOYEN ET LONG TERME INTERVENUES EN 2011 ET 2010

Durant l'exercice 2011, Lafarge S.A. n'a procédé à aucune émission d'obligation ou autre titre assimilé, que ce soit dans le cadre du programme EMTN ou autre. Nous avons procédé le 15 mars 2012 à une émission obligataire sous forme de placement privé dans le cadre du programme EMTN pour un montant de 50 millions d'euros de maturité 5 ans avec un coupon à taux fixe de 5,25 %.

#### Dans le cadre du programme EMTN

- le 29 novembre 2010, emprunt obligataire de 1 000 millions d'euros, de maturité de 8 ans, avec un coupon à taux fixe de 5,375 % ;
- le 13 avril 2010, emprunt obligataire de 500 millions d'euros, de maturité de 8 ans, avec un coupon à taux fixe de 5,000 %.

#### Dans le cadre d'une documentation spécifique hors EMTN

- le 6 juillet 2010, Lafarge S.A. a placé une émission obligataire sur le marché américain pour un montant de 550 millions de dollars américains, portant un coupon de 5,500 % pour une durée de 5 ans.

#### PRINCIPAUX REMBOURSEMENTS INTERVENUS EN 2011

- le 15 juillet 2011, remboursement d'un emprunt obligataire pour 600 millions de dollars américains ;
- le 27 mai 2011, remboursement d'un emprunt obligataire pour 750 millions d'euros.

### Dette court terme

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

Nous avons actuellement un programme de billets de trésorerie libellé en euros, avec un montant maximal disponible de 3 000 millions d'euros. À la date de clôture de l'exercice 2011, l'encours de billets de trésorerie s'élevait à 57 millions d'euros.

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

### Dispositif de lignes de crédit confirmées

Au-delà des lignes mises en place pour des opérations spécifiques (acquisition d'Orascom Cement), nous maintenons un dispositif de lignes de crédit confirmées auprès de diverses banques (essentiellement au niveau de la société mère) afin de garantir la disponibilité de financements en fonction de nos besoins. Au 31 décembre 2011, le montant total de ces lignes s'élevait à 4 023 millions d'euros (3 852 millions d'euros au 31 décembre 2010), dont 4 010 millions d'euros étaient disponibles au 31 décembre 2011 (3 839 millions d'euros au 31 décembre 2010). La maturité moyenne de ces lignes de crédit est de 2,2 ans à fin 2011 contre 2,7 ans à fin 2010.

### Trésorerie et équivalents de trésorerie

La trésorerie et les équivalents de trésorerie s'élevaient à 3 171 millions d'euros à fin 2011 ; ils sont libellés pour environ la moitié en euros, le solde étant libellé en un grand nombre d'autres devises.

### Gestion de trésorerie

La gestion de la trésorerie est assurée chaque fois que possible par la mise en place de

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

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

### Capital social

Voir la Section 8.1 (Capital Social), la Note 15 (Capitaux propres) annexée à nos comptes sociaux et la Note 20 (Capitaux propres) annexée à nos comptes consolidés pour plus d'information sur le capital social de Lafarge S.A.

### 4.4.3 Endettement et ratios financiers

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

### Passifs financiers

Au 31 décembre 2011, le total de nos passifs financiers s'élevait à 15 058 millions d'euros (à comparer à 17 013 millions d'euros en 2010) hors options de ventes octroyées aux minoritaires et impact des instruments dérivés. Fin 2011, nous avons reclassé 57 millions d'euros de passifs financiers à moins d'un an (724 millions d'euros en 2010) 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 à moyen et long terme.

Les passifs financiers à plus d'un an s'élevaient à 12 216 millions d'euros à fin 2011, à comparer à 14 033 millions d'euros en 2010. Environ 40 % des passifs financiers à plus d'un an en 2011 viendront à échéance après 2016. Les passifs financiers à plus d'un an comprennent en majorité des passifs financiers à taux fixe (après prise en compte des *swaps* de taux d'intérêt). Ils sont pour

la plus grande part libellés en euros, dollars américains et livres sterling.

Au 31 décembre 2011, nos passifs financiers à moins d'un an (y compris la part à moins d'un an de la dette long-terme) s'élevaient à 2 842 millions d'euros (à comparer à 2 980 millions d'euros en 2010).

Au 31 décembre 2011, le taux d'intérêt moyen instantané de l'endettement brut après *swaps* était de 6,2 %, pour un taux de 5,5 % au 31 décembre 2010. Le taux d'intérêt moyen de l'endettement brut après *swaps* sur l'année 2011 s'élève quant à lui à 5,7 %, contre 5,3 % en 2010. Cette hausse des taux d'intérêt moyens en 2011 résulte pour l'essentiel de l'effet des « coupon step up » déclenchés par la dégradation de la notation financière du Groupe (voir la Section 4.4.4 sur la Notation Financière).

Voir la Section 2.1.2 (Risques financiers et de marché) ainsi que les Notes 25 (Passifs financiers) et 26 (Instruments financiers) annexées à nos comptes consolidés pour plus d'informations.

### Dette nette et ratios sur dette nette

Notre dette nette, qui inclut les options de vente octroyées aux minoritaires et les instruments dérivés, ressort à 11 974 millions d'euros au 31 décembre 2011 (contre 13 993 millions d'euros au 31 décembre 2010).

Notre ratio d'endettement net sur capitaux propres s'élevait à 66 % au 31 décembre 2011 (contre 77 % au 31 décembre 2010).

Notre ratio cash-flow opérationnel sur dette nette s'élevait à 13 % au 31 décembre 2011 (contre 12 % au 31 décembre 2010, y compris le versement exceptionnel de 338 millions d'euros du paiement de l'amende concurrence plâtre).

Voir la Section 4.2.4 (Réconciliation de mesures non comptables) pour plus d'informations sur ces indicateurs.

### Contrats d'emprunts

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

quelques lignes de financement, auront un impact significatif sur notre capacité à faire face à nos engagements financiers.

Voir la Section 2.1.2 (Risques financiers et de marché).

Au 31 décembre 2011, les contrats de financement de Lafarge S.A. ne contiennent pas de clauses imposant le respect continu de ratios financiers. Certains contrats d'emprunts de nos filiales contiennent de telles clauses. Ils sont localisés dans les pays suivants : Bangladesh, Chine, Émirats arabes unis, Équateur, Inde, Jordanie, Nigéria, Pakistan, Qatar, Royaume-Uni, Syrie, Vietnam et représentent de l'ordre de 6 % des passifs financiers consolidés du Groupe hors options de vente octroyées aux minoritaires au 31 décembre 2011. Pour l'essentiel, ces dernières ont une faible probabilité d'être activées. Compte tenu de la répartition de ces financements sur diverses filiales et de la qualité du dispositif de liquidité du Groupe, l'existence de ces ratios financiers ne constitue pas un risque matériel sur la situation financière du Groupe.

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

### 4.4.4 Notation financière

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

# 4

## EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIERE ET TENDANCES

### 4.4 Trésorerie et capitaux

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

		31/12/2010	17/03/2011 <sup>(1)</sup>	05/08/2011 <sup>(2)</sup>	31/12/2011	13/03/2012 <sup>(3)</sup>
<b>S&amp;P</b>	Notation court terme	A-3	B		B	
	Notation long terme	BBB- (perspective négative)	BB+ (perspective stable)		BB+ (perspective stable)	BB+ (perspective négative)
<b>MOODY'S</b>	Notation court terme	Non noté			Non noté	
	Notation long terme	Baa3 (perspective négative)		Ba1 (perspective stable)	Ba1 (perspective stable)	

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

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

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

Voir la Section 2.1.2 (a) (Risques financiers - endettement financier) pour plus d'informations sur l'impact financier de l'évolution de nos notes de crédit.

# 5 GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE ET REMUNERATION

<b>5.1</b>	<b>CONSEIL D'ADMINISTRATION – MANDATAIRES SOCIAUX</b>	<b>68</b>
5.1.1	Formule d'organisation des pouvoirs – Conseil d'administration – Président-Directeur général – Vice-Président	68
5.1.2	Composition du Conseil d'administration	70
5.1.3	Administrateurs indépendants – Parité au sein du Conseil	83
5.1.4	Charte de l'administrateur	85
<b>5.2</b>	<b>FONCTIONNEMENT DU CONSEIL ET DES COMITÉS</b>	<b>86</b>
5.2.1	Conseil d'administration	86
5.2.2	Comités du Conseil d'administration	87
5.2.3	Évaluation du Conseil d'administration, de ses Comités et du Président-Directeur général	91
5.2.4	Tableau de synthèse de la participation aux réunions du Conseil et de ses Comités	92
5.2.5	Pouvoirs du Président-Directeur général	93
<b>5.3</b>	<b>DIRECTION DU GROUPE</b>	<b>94</b>
<b>5.4</b>	<b>RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES</b>	<b>95</b>
5.4.1	Rémunérations versées aux administrateurs – Jetons de présence	95
5.4.2	Rémunérations et avantages au bénéfice du Président-Directeur général	96
5.4.3	Rémunération globale de la direction du Groupe en 2011 et 2010 et engagements de retraite	99
<b>5.5</b>	<b>PLANS DE RÉMUNÉRATION À LONG TERME (OPTIONS DE SOUSCRIPTION ET D'ACHAT D' ACTIONS ET ACTIONS DE PERFORMANCE)</b>	<b>99</b>
5.5.1	Politique d'attribution – Critères de performance et règles de conservation	99
5.5.2	Plans d'options de souscription ou d'achat d'actions	101
5.5.3	Plans d'actions de performance	104
<b>5.6</b>	<b>PARTICIPATION AU CAPITAL</b>	<b>106</b>
5.6.1	Participation des mandataires sociaux et membres de la direction dans le capital	106
5.6.2	Opérations sur titres réalisées par les mandataires sociaux et les membres de la direction	106
<b>5.7</b>	<b>MISE EN ŒUVRE DU PRINCIPE “APPLIQUER OU EXPLIQUER” DU CODE AFEP-MEDEF</b>	<b>106</b>



## Déclaration en matière de gouvernement d'entreprise – Code de gouvernance de référence

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.code-afep-medef.com](http://www.code-afep-medef.com), consolide dans sa version de décembre 2008 les différents principes de gouvernement d'entreprise et

recommandations de l'Afep et du Medef. Il a récemment fait l'objet d'une modification en avril 2010 portant sur le renforcement de la présence des femmes dans les Conseils.

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

Conformément à ce Code, les sociétés qui s'y réfèrent doivent faire état, dans leur Document

de Référence, de l'application de ces recommandations et expliciter, le cas échéant, les raisons pour lesquelles elles n'auraient pas mis en œuvre certaines d'entre elles. Lorsque pertinentes, ces informations concernant l'application du Code par Lafarge seront mentionnées dans le présent Chapitre 5.

*Voir la section 5.7 (Mise en œuvre du principe "appliquer ou expliquer" du Code Afep-Medef).*

### 5.1 Conseil d'administration – Mandataires sociaux

Le Conseil d'administration de Lafarge comprend actuellement 17 membres qui lui apportent des expériences et des profils différents et complémentaires. Sa composition a évolué au cours de l'exercice 2011, suite aux événements suivants :

- à l'issue de l'Assemblée générale du 12 mai 2011, les mandats d'administrateurs de Messieurs Pierre de Lafarge et Michel Pébereau arrivaient à leur terme et ces derniers n'ont pas souhaité solliciter le renouvellement de leurs mandats ;
- l'Assemblée générale du 12 mai 2011 a approuvé la nomination de Monsieur Baudouin Prot en tant qu'administrateur et le renouvellement du mandat d'administrateur de Monsieur Philippe Dauman, tous deux étant qualifiés d'administrateurs indépendants ;
- lors de sa réunion du 3 novembre 2011, le Conseil d'administration de Lafarge a décidé de coopter Monsieur Ian Gallienne en qualité d'administrateur de Lafarge en remplacement de Monsieur Gérard Frère démissionnaire, pour la durée restant à courir de son mandat, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée générale qui sera appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2011.

Certains administrateurs exercent ou ont exercé des fonctions dans le Groupe ou ont des relations professionnelles avec le Groupe et ils 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.

Conformément aux dispositions des statuts, la durée du mandat d'administrateur est de 4 ans.

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

Les administrateurs ne doivent pas avoir plus de 70 ans et doivent détenir chacun au moins 1 143 actions de la Société.

Il n'y a pas d'administrateur représentant les salariés actionnaires ni les salariés.

*Voir la Section 8.5 (Statuts) pour plus d'informations sur les règles régissant le Conseil d'administration.*

#### 5.1.1 Formule d'organisation des pouvoirs – Conseil d'administration – Président-Directeur général – Vice-Président

##### Président-Directeur général

Lors de sa réunion du 3 mai 2007, suite à la recommandation du Comité des nominations, le Conseil d'administration de Lafarge 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 Monsieur 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. 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.

Le règlement intérieur du Conseil et de ses Comités offre par ailleurs les garanties nécessaires au respect des bonnes pratiques de gouvernance dans le cadre d'un tel mode de direction, notamment par la nomination par le Conseil d'un Vice-Président du Conseil (administrateur référent).

Voir la Section 5.2.5 (*Pouvoirs du Président-Directeur général*) pour plus d'information sur les pouvoirs du Président-Directeur général et leurs limitations.

### Vice-Président (Administrateur référent)

Ces fonctions sont actuellement assurées par Monsieur Oscar Fanjul.

Comme le prévoit son règlement intérieur, lequel a été modifié sur la question pour la dernière fois lors de la réunion du Conseil du 16 février 2012, le Conseil d'administration élit, parmi les administrateurs qualifiés d'indépendants, un Vice-Président du Conseil (Administrateur référent), nommé pour un mandat d'un an renouvelable sur recommandation du Comité du gouvernement d'entreprise et des nominations.

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

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

Il préside les réunions du Conseil en l'absence du Président-Directeur général. En particulier, le Vice-Président préside les débats du

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

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

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

L'ordre du jour des réunions du Conseil étant préparé en liaison avec le Vice-Président, le Président-Directeur général lui en adresse un projet préalablement à la convocation. Le Vice-Président peut, le cas échéant après consultation des autres Présidents de Comités, proposer l'inscription de points particuliers complémentaires à cet ordre du jour. Le Vice-Président peut également proposer au

Président-Directeur général de convoquer une réunion du Conseil d'administration, non programmée, sur un point particulier dont l'importance ou le caractère urgent justifierait la nécessité de la tenue d'une telle réunion extraordinaire.

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

Annuellement, le Vice-Président établit et fait part au Conseil d'un bilan d'activité permettant d'apprécier la nature des diligences et missions conduites, particulièrement dans le suivi de tous les sujets relatifs au gouvernement d'entreprise en lien avec le Président-Directeur général, et l'usage fait des prérogatives reconnues. Les principales conclusions de ce bilan pourront être intégrées dans le descriptif de la gouvernance du Document de Référence.

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.

### 5.1.2 Composition du Conseil d'administration

La présentation ci-dessous illustre les expériences et expertises respectives des administrateurs.

#### Présentation des administrateurs – Expertise et expérience

<b>BRUNO LAFONT</b> (né le 8 juin 1956) Nationalité française	<b>ADRESSE PROFESSIONNELLE :</b> 61, rue des Belles Feuilles, 75116 Paris, France	<b>NOMBRE D'ACTIONS LAFARGE DÉTENUES :</b> 24 006
---	--	---

#### EXPÉRIENCE ET EXPERTISE

##### Président-Directeur général

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

#### ÉTAT DU MANDAT (NOMINATION/RENOUVELLEMENT/TERME DU MANDAT)

Nomination en tant qu'administrateur de Lafarge en 2005. Terme du mandat à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2012. Directeur général depuis janvier 2006. Président-Directeur général depuis mai 2007.

#### LISTE DES MANDATS ET AUTRES FONCTIONS DANS LES SOCIÉTÉS FRANÇAISES ET ÉTRANGÈRES AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

##### EN COURS ACTUELLEMENT :

##### En France :

Administrateur et Président-Directeur général de Lafarge (société cotée)  
 Administrateur d'EDF (société cotée)

##### À l'étranger :

Administrateur d'ArcelorMittal (Luxembourg) (société cotée)  
 Mandats dans différentes sociétés du Groupe:  
 Administrateur de Lafarge India Private Limited (Inde)  
 Administrateur de Lafarge Shui On Cement Limited (Chine)

##### AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES ET QUI NE SONT PLUS EXERCÉS EN FRANCE ET À L'ÉTRANGER :

##### À l'étranger :

Mandats dans différentes sociétés du Groupe



<b>OSCAR FANJUL</b> (né le 20 mai 1949) Nationalité espagnole	<b>ADRESSE PROFESSIONNELLE :</b> Paseo de la Castellana, 28-5°, ES-28046 Madrid, Espagne	<b>NOMBRE D'ACTIONS LAFARGE DÉTENUES :</b> 6 193
---	---	--

### EXPÉRIENCE ET EXPERTISE

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

Oscar Fanjul a été nommé administrateur de Lafarge en 2005 puis Vice-Président du Conseil d'administration le 1<sup>er</sup> août 2007. Après avoir débuté sa carrière en 1972 au sein de la holding industrielle I.N.I (Espagne), il a été Président fondateur et Directeur général de Repsol (Espagne) jusqu'en 1996. Il est actuellement Président de Deoleo, S.A. (Espagne) et Vice-Président de la société Omega Capital, SL (Espagne). Oscar Fanjul est également administrateur de Marsh & McLennan Companies (États-Unis) et d'Acerinox (Espagne).

### ÉTAT DU MANDAT (NOMINATION/RENOUVELLEMENT/TERME DU MANDAT)

Nomination en tant qu'administrateur de Lafarge en 2005. Terme du mandat à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2012.

### LISTE DES MANDATS ET AUTRES FONCTIONS DANS LES SOCIÉTÉS FRANÇAISES ET ÉTRANGÈRES AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

EN COURS ACTUELLEMENT :	AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES ET QUI NE SONT PLUS EXERCÉS EN FRANCE ET À L'ÉTRANGER :
<b>En France :</b> Administrateur et Vice-Président du Conseil de Lafarge (société cotée)	<b>En France</b> Administrateur d'Areva (société cotée) jusqu'en 2011
<b>À l'étranger :</b> Vice-Président de la société Omega Capital (Espagne) Administrateur de Marsh & McLennan Companies (États-Unis) (société cotée) Administrateur d'Acerinox (Espagne) (société cotée) Président de Deoleo, S.A. (Espagne) (société cotée)	<b>À l'étranger :</b> Administrateur d'Unilever (Royaume-Uni) (société cotée) Administrateur de Colonial (Espagne) (société cotée) Administrateur du London Stock Exchange (Royaume-Uni) (société cotée)

<b>MICHEL BON</b> (né le 5 juillet 1943) Nationalité française	<b>ADRESSE PROFESSIONNELLE :</b> 86, rue Anatole-France, 92300 Levallois-Perret, France	<b>NOMBRE D'ACTIONS LAFARGE DÉTENUES :</b> 6 800
--	--	--

### EXPÉRIENCE ET EXPERTISE

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

Michel Bon a été nommé administrateur de Lafarge en 1993. Il est actuellement Président du Conseil de surveillance de Devoteam et des Éditions du Cerf. Il est également administrateur de Sonepar, ainsi que Senior Adviser de Roland Berger et de Vermeer Capital. Il a précédemment occupé les fonctions de Directeur général puis de Président-Directeur général de Carrefour de 1985 à 1992 et de Président-Directeur général de France Télécom de 1995 à 2002.

### ÉTAT DU MANDAT (NOMINATION/RENOUVELLEMENT/TERME DU MANDAT)

Nomination en tant qu'administrateur de Lafarge en 1993. Terme du mandat à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2012.

### LISTE DES MANDATS ET AUTRES FONCTIONS DANS LES SOCIÉTÉS FRANÇAISES ET ÉTRANGÈRES AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

EN COURS ACTUELLEMENT :	AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES ET QUI NE SONT PLUS EXERCÉS EN FRANCE ET À L'ÉTRANGER :
<b>En France :</b> Administrateur de Lafarge (société cotée) Administrateur de Sonepar Président du Conseil de surveillance des Éditions du Cerf Président du Conseil de surveillance de Devoteam (société cotée)	<b>En France :</b> Administrateur de Provimi jusqu'en 2010 Administrateur d'Editis jusqu'en 2009 Censeur d'Asterop jusqu'en 2008 Administrateur de Banque Transatlantique jusqu'en 2007
<b>À l'étranger :</b> Administrateur de SONAE (Portugal)	<b>À l'étranger :</b> Administrateur de Myriad (Suisse) jusqu'en 2011 Administrateur de Compagnie Européenne de Téléphonie (Luxembourg) jusqu'en 2011



<b>PHILIPPE CHARRIER</b> (né le 2 août 1954) Nationalité française	<b>ADRESSE PROFESSIONNELLE :</b> 60-62, rue d'Hauteville, 75010 Paris, France	<b>NOMBRE D' ACTIONS LAFARGE DÉTENUES :</b> 5 382
<b>EXPÉRIENCE ET EXPERTISE</b>		
<b>Administrateur, membre du Comité des rémunérations, membre du Comité Stratégie, Développement et Développement durable</b> Philippe Charrier a été nommé administrateur de Lafarge en 2005. Il est actuellement Président de Labco, Président du Conseil d'administration d'Alphident et de Dental Emco S.A. Il est également membre fondateur du Club Entreprise et Handicap et administrateur de Rallye. Il est Président de l'association Cap' Cités fondée en 2010 et Président du Clubhouse fondé en 2011. 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.		
<b>ÉTAT DU MANDAT (NOMINATION/RENOUVELLEMENT/TERME DU MANDAT)</b>		
Nomination en tant qu'administrateur de Lafarge en 2005. Terme du mandat à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2012.		
<b>LISTE DES MANDATS ET AUTRES FONCTIONS DANS LES SOCIÉTÉS FRANÇAISES ET ÉTRANGÈRES AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES</b>		
<b>EN COURS ACTUELLEMENT :</b>	<b>AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES ET QUI NE SONT PLUS EXERCÉS EN FRANCE ET À L'ÉTRANGER :</b>	
<b>En France :</b> Administrateur de Lafarge (société cotée) Président 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 Vice-président de l'UNAFAM	<b>En France :</b> Vice-Président, Directeur général et administrateur d'Enobiol de 2006 à 2010 Président du Conseil de surveillance de Spotless Group jusqu'en 2010 Président d'Entreprise et Progrès jusqu'en 2009 Président-Directeur général de Procter & Gamble en France de 1999 à 2006	
<b>BERTRAND COLLOMB</b> (né le 14 août 1942) Nationalité française	<b>ADRESSE PROFESSIONNELLE :</b> 61, rue des Belles Feuilles, 75116 Paris, France	<b>NOMBRE D' ACTIONS LAFARGE DÉTENUES :</b> 112 942
<b>EXPÉRIENCE ET EXPERTISE</b>		
<b>Administrateur et Président d'honneur</b> Bertrand Collomb a été nommé administrateur de Lafarge en 1987. Il a été Président-Directeur général de Lafarge de 1989 à 2003 puis Président du Conseil d'administration de 2003 à 2007. Il a auparavant occupé diverses fonctions de direction au sein du Groupe de 1975 à 1989, notamment en Amérique du Nord. De 1966 à 1975 il a exercé plusieurs fonctions auprès du ministère de l'Industrie et de cabinets ministériels. Il est actuellement administrateur de Total, Atco Ltd. (Canada) et DuPont (États-Unis). Il est également Président de l'Institut des hautes études pour la science et la technologie et membre du Comité de direction de l'Institut européen de technologie. Il est membre de l'Institut de France et Vice-président de l'Académie des sciences morales et politiques.		
<b>ÉTAT DU MANDAT (NOMINATION/RENOUVELLEMENT/TERME DU MANDAT)</b>		
Nomination en tant qu'administrateur de Lafarge en 1987. Terme du mandat à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2011 au regard des dispositions statutaires régissant l'âge des administrateurs. Président d'Honneur de Lafarge.		
<b>LISTE DES MANDATS ET AUTRES FONCTIONS DANS LES SOCIÉTÉS FRANÇAISES ET ÉTRANGÈRES AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES</b>		
<b>EN COURS ACTUELLEMENT :</b>	<b>AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES ET QUI NE SONT PLUS EXERCÉS EN FRANCE ET À L'ÉTRANGER :</b>	
<b>En France :</b> Administrateur de Lafarge (société cotée) Administrateur de Total (société cotée) <b>À l'étranger :</b> Administrateur d'Atco Ltd. (Canada) (société cotée) Administrateur de DuPont (Etats-Unis) (société cotée)	<b>À l'étranger :</b> Mandats dans différentes sociétés du Groupe jusqu'en 2007	



<b>PHILIPPE DAUMAN</b> (né le 1 <sup>er</sup> mars 1954) Nationalité américaine	<b>ADRESSE PROFESSIONNELLE :</b> 1515 Broadway, New York, NY 10036, États-Unis	<b>NOMBRE D' ACTIONS LAFARGE DÉTENUES :</b> 1 143
---	---	---

### EXPÉRIENCE ET EXPERTISE

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

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

### ÉTAT DU MANDAT (NOMINATION/RENOUVELLEMENT/TERME DU MANDAT)

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

### LISTE DES MANDATS ET AUTRES FONCTIONS DANS LES SOCIÉTÉS FRANÇAISES ET ÉTRANGÈRES AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

<b>EN COURS ACTUELLEMENT :</b>	<b>AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES ET QUI NE SONT PLUS EXERCÉS EN FRANCE ET À L'ÉTRANGER :</b>
--------------------------------	---

#### 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) (société cotée)

<b>PAUL DESMARAIS, JR.</b> (né le 3 juillet 1954) Nationalité canadienne	<b>ADRESSE PROFESSIONNELLE :</b> 751, Square Victoria, Montréal, Québec H2Y 2J3, Canada	<b>NOMBRE D' ACTIONS LAFARGE DÉTENUES :</b> 6 715
--	--	---

### EXPÉRIENCE ET EXPERTISE

#### Administrateur, membre du Comité Stratégie, Développement et Développement durable

Paul Desmarais, Jr. a été nommé administrateur de Lafarge en janvier 2008. Il est Président et Co-Chef de la direction de Power Corporation of Canada (PCC) depuis 1996 et Co-Président du Conseil de Power Financial Corporation (PFC). Avant de se joindre à PCC en 1981, il a travaillé chez S.G. Warburg & Co. à Londres, en Angleterre, et chez Standard Brands Incorporated à New York. Il a été Président et chef de l'exploitation de PFC de 1986 à 1989, puis Président de PFC de 1990 à 2005. Il est administrateur et membre du Comité Exécutif de plusieurs sociétés du groupe Power en Amérique du Nord. Il est également Vice-Président du Conseil et administrateur délégué de Pargesa Holding S.A. (Suisse), et administrateur du Groupe Bruxelles Lambert (Belgique), de Total S.A. et de GDF-Suez (France). Paul Desmarais, Jr. est Président du Bureau des gouverneurs du Forum économique international des Amériques, fondateur et Président du Conseil consultatif international de l'école des Hautes Études Commerciales (HEC) Montréal, fondateur et membre du Conseil consultatif international de la Faculté d'administration de l'Université McGill. Il est membre du Conseil international et administrateur de l'Institut européen des affaires (Insead) et l'un des fiduciaires et le Co-président de la Brookings Institution (Washington). Il est membre du Conseil consultatif sur l'économie du Ministre Flaherty (Canada), membre du Conseil de la Fondation Trudeau, Vice-Président du Conseil et membre du Comité Exécutif du CCCE (Conseil canadien des chefs d'entreprise). Il est également membre du Comité honoraire du Centre Peres pour la paix, membre du "National Strategy Council" du Mazankowski Alberta Heart Institute, membre de la BAC et Co-Président de la campagne nationale de conservation de la nature du Canada ("NCC"). Il détient un baccalauréat en commerce de l'Université McGill. Il a également étudié à l'Insead à Fontainebleau, France, où il a obtenu une maîtrise en administration.

### ÉTAT DU MANDAT (NOMINATION/RENOUVELLEMENT/TERME DU MANDAT)

Nomination en tant qu'administrateur de Lafarge en 2008. Terme du mandat à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2011. Le renouvellement de son mandat sera proposé à l'Assemblée générale du 15 mai 2012.

**PAUL DESMARAIS, JR.**  
(né le 3 juillet 1954)  
Nationalité canadienne

**ADRESSE PROFESSIONNELLE :**  
751, Square Victoria, Montréal, Québec H2Y 2J3, Canada

**NOMBRE D' ACTIONS LAFARGE  
DÉTENUES :** 6 715

**LISTE DES MANDATS ET AUTRES FONCTIONS DANS LES SOCIÉTÉS FRANÇAISES ET ÉTRANGÈRES AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES**

**EN COURS ACTUELLEMENT :**

**En France :**

Administrateur de Lafarge (société cotée)  
Administrateur de Total SA (société cotée)  
Administrateur de GDF-SUEZ (société cotée)

**À l'étranger :**

Président du Conseil et Co-chef de la direction de Power Corporation du Canada (Canada) (société cotée)  
Co Président et membre du Conseil de Corporation Financière Power (Canada) (société cotée)  
Vice-Président du Conseil d'administration et administrateur délégué de Pargesa Holding (Suisse) (société cotée)  
Administrateur et membre du Comité Exécutif de Great-West, Compagnie d'assurance-vie (Canada)  
Administrateur et membre du Comité Exécutif de Great-West Life & Annuity Insurance Company (États-Unis)  
Administrateur et membre du Comité Exécutif de Great-West Lifeco Inc. (Canada) (société cotée)  
Administrateur et membre du Comité permanent du Groupe Bruxelles Lambert SA (Belgique) (société cotée)  
Administrateur et membre du Comité Exécutif de groupe Investors Inc., (Canada)  
Administrateur et membre du Comité Exécutif de groupe d'assurances London Inc. (Canada)  
Administrateur et membre du Comité Exécutif de London Life compagnie d'assurance-vie (Canada)  
Administrateur et membre du Comité Exécutif de Mackenzie Inc. (Canada) (société cotée)  
Administrateur et membre du Comité de direction de la Compagnie d'assurance du Canada sur la Vie (Canada)  
Administrateur et membre du Comité de direction de la Corporation Financière Canada-Vie (Canada)  
Administrateur et membre du Comité de direction de Canada Life Capital Corporation (Canada)  
Administrateur et membre du Comité de direction de Power Corporation International (Canada)  
Administrateur et Président délégué du Conseil du groupe de Communications Square Victoria Inc. (Canada)  
Administrateur et membre du Comité de direction de Crown life Insurance Company (Canada)  
Administrateur et membre du Comité de direction de la Société financière IGM Inc. (Canada)  
Membre du Conseil de surveillance de Parjointco N.V. (Pays-Bas)  
Administrateur de Gesca Ltée (Canada)  
Administrateur de La Presse Ltée (Canada)  
Administrateur de Power Communications Inc. (Canada)  
Administrateur de Putnam Investments LLC (États-Unis)  
Administrateur de Power Financial B.V. (Pays-Bas)

**AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES ET QUI NE SONT PLUS EXERCÉS EN FRANCE ET À L'ÉTRANGER :**

**En France :**

Vice-Président du Conseil d'administration d'Imerys (société cotée)  
Membre du Conseil consultatif international du groupe La Poste

**À l'étranger :**

Administrateur de GWL Properties (Canada) jusqu'en 2007  
Membre du Conseil de Les Journaux Trans-Canada (1996) Inc. (Canada) jusqu'en 2007

<b>JUAN GALLARDO</b> (né le 28 juillet 1947) Nationalité mexicaine	<b>ADRESSE PROFESSIONNELLE :</b> Monte Caucaso 915 - 4 piso, Col. Lomas de Chapultepec C.P., MX 11000 Mexico, Mexique	<b>NOMBRE D' ACTIONS LAFARGE DÉTENUES :</b> 1 500
--	---	---

**EXPÉRIENCE ET EXPERTISE**

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

Juan Gallardo a été nommé administrateur de Lafarge en 2003. Il est Président du Conseil d'administration de Grupo Embotelladoras Unidas, S.A. de C.V. (Mexique) depuis 1985. Il est également Président du Conseil d'administration de Grupo Azucarero Mexico S.A., administrateur de IDEA S.A. et de Caterpillar, Inc. (États-Unis). Il est membre du Mexican Business Roundtable. Il était précédemment membre du Comité consultatif international de Lafarge, Président du Conseil d'administration du Fondo Mexico, Vice-Président de Home Mart Mexico et administrateur de Grupo Mexico SA de C.V. (Mexique).

**ÉTAT DU MANDAT (NOMINATION/RENOUVELLEMENT/TERME DU MANDAT)**

Cooptation en tant qu'administrateur de Lafarge en 2003. Terme du mandat à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2012.

**LISTE DES MANDATS ET AUTRES FONCTIONS DANS LES SOCIÉTÉS FRANÇAISES ET ÉTRANGÈRES AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES**

EN COURS ACTUELLEMENT :	AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES ET QUI NE SONT PLUS EXERCÉS EN FRANCE ET À L'ÉTRANGER :
<p><b>En France :</b>                      Administrateur de Lafarge (société cotée)</p> <p><b>À l'étranger :</b>                      Président du Conseil d'administration de Grupo Embotelladoras Unidas, S.A. de C.V. (Mexique) (société cotée)                      Président du Conseil d'administration de Grupo Azucarero Mexico SA (Mexique) (société cotée)                      Administrateur de IDEA SA (Mexique)                      Administrateur de Caterpillar Inc. (États-Unis) (société cotée)</p>	<p><b>En France :</b>                      Membre du Comité consultatif international de Textron Inc. (société cotée)</p> <p><b>À l'étranger :</b>                      Administrateur de Mexicana de Aviacion (Mexique) jusqu'en 2010                      Administrateur de Grupo Mexico SA de C.V. (Mexique) (société cotée)</p>



**IAN GALLIENNE**

(né le 23 janvier 1971)  
Nationalité française

**ADRESSE PROFESSIONNELLE :**

Avenue Marnix 24, 1000 Bruxelles, Belgique

**NOMBRE D' ACTIONS LAFARGE  
DÉTENUES : 1 143**

**EXPÉRIENCE ET EXPERTISE****Administrateur, membre du Comité des rémunérations**

Ian Gallienne a été coopté en tant qu'administrateur de Lafarge en novembre 2011. Ian Gallienne est administrateur-délégué de Groupe Bruxelles Lambert (Belgique) depuis janvier 2012. Il est diplômé en Gestion et Administration, spécialisation Finance, de l'E.S.D.E. de Paris et titulaire d'un MBA de l'INSEAD de Fontainebleau. Il débute sa carrière en Espagne, en 1992, en tant que co-fondateur d'une société commerciale. De 1995 à 1997, il est membre de la direction d'une société de conseil spécialisée dans le redressement de sociétés en difficultés en France. De 1998 à 2005, il est Directeur des fonds de private equity Rhône Capital LLC à New York et à Londres. De 2005 à 2012, il est fondateur et administrateur-délégué des fonds de private equity Ergon Capital Partners, Ergon Capital Partners II et Ergon Capital Partners III à Bruxelles. Il est administrateur de Groupe Bruxelles Lambert (Belgique) depuis 2009 et de Imerys (France) depuis 2010.

**ÉTAT DU MANDAT (NOMINATION/RENOUVELLEMENT/TERME DU MANDAT)**

Cooptation en tant qu'administrateur de Lafarge en 2011. Terme du mandat à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2011. La ratification de sa cooptation et le renouvellement de son mandat seront proposés à l'Assemblée générale du 15 mai 2012.

**LISTE DES MANDATS ET AUTRES FONCTIONS DANS LES SOCIÉTÉS FRANÇAISES ET ÉTRANGÈRES AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES****EN COURS ACTUELLEMENT :****En France :**

Administrateur de Lafarge (société cotée)  
Administrateur Imerys (société cotée)  
Administrateur de PLU Holding S.A.S

**À l'étranger :**

Administrateur-délégué d'Ergon Capital Partners S.A. (Belgique), Ergon Capital Partners II S.A. (Belgique) et Ergon Capital Partners III S.A. (Belgique)  
Administrateur d'Ergon Capital S.A. (Belgique)  
Administrateur de Steel Partners N.V. (Belgique)  
Administrateur de Gruppo Banca Leonardo SpA (Italie)  
Gérant d'Egerton S.à r.l (Luxembourg) et d'Ergon Capital II s.à r.l (Luxembourg)  
Administrateur-Délégué de Groupe Bruxelles Lambert S.A (Belgique) (société cotée)

**AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES ET QUI NE SONT PLUS EXERCÉS EN FRANCE ET À L'ÉTRANGER :****En France :**

Administrateur de 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

**À l'étranger :**

Administrateur de Arno Glass S.A (Luxembourg) jusqu'au 1<sup>er</sup> juin 2009  
Administrateur de La Gardenia Beauty SpA (Italie) jusqu'au 31 décembre 2011  
Administrateur de Seves Spa (Italie) jusqu'au 31 décembre 2011  
Administrateur du Groupe De Boeck S.A (Belgique) jusqu'au 31 décembre 2011

<b>JÉRÔME GUIRAUD</b> (né le 7 janvier 1961) Nationalité française	<b>ADRESSE PROFESSIONNELLE :</b> 4 Cork street, London W1S 3LB, Royaume-Uni	<b>NOMBRE D' ACTIONS LAFARGE DÉTENUES :</b> 3 948
--	--	---

### EXPÉRIENCE ET EXPERTISE

**Administrateur, membre du Comité d'audit**

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

### ÉTAT DU MANDAT (NOMINATION/RENOUVELLEMENT/TERME DU MANDAT)

Nomination en tant qu'administrateur de Lafarge en 2008. Terme du mandat à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2011. Le renouvellement de son mandat sera proposé à l'Assemblée générale du 15 mai 2012.

### LISTE DES MANDATS ET AUTRES FONCTIONS DANS LES SOCIÉTÉS FRANÇAISES ET ÉTRANGÈRES AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

EN COURS ACTUELLEMENT :	AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES ET QUI NE SONT PLUS EXERCÉS EN FRANCE ET À L'ÉTRANGER :
<b>En France :</b> Administrateur de Lafarge (société cotée)	<b>À l'étranger :</b> Président du directoire de la Société Générale Marocaine de Banque (Maroc) et administrateur de l'ensemble des filiales marocaines du groupe Société Générale de 2004 à 2008 (Maroc)
<b>À l'étranger :</b> Administrateur Directeur Général de NNS Capital (Royaume-Uni) Administrateur d'Orascom Construction Industries (Égypte) (société cotée)	Administrateur de Maphars (filiale marocaine de Sanofi-Aventis) de 2006 à 2008 Administrateur de JET4YOU (filiale marocaine de TUI) de 2006 à 2008



**COLETTE LEWINER**

(née le 19 septembre 1945)  
Nationalité française

**ADRESSE PROFESSIONNELLE :**

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

**NOMBRE D' ACTIONS LAFARGE**

**DÉTENUES :** 1 653

**EXPÉRIENCE ET EXPERTISE****Administrateur, membre du Comité Stratégie, Développement et Développement durable**

Colette Lewiner a été nommée administratrice de Lafarge en 2010. Elle est actuellement Directeur associé chez Capgemini et dirige au plan mondial le secteur "Énergie, Utilities et Chimie" qu'elle a créé en 1998 lorsqu'elle a rejoint ce groupe. Colette Lewiner est également Présidente non exécutive de TDF. Elle est administratrice de Bouygues, de Colas (groupe Bouygues), d'Eurotunnel, de Nexans et de TGS Nopec. De 1992 à 1998, elle était Président-Directeur général de SGN-Réseau Eurisys, filiale de Cogema (groupe Areva). De 1979 à 1992, elle a occupé diverses fonctions au sein d'EDF, à la Recherche & Développement puis au service des achats de combustibles qu'elle a dirigé en 1987. En 1989, elle a créé la direction du Développement et de la Stratégie Commerciale, devenant ainsi la première femme Directeur chez EDF. Colette Lewiner est membre de l'Académie des Technologies en France et de l'European Union Advisory Group on Energy. Elle est normalienne, docteur en sciences physiques et a débuté sa carrière en recherche et enseignement supérieur à l'Université Denis Diderot à Paris.

**ÉTAT DU MANDAT (NOMINATION/RENOUVELLEMENT/TERME DU MANDAT)**

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

**LISTE DES MANDATS ET AUTRES FONCTIONS DANS LES SOCIÉTÉS FRANÇAISES ET ÉTRANGÈRES AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES****EN COURS ACTUELLEMENT :****En France :**

Administratrice de Lafarge (société cotée)  
Administratrice de Nexans (société cotée)  
Administratrice de Bouygues (société cotée)  
Administratrice de Colas (groupe Bouygues)  
Administratrice d'Eurotunnel  
Présidente du Conseil d'administration de TDF (SAS)

**À l'étranger :**

Administratrice de TGS-Nopec (Norvège) (société cotée)

**AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES ET QUI NE SONT PLUS EXERCÉS EN FRANCE ET À L'ÉTRANGER :****En France :**

Administratrice de La Poste jusqu'en mai 2011

**À l'étranger :**

Administratrice de Ocean Rig (Norvège) jusqu'en 2010



<p><b>HÉLÈNE PLOIX</b> (née le 25 septembre 1944) Nationalité française</p>	<p><b>ADRESSE PROFESSIONNELLE :</b> 162, rue du Faubourg-Saint-Honoré, 75008 Paris, France</p>	<p><b>NOMBRE D' ACTIONS LAFARGE DÉTENUES :</b> 1 971</p>
---	--	--

**EXPÉRIENCE ET EXPERTISE**

**Administrateur, membre du Comité d'audit**  
Hélène Ploix a été nommée administrateur de Lafarge en 1999. Hélène Ploix est Président de Pechel Industries SAS et de Pechel Industries Partenaires SAS. Elle est également Président de FSH SAS. Elle était précédemment Directeur général adjoint de la Caisse des dépôts et consignations (CDC) et Président-Directeur général de CDC Participations de 1989 à 1995, Président de la Caisse autonome de refinancement, Président du Conseil de surveillance de CDC Gestion. Elle a occupé les fonctions de conseiller spécial pour la monnaie unique de KPMG Peat Marwick de 1995 à 1996. Elle a été administrateur d'Alliance Boots plc. (Grande-Bretagne) de 2000 à juillet 2007. Elle est actuellement membre du Conseil de surveillance de Publicis Groupe et administrateur de BNP Paribas, Ferring S.A. (Suisse), Sofina (Belgique) et, au titre de ses fonctions dans Pechel Industries Partenaires, membre du Conseil d'administration de SES (Store Electronic System) et du Conseil de surveillance de sociétés non cotées.

**ÉTAT DU MANDAT (NOMINATION/RENOUVELLEMENT/TERME DU MANDAT)**

Nomination en tant qu'administrateur de Lafarge en 1999. Terme du mandat à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2012.

**LISTE DES MANDATS ET AUTRES FONCTIONS DANS LES SOCIÉTÉS FRANÇAISES ET ÉTRANGÈRES AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES**

<b>EN COURS ACTUELLEMENT :</b>	<b>AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES ET QUI NE SONT PLUS EXERCÉS EN FRANCE ET À L'ÉTRANGER :</b>
<p><b>En France :</b> Administrateur de Lafarge (société cotée) Administrateur de BNP Paribas (société cotée) Membre du Conseil de surveillance de Publicis Groupe (société cotée) Membre du Conseil d'administration de SES (Store Electronic Systems) (représentant Pechel Industries Partenaires) Président de Pechel Industries SAS Président de Pechel Industries Partenaires SAS Président de FSH SAS Administrateur d'Ypso Holding SA (représentant permanent de Pechel Industries Partenaires) Gérante de Hélène Ploix SARL Gérante de HMJ (Hélène Marie Joseph) SARL Gérante de Sorepe Société Civile Membre du Conseil de Surveillance de Goëmar Développement (représentant Pechel Industries Partenaires SAS) Membre du Conseil de Surveillance de Laboratoires Goëmar (représentant Pechel Industries Partenaires SAS)</p> <p><b>À l'étranger :</b> Administrateur de Ferring SA (Suisse) Administrateur de Sofina (Belgique) Gérante de Goëmar Holding (Luxembourg) – représentant Pechel Industries Partenaires</p>	<p><b>En France :</b> Président de Pechel Services SAS Divers mandats d'administrateur liés au mandat dans Pechel Industries Partenaires (Xiring, Quinette Gallay, CVGB-Dourthe Kressman SA, HFR6 SA, SVP Management et Participations SA)</p> <p><b>À l'étranger :</b> Administrateur d'Alliance Boots plc. (Grande Bretagne) de 2000 à 2007 Administrateur de Completel NV (Pays-Bas) (fin de mandat le 31 décembre 2010)</p>



<b>BAUDOIN PROT</b> (né le 24 mai 1951) Nationalité française	<b>ADRESSE PROFESSIONNELLE :</b> 3 rue d'Antin, 75002 Paris, France	<b>NOMBRE D' ACTIONS LAFARGE DÉTENUES :</b> 1 250
---	--	---

#### EXPÉRIENCE ET EXPERTISE

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

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

#### ÉTAT DU MANDAT (NOMINATION/RENOUVELLEMENT/TERME DU MANDAT)

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

#### LISTE DES MANDATS ET AUTRES FONCTIONS DANS LES SOCIÉTÉS FRANÇAISES ET ÉTRANGÈRES AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

##### EN COURS ACTUELLEMENT :

###### En France :

- Administrateur de Lafarge (société cotée)
- Président de BNP Paribas (société cotée)
- Administrateur de Pinault-Printemps-Redoute (société cotée)
- Administrateur de Veolia Environnement (société cotée)

###### À l'étranger :

- Administrateur de Erbé SA (Belgique)
- Administrateur de Pargesa Holding SA (Suisse) (société cotée)

##### AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES ET QUI NE SONT PLUS EXERCÉS EN FRANCE ET À L'ÉTRANGER :

###### En France :

- Administrateur d'Accor (de janvier 2006 à février 2009) (société cotée)
- Président de la Fédération Bancaire Française (septembre 2009 à août 2010)

###### À l'étranger :

- Administrateur de BNL S.p.A (Italie) (de février 2007 à septembre 2008)

<b>MICHEL ROLLIER</b> (né le 19 septembre 1944) Nationalité française	<b>ADRESSE PROFESSIONNELLE :</b> 23, place des Carmes-Déchaux, 63000 Clermont-Ferrand, France	<b>NOMBRE D' ACTIONS LAFARGE DÉTENUES :</b> 1 758
---	---	---

### EXPÉRIENCE ET EXPERTISE

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

Michel Rollier a été nommé administrateur de Lafarge en 2008. Il est gérant associé commandité de la Compagnie Générale des Établissements Michelin depuis mai 2005. Il 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 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.

### ÉTAT DU MANDAT (NOMINATION/RENOUVELLEMENT/TERME DU MANDAT)

Nomination en tant qu'administrateur de Lafarge en 2008. Terme du mandat à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2011. Le renouvellement de son mandat sera proposé à l'Assemblée générale du 15 mai 2012.

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

EN COURS ACTUELLEMENT :	AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES ET QUI NE SONT PLUS EXERCÉS EN FRANCE ET À L'ÉTRANGER :
<b>En France :</b> Administrateur de Lafarge (société cotée) Gérant Associé Commandité de la Compagnie Générale des Établissements Michelin (société cotée)  <b>À l'étranger :</b> Associé Gérant de la Compagnie Financière Michelin (Suisse)	<b>En France :</b> Administrateur de Moria (jusqu'en septembre 2011)

<b>THIERRY DE RUDDER</b> (né le 3 septembre 1949) Nationalité belge	<b>ADRESSE PROFESSIONNELLE :</b> Avenue Marnix 24, 1000 Bruxelles, Belgique	<b>NOMBRE D' ACTIONS LAFARGE DÉTENUES :</b> 10 842
---	--	--

### EXPÉRIENCE ET EXPERTISE

#### Administrateur, membre du Comité d'audit, membre du Comité des rémunérations

Thierry de Rudder a été nommé administrateur de Lafarge en janvier 2008. Diplômé de l'Université de Genève et de l'Université Libre de Bruxelles en mathématiques et titulaire d'un MBA de la Wharton School à Philadelphie (États-Unis), Thierry de Rudder débute sa carrière aux États-Unis et entre à la Citibank en 1975 où il exerce diverses fonctions à New-York et en Europe. Il est aujourd'hui Vice-président du Conseil d'administration et Président du Comité Permanent de Groupe Bruxelles Lambert qu'il a rejoint en 1986 et dont il a été administrateur-délégué jusqu'en décembre 2011. Il est actuellement administrateur d'Electrabel en Belgique ainsi que de GDF-Suez en France.

Messieurs Gérald Frère et Thierry de Rudder sont beaux-frères.

### ÉTAT DU MANDAT (NOMINATION/RENOUVELLEMENT/TERME DU MANDAT)

Nomination en tant qu'administrateur de Lafarge en 2008. Terme du mandat à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2011.

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

EN COURS ACTUELLEMENT :	AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES ET QUI NE SONT PLUS EXERCÉS EN FRANCE ET À L'ÉTRANGER :
<b>En France :</b> Administrateur de Lafarge (société cotée) Administrateur de GDF-Suez (société cotée)  <b>À l'étranger :</b> Vice-président du Conseil d'administration et Président du Comité Permanent de Groupe Bruxelles Lambert (Belgique) Administrateur d'Electrabel (Belgique)	<b>En France :</b> Administrateur de Total SA (société cotée) Administrateur d'Imerys jusqu'en 2010 (société cotée)  <b>À l'étranger :</b> Divers mandats d'administrateur liés au mandat dans Groupe Bruxelles Lambert (GBL Finance SA jusqu'en 2009 et Immobilière Rue de Namur jusqu'en 2007, GBL Participation jusqu'en 2010) Administrateur de Suez-Tractebel S.A. (Belgique) jusqu'en 2010



**NASSEF SAWIRIS**  
(né le 19 janvier 1961)  
Nationalité égyptienne

**ADRESSE PROFESSIONNELLE :**  
61, rue des Belles Feuilles, 75116 Paris, France

**NOMBRE D' ACTIONS LAFARGE DÉTENUES :** 1 671 (ne prenant pas en compte les actions détenues par NNS Holding Sàrl) Voir la Section 6 (Principaux actionnaires)

#### EXPÉRIENCE ET EXPERTISE

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

Nassef Sawiris a été nommé administrateur de Lafarge en janvier 2008. Nassef Sawiris est l'actionnaire principal et Président-Directeur général de Orascom Construction Industries (OCI), actuellement plus importante société cotée de la Bourse égyptienne. Nassef Sawiris a rejoint le groupe Orascom en 1992 et fut nommé Directeur général d'Orascom Construction Industries en 1998, à la suite de l'introduction en Bourse de la société, achevée avec succès en 1999. Il guida la société dans la conception de ses stratégies d'investissement et dirigea la mise en place de l'activité Ciment, les investissements dans des industries de gaz naturels et l'expansion importante du groupe construction. Au travers divers investissements dans des activités complémentaires, Nassef Sawiris a transformé une affaire familiale en une entreprise internationale. Il est également administrateur du groupe BESIX (Belgique), de NNS holding (groupe d'investissement privé luxembourgeois), ainsi que du Dubai International Financial Exchange (Nasdaq DIFC). Il a rejoint le Comité consultatif de Citigroup's International en 2010. Nassef Sawiris est diplômé de l'Université de Chicago (BA in Economics).

#### ÉTAT DU MANDAT (NOMINATION/RENOUVELLEMENT/TERME DU MANDAT)

Nomination en tant qu'administrateur de Lafarge en 2008. Terme du mandat à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2011. Le renouvellement de son mandat sera proposé à l'Assemblée générale du 15 mai 2012.

#### LISTE DES MANDATS ET AUTRES FONCTIONS DANS LES SOCIÉTÉS FRANÇAISES ET ÉTRANGÈRES AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

##### EN COURS ACTUELLEMENT :

###### En France :

Administrateur de Lafarge (société cotée)

###### À l'étranger :

Président - Directeur général d'Orascom Construction Industries S.A.E (OCI) (Égypte) (société cotée)

Administrateur de Besix (Belgique)

Administrateur de NNS Holding (Luxembourg)

Administrateur du Nasdaq DIFX (Dubai International Stock Exchange) (Émirats arabes unis)

Administrateur et Directeur général de différentes filiales d'OCI Group (Égypte)

Président de Lafarge Cement Egypt (Égypte) et mandats dans différentes filiales du Groupe

##### AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES ET QUI NE SONT PLUS EXERCÉS EN FRANCE ET À L'ÉTRANGER :

###### À l'étranger :

Administrateur d'OBMH (Orascom Building Material Holding)

Administrateur de la Bourse du Caire et d'Alexandrie de 2004 à 2007

<b>VÉRONIQUE WEILL</b> (née le 16 septembre 1959) Nationalité française	<b>ADRESSE PROFESSIONNELLE :</b> 25, avenue Matignon, 75008 Paris, France	<b>NOMBRE D'ACTIONS LAFARGE DETENUES :</b> 1 200
---	--	--

### EXPÉRIENCE ET EXPERTISE

#### Administrateur, membre du Comité d'audit

Véronique Weill a été nommée administrateur de Lafarge en 2010. Elle est Directrice des opérations du groupe Axa, en charge depuis le 10 décembre 2009 au niveau groupe du Marketing, de la Distribution, de l'Informatique, de l'Excellence Opérationnelle, des Achats et du GIE AXA. Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2009, elle est membre du Comité Exécutif du groupe AXA. 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, regroupant la direction mondiale des sociétés AXA Technology Services, AXA Group Solutions, AXA Business Services, et des départements transversaux AXA Way Group (Stratégie Groupe de l'excellence opérationnelle et de la qualité de service) et Group IS (Stratégie Informatique Groupe). Véronique Weill siège également au Conseil Scientifique du Fonds AXA pour la Recherche. Elle avait auparavant passé plus de 20 ans au sein de JP Morgan, occupant notamment les postes de responsable mondiale des Opérations pour la Banque d'Affaires et de responsable mondiale des Opérations et de l'Informatique pour la Gestion d'Actifs et la Clientèle Privée. Véronique Weill est diplômée de l'Institut d'études politiques de Paris et titulaire d'une Licence de Lettres de la Sorbonne.

### ÉTAT DU MANDAT (NOMINATION/RENOUVELLEMENT/TERME DU MANDAT)

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

### LISTE DES MANDATS ET AUTRES FONCTIONS DANS LES SOCIÉTÉS FRANÇAISES ET ÉTRANGÈRES AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

#### EN COURS ACTUELLEMENT :

##### En France :

Administrateur de Lafarge (société cotée)  
 Président du Conseil d'administration d'AXA Group Solutions (SA)  
 Président du Conseil et membre du Conseil de surveillance du GIE AXA Group Solutions  
 Président et Membre du Comité de direction d'AXA Technology Services (SAS)

##### À l'étranger :

Administrateur d'AXA Business Service Private Ltd. (Inde)

#### AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES ET QUI NE SONT PLUS EXERCÉS EN FRANCE ET À L'ÉTRANGER :

##### En France :

Directeur général d'AXA Business Services

### 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.

## 5.1.3 Administrateurs indépendants – Parité au sein du Conseil

### Indépendance

ADMINISTRATEURS QUALIFIÉS D'INDÉPENDANTS	
Michel Bon	Colette Lewiner
Philippe Charrier	Hélène Ploix
Philippe Dauman	Baudouin Prot
Oscar Fanjul	Michel Rollier
Juan Gallardo	Véronique Weill
<b>Pourcentage d'administrateurs indépendants: 59%</b>	

ADMINISTRATEURS NON QUALIFIÉS D'INDÉPENDANTS/JUSTIFICATION	
Bruno Lafont	Mandataire social de Lafarge – Président-Directeur général
Bertrand Collomb	Ancien Président-Directeur général de Lafarge, ayant également exercé des mandats dans différentes sociétés du Groupe.
Paul Desmarais Jr – Thierry de Rudder – Ian Gallienne	Liés au Groupe Bruxelles Lambert, actionnaire détenant plus de 10 % du capital et des droits de vote de la Société.
Jérôme Guiraud – Nassef Sawiris	Liés à la société NNS Holding Sàrl, actionnaire détenant plus de 10 % du capital et des droits de vote de la Société.



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

Le Conseil d'administration, après examen au cas par cas de la situation de chaque administrateur au regard des critères d'indépendance retenus pour la Société, considère qu'il compte 10 administrateurs indépendants sur les 17 composant le Conseil d'administration, soit 59 % d'administrateurs indépendants.

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

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

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

*Voir la Section 5.2.2 (Comités du Conseil) pour plus d'informations sur la participation des administrateurs indépendants au sein des Comités du Conseil.*

### Critères d'indépendance

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

- ne pas être salarié ou mandataire social de la Société, salarié ou administrateur de sa société mère ou d'une société qu'elle consolide et ne pas l'avoir été au cours des cinq années précédentes ;
- ne pas être mandataire social d'une société dans laquelle la Société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un mandataire social de la Société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur ;
- ne pas être client, fournisseur, banquier d'affaire, banquier de financement :
  - significatif de la Société ou de son groupe,

- ou pour lequel la Société ou son groupe représente une part significative de l'activité ;
- ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social ;
- ne pas avoir été auditeur de l'entreprise au cours des cinq années précédentes ;
- ne pas être administrateur de l'entreprise depuis plus de douze ans ;
- enfin, s'agissant des membres du Conseil d'administration représentant des actionnaires détenant 10 % ou plus du capital ou des droits de vote de la Société, le Code Afep-Medef indique que le Conseil d'administration doit s'interroger systématiquement sur leur qualification d'administrateurs indépendants. Les administrateurs de Lafarge 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. Monsieur Michel Bon et Madame Hélène Ploix sont ainsi administrateurs de Lafarge depuis plus de 12 ans.

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

A 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 16 février 2012, 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 Monsieur Baudouin Prot est Président du Conseil d'administration. La possibilité

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

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

Par ailleurs, le Conseil d'administration a également effectué un test de matérialité portant sur les relations d'affaires entre Lafarge et Capgemini, dont Madame Colette Lewiner est Directeur associé, ainsi que sur les relations d'affaires entre Lafarge et AXA, dont Madame Véronique Weill est Directrice des opérations groupe. Les résultats de ces tests ont montré, dans les deux cas, que la valeur des transactions entre la Société et Capgemini ou AXA est inférieure à 1 % du chiffre d'affaires, 10 % des capitaux propres et 5 % du total des actifs tant du groupe Lafarge que de Capgemini et AXA. Le Conseil a donc décidé de considérer Mesdames Colette Lewiner et Véronique Weill comme administrateurs indépendants. C'est également le cas pour Monsieur Michel Rollier, gérant de Michelin.

### Gestion des conflits d'intérêts

Conformément à la charte de l'administrateur de Lafarge, 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. Ces dispositions ne s'appliquent pas aux conventions courantes.

*Voir le Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés page F94.*

Par ailleurs, le règlement Intérieur du Conseil et de ces Comités prévoit que 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 nomination 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, 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 contrats de service prévoyant l'octroi d'avantages à terme avec ses administrateurs.

### Parité

Avec trois femmes administrateurs sur les 17 membres composant le Conseil d'administration, le taux de présence des femmes au sein du Conseil est de 18 %.

Dans ses travaux de réflexion sur sa composition, le Conseil d'administration, appuyé par son Comité du gouvernement d'entreprise et des nominations, intègre l'objectif d'une poursuite de la féminisation du Conseil d'administration à l'horizon 2013.

### 5.1.4 Charte de l'administrateur

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

#### Préambule

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

#### 1. 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.

#### 2. DÉFENSE DE L'INTÉRÊT SOCIAL

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

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

#### 3. 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.

#### 4. 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.

#### 5. 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.

#### 6. FORMATION

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

#### 7. 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.

#### 8. 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 les transactions sur titres Lafarge qu'il effectue dans les cinq jours de leur réalisation.

#### 9. 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.

#### 10. 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.

**11. 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.

## 5.2 Fonctionnement du Conseil et des Comités

### 5.2.1 Conseil d'administration

#### Indicateurs

Nombre de réunions en 2011	7
Pourcentage moyen de participation en 2011	93 %
Nombre d'administrateurs *	17
Pourcentage d'administrateurs indépendants *	59 % (soit 10 sur 17)

\* Information à jour à la date du dépôt du présent Document de Référence.

#### Missions et attributions

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

Il tient de la loi certaines attributions spécifiques, dont notamment celles de convoquer les Assemblées générales, d'arrêter les comptes sociaux et consolidés et le rapport de gestion, d'autoriser les conventions dites "réglementées", 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.

#### Règlement intérieur du Conseil et de ses Comités

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

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 5.1.4 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 5.1 (Conseil d'administration).*

Les cas d'approbation préalable du Conseil sur les opérations stratégiques d'investissement, de désinvestissement et opérations financières sont prévus dans le règlement intérieur du Conseil et de ses Comités et repris dans la Section 5.2.5 du présent Document de Référence relatif aux limitations apportées par le Conseil aux pouvoirs du Président-Directeur général.

*Voir la Section 5.2.5 (Pouvoirs du Président-Directeur général).*

#### 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 à la décision du 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 2011, outre l'arrêté des comptes annuels, semestriels et trimestriels, la composition du Conseil et des comités et la qualification de l'indépendance des administrateurs, la préparation de l'Assemblée générale, la fixation de la rémunération du mandataire social et les autres décisions de gestion courante, les travaux du Conseil ont notamment porté sur les questions suivantes : le suivi des développements et désinvestissements et de la situation financière du Groupe, l'attribution d'options et d'actions de performance, le maintien du contrat de travail du Président-

Directeur Général et le plan d'actionnariat salarié LEA 2011.

*Pour plus d'informations sur les développements et désinvestissements en 2011, se référer à la Section 3.2.2 (Acquisitions, partenariats et cessions récents).*

*Les attributions d'options et d'actions de performance en 2011 sont décrites à la Section 5.5 (Plans de rémunération à long terme) et une description du plan d'actionnariat salarié LEA 2011 figure à la Section 6.4 (Actionnariat Salarié).*

*La description de la rémunération du mandataire social et la position du Conseil concernant le maintien de son contrat de travail sont exposées à la Section 5.4.2 (Rémunérations et avantages au bénéfice du Président-Directeur général).*

### 5.2.2 Comités du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration a défini dans son règlement intérieur les missions et attributions de ses différents Comités permanents que sont :

- le Comité d'audit ;
- le Comité du gouvernement d'entreprise et des nominations ;
- le Comité des rémunérations ;
- le Comité Stratégie, Développement et Développement durable.

Les Comités sont composés au minimum de 3 membres et au maximum de 10 membres

désignés par le Conseil d'administration parmi ses membres.

La durée des mandats des membres des Comités coïncide avec celle de leur mandat d'administrateur. Ils peuvent faire l'objet d'un renouvellement simultané.

Les Comités se réunissent sur l'initiative de leur Président ou à la demande du Président-Directeur général, la convocation pouvant se faire par tous moyens, y compris verbalement. Les Comités peuvent se réunir en tous lieux et par tous moyens, y compris par visioconférence ou téléconférence. Ils ne peuvent valablement se réunir que si la moitié de leurs membres au moins sont présents. Ils tiennent au moins deux réunions par an.

L'ordre du jour des réunions des Comités est fixé par leur Président. Un compte rendu des réunions des Comités est rédigé après chaque séance.

Pour l'accomplissement de leurs travaux, les Comités peuvent entendre les membres des directions exécutives du Groupe ou tout autre dirigeant du Groupe. Les Comités peuvent en outre confier toute mission à tout expert et l'entendre en son rapport.

Les Comités rendent compte de leurs travaux à la prochaine réunion du Conseil, sous forme d'exposé oral, d'avis, de propositions, de recommandations ou de comptes rendus écrits.

Les Comités ne peuvent traiter à leur seule initiative de questions qui dépasseraient le cadre de leur mission définie ci-après. Ils n'ont pas de pouvoir de décision mais seulement de recommandation au Conseil d'administration.

## a) Comité d'audit

### Indicateurs

Nombre de réunions en 2011	5
Pourcentage moyen de participation en 2011	86 %
Nombre de membres *	7
Pourcentage d'administrateurs indépendants *	71 % (soit 5 sur 7)

\* Information à jour à la date du dépôt du présent Document de Référence.

### Composition

Le Comité d'audit est présidé par Mme Hélène Ploix. Sa composition est la suivante :

- Hélène Ploix, Présidente (administrateur indépendant) ;
- Michel Bon (administrateur indépendant) ;
- Juan Gallardo (administrateur indépendant) ;
- Jérôme Guiraud ;

- Michel Rollier (administrateur indépendant) ;
- Thierry de Rudder ;
- Véronique Weill (administrateur indépendant).

Il n'y a pas eu d'évolution de la composition du Comité d'audit sur l'exercice 2011.

Lors de sa séance du 16 février 2012, le Conseil d'administration a considéré, en

ligne avec sa position du 29 juillet 2010 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 de chacun des membres du Comité au paragraphe 5.1.2 (Composition du Conseil).



## Missions et attributions

Le Comité d'audit a pour mission de :

### COMPTE

- s'assurer auprès des commissaires aux comptes de la pertinence et de la permanence des méthodes comptables adoptées pour l'établissement des comptes consolidés ou sociaux ainsi que du traitement adéquat des opérations significatives au niveau du Groupe ;
- au moment de l'arrêté des comptes, procéder à l'examen préalable et donner un avis sur les projets de comptes sociaux et consolidés, trimestriels, semestriels et annuels préparés par la direction Financière, avant leur présentation au Conseil ; à cet effet, les projets de comptes et tous autres documents et informations utiles doivent être communiqués au Comité d'audit au moins trois jours avant l'examen des comptes par le Conseil. En outre, l'examen des comptes par le Comité d'audit doit être accompagné d'une note des commissaires aux comptes soulignant les points essentiels des résultats et des options comptables retenues, ainsi que d'une note du Directeur financier décrivant l'exposition aux risques et les engagements hors bilan significatifs de l'entreprise. Le Comité d'audit entend les commissaires aux comptes, le Président-Directeur général et la direction Financière, en particulier sur les amortissements, provisions, traitements des valeurs et principes de consolidation ;
- examiner les projets de rapport d'activité et de résultat avant leur publication, ainsi que tous comptes intérimaires établis pour les besoins d'opérations spécifiques (apports, fusions, opérations de marché, mise en paiement d'acomptes sur dividendes, etc.) ;
- examiner, le cas échéant, les raisons présentées par le Président-Directeur général pour ne pas inclure certaines sociétés dans le périmètre des sociétés consolidées ;
- examiner les risques et les engagements hors bilan significatifs.

### CONTRÔLE INTERNE ET AUDIT INTERNE

- être informé par le Président-Directeur général de la définition des procédures internes de collecte et de contrôle des informations financières garantissant la fiabilité de celles-ci ;
- être informé des procédures et plans d'actions en matière de contrôle interne financier et entendre les responsables du contrôle interne à chaque clôture annuelle et semestrielle ; examiner le

plan d'intervention des commissaires aux comptes à ce titre ;

- examiner le plan d'audit interne du Groupe et entendre les responsables de l'audit interne afin de prendre connaissance de leurs programmes de travail et d'avoir communication des rapports d'audit interne de la Société et du Groupe ou d'une synthèse de ces rapports ; après en avoir préalablement informé le Président-Directeur général, ces audits peuvent se faire, le cas échéant, hors la présence du Président-Directeur général.

### COMMISSAIRES AUX COMPTES

- entendre régulièrement les rapports des commissaires aux comptes sur les modalités de réalisation de leurs travaux ;
- proposer au Conseil, le cas échéant, une décision sur les points de désaccord entre les commissaires aux comptes et le Président-Directeur général, susceptibles de naître à l'occasion de la réalisation et du contenu de ces travaux ;
- aider le Conseil à veiller au respect des règles, principes et recommandations garantissant l'indépendance des commissaires aux comptes ; à cette fin, les membres du Comité ont, par délégation du Conseil d'administration, pour tâche de :
  - superviser la procédure de sélection ou de renouvellement (par appel d'offres) des commissaires aux comptes en veillant à la sélection du "mieux-disant" et non du "moins-disant", formuler un avis sur le montant des honoraires sollicités pour l'exécution des missions de contrôle légal, formuler un avis motivé sur le choix des commissaires aux comptes et faire part de sa recommandation au Conseil à cet égard,
  - superviser les questions concernant l'indépendance, les honoraires et les missions des commissaires aux comptes.

### POLITIQUE FINANCIÈRE

- être informé par le Président-Directeur général de la situation financière du Groupe, des méthodes et techniques utilisées pour définir la politique financière ; être régulièrement informé des lignes directrices de la stratégie financière du Groupe notamment eu égard à l'endettement et à la couverture de change ;
- être informé du contenu des communiqués financiers avant leur émission ;
- être informé au préalable des conditions des opérations financières du Groupe ;

dans le cas où une réunion du Comité serait impossible pour des raisons d'urgence, le Comité d'audit est informé de ces conditions ;

- examiner toute question de nature financière ou comptable qui lui est soumise par le Président-Directeur général, le Conseil ou les commissaires aux comptes ;
- être informé par le Président-Directeur général de toutes les réclamations de tiers ou de toutes informations internes révélant des critiques sur les documents comptables ou les procédures de contrôle interne de la Société, ainsi que des procédures mises en place à cette fin et des remèdes à ces réclamations et critiques.

### FRAUDES

- s'assurer de la mise en place par la Société de procédures permettant de recevoir, conserver et traiter toute réclamation en matière comptable et financière reçue par la Société ;
- être informé d'éventuels cas de fraude impliquant le management ou des employés ayant une fonction importante en matière de contrôle interne financier.

### GESTION DES RISQUES

- s'assurer que les actions et moyens appropriés sont mis en œuvre, par ou à l'initiative de la direction Générale du Groupe, afin de permettre l'identification, l'analyse, ainsi que l'amélioration continue de la prévention et de la maîtrise des risques auxquels le Groupe peut être confronté dans le cadre de ses activités ;
- une réunion du Comité est dédiée chaque année au Contrôle Interne, à l'Audit Interne et à la gestion des risques.

Afin que le Comité d'audit soit en mesure d'exercer pleinement ses missions, le règlement intérieur du Conseil prévoit que tous documents et informations utiles doivent lui être communiqués par le Président-Directeur général dans un délai suffisant.

Lors de ses réunions, le Comité d'Audit a usuellement et régulièrement l'opportunité d'entendre le Président-Directeur Général, le Directeur général adjoint Finance et les membres de la direction Financière (contrôle, consolidation et trésorerie), le directeur de l'audit interne Groupe, le directeur juridique Groupe ainsi que les représentants des commissaires aux comptes. Par ailleurs, lors de chaque réunion une place est laissée pour que le Comité puisse, si souhaité, entendre les commissaires aux comptes hors la présence du management de la société et inversement.

### Principaux travaux

En 2011, le Comité d'audit a procédé à la revue préliminaire des comptes sociaux et consolidés de l'exercice 2010, à la revue des comptes sociaux du premier semestre et des comptes consolidés des trois premiers trimestres de 2011. Il a également procédé à une revue des communiqués de presse et des présentations aux analystes portant sur la publication de ces comptes et a revu le budget d'honoraires 2011 des commissaires aux comptes.

Par ailleurs, les mandats du collège des commissaires aux comptes, renouvelé suite à appel d'offre en 2006, arrivant à échéance en 2012, le Comité a échangé sur sa composition. Après avoir constaté le bon niveau de qualité des prestations fournies par les auditeurs, le Comité a décidé de recommander au Conseil d'administration de proposer à l'Assemblée générale le renouvellement du collège actuel des commissaires aux comptes.

Les travaux du Comité ont également porté sur 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. Il a par ailleurs été amené à faire une revue des aspects comptables et financiers de certains projets stratégiques du Groupe.

Le Comité a également assuré le suivi du contrôle interne et de la gestion des risques ainsi que de l'audit interne. En particulier, le Comité d'audit a été amené à examiner la cartographie des risques du Groupe et à faire un suivi des différents plans d'actions concernant les risques prioritaires du Groupe. Le Comité a également fait un point régulier sur les fraudes, le programme de prévention de la fraude et le processus de certification annuel.

Au cours de l'exercice, le Comité d'audit a par ailleurs procédé à l'évaluation de son fonctionnement, telle que décrite dans le paragraphe 5.2.3 (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 2011 en février 2012, 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 2011. 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 2011 et formulé une recommandation au Conseil.

Voir le Chapitre 9 (Procédures de contrôle interne).

## b) Comité du gouvernement d'entreprise et des nominations

### Indicateurs

Nombre de réunions en 2011	5
Pourcentage moyen de participation en 2011	89 %
Nombre de membres *	7
Pourcentage d'administrateurs indépendants *	71 % (soit 5 sur 7)

\* 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.

Monsieur Michel Pébereau a fait partie du Comité du gouvernement d'entreprise et des nominations jusqu'à la fin de son mandat,

intervenue à l'issue de l'Assemblée générale du 12 mai 2011.

Monsieur Baudouin Prot a rejoint le Comité du gouvernement d'entreprise et des nominations suite à sa nomination en tant qu'administrateur par l'Assemblée générale du 12 mai 2011.

Monsieur Ian Gallienne a été nommé membre du Comité du gouvernement d'entreprise et des nominations par le Conseil d'administration du 3 novembre 2011, suite à sa cooptation en qualité d'administrateur en remplacement de Monsieur Gérard Frère, démissionnaire. Cette nomination est intervenue à l'issue de la dernière séance du Comité du gouvernement d'entreprise et des nominations sur l'exercice 2011.

Monsieur Gérard Frère a fait partie du Comité du gouvernement d'entreprise et des nominations jusqu'à la fin de son mandat, intervenue à l'issue du Conseil d'administration du 3 novembre 2011.

### 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 2011, 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 début 2012) ;
- l'évaluation du Président-Directeur général ;
- le renouvellement du mandat du Vice-Président ;
- le maintien du contrat de travail du Président-Directeur ;
- la revue de la description de la gouvernance dans le Document de Référence 2011 (début 2012); et
- modifications du règlement intérieur du Conseil d'administration début 2012.

## c) Comité des rémunérations

### Indicateurs

Nombre de réunions en 2011	5
Pourcentage moyen de participation en 2011	93 %
Nombre de membres *	6
Pourcentage d'administrateurs indépendants *	67 % (soit 4 sur 6)

\* 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) ;
- Thierry de Rudder ;
- Nassef Sawiris ;
- Véronique Weill (administrateur indépendant).

Monsieur Michel Pébereau a fait partie du Comité des rémunérations jusqu'à la fin de son mandat, intervenue à l'issue de l'Assemblée générale du 12 mai 2011.

Madame Véronique Weill a été nommée membre du Comité des rémunérations par le Conseil d'administration du 12 mai 2011.

### Missions et attributions

Le Comité des rémunérations est chargé d'examiner les éléments de rémunérations et avantages dont bénéficient les administrateurs et les mandataires sociaux et de donner au Conseil des éléments de comparaison et de mesure par rapport aux pratiques de place, en particulier :

- étudier et faire des propositions quant à la rémunération des mandataires sociaux, tant en ce qui concerne la part fixe que la part variable, et tous avantages en nature, options de souscription ou d'achat d'actions reçus de toute société du Groupe, dispositions relatives à leurs retraites, et tous autres avantages de toute nature ;
- définir et mettre en œuvre les règles de fixation de la part variable de leur rémunération en veillant à la cohérence de ces règles avec l'évaluation faite annuellement des performances des mandataires sociaux et avec la stratégie à moyen terme de la Société et du Groupe ;

- donner au Conseil un avis sur la politique générale d'attribution des options de souscription et/ou d'achat d'actions et sur le ou les plans d'options établis par le Président-Directeur général et proposer au Conseil les attributions d'options d'achat ou de souscription ;
- être informé de la politique de rémunération des principaux dirigeants non mandataires sociaux de la Société et d'autres sociétés du Groupe et examiner la cohérence de cette politique ;
- proposer au Conseil un montant global pour les jetons de présence des administrateurs qui serait proposé à l'Assemblée générale de la Société ;
- proposer au Conseil des règles de répartition des jetons de présence et les montants individuels des versements à effectuer à ce titre aux administrateurs, en tenant compte de l'assiduité des administrateurs au Conseil et dans les Comités ;
- examiner toute question que lui soumettrait le Président-Directeur général, relative aux questions visées ci-dessus, ainsi qu'aux projets d'augmentation de capital réservés aux salariés ;

- approuver l'information donnée aux actionnaires dans le Document de Référence sur la rémunération des mandataires sociaux et sur les principes et modalités qui guident la fixation de la rémunération de ces dirigeants, ainsi que sur l'attribution et l'exercice des options d'achat ou de souscription d'actions de ces derniers.

### Principaux travaux

En 2011, les travaux du Comité des rémunérations ont notamment porté sur :

- la revue de la politique du Groupe en matière de rémunération long terme ;

- la revue de la structure de rémunération variable des collaborateurs du Groupe ;
- les plans d'attribution d'options de souscription et d'actions de performance (attribution 2011 et constatation de l'atteinte des conditions de performance liées aux plans 2010) ;
- la revue de l'enveloppe des jetons de présence et leur répartition entre les administrateurs pour l'année 2011 ;
- la rémunération du Président-Directeur général (la rémunération fixe, les critères de part variable et la rémunération long terme) ;

- la revue des différents plans de retraite du Groupe ;
- l'augmentation de capital réservée aux salariés dans le cadre du plan d'actionnariat salarié LEA 2011 ;
- le versement d'un supplément d'intéressement ; et
- la revue de la section du Document de Référence 2011 sur la rémunération (début 2012).

## d) Comité Stratégie, Développement et Développement durable

### Indicateurs

Nombre de réunions en 2011	2
Pourcentage moyen de participation en 2011	87 %
Nombre de membres *	7
Pourcentage d'administrateurs indépendants *	71 % (soit 5 sur 7)

\* Information à jour à la date du dépôt du présent Document de Référence.

### Composition

Le Comité Stratégie, Développement et Développement durable est présidé depuis le 12 mai 2011 par M. Michel Bon. Sa composition est la suivante :

- Michel Bon, Président (administrateur indépendant) ;
- Philippe Charrier (administrateur indépendant) ;
- Philippe Dauman (administrateur indépendant) ;
- Paul Desmarais Jr ;
- Colette Lewiner (administrateur indépendant) ;
- Baudouin Prot (administrateur indépendant) ;
- Nassef Sawiris.

Monsieur Michel Pébereau a présidé le Comité Stratégie, Développement et Développement durable jusqu'à la fin de son mandat, intervenue à l'issue de l'Assemblée générale du 12 mai 2011.

Monsieur Baudouin Prot a rejoint le Comité Stratégie, Développement et Développement durable suite à sa nomination en tant qu'administrateur par l'Assemblée générale du 12 mai 2011.

### Missions et attributions

Le Comité Stratégie, Développement et Développement durable a pour mission de :

- donner au Conseil un avis sur les grandes orientations stratégiques de la Société et du Groupe et sur la politique de développement, et sur toute autre question stratégique importante dont le Conseil le saisit ;
- étudier en détail et formuler un avis au Conseil sur les questions qui lui sont soumises relatives aux opérations majeures d'investissements, de création et de modernisation d'équipements, de croissance externe, ou de désinvestissements et de cessions ;
- évaluer et prendre en compte la bonne intégration des politiques et engagements de la Société en matière de développement durable et de responsabilité sociale et veiller en tant que besoin, à leur évolution et amélioration pour assurer la croissance du Groupe.

### Principaux travaux

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

En 2011, les travaux du Comité Stratégie, Développement et Développement durable ont porté sur trois sujets principaux :

- l'optimisation et l'évolution à moyen-terme du portefeuille d'actifs du Groupe ;
- les stratégies de différenciation de l'offre produits et services du Groupe ;
- les orientations stratégiques 2015.

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

En 2010, le Conseil avait débattu de son organisation et de son fonctionnement de manière formelle conformément au règlement intérieur. Ce débat avait d'abord été mené par le Vice-Président du Conseil au sein du Comité du gouvernement d'entreprise et des nominations, puis au sein du Conseil, suite à des entretiens avec chacun des administrateurs. Cette évaluation intégrait également celle des Comités.

Il ressortait des commentaires et débats résultant de cette évaluation que les administrateurs étaient globalement très satisfaits du fonctionnement et des travaux du Conseil d'administration et de ses Comités. Les principales conclusions de cette évaluation, d'où ressortaient des pistes d'optimisation, étaient les suivantes :

- concernant la composition du Conseil d'administration, les administrateurs ont fait état de la bonne diversité de sa composition et du respect de l'équilibre nécessaire entre administrateurs qualifiés d'indépendants et

représentants des actionnaires. En termes de perspective, une évolution à la baisse du nombre des administrateurs pourrait être envisagée ainsi qu'une meilleure représentation des femmes au sein du Conseil ;

- concernant l'organisation du Conseil et de ses Comités, le fonctionnement du Conseil est jugé très satisfaisant. Le périmètre des sujets traités est considéré comme adéquat, les sujets étant traités efficacement même si la durée des débats pourrait être optimisée davantage selon la nature des sujets traités. L'implication du Conseil dans le processus d'établissement de la stratégie et l'information dont il bénéficie sur la situation financière de la Société sont jugées très positives. Le fonctionnement des Comités et notamment la répartition du travail entre les Comités et le Conseil ainsi que la nature et l'étendue de l'information qui est rapportée sont jugées appropriées. Un renforcement du rôle du Comité Stratégie

et de la fréquence des discussions sur les rémunérations sont à envisager ;

- l'animation des débats par le Président-Directeur général est appréciée tant sur la conduite des débats que sur la qualité des interventions de celui-ci, notamment sur la stratégie, la situation et le fonctionnement général de la Société.

S'appuyant sur des états documentés des travaux du Conseil et de ses comités, un débat sur le fonctionnement du Conseil en 2011 a eu lieu lors de la réunion du Conseil du 16 février 2012. À cette occasion, le Conseil a réitéré les conclusions et recommandations précédemment émises en 2010.

Le Comité d'audit a également procédé en 2011 à une évaluation de son fonctionnement par un questionnaire spécifique et complémentaire. Cette auto-évaluation a souligné le bon fonctionnement du Comité et la prise en compte par la direction du Groupe des demandes spécifiques qui lui ont été faites par le Comité.

#### 5.2.4 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 2011 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 (%)
<b>Nombre de réunions en 2011</b>	<b>7</b>	<b>93</b>	<b>5</b>	<b>86</b>	<b>5</b>	<b>89</b>	<b>5</b>	<b>93</b>	<b>2</b>	<b>87</b>
Bruno Lafont	7	100								
Oscar Fanjul	7	100			5	100	5	100		
Michel Bon	7	100	5	100					2	100
Philippe Charrier	7	100					5	100	2	100
Bertrand Collomb	7	100								
Philippe Dauman	6	86			5	100			2	100
Paul Desmarais Jr.	6	86							1	50
Gérald Frère	5	71			4	80				
Juan Gallardo	7	100	4	80	4	80	4	80		
Jérôme Guiraud	7	100	5	100						
Pierre de Lafarge <sup>(1)</sup>	3/3	100							1/1	100
Colette Lewiner	7	100							2	100
Michel Pébereau <sup>(1)</sup>	3/3	100			3/3	100	3/3	100	1/1	100
Hélène Ploix	6	86	5	100						
Baudouin Prot <sup>(2)</sup>	4/4	100			1/2	50			0/1	0
Michel Rollier	6	86	3	60	4	80				
Thierry de Rudder	7	100	5	100			5	100		
Nassef Sawiris	5	71			5	100	4	80	2	100
Véronique Weill <sup>(3)</sup>	6	86	3	60			2/2	100		

(1) Administrateurs dont le mandat est venu à échéance le 12 mai 2011.

(2) Administrateur nommé le 12 mai 2011.

(3) Administrateur nommé au Comité des rémunérations le 12 mai 2011.

### 5.2.5 Pouvoirs du Président-Directeur général

Le Président-Directeur général représente la Société dans ses rapports avec les tiers. Il est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société.

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

Les orientations stratégiques de la Société font l'objet d'une proposition par le Président-Directeur général et d'un débat annuel du Conseil. 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.

#### Investissements et désinvestissements

Le règlement intérieur du Conseil prévoit que doivent être soumises au Conseil d'administration les opérations

d'investissement et de désinvestissement suivantes :

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

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

#### 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 dans les conditions suivantes :
  - information *a posteriori* si leur montant est inférieur à 300 millions euros,
  - information *a priori* sur le principe des opérations pour des émissions de titres d'un montant compris entre 300 millions et 1 000 millions d'euros, le 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.



## 5.3 Direction du Groupe

Le Comité Exécutif du Groupe, réuni autour de M. Bruno Lafont, Président-Directeur général, est composé des membres suivants :

**Jean-Carlos Angulo**, Directeur général adjoint Opérations, 61, rue des Belles Feuilles, 75116 Paris, France.

Diplômé de l'École des mines de Nancy et de l'Institut européen des affaires, Jean-Carlos Angulo (né en 1949) travaille au sein du Groupe depuis 1975. De 1971 à 1974, il est ingénieur projet dans l'industrie aéronautique pour la Société européenne de Propulsion à Bordeaux. Il rejoint Lafarge en 1975 où il a successivement occupé les postes de manager puis de directeur de projets dans les filiales du Groupe spécialisées dans l'ingénierie (construction d'usines), avant de devenir Directeur de Lafarge Consultoria e Estudos au Brésil. En 1984, il rejoint Lafarge Aluminates en qualité de directeur du développement. De 1990 à 1996, il est Directeur général de Lafarge au Brésil et Président de la région Amérique latine et Amérique du Sud. En 1996, il est nommé Directeur général de Lafarge Ciments France. De 2000 à août 2007, il est Président de la région Europe de l'Ouest et Maroc pour l'activité Ciment. En septembre 2007, il rejoint le Comité Exécutif et est Directeur général adjoint, Co-Président de l'activité Ciment. Il est Directeur général adjoint Opérations depuis le 1er janvier 2012.

**Jean Desazars de Montgailhard**, Directeur général adjoint Stratégie, Développement et Affaires Publiques, 61, rue des Belles Feuilles, 75116 Paris, France.

Diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris, titulaire d'un Master en économie et ancien élève de l'École Nationale d'Administration (ENA), Jean Desazars (né en 1952) travaille chez Lafarge depuis 1989. Il a commencé sa carrière au sein du ministère des Affaires étrangères à Madrid, Stockholm, Washington DC puis Paris avant de rejoindre Lafarge Ciment en qualité de directeur de la stratégie à Paris puis en Espagne comme Directeur communication et stratégie. 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<sup>er</sup> janvier 2008, il est Directeur général adjoint en charge de la Stratégie, du Développement et des Affaires

Publiques et membre du Comité Exécutif. Il est administrateur de COE Rexecode.

**Thomas Farrell**, Directeur général adjoint Opérations, 61, rue des Belles Feuilles, 75116 Paris, France.

Diplômé de l'Université de Brown et docteur en droit (J.D.) de l'Université de Georgetown, Thomas Farrell (né en 1956) a commencé sa carrière comme avocat dans le cabinet new-yorkais Shearman & Sterling. Il travaille chez Lafarge depuis 1990 où il entre en qualité de directeur des études stratégiques du Groupe. De 1992 à 1994, il dirige une unité opérationnelle Béton en France. En 1996, il devient Directeur général des activités Granulats & Béton et Asphalte pour l'Alberta du Sud au Canada. En 1998, il devient Directeur général de Lafarge en Inde. De 2002 à 2006, il est Directeur général adjoint de Lafarge North America Inc., Président des activités Granulats & Béton et Asphalte pour la région Ouest de l'Amérique du Nord. De 2006 à août 2007, il dirige les activités Granulats & Béton et Asphalte en Amérique du Nord. En septembre 2007, il rejoint le Comité Exécutif et est Directeur général adjoint, Co-Président de l'activité Granulats & Béton. Il est Directeur général adjoint Opérations depuis le 1er janvier 2012. Il est administrateur des associations professionnelles National Stone Sand and Gravel Association et American Road and Transportation Builders Association (États-Unis).

**Jean-Jacques Gauthier**, Directeur général adjoint Finance, 61, rue des Belles Feuilles, 75116 Paris, France.

Jean-Jacques Gauthier (né en 1959) rejoint le Groupe en février 2001. Diplômé en droit et en économie, il commence sa carrière au sein du cabinet d'audit Arthur Young. De 1986 à 2001, il exerce différentes responsabilités au sein du groupe Matra, en France et aux États-Unis. En 1996, il devient Directeur général adjoint, *Chief Financial Officer*, de la société franco-britannique Matra Marconi Space. Il exerce les mêmes fonctions au sein de la société Astrium entre 2000 et 2001. Il est, depuis 2001, Directeur général adjoint Finance et membre du Comité Exécutif.

**Christian Herrault**, Directeur général adjoint Opérations, 61, rue des Belles Feuilles, 75116 Paris, France.

Diplômé de l'École Polytechnique et de l'École nationale supérieure des mines de Paris, Christian Herrault (né en 1951) rejoint Lafarge

en 1985, pour prendre la responsabilité de la stratégie et du développement de la branche Bioactivités. Directeur général des activités Semences de 1987 à 1992 aux États-Unis puis en France, il dirige l'activité Glutamate de 1992 à 1994. En 1995, il devient Directeur général de l'activité Aluminates et Adjuvants (qui a depuis quitté le périmètre du Groupe), fonction qu'il occupe jusqu'en 1998. Il est ensuite Directeur général adjoint Groupe Organisation et Ressources Humaines de 1998 à 2007 et membre du Comité Exécutif. En septembre 2007, il est nommé Directeur général adjoint et Président de l'activité Plâtre, toujours au sein du Comité Exécutif. Il est Directeur général adjoint Opérations depuis le 1er janvier 2012. Il est Président du Conseil d'administration de l'École des mines de Nantes.

**Gérard Kuperfarb**, Directeur général adjoint, en charge de la fonction Innovation, 61, rue des Belles Feuilles, 75116 Paris, France.

Diplômé de l'École des mines de Nancy, titulaire d'un DEA en Sciences des Matériaux de l'École des mines de Paris et d'un MBA de HEC, Gérard Kuperfarb (né en 1961) travaille au sein du Groupe depuis 1992. Il commence sa carrière en 1983 comme ingénieur au Centre de mise en forme des matériaux de l'École des mines de Paris puis rejoint l'activité "Matériaux composites" du groupe Ciba en 1986 où il occupe des fonctions commerciales et marketing. En 1989, il rejoint un cabinet de conseil en stratégie à Bruxelles et à Paris. Il entre chez Lafarge en 1992 en qualité de directeur du marketing de l'activité Réfractaires puis devient Directeur stratégie au sein de l'activité Matériaux de Spécialités. En 1996, il devient Directeur stratégie béton prêt à l'emploi à Paris. En 1998, il dirige l'activité Granulats & Béton du sud-ouest de l'Ontario (Canada) avant de prendre en 2001 la Présidence du groupe de performance de Lafarge Constructions Materials en Amérique du Nord. En 2002, il rejoint le siège de la branche Granulats & Béton à Paris en qualité de directeur de la performance puis devient Président de l'activité Granulats & Béton pour l'Est du Canada de 2005 à août 2007. En septembre 2007, il rejoint le Comité Exécutif et est Directeur général adjoint, Co-Président de l'activité Granulats & Béton. Il est Directeur général adjoint, en charge de la fonction Innovation depuis le 1er janvier 2012.



**Éric Olsen**, Directeur général adjoint Organisation et Ressources Humaines, 61, rue des Belles Feuilles, 75116 Paris, France.

Diplômé de l'Université du Colorado en finance et comptabilité et titulaire d'un Master de HEC, Éric Olsen (né en 1964) travaille au sein du Groupe depuis 1999. Il commence sa carrière en 1988 chez Deloitte & Touche à New York en qualité d'auditeur senior. De 1992 à 1993, il est collaborateur senior à la banque Paribas à Paris puis de 1993 à 1999, il est associé du cabinet de conseil Trinity Associates à Greenwich dans le Connecticut. Il rejoint Lafarge North America Inc. en 1999 en qualité de directeur de la stratégie et du développement. En 2001, il est nommé Président des opérations Ciment de la région Nord-Est en Amérique du Nord et directeur des achats de Lafarge North America Inc. Il devient Directeur financier de Lafarge North America Inc. en 2004. Il devient Directeur général adjoint en charge de l'Organisation et des Ressources Humaines le 1<sup>er</sup> septembre 2007 et rejoint le Comité Exécutif à cette même date.

**Alexandra Rocca**, Directrice de la Communication Groupe, 61, rue des Belles Feuilles, 75116 Paris, France.

Diplômée de l'École des Hautes Études Commerciales (HEC), de l'Institut d'études

politiques de Paris et titulaire d'une licence de lettres modernes, Alexandra Rocca (née en 1962) a commencé sa carrière dans le groupe Printemps de 1986 à 1990. Elle a rejoint le groupe Air Liquide où, de 1990 à 2001, elle a notamment été responsable de la communication client et de la gestion de la marque à l'international avant d'être nommée Directrice adjointe de la Communication du groupe. Par la suite, Alexandra Rocca a exercé les responsabilités de Directrice de la Communication des Galeries Lafayette de 2001 à 2005. Elle a rejoint le groupe Crédit Agricole en 2005 pour assumer les fonctions de Directrice de la Communication de LCL (ex-Crédit Lyonnais) avant d'être nommée, en avril 2008, Directrice de la communication du groupe Crédit Agricole.

Alexandra Rocca est entrée chez Lafarge en septembre 2010, en tant que Directrice de la Communication du Groupe. Elle est membre du Comité Exécutif depuis le 1er janvier 2012.

**Guillaume Roux**, Directeur général adjoint, en charge de la fonction Performance, 61, rue des Belles Feuilles, 75116 Paris, France.

Diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris, Guillaume Roux (né en 1959) rejoint le Groupe en 1980 en tant qu'auditeur interne chez Lafarge Ciment en France. Il est Directeur financier de l'activité Biochimie

aux États-Unis de 1989 à 1992, puis rejoint la direction Financière du Groupe en tant que chargé de mission. En 1996, il repart aux États-Unis à la direction du Marketing de Lafarge North America Inc. Il est Directeur général de Lafarge en Turquie entre 1999 et 2001, date à laquelle il devient Président de la région Asie du Sud-Est pour la branche Ciment. Il est Directeur général adjoint, Co-Président de la branche Ciment et membre du Comité Exécutif en janvier 2006. Il est Directeur général adjoint, en charge de la fonction Performance depuis le 1er janvier 2012.

Il n'existe aucun conflit d'intérêts entre les devoirs des membres du Comité Exécutif à l'égard de la Société et leurs intérêts privés.

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

## 5.4 Rémunérations et avantages

### 5.4.1 Rémunérations versées aux administrateurs – Jetons de présence

#### 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. Cette enveloppe n'avait fait l'objet d'aucune augmentation depuis l'Assemblée générale du 28 mai 2001. Cette augmentation de 15 % du montant annuel maximum s'inscrivait dans la volonté du

Conseil d'administration de pouvoir continuer à offrir à Lafarge une gouvernance de qualité en y associant des administrateurs de haut niveau et toujours fortement impliqués.

#### Règles de répartition

Par ailleurs, le Conseil d'administration a, lors de sa réunion du 24 mars 2010, fixé les règles de répartition des jetons de présence de la façon suivante :

- Chaque administrateur perçoit un jeton fixe de 17 000 euros par an (majoré de 5 000 euros pour les Présidents des Comités et de 15 000 euros pour le Vice-

Président). Il est limité à 50 % pour tout nouvel administrateur nommé en cours d'année et tout administrateur dont le mandat expire en cours d'année.

- Un jeton variable s'élevant à 1 200 euros est attribué à tout administrateur pour chaque séance du Conseil d'administration ou d'un Comité à laquelle il a participé. Certains administrateurs, en raison de leur éloignement géographique, perçoivent un jeton variable double.

### Jetons de présence 2011

Le montant global des jetons de présence versés en 2012 (au titre de l'exercice 2011) s'élève à 656 500 euros. Il s'élevait en 2011 (au titre de l'exercice 2010) à 683 000 euros, le montant global versé en 2010 (au titre de l'exercice 2009) ressortant pour sa part à 609 787 euros.

Administrateurs	JETONS DE PRÉSENCE VERSÉS EN 2012 AU TITRE DE L'EXERCICE 2011 (EUROS)	JETONS DE PRÉSENCE VERSÉS EN 2011 AU TITRE DE L'EXERCICE 2010 (EUROS)	JETONS DE PRÉSENCE VERSÉS EN 2010 AU TITRE DE L'EXERCICE 2009 (EUROS)
Bruno Lafont	25 400	26 600	23 326
Oscar Fanjul	62 400	60 000	45 152
Michel Bon	36 300	37 400	31 407
Philippe Charrier	33 800	33 800	32 562
Bertrand Collomb	25 400	26 600	23 326
Philippe Dauman	48 200	50 600	40 643
Paul Desmarais, Jr.	33 800	38 600	29 098
Gérald Frère	27 800	31 400	26 789
Juan Gallardo	62 600	62 600	63 732
Jérôme Guiraud	31 400	33 800	29 098
Pierre de Lafarge <sup>(1)</sup>	13 300	30 200	25 635
Colette Lewiner	27 800	14 500	N/A
Michel Pèbereau <sup>(1)</sup>	23 000	41 200	37 528
Hélène Ploix	35 200	38 800	32 910
Baudouin Prot <sup>(2)</sup>	14 500	N/A	N/A
Michel Rollier	32 600	35 000	30 253
Thierry de Rudder	37 400	36 200	36 025
Nassef Sawiris	55 400	38 600	49 879
Véronique Weill	30 200	15 700	N/A
<b>TOTAL</b>	<b>656 500</b>	<b>683 000 <sup>(3)</sup></b>	<b>609 787 <sup>(3)</sup></b>

(1) Administrateurs dont le mandat est arrivé à échéance le 12 mai 2011.

(2) Administrateurs nommés le 12 mai 2011.

(3) Y compris les jetons versés à des administrateurs dont les mandats ont expiré avant 2011.

Conformément à la politique du Groupe, il n'y a pas eu au titre de 2011 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.

La rémunération au titre de l'exercice 2011 des administrateurs de Lafarge S.A. est constituée uniquement des jetons de présence (hors la rémunération du Président-Directeur général).

#### 5.4.2 Rémunérations et avantages au bénéfice du Président-Directeur général

##### Rémunérations (fixe et variable) versées au Président-Directeur général

Le Comité des rémunérations propose au Conseil d'administration la rémunération du Président-Directeur général. Il s'appuie, pour établir la structure de cette rémunération, sur les études de consultants extérieurs indiquant les pratiques du marché pour des sociétés comparables. Les décisions du Conseil en la matière sont prises hors la présence du Président-Directeur général.

La rémunération du Président-Directeur général est composée d'une partie fixe et d'une partie variable.

##### RÉMUNÉRATION FIXE 2011

Pour l'exercice 2011, sa rémunération annuelle fixe a été maintenue à 950 000 euros.

##### RÉMUNÉRATION VARIABLE 2011

La partie variable peut atteindre au maximum 160 % de la partie fixe. Elle est déterminée en fonction, d'une part, pour 62,5 %, des résultats financiers du Groupe, comparés à des objectifs fixés en début d'année, et, d'autre part, pour 37,5 %, de l'appréciation de la performance individuelle également déterminée par référence à des objectifs qualitatifs fixés en début d'année.

Le Conseil d'administration a décidé de fixer le montant de la partie variable du Président-Directeur général au titre de l'année 2011 (versée en 2012) à 648 375 euros, correspondant à 42,6 % de son bonus maximum. Ce pourcentage reflète le caractère exigeant des objectifs financiers dans l'environnement économique de 2011,

mais aussi l'atteinte par Bruno Lafont de l'ensemble des objectifs individuels.

Les objectifs financiers 2011 utilisés 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 celle de ses concurrents.

Pour leur part, les objectifs qualitatifs 2011 portaient sur les domaines suivants :

- la santé-sécurité ;
- le plan de redressement et relance ;
- l'optimisation du portefeuille d'activités ;
- le développement de l'équipe dirigeante ;
- la communication financière ;
- la définition des ambitions développement durable pour 2020.

### Élément de rémunération long terme lié aux performances de l'entreprise

Le Conseil d'administration du 5 novembre 2009 a décidé d'accorder au Président-Directeur général un élément de rémunération long terme lié aux performances de l'entreprise sur 3 à 7 ans.

Il ne pourra être acquis et versé qu'entre 2012 et 2016, et seulement si la performance de l'entreprise la situe dans la première moitié d'un groupe de sociétés de référence représentatif du secteur (condition de performance externe).

En cas d'atteinte de cette condition de performance externe, son montant sera lié à la réalisation, sur une période considérée, de niveaux de cash-flow libre et de rentabilité des capitaux employés (Roce) préfixés, correspondant aux objectifs stratégiques de l'entreprise approuvés par le Conseil, et déjà utilisés pour les cadres supérieurs du Groupe (conditions de performances internes). Le montant de la rémunération long terme sera réduit d'un quart pour chaque condition de performance interne non atteinte. Jusqu'à constatation de leur atteinte respective chaque condition de performance (externe et interne) sera testée tous les deux ans sur la période.

En cas d'atteinte de l'ensemble des conditions de performance, son montant sera de 1 500 000 euros, ajusté, en hausse ou en baisse, en fonction du taux de rendement dégagé pour les actionnaires depuis début 2010 (Total Shareholder Return, pourcentage calculé en ajoutant dividende et variation du cours de l'action).

Un premier test des performances a été effectué sur la base des comptes à fin 2011. Il n'en résulte aucun versement à ce stade.

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES RÉMUNÉRATIONS BRUTES DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL, AU TITRE DES ANNÉES 2011 ET 2010

(milliers d'euros)	MONTANTS 2011		MONTANTS 2010	
	DUS	VERSÉS	DUS	VERSÉS
<b>Bruno Lafont, Président-Directeur général</b>				
Rémunération fixe	950	950	950	950
Rémunération variable	648	796	796	1 016
Rémunération exceptionnelle	N/A	N/A	N/A	N/A
Jetons de présence Lafarge S.A.	25	27	27	23
Avantages en nature (voiture)	5	5	5	5
<b>TOTAL</b>	<b>1 628</b>	<b>1 778</b>	<b>1 778</b>	<b>1 994</b>

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES ATTRIBUTIONS 2011 D'OPTIONS ET D'ACTIONS DE PERFORMANCE

L'information sur les options et les actions de performance attribuées au Président-Directeur général durant l'exercice 2011 (dont

leur valorisation) figure de façon détaillée aux Sections 5.5.2 et 5.5.3 (Plans d'options de souscription ou d'achat d'actions et Plans d'actions de performance). La Société estime que ces éléments ne sont pas cumulables avec les éléments de rémunération présentés

ci-dessus, le montant de valorisation des options et des actions de performance à la juste valeur à la date d'attribution ne correspondant pas à une rémunération perçue par le bénéficiaire.

	ATTRIBUTIONS 2011 (nombre)	VALORISATION (euros) *
<b>Bruno Lafont</b>		
Options de souscription d'actions **	70 000	536 200
Actions de performance **	20 000	597 200

\* Lors de l'attribution d'options et d'actions de performance, le Groupe évalue la juste valeur des options et actions de performance attribuées à partir du modèle mathématique Black & Scholes. Voir les Notes aux comptes consolidés 2.24 et 21 (Paiements fondés sur des actions).

\*\* Les options et actions de performance attribuées au Président-Directeur général sont intégralement soumises à l'atteinte de conditions de performance.

### Contrat de travail et indemnité de départ du Président-Directeur général

#### CONTRAT DE TRAVAIL DE BRUNO LAFONT

Lors de sa réunion du 27 juillet 2011, le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité du gouvernement d'entreprise, a décidé de maintenir le contrat de travail de Bruno Lafont et de le modifier à l'effet de supprimer la clause d'engagement de présence par laquelle Bruno Lafont s'engageait à ne pas quitter la Société avant le 30 juin 2011, en contrepartie de quoi le préavis de licenciement pouvait courir jusqu'à cette même date.

Le Conseil considère que sa décision de maintenir le contrat de travail de Bruno Lafont initialement conclu le 1<sup>er</sup> janvier 1983 se justifie :

- au regard de son ancienneté de 29 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.

Par ailleurs, la modification du contrat de travail ainsi maintenu sera soumise au vote des actionnaires lors de la prochaine Assemblée générale de la Société dans le cadre de la procédure des conventions réglementées.

Ces décisions ne modifient pas la situation de Bruno Lafont concernant notamment son régime de retraite ou les indemnités de départ dont il pourrait bénéficier.



**INDEMNITÉ DE DÉPART ET MODIFICATIONS DU CONTRAT DE TRAVAIL DE BRUNO LAFONT**

Si Bruno Lafont venait à retrouver le bénéfice de son contrat de travail à l'issue de son mandat de Président-Directeur général, il bénéficierait en cas de licenciement (pour une autre raison que la faute grave ou lourde) d'une indemnité contractuelle de départ dont les modalités et conditions ont été revues par le Conseil pour prise en compte des recommandations de l'Afep-Medef sur le sujet.

Ainsi, cette indemnité de départ ne serait due que dans la mesure où un ensemble de conditions seraient réunies :

- la première condition porte sur l'événement déclenchant le droit à l'indemnité de départ. Le licenciement doit intervenir suite à un changement de contrôle (entendu comme (i) la remise en cause de l'équilibre capitalistique de la Société définie comme le fait pour Groupe Bruxelles Lambert et NNS Holding Sàrl de détenir au total, sans être de concert, plus de 50 % des droits de vote de la Société ou (ii) le fait qu'un autre actionnaire ou plusieurs agissant de concert viennent à détenir plus de 50 % des droits de vote de la Société) ou suite à un changement de stratégie de la part de la Société ;
- la deuxième condition est une condition de performance. La condition sera satisfaite et l'indemnité serait versée si deux des trois critères sont remplis. Si seulement un critère sur trois est rempli, la condition ne sera que partiellement satisfaite et l'indemnité serait versée seulement pour moitié. Si aucun des critères n'est rempli, la condition ne serait pas satisfaite et aucune

indemnité ne pourra être versée. Les trois critères à satisfaire, sur la période des trois derniers exercices précédant la rupture du contrat de travail, sont les suivants :

- en moyenne sur les trois derniers exercices : le retour sur capitaux investis après impôt est supérieur au Coût Moyen Pondéré du Capital. Le terme Coût Moyen Pondéré du Capital désigne ici la somme du coût de la dette multiplié par la dette totale divisé par le total des capitaux et du coût des capitaux propres multiplié par les capitaux propres et divisés par le total des capitaux (chiffres Groupe),
- en moyenne sur les trois derniers exercices : le rapport Ebitda/Chiffre d'affaires est strictement supérieur à 18 % (chiffres Groupe),
- en moyenne sur les trois derniers exercices : le pourcentage moyen de bonus attribué au titre du Contrat de Travail ou du Mandat est supérieur à 60 % du bonus maximum.

Le montant de cette indemnité de départ serait au maximum équivalent à deux ans de la rémunération brute totale perçue par Bruno Lafont pour l'année la plus favorable des trois années précédant la date de notification du licenciement. À l'effet de s'assurer que le montant total des indemnités dues à Bruno Lafont en cas de départ reste dans cette limite, cette indemnité de départ serait réduite du montant de l'indemnité conventionnelle de licenciement qui serait due en application et dans le respect des conditions de la convention collective applicable.

La suppression de poste ou la réduction du niveau de responsabilité constituerait également un cas de licenciement ouvrant droit à indemnité de départ.

**Engagements de retraite et assimilés**

Bruno Lafont 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 ce qui le concerne et notamment au regard de son ancienneté de 29 ans dans le Groupe, ce plan procurerait à Bruno Lafont, une rente égale à 26 % de sa rémunération de référence (moyenne des 3 dernières rémunérations fixes et variables) au-delà de 8 fois le plafond annuel de la sécurité sociale, auxquels s'ajouteraient 13 % supplémentaires au-delà de 16 fois ce plafond.

Lors de sa revue des recommandations du Code de gouvernement d'entreprise Afep-Medef, intervenue en février 2009, le Conseil d'administration s'est assuré que le montant estimé de la rente qui serait due au Président-Directeur général au titre de ces régimes de retraite serait inférieur à 40 % de sa dernière rémunération (fixe et variable). Cette limite constitue la règle de principe décidée par le Conseil pour tout futur mandataire social.

Il n'existe pas de régime de retraite particulier pour les mandataires sociaux.

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* Président-Directeur général	✓ (cf. paragraphe ci-dessus)		✓ (cf. paragraphe ci-dessus)		✓ (cf. paragraphe ci-dessus)			✓

\* Bruno Lafont est administrateur depuis le 25 mai 2005, Directeur général depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2006, Président-Directeur général depuis le 3 mai 2007. Son mandat d'administrateur a été renouvelé lors de l'Assemblée générale du 6 mai 2009.

### 5.4.3 Rémunération globale de la direction du Groupe en 2011 et 2010 et engagements de retraite

LA DIRECTION DU GROUPE EST COMPOSÉE DE BRUNO LAFONT, PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL AINSI QUE DES MEMBRES DU COMITÉ EXÉCUTIF DU GROUPE

	EXERCICE 2011	EXERCICE 2010
Nombre moyen de personnes <sup>(1)</sup>	10,0	10,7
Montant versé (millions d'euros) <sup>(2)</sup>	8,9	10,1
Montant de l'engagement retraite (millions d'euros) <sup>(3)</sup>	35,9	30,2

(1) Toutes les personnes qui ont fait partie de la direction au titre de l'exercice concerné, pour la période pendant laquelle elles ont été membres de la direction.

(2) Ce montant comprend :

- la partie fixe de la rémunération des membres de la direction au titre de l'exercice concerné ;
- la partie variable versée au titre de l'exercice précédent, composée d'une partie performance qualitative, d'une partie performance financière et d'une partie performance collective ;
- les jetons de présence versés par Lafarge S.A. à Bruno Lafont.

(3) L'évolution du montant de l'engagement retraite entre 2010 et 2011 s'explique principalement par une augmentation normale liée au rapprochement de la date de retraite et à la variation du taux d'actualisation.

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

### 5.5.1 Politique d'attribution – Critères de performance et règles de conservation

#### 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 au dirigeant mandataire social et aux cadres dirigeants. Les cadres supérieurs, expatriés et collaborateurs dont le Groupe souhaite reconnaître les performances et l'engagement bénéficient de l'octroi d'actions de performance. Depuis la décision du Conseil d'administration du 15 mars 2011, les attributions d'actions de performance sont également ouvertes aux mandataires sociaux et aux cadres dirigeants du Groupe.

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.

#### Critères de performance

##### PROPORTION D'OPTIONS OU D' ACTIONS DE PERFORMANCE SOUMISES À CRITÈRES DE PERFORMANCE

Conformément au Code Afep-Medef, la politique du Groupe approuvée par le Conseil d'administration en 2009 soumet la totalité des options de souscription ou d'achat d'actions

attribuées au Président-Directeur général, à l'atteinte de critères de performance.

C'est aussi le cas des attributions d'actions de performance depuis que le Président-Directeur général peut également en être bénéficiaire.

Ainsi, la totalité des options de souscription d'actions attribuées au Président-Directeur général depuis 2010 est soumise à l'atteinte de critères de performance (le Conseil d'administration n'ayant attribué aucune option au Président-Directeur général en 2009).

Par ailleurs, les options et les actions de performance consenties aux membres du Comité Exécutif du Groupe sont également soumises à l'atteinte de critères de performance dans une proportion croissante depuis 2003, atteignant 100 % en 2012.

Une partie des options et actions de performance attribuées aux autres salariés est également soumise à des critères de performance, dans une proportion variant selon le niveau de responsabilité. En 2012 comme en 2011, la proportion minimum des attributions soumise à l'atteinte de critères de performance était de 25 %.

#### PART DES ATTRIBUTIONS SOUMISE À CRITÈRES DE PERFORMANCE POUR LES MANDATAIRES SOCIAUX ET LES MEMBRES DU COMITÉ EXÉCUTIF

	2003 ET 2004	2005 A 2007	2008	2009	2010	2011	2012
Mandataires sociaux	43 %	50 %	50 %	pas d'attribution	100 %	100 %	100 %
Membres du Comité Exécutif	30 %	50 %	63 %	70 %	70 %	80 %	100 %

### CRITÈRES DE PERFORMANCE RETENUS

Les options de souscription et actions de performance attribuées en 2012 et en 2011 sont soumises à l'atteinte de critères de performance préalablement définis, et ce pour chaque bénéficiaire.

#### Attributions 2011

Les critères de performance applicables aux attributions 2011 sont basés sur une condition externe et des conditions internes. Ces conditions de performance externe et internes doivent être atteintes sur une période de trois ans. Le niveau d'atteinte de chacune de ces conditions sera évalué en faisant la moyenne des résultats obtenus en fin de chaque année 2011, 2012 et 2013.

La condition externe est basée sur la performance relative de Lafarge par rapport à ses principaux concurrents sur chacun des trois critères suivants : le retour sur capitaux investis après impôts (ROCE), le rendement total pour l'actionnaire (TSR) et le flux de trésorerie disponible (FCF). Pour que cette condition de performance externe soit atteinte, l'évolution de la performance du Groupe sur ces trois critères doit se situer parmi les trois meilleures du groupe de référence. À défaut, la moitié de l'attribution soumise à condition de performance sera annulée.

Les conditions internes, dont l'atteinte conditionne l'acquisition de l'autre moitié

de l'attribution soumise à condition de performance, sont basées sur le retour sur capitaux investis après impôts (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 3<sup>e</sup> niveau est atteint.

Le niveau requis pour atteindre 100% des conditions de performance internes est ambitieux et peut représenter jusqu'à 150% des objectifs annuels du plan stratégique du Groupe.

La proportion des options de souscription et actions de performance attribuées soumises à l'atteinte de critères de performance varie selon le niveau de responsabilité des bénéficiaires, comme indiqué ci-dessus.

#### Attributions antérieures

En 2009 et 2010, les options attribuées aux membres du Comité Exécutif ainsi qu'aux cadres dirigeants étaient également soumises à plusieurs critères de performance à la fois externes, tels que, les performances du Groupe par rapport à ses concurrents, et internes, comme l'atteinte d'objectifs de flux de trésorerie disponible, de retour sur

capitaux investis après impôts, de résultat brut d'exploitation ou de réduction des coûts. Selon les attributions et les bénéficiaires, ces critères pouvaient être alternatifs ou cumulatifs en partie. Ces mêmes critères de performance externes et internes étaient applicables au Président-Directeur général en 2010, aucune option ne lui ayant été attribuée en 2009. Une partie des critères de performance relatifs à l'attribution de 2010 au Comité Exécutif et aux cadres dirigeants 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 DES CONDITIONS DE PERFORMANCE POUR LES MANDATAIRES SOCIAUX ET LES MEMBRES DU COMITÉ EXÉCUTIF

		Mandataires sociaux	Membres du Comité Exécutif
<b>2007 et 2008</b>	Conditions internes		Objectif de réduction des coûts "Excellence 2008".
<b>2009</b>	Condition externe	Pas d'attribution	Performance relative de Lafarge et de ses concurrents (moyenne 2009, 2010 et 2011). Si la condition externe n'est pas atteinte en 2012, une réévaluation aura lieu sur les mêmes critères en 2013 et 2015.
	Conditions internes		FCF et ROCE (moyenne 2009, 2010 et 2011).
<b>2010</b>	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).
<b>2011</b>	Condition externe		Performance relative de Lafarge et de ses concurrents (moyenne 2011, 2012 et 2013).
	Conditions internes		FCF et ROCE (moyenne 2011, 2012 et 2013). Le pourcentage d'acquisition de l'attribution se déclenche par niveau (3 niveaux pour l'objectif FCF et 3 niveaux pour l'objectif ROCE).
<b>2012</b>	Condition externe		Performance relative de Lafarge et de ses concurrents (moyenne 2012, 2013 et 2014).
	Conditions internes		FCF et ROCE (moyenne 2012, 2013 et 2014). Le pourcentage d'acquisition de l'attribution se déclenche par niveau (3 niveaux pour l'objectif FCF et 3 niveaux pour l'objectif ROCE). Pour une partie de l'attribution des membres du Comité Exécutif, la condition de performance interne est le niveau d'atteinte du plan 2012 de réduction des coûts.

### Règles de conservation et de couverture

Les dirigeants mandataires sociaux ont l'obligation de conserver 50 % des actions résultant de la levée des options de chacune des attributions ainsi que 50 % des actions de performance acquises à l'issue de la période de conservation pour chaque attribution, et cela

jusqu'à ce que les actions Lafarge détenues et conservées par le dirigeant mandataire social (quelle que soit la provenance de ces actions Lafarge) représentent au global un montant équivalent à trois ans de la dernière rémunération fixe dudit dirigeant mandataire social (en prenant en compte pour ce calcul le cours de Bourse de l'action (i) à chacune des levées d'options ou (ii) à l'issue de chaque

période de conservation pour les actions de performance). Cette règle est applicable pour toute levée d'options effectuée pour l'ensemble des options attribuées et non encore exercées ainsi que pour toute action de performance attribuée et non encore livrée, jusqu'à la cessation des fonctions des mandataires sociaux.

Par ailleurs, chaque membre du Comité Exécutif a (i) l'obligation de réinvestir en actions Lafarge un tiers de la plus-value théorique nette d'impôts réalisée lors de l'exercice d'options de souscription ou d'achat et (ii) l'obligation de conserver à l'issue de la période de conservation un tiers des actions de performance attribuées à chaque attribution, et cela jusqu'à détenir au global l'équivalent de sa rémunération annuelle fixe en valeur d'actions Lafarge, jusqu'à la cessation de sa qualité de membre du Comité Exécutif du Groupe.

Les mandataires sociaux et les membres du Comité Exécutif bénéficiaires d'options et d'actions de performance ne doivent pas recourir à des opérations de couverture de leur risque.

### Règles prudentielles portant sur les opérations sur titres issus des plans de rémunération à long terme

Des règles prudentielles applicables aux ventes d'actions de performance et aux ventes d'actions résultant de la levée d'options, réalisées simultanément à cette levée, prévoient des périodes non autorisées durant lesquelles la réalisation de telles opérations sur titres par les dirigeants du Groupe (dont les membres de son Conseil d'administration et du Comité Exécutif) est interdite. Ces périodes non autorisées débutent 20 jours avant la date prévue pour la publication des résultats trimestriels, semestriels ou annuels

et s'achèvent dix jours de Bourse suivant la publication de ces mêmes résultats.

### 5.5.2 Plans d'options de souscription ou d'achat d'actions

À fin décembre 2011, le nombre total d'options non exercées était de 8 511 063, soit environ 2,96 % du capital de la Société au 31 décembre 2011.

À la date de ce document, l'ensemble des prix d'exercice des options attribuées et pouvant être exercées est supérieur au cours de Bourse de l'action Lafarge.

### Principales caractéristiques

#### CARACTÉRISTIQUES DES OPTIONS ATTRIBUÉES

La durée de vie des options est de 10 ans.

Le prix d'exercice des options est fixé sans rabais ni décote par rapport à la moyenne des cours de Bourse des 20 jours précédant la date d'attribution par le Conseil d'administration.

#### CONDITIONS D'EXERCICE DES OPTIONS

Les options attribuées sont soumises à une période d'indisponibilité. Depuis décembre 2001, celle-ci est de 4 ans.

Cette durée d'indisponibilité s'applique également aux options attribuées par le Conseil d'administration dans le cadre du plan "Lafarge en action 2002" (augmentation de capital réservée aux salariés qui pouvaient souscrire de 1 à 110 actions, assorties d'une

option pour toute action souscrite à partir de la onzième).

Néanmoins, pour les options attribuées depuis 2007, cette indisponibilité cesse de s'appliquer de plein droit si, au cours de cette période de quatre ans, une offre publique est lancée sur les titres de Lafarge S.A., ou le Groupe vient à fusionner ou être absorbé par une autre société.

#### PERTE OU MAINTIEN DES OPTIONS

Les options non exercées dans les dix ans de leur attribution sont annulées.

Depuis 2007, certains événements tels que la démission ou le licenciement font perdre le bénéfice des options. Le bénéfice des options peut être maintenu en cas de vente (sortie du Groupe) de la société employeur du bénéficiaire.

### Exercice 2011 : options de souscription ou d'achat d'actions du dirigeant mandataire social et des principaux bénéficiaires

Les tableaux ci-dessous présentent les informations suivantes pour Monsieur Bruno Lafont, Président-Directeur général :

- options consenties durant l'exercice 2011 par Lafarge et par toute société du Groupe ;
- options levées durant l'exercice 2011 ;
- nombre total d'options restant à exercer au 31 décembre 2011.

#### OPTIONS CONSENTIES AU DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL DURANT L'EXERCICE

	N° ET DATE DU PLAN	NATURE DES OPTIONS	VALORISATION DES OPTIONS SELON LA MÉTHODE RETENUE POUR LES COMPTES CONSOLIDÉS * (EUROS)	NOMBRE TOTAL D'OPTIONS	PRIX D'EXERCICE (EUROS)	PÉRIODE D'EXERCICE
Bruno Lafont	OSA 2011 du 15/03/2011	Souscription	536 200	70 000	44,50	du 15/03/2015 au 14/03/2021

#### OPTIONS LEVÉES DURANT L'EXERCICE PAR LE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

	N° ET DATE DU PLAN	NOMBRE TOTAL D'OPTIONS LEVÉES	PRIX D'EXERCICE (EUROS)
Bruno Lafont		Aucune option n'a été levée par le dirigeant mandataire social au cours de l'exercice	

#### NOMBRE TOTAL D'OPTIONS RESTANT À EXERCER PAR LE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL AU 31 DÉCEMBRE 2011

	OPTIONS POUVANT ÊTRE EXERCÉES AU 31/12/2011	OPTIONS INDISPONIBLES AU 31/12/2011	TOTAL
Bruno Lafont	284 309 *	308 834 *	593 143 *

\* Incluant les options dont l'exercice est conditionné à des critères de performance.

Concernant les options lui ayant été attribuées, Monsieur Bruno Lafont, Président-Directeur général, n'a pas recours à des instruments de couverture.

À la date de ce document, l'ensemble des prix d'exercice des options attribuées et pouvant être exercées est supérieur au cours de Bourse de l'action Lafarge.



**OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D' ACTIONS CONSENTIES AUX DIX PREMIERS SALARIÉS NON MANDATAIRES SOCIAUX ATTRIBUTAIRES ET OPTIONS LEVÉES PAR CES DERNIERS**

	NOMBRE TOTAL D'OPTIONS ATTRIBUÉES/D' ACTIONS SOUSCRITES OU ACHETÉES	PRIX D'EXERCICE	CODE(S) PLAN
<b>Options consenties durant l'exercice 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)</b>			
Lafarge	165 900	44,50 €	Osa 2011 du 15/03/2011
<b>Options* détenues sur l'émetteur et les sociétés visées précédemment, levées, durant l'exercice, 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)</b>			
Lafarge		Aucune option n'a été levée par les salariés au cours de l'exercice	

\* Une option donne droit à une action.

**Options des mandataires sociaux et des membres de la direction**

Les mandataires sociaux de la Société ainsi que les membres de la direction visés à la Section 5.3 (Direction du Groupe) détiennent 20,68 % des options non encore exercées au 31 décembre 2011, dont 6,97 % détenu par le Président-Directeur général.

**Plans d'options de souscription ou d'achat d'actions en cours en 2011**

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 13 DÉCEMBRE 2001 AU 16 DÉCEMBRE 2005**

	OSA 2001 DU 13/12/2001	OSA 2002-LEA DU 28/05/2002**	OSA 2002-2 DU 11/12/2002	OSA 2003 DU 10/12/2003	OSA 2004 DU 14/12/2004	OSA 2005 DU 16/12/2005
Attribution autorisée par l'Assemblée générale du	28/05/2001	28/05/2001	28/05/2001	20/05/2003	20/05/2003	25/05/2005
Attribution par le Conseil d'administration du	13/12/2001	28/05/2002	11/12/2002	10/12/2003	14/12/2004	16/12/2005
Nature des options	souscription	souscription	souscription	souscription	souscription	souscription
Nombre total d'actions pouvant être souscrites	1 403 607	539 000	545 730	1 427 604	791 575	1 466 294
Dont aux mandataires sociaux						
<i>Bruno Lafont</i>	12 296	124	12 296	28 925	34 709	69 418
<i>Bertrand Collomb</i>	147 549	-	-	92 556	46 279	46 278
Nombre de bénéficiaires à l'origine	1 703	14 364	421	1 732	479	1 916
Date à partir de laquelle les options peuvent être exercées	13/12/2005	28/05/2006	11/12/2006	10/12/2007	14/12/2008	16/12/2009
Date d'expiration	13/12/2011	28/05/2012	11/12/2012	10/12/2013	14/12/2014	16/12/2015
Prix de souscription (euros)	83,12	87,98	64,38	57,00	61,19	62,78
<b>Nombre d'options souscrites au 31 décembre 2011</b>	<b>328 717</b>	<b>104 831</b>	<b>218 427</b>	<b>263 473</b>	<b>9 134</b>	<b>45 975</b>
<b>Nombre cumulé d'options de souscription d'actions annulées ou caduques*</b>	<b>1 074 890</b>	<b>5 763</b>	<b>8 726</b>	<b>55 790</b>	<b>35 485</b>	<b>74 526</b>
<b>NOMBRE D'OPTIONS RESTANTES AU 31 DÉCEMBRE 2011</b>	<b>0</b>	<b>428 406</b>	<b>318 577</b>	<b>1 108 341</b>	<b>746 956</b>	<b>1 345 793</b>

\* Conformément aux modalités du plan.

\*\* Plan "Lafarge en action 2002".



## GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE ET REMUNERATION

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

#### OPTIONS DE SOUSCRIPTION D' ACTIONS ATTRIBUÉES DU 24 MAI 2006 AU 15 MARS 2011

	OSA 2006-1 DU 24/05/2006	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
Attribution autorisée par l'Assemblée générale du	25/05/2005	25/05/2005	03/05/2007	03/05/2007	03/05/2007	06/05/2009	06/05/2009
Attribution par le Conseil d'administration du	24/05/2006	24/05/2006	15/06/2007	26/03/2008	25/03/2009	24/03/2010	15/03/2011
Nature des options	souscription	souscription	souscription	souscription	souscription	souscription	souscription
Nombre total d'actions pouvant être souscrites	768 626	171 980	621 865	819 487	744 045	1 203 500	781 980
Dont aux mandataires sociaux							
<i>Bruno Lafont</i>	69 418	-	69 418	138 834	-	100 000	70 000
<i>Bertrand Collomb</i>	-	-	-	-	-	-	-
Nombre de bénéficiaires à l'origine	536	33	169	184	197	596	206
Date à partir de laquelle les options peuvent être exercées	24/05/2010	24/05/2010	15/06/2011	26/03/2012	25/03/2013	24/03/2014	15/03/2015
Date d'expiration	24/05/2016	24/05/2016	15/06/2017	26/03/2018	25/03/2019	24/03/2020	15/03/2021
Prix de souscription (euros)	84,42	84,42	110,77	96,18	30,74	51,30	44,5
<b>Nombre d'options souscrites au 31 décembre 2011</b>	<b>3 050</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Nombre cumulé d'options de souscription d'actions annulées ou caduques*</b>	<b>35 853</b>	<b>15 785</b>	<b>53 205</b>	<b>45 217</b>	<b>39 115</b>	<b>342 193</b>	<b>14 075</b>
<b>NOMBRE D'OPTIONS RESTANTES AU 31 DÉCEMBRE 2011</b>	<b>729 723</b>	<b>156 195</b>	<b>568 660</b>	<b>774 270</b>	<b>704 930</b>	<b>861 307</b>	<b>767 905</b>

\* Conformément aux modalités du plan.

#### OPTIONS D'ACHAT D' ACTIONS ATTRIBUÉES

	OAA 2001 DU 13/12/2001
Attribution autorisée par l'Assemblée générale du	27/05/1999
Attribution par le Conseil d'administration du	28/05/2001
Nature des options	achat
Nombre total d'actions pouvant être achetées	14 756
Dont aux mandataires sociaux	
<i>Bruno Lafont</i>	-
<i>Bertrand Collomb</i>	-
Nombre de bénéficiaires à l'origine	1
Date à partir de laquelle les options peuvent être exercées	28/05/2006
Date d'expiration	28/05/2011
Prix d'achat (euros)	88,27
<b>Nombre d'options achetées au 31 décembre 2011</b>	<b>0</b>
<b>Nombre cumulé d'options d'achat d'actions annulées ou caduques*</b>	<b>14 756</b>
<b>NOMBRE D'OPTIONS RESTANTES AU 31 DÉCEMBRE 2011</b>	<b>0</b>

\* Conformément aux modalités du plan.

#### Exercice 2012 : Attribution d'options de souscription

Lors de sa séance du 15 mars 2012, le Conseil d'administration a attribué 789 920 options de souscription d'actions au prix d'attribution de 36 euros, à 214 bénéficiaires, dont 70 000 au Président-Directeur général.



#### 5.5.3 Plans d'actions de performance

À fin décembre 2011, le nombre total d'actions de performance restantes était de 679 510, soit environ 0,24 % du capital de la Société au 31 décembre 2011.

#### Principales caractéristiques

##### CARACTÉRISTIQUES DES ACTIONS ATTRIBUÉES

Les actions sont attribuées définitivement au terme d'une période d'acquisition de deux ans ou de trois ans 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.

#### Exercice 2011 : Attribution d'actions de performance au dirigeant mandataire social

Des actions de performance ont été attribuées au dirigeant mandataire social pour la première fois lors de l'exercice 2011.

Le tableau ci-dessous présente les informations concernant les actions de performance attribuées par Lafarge S.A. à Monsieur Bruno Lafont, Président-Directeur général, durant l'exercice 2011.

#### ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES AU DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL DURANT L'EXERCICE

	N° ET DATE DU PLAN	NOMBRE D'ACTIONS ATTRIBUÉES	VALORISATION DES ACTIONS SELON LA MÉTHODE RETENUE POUR LES COMPTES CONSOLIDÉS (EUROS)	DATE D'ACQUISITION	DATE DE DISPONIBILITÉ	CONDITIONS DE PERFORMANCE
Bruno Lafont	AGA 2011 du 12/05/2011	20 000	29,86	12/05/2014	12/05/2016	100 % des actions sont soumises à des critères de performance, décrits ci-dessus

#### Exercice 2011 : Attribution d'actions de performance aux principaux bénéficiaires

##### ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES AUX DIX PREMIERS SALARIÉS NON MANDATAIRES SOCIAUX

	NOMBRE TOTAL D'ACTIONS ATTRIBUÉES	PLAN
<b>Actions de performance attribuées, durant l'exercice 2011 aux dix salariés du Groupe dont le nombre d'actions ainsi attribuées est le plus élevé (information globale)</b>		
Lafarge	17 775	AGA 2011 du 15/03/2011

### Plan d'actions de performance en cours en 2011

#### ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES DU 15 JUIN 2007 AU 12 MAI 2011

	AGA 2007 DU 15/06/2007	AGA 2008 DU 26/03/2008	AGA 2009 DU 25/03/2009	AGA 2010 DU 24/03/2010	AGA 2011 DU 15/03/2011	AGA 2011 DU 12/05/2011
Attribution autorisée par l'Assemblée générale du	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	15/06/2007	26/03/2008	25/03/2009	24/03/2010	15/03/2011	12/05/2011
Nombre d'actions de performance attribuées initialement	143 090	52 250	230 758	169 605	328 755	20 000
Dont aux mandataires sociaux						
<i>Bruno Lafont</i>	-	-	-	-	-	20 000
<i>Bertrand Collomb</i>	-	-	-	-	-	-
Nombre de bénéficiaires lors de l'attribution initiale	2 040	628	2 461	2 032	2 257	1
<i>Bénéficiaires résidents fiscaux français et assimilés</i>	741	201	693	547	516	1
<i>Bénéficiaires résidents fiscaux étrangers</i>	1 299	427	1 768	1 485	1 741	0
Date d'acquisition définitive des actions						
<i>Bénéficiaires résidents fiscaux français et assimilés</i>	15/06/2009	26/03/2010	25/03/2011	24/03/2012	15/03/2014	12/05/2014
<i>Bénéficiaires résidents fiscaux étrangers</i>	15/06/2011	26/03/2012	25/03/2013	24/03/2014	15/03/2015	N/A
Date de cessibilité des actions						
<i>Bénéficiaires résidents fiscaux français et assimilés</i>	15/06/2011	26/03/2012	25/03/2013	24/03/2014	15/03/2016	12/05/2016
<i>Bénéficiaires résidents fiscaux étrangers</i>	15/06/2011	26/03/2012	25/03/2013	24/03/2014	15/03/2015	N/A
<b>Nombre d'actions de performance annulées*</b>	<b>15 835</b>	<b>4 875</b>	<b>19 698</b>	<b>12 695</b>	<b>8 500</b>	<b>0</b>
<b>Nombre d'actions de performance acquises définitivement au 31 décembre 2011*</b>	<b>127 255</b>	<b>16 470</b>	<b>59 620</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>NOMBRE D'ACTIONS DE PERFORMANCE RESTANTES AU 31 DÉCEMBRE 2011</b>	<b>0</b>	<b>30 905</b>	<b>151 440</b>	<b>156 910</b>	<b>320 255</b>	<b>20 000</b>

\* Conformément aux modalités du plan.

### Actions de performance des mandataires sociaux et des membres de la direction

Les mandataires sociaux de la Société ainsi que les membres de la direction visés à la Section 5.3 (Direction du Groupe) détiennent 5,26 % des actions de performance (acquises définitivement ou non) au 31 décembre 2011, dont 2,94 % détenu par le Président – Directeur général.

### Exercice 2012 : Attribution d'actions de performance

Lors de sa séance du 15 mars 2012, le Conseil d'administration a attribué 483 967 actions de performance à 1 950 bénéficiaires, dont 20 000 au Président-Directeur général.



## 5.6 Participation au capital

### 5.6.1 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 5.3 (Direction du Groupe) détiennent ensemble 0,07 % du capital de la Société et 0,10 % des droits de vote au 31 décembre 2011.

### 5.6.2 Opérations sur titres réalisées par les mandataires sociaux et les membres de la direction

Les administrateurs et membres de la direction ont effectué les opérations suivantes sur les titres de la Société au cours de l'exercice 2011 :

PERSONNE CONCERNÉE	NATURE DE L'OPÉRATION	PRIX UNITAIRE (EUROS)	MONTANT DE L'OPÉRATION (EUROS)	TITRES CONCERNÉS	LIEU DE L'OPÉRATION	DATE DE L'OPÉRATION
Philippe Charrier	Acquisition	44,7139	90 064,76	Actions Lafarge	Euronext Paris	4 mars 2011
Jean-Carlos Angulo	Souscription	36,98	11 094,00	Actions Lafarge	Euronext Paris	29 juillet 2011
Jean Desazars de Montgailhard	Souscription	36,98	5 177,20	Actions Lafarge	Euronext Paris	29 juillet 2011
Thomas Farrell	Souscription	36,98	9 245,00	Actions Lafarge	Euronext Paris	29 juillet 2011
Jean-Jacques Gauthier	Souscription	36,98	3 698,00	Actions Lafarge	Euronext Paris	29 juillet 2011
Christian Herrault	Souscription	36,98	11 648,70	Actions Lafarge	Euronext Paris	29 juillet 2011
Gérard Kuperfarb	Souscription	36,98	3 698,00	Actions Lafarge	Euronext Paris	29 juillet 2011
Isidoro Miranda	Souscription	36,98	9 245,00	Actions Lafarge	Euronext Paris	29 juillet 2011
Eric Carl Olsen	Souscription	36,98	25 886,00	Actions Lafarge	Euronext Paris	29 juillet 2011
Guillaume Roux	Souscription	36,98	554,70	Actions Lafarge	Euronext Paris	29 juillet 2011
Isidoro Miranda	Acquisition	28,435	4 265,25	Actions Lafarge	Euronext Paris	31 août 2011
Michel Bon	Acquisition	26,0831	32 671,00	Actions Lafarge	Euronext Paris	20 septembre 2011

## 5.7 Mise en œuvre du principe “appliquer ou expliquer” du Code Afep-Medef

Le tableau de synthèse ci-dessous liste les exceptions notables faites à la mise en œuvre des recommandations du Code Afep-Medef.

RECOMMANDATIONS AFEP - MEDEF	POSITION LAFARGE – EXPLICATIONS	RÉFÉRENCE
Tableau de synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées	Le total des rémunérations n'est pas additionné au montant de la valorisation des options et actions de performance attribuées	5.4.2 – Tableau récapitulatif et paragraphe suivant
Critère d'indépendance des Administrateurs	Le critère d'ancienneté de 12 ans n'a pas été repris	5.1.3 – paragraphe “Critères d'indépendance”
Contrat de travail du dirigeant mandataire social	Maintien du contrat de travail eu égard à son ancienneté	5.4.2 – paragraphe “Contrat de travail et indemnité de départ du Président-Directeur général”

# 6 ACTIONNARIAT ET COTATION

6.1	PRINCIPAUX ACTIONNAIRES ET RÉPARTITION DU CAPITAL	108
6.1.1	Principaux actionnaires	108
6.1.2	Répartition du capital	108
6.1.3	Nantissements	109
6.2	PACTE D’ACTIONNAIRES	109
	Pacte d’actionnaires de la famille Sawiris et NNS Holding Sàrl	109
6.3	DÉCLARATIONS DE FRANCHISSEMENTS DE SEUILS LÉGAUX ET D’INTENTION	110
	Groupe Bruxelles Lambert	110
	NNS Holding Sàrl et Nassef Sawiris	110
	Dodge & Cox	110
	Southeastern Asset Management, Inc.	110
	Autres	111
6.4	ACTIONNARIAT SALARIÉ	111
	Politique en matière d’actionnariat salarié	111
	Opération 2011 : augmentation de capital réservée aux salariés	111
	Tableau de synthèse	111
6.5	COTATION BOURSIÈRE	112
	Cotation sur NYSE Euronext (Paris)	112
	Transactions et capitalisation boursière	112
	Programme «American Depository Receipts» (ADR)	112

## 6.1 Principaux actionnaires et répartition du capital

Les tableaux ci-dessous récapitulent, à la connaissance de la Société, ses principaux actionnaires au 31 décembre 2011 et 2010, ainsi que leur pourcentage de participation et leur répartition géographique :

### 6.1.1 Principaux actionnaires

Au 31 décembre	2011				2010			
	Nombre d'actions détenues	Nombre de droits de vote détenus	% du capital	% des droits de vote	Nombre d'actions détenues	Nombre de droits de vote détenus	% du capital	% des droits de vote
Groupe Bruxelles Lambert	60 307 265	109 614 530	20,9	27,4	60 307 265	90 568 625	21,1	24,6
NNS Holding Sarl	40 063 011	79 853 128	13,9	19,9	39 827 277	69 862 917	13,9	19,0
Dodge & Cox	17 214 899	24 077 032	5,9	6,0	13 405 899	20 165 524	4,7	5,5
Southeastern Asset Management, Inc.	14 846 018	14 846 018	5,2	3,7	-	-	-	-
Autres institutionnels *	121 255 950	129 545 022	42,4	32,4	140 687 036	148 758 866	49,1	40,5
Actionnaires individuels	33 326 927	41 847 772	11,6	10,5	31 862 744	37 928 003	11,1	10,3
Auto-détention	233 448	233 448 **	0,1	0,1	363 558	363 558 **	0,1	0,1
<b>TOTAL</b>	<b>287 247 518</b>	<b>400 016 950</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>286 453 779</b>	<b>367 647 493</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

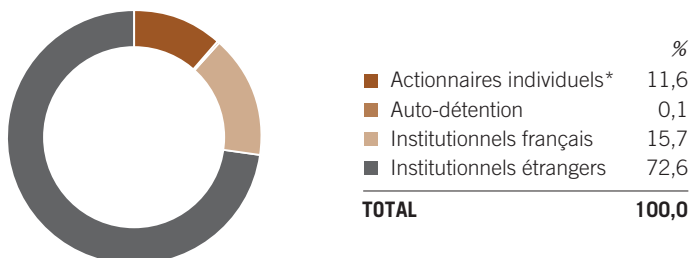
Source : King Worldwide.

\* Incluant 51 581 actions actuellement conservées par Cementia Holding AG au bénéfice des actionnaires n'ayant pas encore demandé l'attribution de leurs titres Lafarge à la suite de l'offre publique de retrait initiée en 2002 par Lafarge sur les titres de Cementia Holding AG.

\*\* Droits de vote dits théoriques, en Assemblée générale ces actions perdent leur droit de vote.

### 6.1.2 Répartition du capital

#### RÉPARTITION PAR TYPE D'ACTIONNAIRE



\* Dont 1,77 % du capital détenu par les salariés du Groupe.

À la connaissance de la Société, huit actionnaires institutionnels détenaient au 31 décembre 2011 entre 1 % et 4 % du capital de la Société. Ces actionnaires institutionnels se répartissent comme suit : sept actionnaires entre 1 % et 2 % du capital et un actionnaire entre 2 % et 3 % du capital.

## RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE

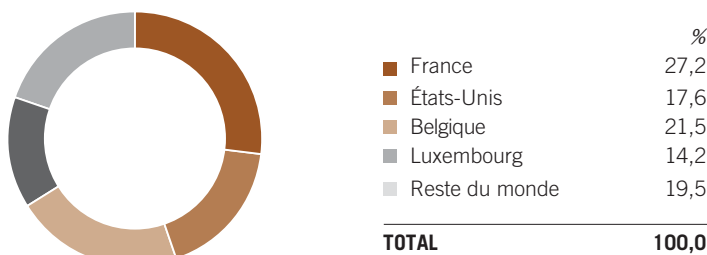
Au 31 décembre	2011		2010	
	Nombre d'actions détenues	% du capital	Nombre d'actions détenues	% du capital
France	78 141 197	27,2	79 421 530	27,7
Belgique *	61 844 821	21,5	63 824 239	22,3
États-Unis	50 583 969	17,6	43 269 341	15,1
Luxembourg **	40 880 143	14,2	41 310 813	14,4
Reste du monde	55 797 388	19,5	58 627 856	20,5
<b>TOTAL</b>	<b>287 247 518</b>	<b>100,0</b>	<b>286 453 779</b>	<b>100,0</b>

Source : King Worldwide.

\* Incluant Groupe Bruxelles Lambert.

\*\* Incluant NNS Holding Sàrl.

## RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE



## 6.1.3 Nantissements

Au 31 décembre 2011, 25 838 437 actions de la Société détenues au nominatif étaient nanties, ce qui représente 9 % du capital et 13 % des droits de la vote de la Société à cette même date. Sur ces titres nantis, 99,75 % étaient détenus par NNS Holding Sàrl.

## 6.2 Pacte d'actionnaires

## Pacte d'actionnaires de la famille Sawiris et NNS Holding Sàrl

Un pacte d'actionnaires d'une durée de 10 ans a été conclu en date du 9 décembre 2007 avec certains membres de la famille Sawiris et NNS Holding Sàrl suite à l'acquisition d'Orascom Cement (l'ensemble des activités cimentières de Orascom Construction Industries S.A.E., acquis par le Groupe le 23 janvier 2008). Ce pacte contient différents engagements visant les actions émises à leur profit au travers de l'augmentation de capital leur ayant été réservée en 2008.

Par cet accord, les bénéficiaires de l'émission de titres s'engageaient à : (i) une conservation de quatre ans, sous réserve de certaines exceptions limitées, suivie d'une période de cession graduelle de trois ans ; (ii) ne pas acquérir de nouvelles actions Lafarge au-delà de 8,5 % du capital en plus de leur participation existante pendant une période de quatre années, avec une limitation de leur participation globale à 20 % du capital ou tout autre seuil plus élevé qui viendrait à être détenu par un autre actionnaire agissant seul ou de concert ; et (iii) à ne pas agir de concert avec un tiers s'agissant des actions Lafarge 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.

À compter du 27 mars 2012, les actions Lafarge S.A. détenues par NNS Holding Sàrl et les membres concernés de la famille Sawiris ne seront plus soumises à l'obligation de conservation et les acquisitions d'actions Lafarge S.A. ne seront plus plafonnées. Seules demeureront des obligations d'information de la Société ainsi que l'obligation de ne pas agir de concert avec un tiers.

## 6.3 Déclarations de franchissements de seuils légaux et d'intention

### Groupe Bruxelles Lambert

En 2011, Groupe Bruxelles Lambert a déclaré avoir franchi en hausse le 28 avril 2011 le seuil de 25 % des droits de vote de Lafarge S.A. et détenir 60 307 265 actions Lafarge S.A. représentant 109 614 530 droits de vote (soit 21,05 % du capital et 28,46 % des droits de vote), ce franchissement de seuil résultant de l'acquisition de droits de vote double.

Groupe Bruxelles Lambert a précisé n'avoir eu recours à aucun financement dans la mesure où l'accroissement de sa participation résulte de l'acquisition de droits de vote double et a confirmé que ses actions et/ou droits de vote Lafarge S.A. ne faisaient pas l'objet d'un accord de cession temporaire.

Dans le cadre de cette déclaration, Groupe Bruxelles Lambert a déclaré agir de concert avec les personnes qui la contrôlent (présomption légale) mais ne pas agir de concert avec d'autres tiers, ne pas envisager d'accroître sa participation (sans exclure toutefois de procéder à quelques arbitrages) et ne pas avoir l'intention de prendre le contrôle de Lafarge S.A.

Groupe Bruxelles Lambert a également confirmé soutenir la stratégie mise en œuvre par le Conseil d'administration de Lafarge S.A. et ne pas envisager de solliciter la nomination d'autres administrateurs que ses trois représentants actuels au Conseil d'administration de Lafarge S.A., ni la mise en œuvre des opérations listées au 6° de l'article 223-17 du règlement général de l'AMF, soit tout projet de :

- fusion, réorganisation, liquidation, ou transfert d'une partie substantielle des actifs de la Société ou de toute personne qu'elle contrôle au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce ;
- modification de l'activité de la Société ;
- modification des statuts de la Société ;
- radiation des négociations d'une catégorie de titres financiers de la Société ;
- émission de titres financiers de la Société.

En 2010, Groupe Bruxelles Lambert avait déclaré avoir franchi en baisse le 17 juin 2010 le seuil de 25 % des droits de vote de la Société et détenir 60 307 265 actions Lafarge S.A. représentant 85 762 580 droits de vote (soit 21,05 % du capital et 23,85 % des droits de vote).

### NNS Holding Sàrl et Nassef Sawiris

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 cette occasion, NNS Holding Sàrl et Nassef Sawiris 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 Nassef Sawiris ont par ailleurs déclaré se réserver la possibilité de procéder à des acquisitions supplémentaires (dans la limite des stipulations de l'accord du 9 décembre 2007, décrites en 6.2 Pacte d'actionnaire de la famille Sawiris et NNS Holding Sàrl), ne pas avoir l'intention de prendre le contrôle de la Société et continuer à soutenir la direction de la Société.

NNS Holding Sàrl et Nassef Sawiris 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.

Par ailleurs, il a été précisé qu'un contrat à terme sur action à règlement en numéraire avait été conclu par NNS Holding (Cayman), actionnaire majoritaire indirect de NNS Holding Sàrl. Ce contrat à terme, qui peut être dénoué de façon anticipée, ne donne à NNS Holding (Cayman) aucun droit à des actions ou droits de vote Lafarge S.A.

En 2010, M. Nassef Sawiris avait déclaré avoir franchi en hausse, le 27 mars 2010, de concert avec la société NNS Holding Sàrl (holding de la famille Sawiris), le seuil de 15 % des droits de vote de la Société et détenir de concert au 31 mars 2010, 39 828 948 actions Lafarge S.A. représentant 65 362 911 droits de vote (soit 13,90 % du capital et 17,75 % des droits de vote), ce franchissement de seuil résultant de l'acquisition de droits de vote double.

À l'occasion de ce franchissement de seuil en 2010, NNS Holding Sàrl et Nassef Sawiris avait fait des déclarations d'intention similaires à celles de 2011 exposées ci-dessus.

### Dodge & Cox

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.

En 2010, la société Dodge & Cox, agissant pour le compte de clients, a déclaré un franchissement à la hausse du seuil de 5 % des droits de vote de Lafarge S.A. en date du 11 janvier 2010 et détenir pour le compte desdits clients 12 942 274 actions Lafarge S.A. représentant 19 626 899 droits de vote, soit 4,52 % du capital et 5,83 % des droits de vote, ce franchissement à la hausse résultant de l'obtention de droits de vote double.

### Southeastern Asset Management, Inc.

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.

Au cours de l'exercice 2010, Southeastern Asset Management, Inc., n'avait fait aucune déclaration de franchissement de seuil.

## 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.

## 6.4 Actionnariat salarié

Au 31 décembre 2011, les salariés du Groupe détenaient 1,77 % du capital et 2,14 % des droits de vote. Cette participation était détenue, pour 0,52 % du capital, par l'intermédiaire du Fonds Commun de Placement Lafarge 2000 et, pour le solde, par les salariés directement (compte nominatif).

### Politique en matière d'actionnariat salarié

Depuis 1961, date de la première accession en nombre des salariés au capital de Lafarge, le Groupe a développé une politique active d'association des salariés à son capital. Convaincu qu'être à la fois actionnaire et salarié renforce le lien à l'entreprise, Lafarge souhaite offrir cette opportunité de façon régulière, au plus grand nombre de collaborateurs, partout dans le monde.

Lafarge a ainsi lancé six plans d'actionnariat direct depuis 1995 baptisés "Lafarge en action" (LEA), permettant aux salariés des pays concernés par ces plans de souscrire à des actions de la Société 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 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.

### Opération 2011 : augmentation de capital réservée aux salariés

Le 12 mai 2011, le Conseil d'administration, agissant en vertu de la délégation de l'Assemblée générale du 12 mai 2011, a

arrêté les modalités du plan LEA 2011. Comme en 2009, l'objectif de ce nouveau plan d'actionnariat salarié était de s'adresser à l'ensemble des salariés du Groupe, et donc d'être proposé dans un maximum de pays. Le prix de souscription s'est élevé à 36,98 euros : il correspond à 80 % du prix de référence calculé sur la base de la moyenne des cours d'ouverture de l'action lors des 20 séances de Bourse précédant le 12 mai 2011. Dans le cadre de LEA 2011, chaque salarié éligible a eu la possibilité de souscrire à des actions de la Société tout en bénéficiant d'un abondement de l'employeur sur les 15 premières. L'augmentation de capital réservée aux salariés éligibles a été réalisée le 29 juillet 2011 ; le montant total de l'augmentation de capital s'est élevé à 3 174 956 euros par émission de 793 739 actions. Le taux de souscription de l'opération a atteint 44 %.

Lorsqu'il n'a pas été possible de proposer l'offre LEA 2011 dans un pays, une offre alternative permettant d'offrir aux salariés les mêmes avantages économiques que l'offre dite "classique" a été généralement mise en place.

### Tableau de synthèse

Le tableau ci-dessous récapitule les principales caractéristiques de chacun des plans d'actionnariat salarié :

	LEA 2011	LEA 2009	LEA 2005	LEA 2002	LEA 1999	LEA 1995
Nombre de pays concernés	58	55	46	47	33	21
Nombre de salariés éligibles	57 588	70 085	51 150	53 818	40 570	20 113
Taux de souscription	44 %	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*	Illimité*	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
<b>NOMBRE TOTAL D'OPTIONS ATTRIBUÉES</b>	<b>N/A</b>	<b>N/A</b>	<b>N/A</b>	<b>437 373</b>	<b>N/A</b>	<b>331 060**</b>

\* Hors disposition légale locale.

\*\* Ces options ne sont plus exerçables.

## 6.5 Cotation boursière

### Cotation sur NYSE Euronext (Paris)

Les actions de la Société sont cotées sur NYSE Euronext (Paris), code ISIN FR0000120537, Symbole LG.

L'action Lafarge 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 des actions auto-détenues qui perdent leur droit de vote en Assemblée générale et des actions détenues sous la forme nominative depuis plus de deux ans qui bénéficient de droits de vote doubles.

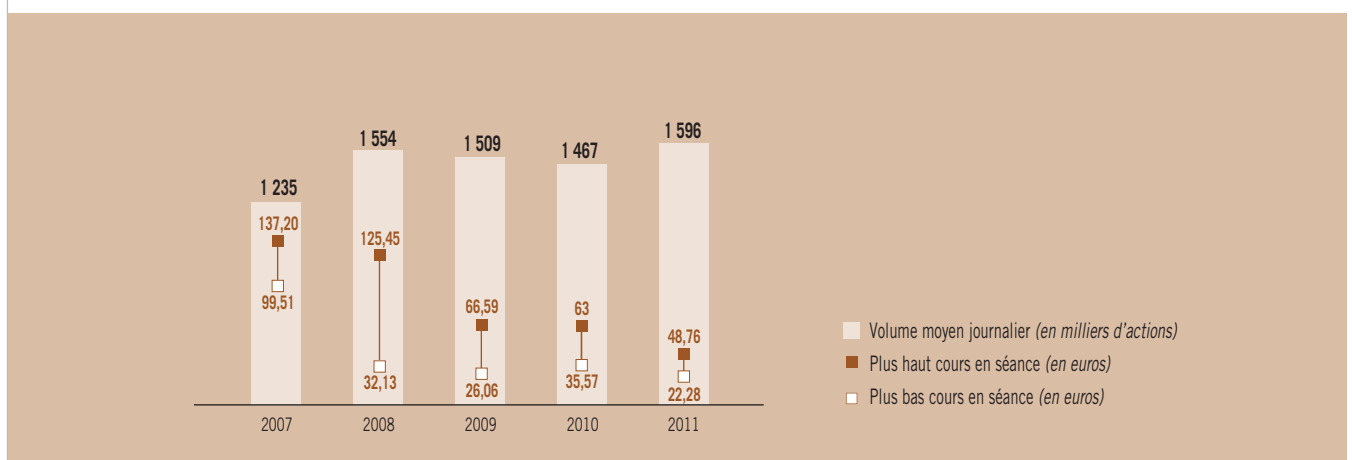
Voir la Section 8.5 (Statuts).

### Transactions et capitalisation boursière

Notre capitalisation boursière atteignait 7,8 milliards d'euros au 31 décembre 2011.

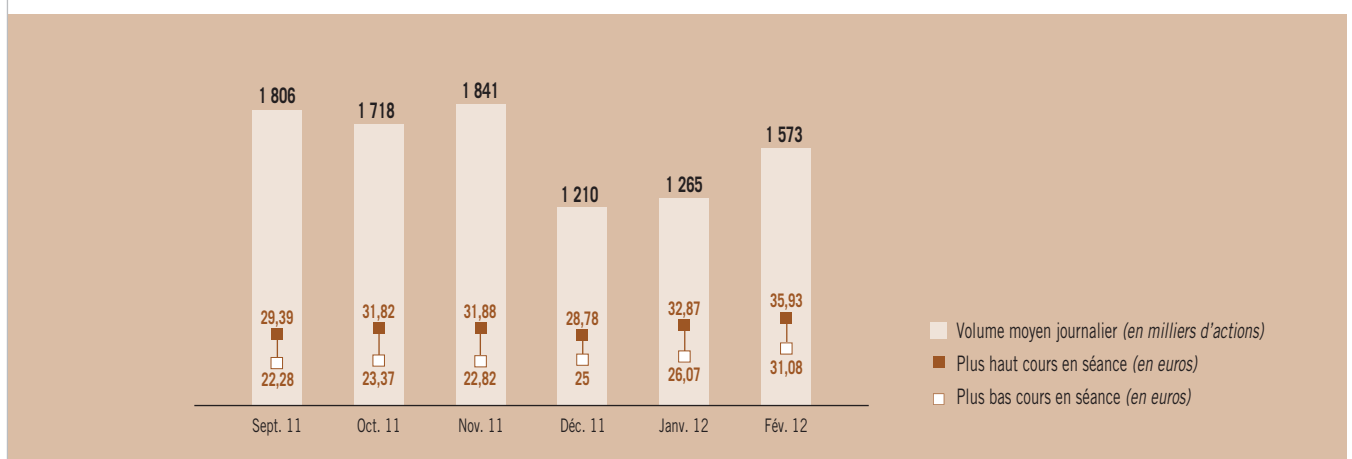
Les tableaux ci-après font apparaître l'évolution du volume des transactions et des cours extrêmes de l'action Lafarge sur NYSE Euronext (Paris).

#### CINQ DERNIÈRES ANNÉES



Source : NYSE Euronext (Paris)

#### SIX DERNIERS MOIS



Source : NYSE Euronext (Paris)

### Programme «American Depository Receipts» (ADR)

Le 13 septembre 2007, Lafarge a volontairement demandé le retrait de la cote de ses American Depository Receipts (ADR)

du New York Stock Exchange (NYSE). Ce retrait est devenu effectif au 24 septembre 2007. Depuis son retrait, le programme ADR a été maintenu et les ADR continuent d'être négociées sur le marché hors cote (programme de niveau 1).

Chaque ADR représente le quart d'une action. Au 31 décembre 2011, il y avait 5 864 427 ADRs en circulation.

Le désenregistrement de Lafarge auprès de la Security and Exchange Commission est effectif depuis le 8 octobre 2007.

# 7 RESPONSABILITE SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE

<b>7.1</b>	<b>INTRODUCTION</b>	<b>114</b>
	7.1.1 Introduction	114
	7.1.2 Ambitions	115
<b>7.2</b>	<b>SANTÉ ET SÉCURITÉ</b>	<b>117</b>
	7.2.1 Résultats sécurité	117
	7.2.2 Préparer l'avenir	118
	7.2.3 Fournir un environnement de travail sain pour nos collaborateurs	118
<b>7.3</b>	<b>INFORMATIONS SOCIALES</b>	<b>119</b>
	7.3.1 Emploi	119
	7.3.2 Organisation et conditions de travail	120
	7.3.3 Relations Sociales	121
	7.3.4 Développement des collaborateurs	121
	7.3.5 Diversité et inclusion	121
	7.3.6 Sixième plan d'actionnariat salarié : LEA 2011	122
<b>7.4</b>	<b>COMMUNAUTÉS LOCALES</b>	<b>122</b>
	7.4.1 Programmes et partenariats avec les communautés locales	123
	7.4.2 Travailler en partenariat	123
<b>7.5</b>	<b>ENVIRONNEMENT</b>	<b>124</b>
	7.5.1 Changement climatique	124
	7.5.2 Gérer nos émissions	126
	7.5.3 Biodiversité sur nos sites	129
	7.5.4 Empreinte hydrique	130
	7.5.5 Gestion des ressources	132
<b>7.6</b>	<b>CONSTRUCTION DURABLE</b>	<b>134</b>
	7.6.1 Concevoir des bâtiments durables	134
	7.6.2 Accès au logement	134
	7.6.3 Définir la R&D de Lafarge	135
	7.6.4 Les Prix de l'innovation Lafarge	135
<b>7.7</b>	<b>TABLEAU DES INDICATEURS DE PERFORMANCE</b>	<b>136</b>
<b>7.8</b>	<b>MÉTHODOLOGIE DE REPORTING</b>	<b>138</b>
	7.8.1 Standards de reporting	138
	7.8.2 Périmètre de consolidation et méthodologie de reporting	138
	7.8.3 Contrôle et vérification	139
<b>7.9</b>	<b>VÉRIFICATION DE ERNST &amp; YOUNG</b>	<b>140</b>

## 7.1 Introduction

### 7.1.1 Introduction

Cette année, pour la première fois, nous présentons nos principaux indicateurs de développement durable avec les résultats financiers. Cette présentation reflète l'intégration progressive du développement durable dans la stratégie des entreprises. La réglementation évoluant dans le même sens, ce Document de Référence anticipe d'une année la mise en œuvre du Grenelle de l'Environnement (nouvelles réglementations françaises relatives au développement durable). Précédemment, Lafarge publiait un Rapport sur le Développement Durable distinct du Document de Référence. Ce ne sera plus le cas : les informations contenues ici, dans le Document de Référence, et les informations complémentaires sur notre politique, notre gouvernance et nos actions de développement durable qui seront mises en ligne sur notre site internet se suffiront à elles-mêmes. Les commentaires provenant de notre Panel de parties prenantes seront disponibles sur notre site Internet.

Rester focalisé sur nos priorités tout en accélérant nos actions, au niveau mondial, et dans chacun des pays dans lesquels nous opérons : c'est ainsi que Lafarge a continué de progresser en 2011.

Le contexte économique difficile, dans lequel s'est inscrite l'année 2011, n'a pas ralenti notre course à la réalisation des ambitions que nous nous étions fixées pour 2012. En 2011, nous avons obtenu la 10<sup>e</sup> place dans le classement du CDP (Carbon Disclosure Project), l'un des scores les plus élevés parmi les entreprises industrielles mondiales et nous avons, de nouveau, enregistré un score A+ au titre du GRI (Global Reporting Initiative).

S'appuyant sur ses très bons résultats en matière de réduction de nos émissions nettes de CO<sub>2</sub>, les objectifs pour 2012 ayant été atteints dès 2010, Lafarge a annoncé

ses nouveaux objectifs CO<sub>2</sub> pour 2020 : plus ambitieux (moins 33 % en 2020 par rapport à 1990) ils intègrent en outre des objectifs en matière d'innovation et de construction durable.

Pour intensifier son effort en faveur d'un monde plus durable, Lafarge a consacré cette année plus de la moitié de son effort de recherche au développement durable. Nous avons également élargi notre offre de produits, matériaux et solutions bas carbone et avons développé des produits qui répondent à un souci de confort, d'efficacité thermique et d'esthétique. Il s'agit, par exemple, du béton drainant de nouvelle génération Hydromedia™, qui permet une meilleure gestion des eaux pluviales. Nous avons également créé des laboratoires dédiés à la construction durable en Inde et en Chine.

Notre action sociale et sociétale a été reconnue par l'octroi en 2011 du prix Boursorama. En 2011, nous avons développé un outil de mesure de notre impact socio-économique autour de nos sites et avons lancé des actions pilotes en matière de logement abordable. Pour répondre à la problématique du chômage des jeunes, nous avons, par un recours accru à l'apprentissage, permis à certains d'entre eux d'accéder à une première expérience professionnelle. Lafarge, en tant que membre signataire, continue de remplir ses engagements au titre du « United Nations Global Compact » et de ses dix principes\*.

Nous avons continué à améliorer nos performances en matière de diversité, santé et sécurité. Nous avons renforcé la sécurité au sein et autour de nos sites et notre objectif reste toujours d'atteindre le « zéro accident ». Les résultats au titre de la diversité au sein de nos effectifs ont progressé de façon encourageante sous l'effet d'une vraie politique d'inclusion portant à près de 16 % le nombre de femmes parmi les cadres supérieurs et dirigeants.

Arrivé au terme de ses ambitions 2007-2012, Lafarge a souhaité se projeter en 2020 avec de nouvelles Ambitions de Développement Durable qui seront publiées en juin 2012. Nous avons étroitement travaillé avec notre Panel de parties prenantes, nos partenaires sociaux ainsi que WWF et Care à la formulation de ces ambitions, avec la qualité de dialogue exceptionnelle que seules des années de travail en commun permettent.

Notre engagement en faveur du développement durable est plus que jamais au cœur de nos valeurs et nous entendons jouer, pour la prochaine décennie, un rôle majeur d'entraînement dans le secteur des matériaux de construction et dans l'ensemble de l'industrie. La prise en compte du cycle de vie de nos produits, les solutions que nous pouvons apporter pour construire durablement et à un coût abordable, et le rôle majeur que nous pouvons jouer en faveur du développement économique local et de l'emploi autour de nos sites seront au centre de nos priorités.

Pour accéder plus facilement aux données présentées dans le corps du Chapitre 7 et à celles du GRI et du WBCSD/CSI (World Business Council for Sustainable Development - Cement Sustainability Initiative), un tableau de correspondance a été inclus dans la Section 7.7 de ce chapitre. Comme indiqué plus en détail dans la Section 7.8 (méthodologie de reporting), Ernst & Young a effectué une vérification des déclarations et des données contenues dans le Chapitre 7 ; les indicateurs quantitatifs importants indiqués dans la section méthodologie de reporting de ce chapitre ont fait l'objet d'une assurance modérée. Le rapport de Ernst & Young est reproduit en Section 7.9.

\* Les entreprises sont invitées à : (1) promouvoir et à respecter la protection du droit international relatif aux droits de l'Homme dans leur sphère d'influence ; (2) veiller à ce que leurs propres compagnies ne se rendent pas complices de violations des droits de l'Homme ; (3) respecter la liberté d'association et à reconnaître le droit de négociation collective ; (4) contribuer à l'élimination de toutes les formes de travail forcé ou obligatoire ; (5) contribuer à l'abolition effective du travail des enfants ; (6) éliminer toute discrimination en matière d'emploi et de profession ; (7) appliquer l'approche de précaution face aux problèmes touchant l'environnement ; (8) entreprendre des initiatives tendant à promouvoir une plus grande responsabilité en matière d'environnement ; (9) favoriser la mise au point et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement ; (10) agir contre la corruption sous toutes ses formes, y compris l'extorsion de fonds et les pots-de-vin.

7.1.2 Ambitions

Objectif	Échéance	Performance 2011	Performance 2010	Raisons conduisant Lafarge à poursuivre cette ambition. Quels seront les changements ? Quels progrès ont déjà été réalisés ?
<b>Management</b>				
● En matière de <b>sécurité</b> , réduire le taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt pour les employés Lafarge à 0,94 ou moins avant fin 2010.	2010	0,63	0,76	Les taux de fréquence concernant aussi bien nos employés que nos sous-traitants continuent de diminuer. Le taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt pour nos sous-traitants est même désormais inférieur à l'objectif que nous nous étions fixé pour les employés du groupe.
● Continuer de vérifier la mise en œuvre de notre <b>politique de concurrence</b> dans nos unités opérationnelles. Vérification de la conformité à cette politique de la totalité des principales unités opérationnelles avant fin 2010.	2010	96 %	96 %	Les années passées, nous avons fourni des données sur la mise en œuvre de notre programme de concurrence dans tous les pays où nous opérons, en mettant l'accent sur les formations à la concurrence et les vérifications de la bonne application de ces politiques au sein de nos unités. Nous poursuivons ce programme mondial d'auto-évaluation de conformité à la politique de concurrence grâce à un questionnaire qui porte également sur les aspects du Code de bonne conduite des affaires, comme les règles anti-corruption. 100 % de nos unités ont répondu à ce questionnaire en 2011, permettant au Groupe de consolider tous les résultats et de veiller à la conformité de nos pratiques avec nos standards élevés d'éthique. Des outils supplémentaires seront disponibles en 2012, dont notamment un module e-formation consacré au Code de conduite des affaires.
● Gérer et améliorer notre <b>gestion des relations avec les parties prenantes locales</b> par :				Les ateliers de formation ciblent les acteurs de la gestion de la relation avec les parties prenantes : les directeurs d'usine dans le Ciment et les responsables de zone ou de région dans les Granulats & Béton. En 2011, plus de 260 personnes ont participé à des formations sur ce sujet. Dans l'activité Granulats & Béton, on note une amélioration par rapport aux 22 % atteints en 2009 (une réorganisation est à l'origine de l'absence de chiffre en 2010). La légère baisse du nombre de directeurs d'usine Ciment ayant bénéficié d'une formation s'explique par des changements de personnel. Les autres objectifs ont été atteints.
<ul style="list-style-type: none"> <li>● ■ la formation de 100 % des unités à la méthodologie de gestion des relations avec les parties prenantes locales ;</li> <li>● ■ un reporting complet sur les trois nouveaux indicateurs clés de performance ;</li> <li>● ■ trois objectifs complémentaires (auto-évaluation des relations avec les parties prenantes, lancement d'un intranet dédié et création d'un outil d'évaluation interne) qui ont été atteints en 2009.</li> </ul>	2012	Ciment : 76 % Granulats et Béton : 80 %	Ciment 81 %  Réalisé	
● Avant fin 2012, le Groupe aura réalisé 3 milliards d'euros de chiffre d'affaires annuel sur des produits nouveaux.	2012	2,3 Md €	1,9 Md €	Bien que toutes les ventes aient été affectées par la récession, celles de produits nouveaux ont mieux résisté sur les marchés développés, là où ils sont principalement vendus.
● Atteindre une proportion de 20 % <b>de femmes à des postes de responsabilité</b> (grade Lafarge 18+) d'ici à 2012.	2012	15,8 %	13,5 %	Fin 2011, 15,8 % des postes de responsabilité étaient détenus par des femmes, en progression de 16 % par rapport à 2010. Notre objectif de 20 % à fin 2012 sera sans doute difficile à atteindre mais notre programme visant à nommer et maintenir des femmes non seulement aux postes de responsabilité mais aussi dans l'ensemble de l'organisation progresse de manière très significative.
<b>Social</b>				
● Avant fin 2010, développer un programme complet de santé professionnelle à l'échelle du Groupe, comprenant au minimum un examen médical régulier.	2010	Réalisé	Plan lancé	Le protocole d'évaluation de la santé (HASOP) a été développé et élargi dans toutes les unités afin de fournir une approche standard des risques médicaux. Ce protocole permettra de s'assurer que les risques santé non seulement professionnels mais aussi personnels sont identifiés et pris en charge. Les évaluations sont aujourd'hui en cours d'exécution au niveau des unités opérationnelles, et devraient être achevées d'ici 2014.



Objectif	Échéance	Performance 2011	Performance 2010	Pour quelles raisons Lafarge poursuit-il cette ambition ? Quels seront les changements ? Quels progrès ont été réalisés ?
● En matière de VIH/sida et de malaria, Lafarge aura étendu avant fin 2010 ses meilleures pratiques, appliquées en Afrique, dans les principaux pays émergents où il est présent.	2010	Réalisé	Réalisé	Basé sur son expérience en Afrique, le Groupe a élaboré un manuel et un guide d'utilisateur pour évaluer et gérer les problèmes importants de santé publique. Notre méthodologie a été étendue à la Russie et à l'Ukraine, où nous avons élargi notre champ d'action pour mieux répondre aux problèmes de santé publique dans ces pays.
<b>Environnement</b>				
● Avoir mené un <b>audit environnemental</b> depuis moins de quatre ans sur l'ensemble de nos sites.	Permanent	88 %	89 %	Nous devons encore progresser pour atteindre cet objectif.
● Avant fin 2010, atteindre un taux de 85 % de carrières dotées d'un <b>plan de réhabilitation</b> conforme aux standards Lafarge.	2010	86 %	84,5 %	Nous avons atteint notre objectif en 2011.
● Avant fin 2010, évaluer toutes nos carrières selon les critères validés par WWF.	2010	97 %	91 % <sup>(3)</sup>	En 2011, nous avons mis en œuvre notre programme d'évaluation et avons cartographié toutes nos carrières pour identifier celles se situant à l'intérieur ou à moins de 500 m d'une zone dotée d'une protection internationale. Nous avons utilisé l'IBAT (outil intégré pour l'évaluation de la biodiversité).
● Celles situées dans des zones sensibles <sup>(1)</sup> auront élaboré un plan d'amélioration de la <b>biodiversité</b> d'ici à 2012.	2012	49 %		L'utilisation de l'IBAT nous a conduit à redéfinir les sites qui sont dans des zones sensibles.
● ■ Avant fin 2010, réduire nos émissions nettes <sup>(2)</sup> mondiales de CO <sub>2</sub> par tonne de ciment produit de 20 % par rapport à 1990. Nouvel objectif visant à atteindre -33 % par rapport à 1990 avant 2020.	2010	(23,3 %)	(21,7 %)	Notre nouvel objectif de réduction des émissions de CO <sub>2</sub> a été rendu public en juin 2011 après consultation de nos parties prenantes et notre partenaire WWF. À fin 2011, nous continuons de progresser significativement, en ligne avec notre nouvel objectif.
● Réduire les <b>émissions de poussières</b> de nos cimenteries de 30 % sur la période 2005-2012.	2012	(38,9 %)	(33,5 %)	Les cimenteries génèrent des poussières. En 2011, nous avons confirmé nos progrès significatifs dans la réduction de ces émissions avec la mise à jour ou le remplacement des systèmes les moins performants.
● Réduire les <b>émissions de NO<sub>x</sub></b> de nos cimenteries de 20 % sur la période 2005-2012.	2012	(33,4 %)	(26,2 %)	Quasiment tous les processus de combustion émettent des particules de NO <sub>x</sub> . La production de ciment n'échappe pas à cette règle. Depuis la réalisation en 2009 de notre objectif, nous avons poursuivi la mise en œuvre des technologies de réduction des NO <sub>x</sub> telles que la SNCR (réduction sélective non catalytique). Plusieurs de nos fours les plus récents sont désormais équipés de précalcinateurs à bas taux de NO <sub>x</sub> .
● Réduire les <b>émissions de SO<sub>2</sub></b> de nos cimenteries de 20 % sur la période 2005-2012	2012	(51,3 %)	(52,0 %)	Le SO <sub>2</sub> est un autre produit indésirable généré par les combustions. Après avoir réduit nos émissions de SO <sub>2</sub> de près de moitié depuis 2007, nous avons poursuivi en 2011 la mise en place de nouveaux systèmes de réduction dont les résultats seront perceptibles dans les prochaines années.
● Pour les <b>polluants persistants</b> émis par nos cimenteries, définir un niveau de référence pour 100 % des fours et renforcer nos bonnes pratiques pour limiter les émissions, d'ici fin 2010.	2010	100 %	100 %	Des polluants persistants sont émis par les fours des cimenteries. Lafarge travaille avec le WWF pour réduire de manière significative ces émissions. Notre programme a permis d'analyser les émissions de polluants persistants sur tous nos fours en exploitation. Des plans d'action spécifiques à chaque site ont été définis pour réduire les émissions des sites les plus émetteurs. Les avancées en matière de réduction des émissions seront contrôlées et mesurées.

Avancées de nos Ambitions Développement Durable :

- Atteintes ;
- Partiellement atteintes ;
- En progrès.

(1) Les zones sensibles correspondent aux sites de catégorie I à VI de l'IUCN et aux sites abritant des espèces menacées (classées sur liste rouge).

(2) Les émissions nettes de CO<sub>2</sub> sont les émissions brutes moins les émissions provenant de l'incinération de déchets.

(3) La modification de la donnée publiée en 2010 est due au changement de la définition des carrières actives.

## 7.2 Santé et sécurité

L'objectif de Lafarge est d'atteindre le zéro accident sur le long terme et dans l'ensemble de ses unités, en appliquant les mêmes critères aux sous-traitants et aux employés du Groupe.

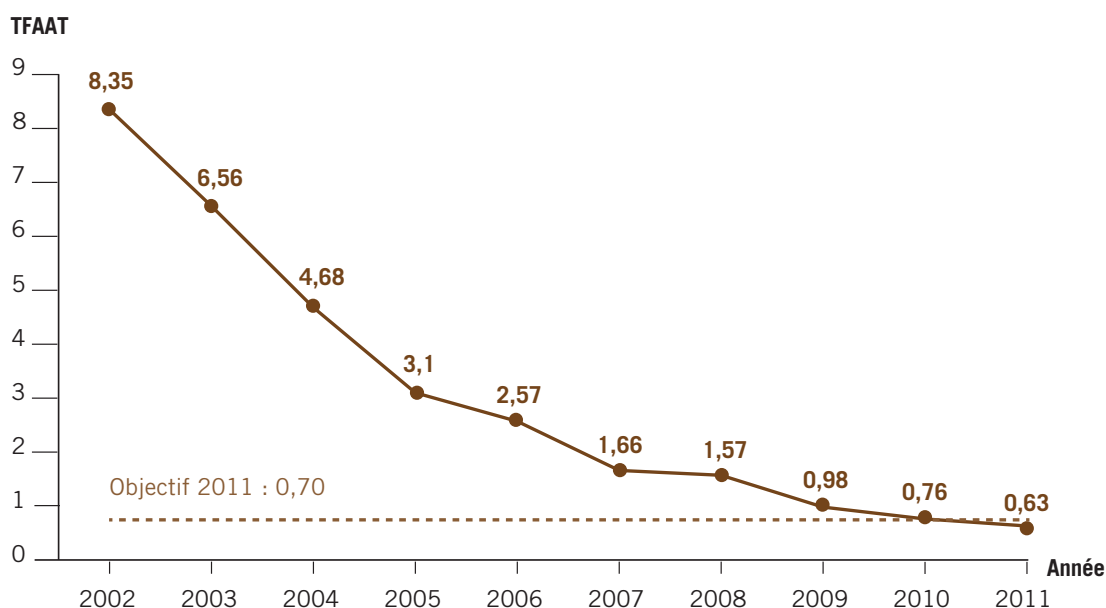
Lafarge souhaite en sus être reconnu parmi les entreprises les plus sûres au monde par les ONG et l'ensemble de l'industrie.

### 7.2.1 Résultats sécurité

La baisse continue du taux de fréquence des accidents avec arrêt de travail (TFAAT) pour les employés montre le chemin accompli.

Le TFAAT correspond au nombre d'accidents avec arrêt par million d'heures travaillées.

#### ÉVOLUTION DU TAUX DE FRÉQUENCE DES ACCIDENTS AVEC ARRÊT DE TRAVAIL POUR LES EMPLOYÉS DU GROUPE



En 2011, le TFAAT des sous-traitants sur site est de 0,58 contre 0,94 en 2010.

Ces améliorations ont été obtenues grâce à l'engagement des équipes de direction à tous les niveaux et à la mise en œuvre de directives et standards clairs et communs dans toutes les unités du Groupe.

Malgré ses efforts, Lafarge enregistre encore, parmi les accidents comptabilisés ci-dessus, des accidents mortels et ne sera satisfait que lorsque ceux-ci auront disparu. On constate cependant une diminution du nombre d'accidents mortels entre 2011 et 2010, notamment en raison d'une réduction des accidents mortels dans les transports.

En 2011, Lafarge a déploré treize accidents mortels sur ses sites opérationnels. Pour éviter de tels accidents, des « enseignements-clés » sont tirés de chaque accident et communiqués dans l'ensemble des unités opérationnelles du Groupe. L'analyse de ces accidents montrent qu'ils surviennent principalement pour les raisons suivantes : le manque de temps passé

sur le terrain de certains responsables pour analyser des risques liés à chaque tâche, la compréhension insuffisante des risques par les personnes sur le terrain, la non-intégration systématique des standards Santé et Sécurité en cas de changement de processus, et l'insuffisance du partage d'expériences.

Le Groupe a également enregistré en 2011 quatorze accidents mortels sur la route. Le Groupe travaille à la mise en œuvre de deux Directives, lancées fin 2010, l'une sur le transport des personnes et l'autre sur le transport des produits. Le déploiement de ces Directives a permis d'accomplir des progrès dans ce domaine et va entraîner pour l'avenir des changements dans notre stratégie de sous-traitance du transport. A titre de comparaison, le nombre d'accidents sur la route était de trente.

Sont enfin à déplorer trois accidents mortels de personnes tierces sur des sites de clients où Lafarge livrait du béton et trois accidents mortels sur des projets de construction en Chine.

Lafarge est convaincu que tous ces drames peuvent être évités en formant tous les collaborateurs à l'analyse des risques, en les incitant à penser Santé et Sécurité avant tout et en intégrant cette préoccupation dans tous nos processus. Lafarge travaille actuellement sur l'ensemble de ces sujets.

Depuis quatre ans le mois de juin est le mois de la Santé et de la Sécurité. Ce mois est l'occasion de mobiliser tous les collaborateurs, sur tous les sites et dans toutes les fonctions, et d'engager chacun à améliorer sa perception, sa sensibilité, son comportement et sa performance.

Pour cela, de nombreuses activités sont organisées pour célébrer les avancées et faire participer les clients, les sous-traitants, les parties prenantes locales et les familles. Le transport a été en 2011 le sujet du « mois de la Santé et Sécurité » du Groupe. Tout ce qui est lié au mouvement des véhicules, des équipements et des personnes, notamment les piétons, a été couvert.



Etant l'une des principales cause d'accident chez Lafarge, l'analyse des risques sera le thème du mois de la Santé et Sécurité en 2012.

Accidents et accidents mortels avec arrêt	2011	2010
Nombre d'accidents avec arrêt parmi les employés Lafarge	93	120
Nombre d'accidents avec arrêt parmi les employés des sous-traitants	63	111
Accidents mortels Lafarge – sur site	8	1
Accidents mortels Lafarge – transport	0	7
Accidents mortels Lafarge – sites clients	0	1
Accidents mortels parmi les employés des sous-traitants – sur site	5	8
Accidents mortels parmi les employés des sous-traitants – transport	10	14
Accidents mortels parmi les employés des sous-traitants – sites clients	0	2
Accidents mortels parmi les employés des sous-traitants – sites projets	2	0
Accidents mortels tierces parties (sites clients, transport)	9	11
Taux d'accident mortels (nombre d'accidents mortels par 10 000)	1,11	1,18

En 2010, nous avons fait évoluer notre méthode de calcul pour inclure les accidents de transport mortels des collaborateurs se déplaçant vers ou depuis un site opérationnel (hors trajets domicile).

### 7.2.2 Préparer l'avenir

Le « Système de Gestion de la Santé et de la Sécurité » (HSMS) de Lafarge a été publié en 2010. Nous pensons que le déploiement complet de ce système nous permettra d'être une des entreprises très sûres dans le monde.

En s'appuyant sur ce système, Lafarge adopte une nouvelle étape : l'approche par les risques.

Chaque unité opérationnelle devra évaluer ses risques, les hiérarchiser et les traiter conformément aux standards et directives du Groupe. Ce changement s'accorde à l'évolution de l'organisation du Groupe, donnant ainsi plus de responsabilités opérationnelles aux unités pour gérer la Santé & Sécurité. Pour renforcer cette approche, Lafarge fournit des outils aux unités : un Standard de gouvernance pour la Gestion du Risque détaillant les attentes du Groupe sur la méthode d'analyse et de contrôle des risques, un outil d'auto-évaluation pour se positionner en regard des attentes du Groupe, une nouvelle procédure d'Audit Santé et Sécurité qui permettra d'harmoniser ces audits au sein du Groupe et d'impliquer les responsables opérationnels de toutes les lignes de produit.

Nos unités poursuivent en parallèle la mise en œuvre des directives et standards existants selon le calendrier défini.

### 7.2.3 Fournir un environnement de travail sain pour nos collaborateurs

La stratégie santé de Lafarge est de développer un environnement de travail respectueux de la santé des collaborateurs et de prévenir les maladies professionnelles.

Lafarge a retenu une approche globale, qui prend en compte les effets du travail sur la santé ainsi que les effets de la santé sur le travail. Sa stratégie concernant la santé repose sur trois piliers : la prévention, la réintégration et la promotion.

Un protocole d'évaluation de la santé (HASOP) a été mis au point et est en cours de déploiement donnant accès à tous les employés du Groupe à une visite médicale standardisée en fonction des risques encourus dans leur travail. Ce protocole garantira que tous les risques liés à la santé, au travail et personnels, susceptibles d'avoir un impact sur la Santé et la Sécurité au travail seront identifiés et gérés. L'échéance pour cette mise en place est fixée à fin 2014.

Par ailleurs, dans le cadre du standard de gestion des risques, l'aspect Santé a été expérimenté dans de nombreuses unités.

Les conclusions principales de ces expériences sont que :

- des actions correctives peuvent être menées avec peu ou pas d'investissement ;
- les risques principaux dans la plupart des usines sont le bruit, la poussière et l'ergonomie des postes de travail ;

- les unités manquent de compétences internes ou externes pour la santé ;
- Le processus est nouveau et s'avère plus consommateur de ressources que prévu ;
- Enfin, il subit la concurrence d'autres priorités opérationnelles.

Lafarge travaille actuellement à définir de nouveaux standards concernant les risques suivants : bruit, poussière y compris la silice respirable, ergonomie, vibrations du bras et de la main, vibrations du corps entier, matériaux et combustibles de substitution, travail à températures extrêmes, agents chimiques et biologiques. L'intention est d'assurer la maîtrise effective des risques de santé en lien avec les postes de travail chez Lafarge. Les exigences de ces nouveaux standards et l'approche par les risques nécessaire à leur mise en œuvre seront étalés par choix de priorités sur quelques années.

Lafarge travaille à la mise au point de nouveaux indicateurs « avancés » pour suivre nos progrès en matière de gestion des risques, les indicateurs actuels ne permettant que de les mesurer partiellement. L'établissement de statistiques de référence concernant l'exposition aux risques requise par les Standards de Gestion des Risques et de Santé, permettra aux responsables de mesurer les progrès et de s'assurer que Lafarge réalise ces ambitions en matière de prévention des maladies professionnelles.



## 7.3 Informations sociales

### 7.3.1 Emploi

#### Effectifs par zone géographique – effectifs par activité

Le Groupe compte 67 924 employés à fin 2011. Ceci représente une diminution de 7 753 employés depuis fin 2010.

La diminution s'explique essentiellement par le changement de périmètre du Groupe, résultant des cessions :

- principalement des activités Plâtre en Europe, en Amérique latine et en Asie ;

- d'une partie des activités Ciment, Granulats et Béton aux États-Unis ;
- dans une moindre mesure de nos activités Granulats et Béton au Portugal et en Suisse.

Elle a été partiellement compensée par l'impact des acquisitions d'activités Ciment, Granulats et Béton en Hongrie, Irak, Pologne et Russie.

À périmètre constant, la baisse des effectifs a été de 2,6 % à fin 2011 par rapport à fin 2010 soit une diminution de 1 984 employés. Cette variation s'explique principalement par des réorganisations faites notamment en Asie,

en Amérique du Nord, et en Europe qui n'ont pas été compensées par les augmentations d'effectifs dans certains pays émergents : Algérie, Brésil, Hongrie, Nigeria et Russie notamment.

Les tableaux ci-dessous présentent les évolutions du nombre des salariés ventilées par branches puis par zones géographiques, pour les années 2011 et 2010.

Ces deux tableaux comptabilisent à 100 % les employés des sociétés consolidées selon les méthodes de consolidation globale ou proportionnelle.

#### EMPLOYÉS PAR ZONES GÉOGRAPHIQUES

	2011			2010	
	Effectifs	%	11 VS 10 %	Effectifs	%
Europe occidentale	12 202	18,0 %	(21,9 %)	15 626	20,6 %
Amérique du Nord	9 604	14,1 %	(10,6 %)	10 748	14,2 %
Moyen-Orient et Afrique	20 376	30,0 %	8,1 %	18 843	24,9 %
Europe centrale et de l'Est	7 464	11,0 %	(2,4 %)	7 652	10,1 %
Amérique latine	2 535	3,7 %	(24,5 %)	3 355	4,4 %
Asie	15 742	23,2 %	(19,1 %)	19 454	25,7 %
<b>TOTAL</b>	<b>67 924</b>	<b>100 %</b>	<b>(10,2 %)</b>	<b>75 677</b>	<b>100 %</b>

#### EMPLOYÉS PAR ACTIVITÉ

Activités	2011			2010	
	Effectifs	%	11 VS 10 %	Effectifs	%
Ciment	43 392	63,9 %	(1,9 %)	44 253	58,5 %
Granulats et béton	23 242	34,2 %	(0,8 %)	23 438	31,0 %
Autres activités	1 289*	1,9 %	(83,9 %)	7 986**	10,6 %
<b>TOTAL</b>	<b>67 924</b>	<b>100 %</b>	<b>(10,2 %)</b>	<b>75 677</b>	<b>100 %</b>

\* Y compris les effectifs de nos activités Plâtre non cédées et en cours de cession.

\*\* Y compris les effectifs de nos activités Plâtre dont une grande partie a été cédée en 2011.

#### Données sociales

	2011	2010
Pourcentage de salariés à plein-temps	99 %	99 %
Pourcentage de salariés à temps partiel	1 %	1 %
Pourcentage de salariés en contrat à durée indéterminée	97 %	96 %
Pourcentage de salariés en contrat à durée déterminée	3 %	4 %
	2011	2010
Pourcentage de salariés âgés de moins de 30 ans	16,1 %	16,7 %
Pourcentage de salariés entre 30 et 50 ans	63,0 %	63,3 %
Pourcentage de salariés de plus de 50 ans	20,9 %	20,0 %



## Évolution de l'emploi

	2011	2010
Nombre de recrutements	7 400	5 991
Nombre de démissions	3 770	3 752
Nombre de départs en retraite	776	1 057
Nombre de licenciements	4 308	3 986
Nombre de décès	125	142

Nous nous sommes efforcés de limiter ou repousser au maximum les réductions d'effectifs et d'accompagner chaque employé concerné dans le cadre de notre Politique emploi.

## Mesures destinées à limiter l'impact sur l'emploi

	2011	2010
Pourcentage d'unités opérationnelles ayant réduit leurs effectifs de façon significative (plus de 5 % de salariés)	20 %	28 %
Dont pourcentage d'unités disposant d'une cellule emploi destinée aux salariés	38 %	58 %
Dont pourcentage d'unités disposant d'une cellule pour le développement économique destinée aux communautés locales	14 %	30 %
Nombre de salariés Lafarge reclassés à l'extérieur du Groupe (dans une autre entreprise ou ayant créé leur propre entreprise)	305	1 393

## 7.3.2 Organisation et conditions de travail

### Bien-être au travail

Dans le cadre d'une initiative du Comité d'entreprise européen, trois nouvelles enquêtes (deux en Autriche et une en France) concernant le bien-être au travail ont été effectuées en 2011, dans le souci de rester à l'écoute des salariés. Afin d'en diffuser largement les résultats, ceux-ci ont été restitués à la fois localement et auprès du Comité d'entreprise européen.

Même si les réponses sont très positives, notamment sur les questions relatives au stress, des plans d'action sont systématiquement mis en œuvre en vue d'une amélioration continue du bien-être dans l'entreprise.

### Évaluation de la performance des collaborateurs

	2011	2010
Pourcentage de cadres ayant eu un entretien annuel d'évaluation	91 %	94 %
Pourcentage de non-cadres ayant eu un entretien annuel d'évaluation	62 %	64 %

### Activités externalisées

#### ACTIVITÉS EXTERNALISÉES PAR DOMAINE

(%)	2011	2010
Production	36 %	38 %
Maintenance et nettoyage	27 %	26 %
Transports	20 %	19 %
Sûreté et gardiennage	11 %	10 %
Autres (informatique, comptabilité)	6 %	7 %

En 2011, 33 432 personnes ont travaillé pour Lafarge en tant que sous-traitants, soit 33 % des effectifs totaux (en 2010 : 30 %). De nombreux exemples recueillis dans les unités opérationnelles montrent que notre vigilance s'est accrue en 2011 en matière de santé et de sécurité de ces personnes, qu'elles exercent leur activité sur nos sites ou à l'extérieur (dans les transports par exemple).

### 7.3.3 Relations Sociales

#### Représentation des salariés

##### EMPLOYÉS COUVERTS PAR DES ACCORDS COLLECTIFS

(%)	2011	2010
Santé et Sécurité	59 %	51 %
Restructurations	57 %	47 %
Rémunération et avantages	58 %	52 %
Autres thèmes	35 %	25 %
Employés représentés par des représentants du personnel ou organisations syndicales	70 %	67 %
Unités opérationnelles couvertes par des accords collectifs	74 %	71 %

Le nombre d'employés couverts par des accords collectifs augmente d'année en année. La rubrique «Autres thèmes» comprend en particulier la protection de l'emploi et les horaires de travail.

En 2011, plusieurs unités opérationnelles, la plupart situés dans des pays émergents, ont signé des accords collectifs pour la première fois.

Le nombre d'unités opérationnelles ayant mis en place une représentation du personnel, syndicale ou non, a augmenté de 6 % en 2011.

#### Accords signés en 2011 avec les partenaires sociaux

2011 a été marquée par la signature, avec les partenaires sociaux européens, de l'accord révisé relatif au Comité d'entreprise européen, et par la signature de la Déclaration commune en matière de santé, sécurité et hygiène.

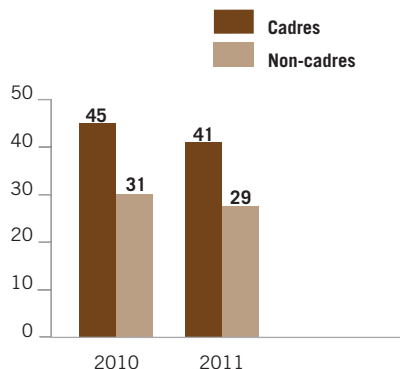
Par ailleurs, de nombreux accords sociaux ont été signés dans les différents pays (accords collectifs, accords salariaux, etc.).

#### Nombre d'unités opérationnelles ayant connu un mouvement de grève

Le nombre d'unités opérationnelles ayant connu un mouvement de grève a significativement diminué en 2011 (9 comparé à 14 en 2010), la plupart des grèves ont eu lieu dans un contexte touchant l'ensemble du pays (Egypte, Grèce). Quelques mouvements sociaux ont touché spécifiquement nos activités (Algérie, France).

### 7.3.4 Développement des collaborateurs

#### MOYENNE DU NOMBRE D'HEURES DE FORMATION REÇUES



La moyenne d'heures de formation de nos employés a légèrement diminué en 2011, mais reste globalement élevée. Une plus grande attention a été portée cette année sur l'apprentissage informel, au cours de l'exécution des tâches. En plus des formations structurées, un changement culturel s'est produit cette année avec la promotion d'un état d'esprit i-Learn (« I Learn Everyday Acting & Reflecting with my Network »). Cette approche ouvre un champ élargi à la formation, encourageant les individus à être acteurs de leur propre apprentissage dans l'exécution de leurs tâches, mais aussi à échanger avec leurs équipes, ou à se voir proposer un choix plus large de formations, au plus près de leurs besoins.

La formation devient tout naturellement une composante du poste de chaque employé, s'intégrant à part entière dans les objectifs du Groupe, et permettant ainsi de favoriser le changement et d'être au plus proche de ses marchés et des besoins de ses clients.

Le nombre d'utilisateurs uniques de l'e-formation a augmenté de 30 % en 2011, bénéficiant de nouveaux modules développés spécifiquement pour Lafarge (modules santé-sécurité, construction durable, etc.). Ces derniers ont permis d'enrichir l'offre, et de toucher un plus grand nombre d'employés.

### 7.3.5 Diversité et inclusion

Lafarge reconnaît que la diversité au sein des équipes et la promotion d'un état d'esprit inclusif représentent aujourd'hui un avantage concurrentiel réel.

La diversité et l'inclusion sont donc considérées comme un des leviers essentiels pour faire de Lafarge un Employeur de Choix, notamment dans les pays émergents, ce qui nous permet également d'accroître notre performance économique et de conforter notre position de leader.

Cette année, nos efforts pour promouvoir la diversité et l'inclusion ont porté sur le changement de comportement et d'état d'esprit, et ont été soutenus par des campagnes de communication et de sensibilisation ; nous avons également fait évoluer nos processus opérationnels, notamment en matière de ressources humaines.



## AUGMENTATION DU NOMBRE DE FEMMES AUX POSTES DE RESPONSABILITÉ

(en %)	2011	2010
Conseil d'administration	17,6	17,0
Cadres dirigeants et supérieurs (grades Lafarge 18+)	15,8	13,5
Cadres dirigeants (grades Lafarge 23+)	10,8	9,9
Cadres supérieurs (grades Lafarge 18-22)	16,2	13,9
Cadres (toutes catégories)	18,8	18,7
Employés non-cadres	15,0	16,0

En 2011, le pourcentage de femmes cadres dirigeants et supérieurs a augmenté de manière significative, ce qui est encourageant.

### Inclusion

L'inclusion désigne une façon de travailler dans laquelle tous les profils et toutes les formes de diversité sont considérés comme une richesse.

De nombreuses initiatives locales ont été mises en œuvre, signe d'un changement

dans les mentalités. Parallèlement, au niveau du Groupe, une feuille de route a été établie, afin de nous fixer des objectifs précis et mesurables.

### 7.3.6 Sixième plan d'actionnariat salarié : LEA 2011

L'actionnariat des salariés est un aspect clé de notre stratégie sociale. Notre plan LEA (Lafarge en action) a atteint un taux de

participation de 44 % contre 53 % en 2009. 30 % des pays éligibles ont vu leur taux de participation dépasser leur performance de 2009. Nous sommes particulièrement fiers des taux élevés constatés dans certains pays : 80 % en Équateur, 90 % en Roumanie et au Cameroun, plus de 90 % au Zimbabwe.

## 7.4 Communautés locales

Lafarge a mis au point une méthodologie adaptée pour la gestion des relations avec les communautés locales autour de ses sites. C'est un outil de planification et de dialogue, qui garantit l'intérêt de toutes les parties prenantes. Au quotidien comme en période de changement, cette approche participative permet à nos unités d'interagir de façon constructive avec les communautés qui les entourent.

Dans le cadre des Ambitions développement durable 2012, conçues en accord avec le Stakeholder Panel, la priorité est donnée à la formation des collaborateurs directement exposés au dialogue avec les

communautés locales. Ces collaborateurs sont principalement des directeurs d'usine dans l'activité ciment, et des directeurs de zone ou d'unité dans l'activité Granulats et Béton (l'intitulé du poste peut varier selon les pays, mais il s'agit pour l'essentiel de cadres ayant la responsabilité de sites).

Concrètement, la formation au dialogue avec les parties prenantes locales s'inscrit soit dans le cadre de programmes internes de développement professionnel, soit dans le cadre de sessions spécifiques, à la demande des unités. Dans les deux cas, ces formations sont assurées par une équipe interne dédiée, en coordination avec les équipes

Environnement et Communication du Groupe et des unités.

A l'heure actuelle, près de 80 % du public cible dans l'activité Granulats et Béton et 76 % dans l'activité ciment a été formé. Pour l'activité Granulats & Béton, cela représente une amélioration considérable, par rapport aux 22 % formés en 2009 (la réorganisation de cette branche ne permet pas d'avoir de chiffres pour 2010). En revanche, ce chiffre est en légère baisse par rapport à l'an dernier (81 %) pour l'activité ciment, en raison du renouvellement parmi les directeurs des usines du Groupe.

Indicateurs	Granulats	Béton	Asphalte	Ciment
Personnes formées à la méthodologie Groupe sur les parties prenantes (responsables région/zone) <sup>(1)</sup>	80 %			76 %
Sites organisant des rencontres régulières avec leurs parties prenantes/communautés locales <sup>(2)</sup>	79 %	3 %	18 %	88 %
Sites avec un plan annuel d'action locale envers les parties prenantes <sup>(3)</sup>	32 %	2 %	8 %	69 %

(1) La formation sur la gestion de la relation avec les parties prenantes implique que cette dimension soit intégrée au plan annuel d'action locale (et documentée) et que la personne connaisse la méthodologie en quatre points développée par le Groupe en la matière. Bien que des formations soient dispensées pour l'activité Asphalte, ce chiffre ne peut à ce jour être vérifié.

(2) Indique que les sites organisent des rencontres avec les parties prenantes de façon proactive. Il peut s'agir de rencontres individuelles, de comités de liaison ou d'opérations portes ouvertes. Les rencontres sont considérées comme régulières lorsqu'elles sont organisées au moins deux fois par an de façon proactive.

(3) Un plan d'action documenté détaillant les actions à mener envers les parties prenantes pour une période à venir (au moins 6 mois).

Deux indicateurs mesurent l'efficacité de ces formations : le nombre de sites mettant en place des plans d'action locaux et le nombre de sites organisant régulièrement des rencontres avec leurs parties prenantes. Ces deux indicateurs rendent compte de la pertinence de notre outil pour favoriser la planification et le dialogue.

Cette année, ces deux indicateurs confirment nos attentes : la plupart des sites cimentiers et de granulats, à forte empreinte et implantés durablement dans un territoire, ont mis en place des mécanismes de planification et de dialogue effectifs. Ce n'est pas le cas des sites de production de béton ou d'asphalte, typiquement plus petits et davantage mobiles.

Par conséquent, en 2012, il nous faudra veiller à l'amélioration des outils de planification pour l'activité Granulats et Béton, et à l'organisation par les sites de production de béton et d'asphalte de rencontres plus régulières avec leurs parties prenantes.

Toutefois, la méthodologie mise au point par le Groupe ne se restreint pas à ces deux indicateurs. Elle met également en avant d'autres types d'interactions avec les parties prenantes : journées portes-ouvertes (organisées par 60 % des sites en 2011), ou communiqués de presse (réalisés par 53 % des sites sur les 12 derniers mois).

En 2011, 44 % des sites ont fait état de relations difficiles ou conflictuelles avec une ou plusieurs de leurs parties prenantes ; ce chiffre est proche de celui atteint en 2010. Des exemples de telles situations en Slovaquie, en Inde et aux États-Unis sont détaillés sur le site internet de Lafarge.

### 7.4.1 Programmes et partenariats avec les communautés locales

Une des pierres angulaires de notre approche est que nos sites s'investissent dans des programmes en faveur des communautés locales. Pour ce faire, ils disposent de règles et d'outils facilitant le dialogue et la mise en place de programmes de long-terme répondant à des besoins de développement locaux cohérents avec les intérêts de Lafarge (comme la formation de ses équipes ou la gestion de son impact visuel par exemple).

En 2011, près de 20 millions d'euros ont été consacrés à ces programmes, en plus des dépenses au niveau du Groupe. Toutefois, ce chiffre cache une réelle disparité entre les sites, avec des dépenses par site s'échelonnant de 0 à 782 000 euros. Il ne rend pas compte non plus des contributions extra-financières (mécénat de compétence, prêt de matériel, dons de matériaux, etc.).

En 2011, nos sites ont mis en place plus de 1 330 programmes en faveur des communautés locales. On peut citer notamment des projets d'accès à l'eau potable (en Algérie ou en Indonésie), de développement économique local (société de transport autogérée par la communauté en Équateur), ou encore de préservation de la biodiversité ou de sensibilisation à la sécurité (en Grèce). Ces projets viennent s'ajouter à des succès confirmés cette année, tels que les programmes de santé publique en Afrique du Sud, en Ouganda et en Zambie.

Le succès de chacun de ces programmes est évalué selon des indicateurs de performance adaptés. Par exemple, nos unités Granulats & Béton dans l'Ouest des États-Unis ont mis au point un outil de mesure de leurs contributions financières et extra-financières. Cela leur permet d'analyser, de mesurer et de rendre compte de leur performance ainsi que d'anticiper leurs besoins et initiatives futures.

En 2012, l'ensemble des règles et outils mis au point par Lafarge feront l'objet d'une revue minutieuse pour continuer d'assurer leur efficacité.

### 7.4.2 Travailler en partenariat

Depuis de nombreuses années, Lafarge a noué des partenariats avec WWF International et Care France. Ce dernier nous a notamment permis de développer un outil de mesure de l'impact de nos initiatives en faveur des communautés locales sur le développement d'une zone à long-terme. Cet outil permet à nos sites d'appréhender finement l'impact de leurs activités sur le développement du tissu socio-économique local, ainsi que de mesurer la qualité de leurs efforts dans ce domaine. Ainsi, en 2011, quatre sites ont testé l'outil co-développé avec Care France, ce qui nous permettra de généraliser son emploi dès 2012.

En parallèle, nous explorons de nouvelles formes de partenariats, afin de maximiser l'impact de nos efforts à destination des parties prenantes locales. En Chine par exemple, le PDG du Groupe est membre du conseil consultatif du Maire de Chongqing, la plus grande agglomération du monde, et nos unités sur place participent activement à l'initiative « Green Chongqing », qui vise à répondre aux défis en matière d'infrastructures, de logements et de construction durable en général. A ce titre, en 2011, convaincu qu'une réponse adaptée doit être apportée à ces défis locaux, Lafarge a ouvert à Chongqing une antenne de son laboratoire de Recherche et Développement basé en France.

Il existe de nombreux autres partenariats développés localement. On peut citer par exemple le partenariat de Lafarge Russie avec d'autres entreprises du secteur de la construction afin de développer des solutions adaptées aux climats extrêmes ; au Nigeria, nous sommes associés à des fournisseurs d'électricités pour la fabrication d'équipements permettant de rediriger l'excès d'énergie de nos sites vers le reste du réseau ; ou encore, dans de nombreux pays, des partenariats sont établis avec des entreprises de collecte et retraitement des déchets, ces derniers étant réutilisés comme combustibles pour notre production.

## 7.5 Environnement

### 7.5.1 Changement climatique

Contribuer à la lutte contre le changement climatique et à l'adaptation aux nouvelles conditions climatiques est un pilier de la stratégie de Lafarge en matière de développement durable. Depuis une décennie, nos efforts ont été centrés sur l'amélioration de notre performance industrielle pour limiter nos émissions de CO<sub>2</sub>, et celles de l'ensemble du secteur cimentier au niveau mondial. En 2011, la publication de la seconde génération de nos objectifs CO<sub>2</sub> fait état de notre volonté de prendre en compte les enjeux du CO<sub>2</sub> dans notre chaîne de valeur, et dans les pays émergents.

#### Maîtriser les émissions de nos activités, jusque dans notre chaîne de valeur (scope 3)

Nos actions en matière de lutte contre le changement climatique passent avant tout par la maîtrise et un reporting transparent de nos émissions de gaz à effet de serre. Nous avons obtenu la 10<sup>e</sup> place des entreprises au classement 2010 du Carbon Disclosure Project, ce qui place une fois encore Lafarge au premier rang des entreprises françaises et de l'industrie mondiale. Notre ambition est désormais de pouvoir rendre compte dès 2012 de nos émissions relevant du "scope 3", induites par nos activités dans notre chaîne de valeur (transports de marchandises, émissions des sous-traitants, etc.).

Enfin, après avoir atteint, avec un an d'avance, l'objectif de réduction de nos émissions nettes mondiales de CO<sub>2</sub>, nous nous sommes fixés une nouvelle ambition de réduire de 33 % nos émissions par tonne de ciment en 2020, par rapport à 1990 (année de référence).

#### Maîtriser les émissions liées à l'utilisation de nos produits, et soutenir les efforts des pays émergents

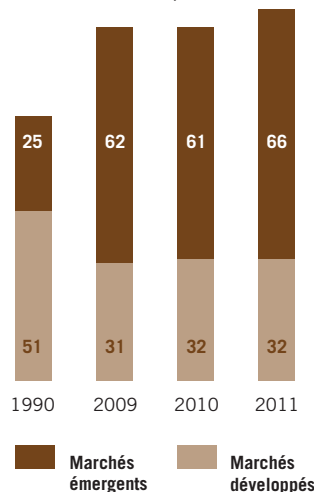
Suite aux remarques faites l'an dernier par notre Panel de parties prenantes, nos efforts ont cette année porté sur les émissions liées à l'utilisation de nos produits, notamment dans les pays émergents.

En 2011, Lafarge a inauguré deux centres de recherche dédiés à la construction durable, en Chine et en Inde, au plus proche des plus gros marchés de la planète. En outre, le Groupe a nommé des "correspondants climat" pour accompagner son engagement local en Chine, en Inde, en Indonésie, en Corée, en Arabie Saoudite, en Russie, en Afrique du Sud, au Brésil et au Mexique.

Ces ambitions sont reprises dans la seconde génération de nos objectifs CO<sub>2</sub>, visant à développer dix gammes de produits innovants d'ici 2015 et à contribuer à 500 projets de construction durable à travers le monde d'ici 2020.

#### ÉMISSIONS BRUTES DE CO<sub>2</sub> DE LAFARGE

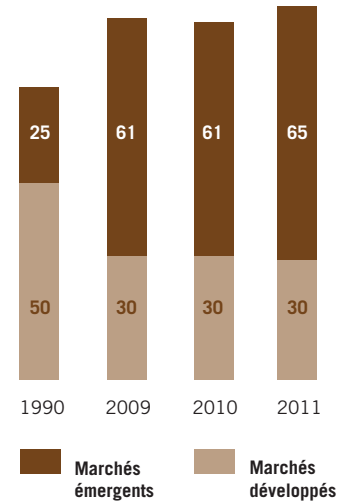
(en millions de tonnes/an)



Nos émissions brutes ont augmenté de 5 % en 2011, principalement en raison de notre développement géographique et de l'augmentation de nos volumes de ciment en particulier dans les pays émergents (10 %). Globalement, nos émissions brutes ont augmenté de 29 % depuis 1990. Cependant, dans les pays industrialisés, elles ont diminué de 37 %, en raison pour partie, des effets de la crise économique.

#### ÉMISSIONS NETTES DE CO<sub>2</sub> DE LAFARGE

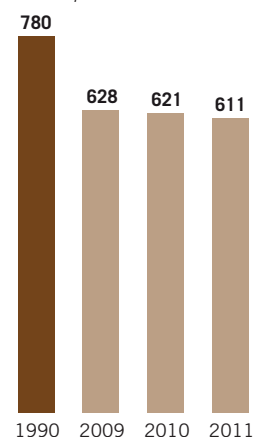
(en millions de tonnes/an)



Nos émissions nettes ont augmenté de 5 % en 2011, principalement en raison de l'augmentation de nos volumes de ciment dans les pays émergents (10 %). Globalement, nos émissions nettes ont augmenté de 26 % depuis 1990. Les pays industrialisés ont vu diminuer leurs émissions de 41 % tandis que les émissions nettes dans les pays émergents ont été multipliées par plus de 2,5 depuis 1990.

#### ÉMISSIONS BRUTES DE CO<sub>2</sub>

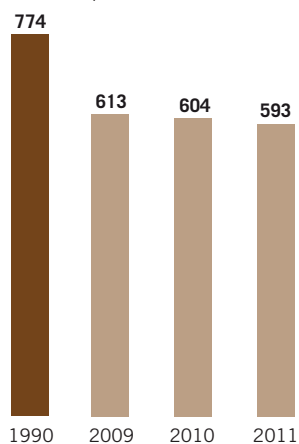
(kg par tonne de produit cimentier)



En 2011, nos émissions brutes de CO<sub>2</sub> par tonne de ciment sont inférieures de 21,7 % à celles de 1990.

**ÉMISSIONS NETTES DE CO<sub>2</sub>**

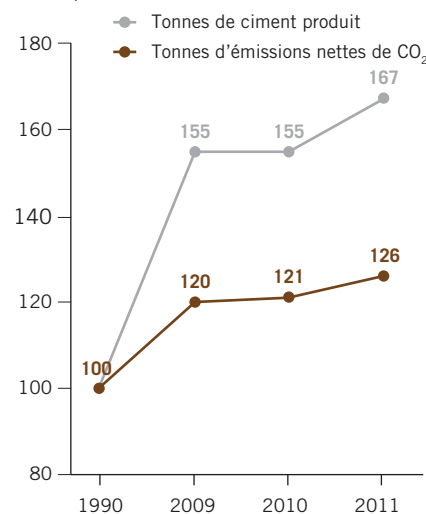
(kg par tonne de produit cimentier)



En 2011, nos émissions nettes par tonne de ciment sont inférieures de 23,3 % à celles de 1990. Nous sommes sur la bonne trajectoire pour atteindre notre nouvel objectif de réduction de 33 % en 2020 par rapport à 1990.

**EFFICACITÉ CARBONE DE NOS ACTIVITÉS**

(évolution des émissions nettes par rapport au ciment produit)



Notre production de ciment a augmenté de 67 % entre 1990 et 2011, mais, sur la même période, nos émissions de CO<sub>2</sub> ont cru de 26 % seulement.

**Entraîner le secteur dans la mesure de l'empreinte CO<sub>2</sub> de ses produits**

Notre activité au sein du CSI (Cement Sustainability Initiative) en 2011 a été consacrée à la consolidation de l'intégration des cimentiers indiens et chinois notamment en offrant notre expertise en matière de contrôle et reporting des émissions de CO<sub>2</sub>.

En outre, nos efforts ont porté sur la mise en place d'un standard commun de mesure de l'impact environnemental du béton. L'objectif est de mettre en perspective les performances de nos matériaux en matière de construction durable, en prenant en compte leur impact au-delà des émissions de CO<sub>2</sub>.

**ÉVOLUTION DU MIX ÉNERGÉTIQUE DANS LA BRANCHE CIMENT**

(en % du total)	1990	2009	2010	2011
Charbon	55,1 %	43,3 %	45,1 %	46,5 %
Coke de pétrole	8,4 %	20,0 %	19,4 %	17,0 %
Pétrole	13,6 %	8,4 %	7,1 %	6,8 %
Combustibles à haute viscosité	2,1 %	0,1 %	0,1 %	0,2 %
Gaz	18,1 %	17,4 %	16,7 %	16,5 %
Déchets	2,0 %	6,9 %	7,6 %	8,3 %
Biomasse	0,7 %	3,9 %	4,0 %	4,7 %
<b>TOTAL</b>	<b>100,0 %</b>	<b>100,0 %</b>	<b>100,0 %</b>	<b>100,0 %</b>

Depuis 1990, la part des combustibles alternatifs a augmenté, tandis que celle du charbon et du pétrole a diminué. Le pourcentage d'utilisation de combustibles à haute viscosité est proche de zéro. Le gaz, dont la part dans notre mix combustibles reste stable, affiche un ratio d'émission de CO<sub>2</sub> inférieur de 40 % à celui du charbon.

**Intégrer les initiatives changement climatique au sein d'une démarche RSE ambitieuse**

Notre contribution à la lutte contre le changement climatique s'inscrit dans une démarche de développement durable plus large, visant à générer de la valeur partagée localement, et à faciliter l'intégration de nos activités dans le tissu sociétal local.

Lafarge a réalisé des investissements pour permettre aux fours de ses cimenteries de brûler des déchets industriels et ménagers,

ainsi que de la biomasse, créant ainsi des filières d'emplois locaux, qui contribuent au traitement des déchets dans les pays émergents, et permettent de réduire nos émissions de CO<sub>2</sub> liées à la combustion.

**EXEMPLE :**

**La culture du jatropha au Nigeria: un projet profitable pour tous.**

Notre unité d'Ashaka au Nord-Est du Nigeria s'investit dans un projet de culture du jatropha – un biocarburant – par les fermiers de la région.

Lafarge fournit aux fermiers une assistance agronomique pour développer cette culture en complément de leurs cultures vivrières traditionnelles. Le jatropha constitue pour eux une source de revenus complémentaires puisque la récolte est entièrement achetée par notre usine sur place. Cette dernière s'en sert comme d'un combustible biomasse,

neutre en carbone et moins coûteux que les combustibles fossiles.

A terme, près d'un tiers des fermiers de la région (soit 5 000 personnes) pourraient bénéficier de ce projet, qui permet à la fois de développer l'activité économique locale, de préserver l'environnement et de réduire nos coûts de production.



## 7.5.2 Gérer nos émissions

### Réduire nos émissions

Dans plusieurs régions du monde, les autorités continuent d'être préoccupées par les niveaux alarmants des nuages de pollution au-dessus des zones urbaines, et par leurs effets éventuels sur la santé. Ils ont porté leur attention sur le secteur industriel considéré comme une cible plus facile, plutôt que sur le secteur des transports par exemple, pour induire des changements et réduire les émissions. Qu'il s'agisse des lois, des réglementations, des renouvellements de permis ou des accords bilatéraux avec les entreprises, les seuils admis pour le NO<sub>x</sub> (et parfois pour les particules) sont de plus en plus bas. Les régions les plus actives sur cette question sont les États-Unis, l'Europe et la Chine avec l'émergence de préoccupations comparables dans d'autres pays comme l'Inde et la Russie. Nous avons considérablement diminué nos émissions de

NO<sub>x</sub> grâce à l'augmentation de l'utilisation de combustibles alternatifs et en particulier de biomasse humide.

Concernant les poussières, nous avons effectué des mises à niveau et démarré plusieurs nouveaux filtres à poussières, qui ont remplacé les vieux équipements non performants (Russie, Pakistan, Ukraine, Nigeria). Ceci s'intègre dans notre programme de gestion de nos émissions de façon conforme avec les réglementations locales et non avec nos standards internes.

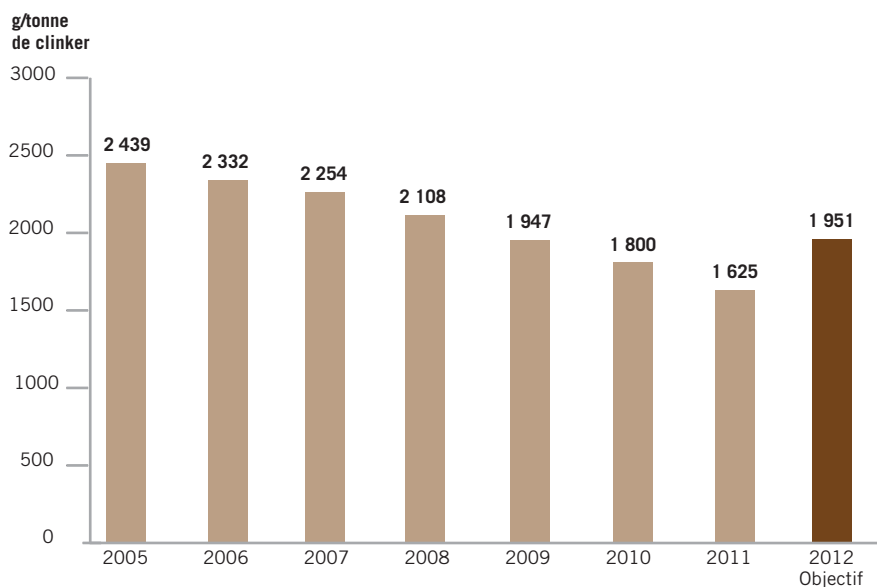
À la fin de l'année 2010, nous avons achevé notre programme consistant à mesurer nos émissions pour le mercure et les dioxines. En 2011, nous nous sommes focalisés sur la qualité de nos mesures : compte tenu de la nature du matériel utilisé et des concentrations spécifiques très faibles, nous avons dû procéder à des tests rigoureux. Ceci a représenté un vrai défi pour les pays émergents. Notre programme avec WWF s'est concentré sur les fours les plus émetteurs par

rapport à la moyenne, et même si les résultats ne sont pas encore notables au niveau des mesures des émissions aux cheminées en 2011, nous avons la conviction que cette amélioration pourra être observée dans nos résultats en 2012.

### Perspectives

Nos activités aux États-Unis continuent leurs investissements de mise à niveau au regard des exigences réglementaires et des autres engagements que nous avons pris pour la réduction des émissions atmosphériques et l'utilisation des eaux pluviales. Les résultats de ces nouveaux équipements devraient se faire sentir en 2012 avec des réductions d'émissions encore plus importantes dans les années qui suivent. Dans les pays émergents, nous poursuivons notre programme de mise à niveau des filtres qui ne sont pas conformes à nos standards et nous planifions la mise en place d'un certain nombre de nouveaux filtres fin 2012 et en 2013.

#### ÉMISSIONS DE NO<sub>x</sub>\*

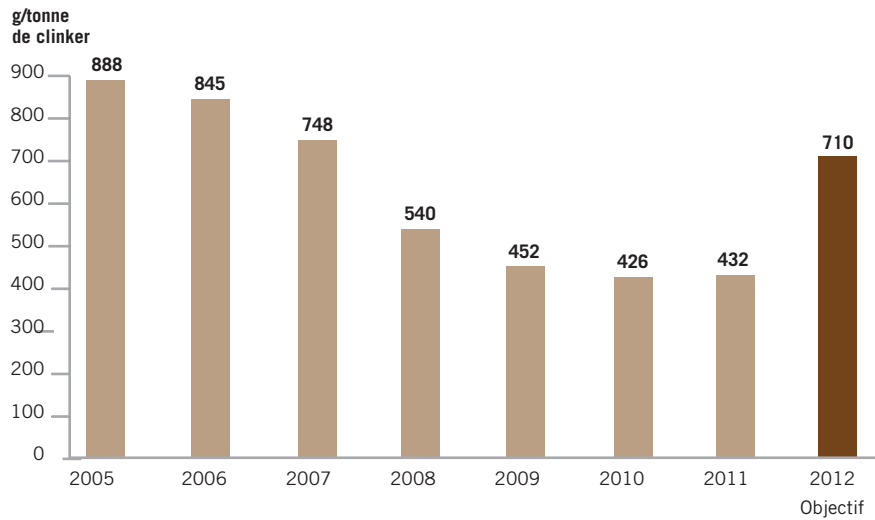


\*Pour toutes les émissions, le Groupe a modifié la méthode de calcul des mesures présentes et passées pour refléter les protocoles les plus récents du CSI (voir Méthodologie de reporting).

Il y a eu une réduction de 33 % depuis 2005, supérieure à notre objectif fixé à 20 %. La quantité totale de NO<sub>x</sub> émise en 2011 était de 190 millions de tonnes.



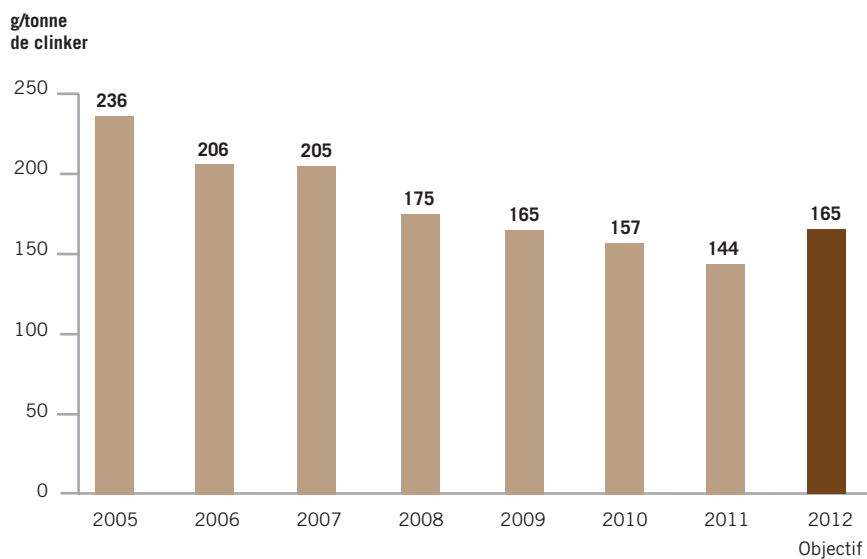
ÉMISSIONS DE SO<sub>2</sub>\*



\*Pour toutes les émissions, le Groupe a modifié la méthode de calcul des mesures présentes et passées pour refléter les protocoles les plus récents du CSI (voir Méthodologie de reporting).

La réduction depuis 2005 s'établit à 51%, supérieure à notre objectif fixé à 20%. La quantité totale de SO<sub>2</sub> émise en 2011 était de 50 milliers de tonnes.

ÉMISSIONS DE POUSSIÈRES\*



\*Pour toutes les émissions, le Groupe a modifié la méthode de calcul des mesures présentes et passées pour refléter les protocoles les plus récents du CSI (voir Méthodologie de reporting).

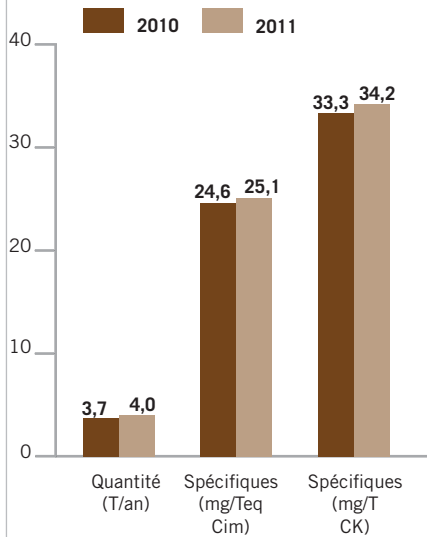
Le volume d'émission a été réduit de 39% depuis 2005, supérieur à notre objectif fixé à 30%. La quantité totale de poussière émise en 2011 était de 16 milliers de tonnes.



#### Polluants Persistants et Reporting de COV<sup>(1)</sup>

Le mercure est une question importante dans l'industrie du ciment. En 2011, le Programme des Nations Unies pour l'Environnement a adopté un « partenariat ciment mercure » dans le cadre de l'élaboration d'un instrument juridique contraignant au niveau mondial sur le mercure. Aux États-Unis, de nouvelles réglementations ont été adoptées vers la fin de l'année 2010 en vue de réduire les émissions d'ici 2013. Alors que ces processus initiés par la société civile ont récemment pris de l'ampleur, Lafarge, pour sa part, a poursuivi le travail engagé avec WWF dans le cadre de leur partenariat, afin d'analyser et ainsi de pouvoir réduire les émissions de mercure et de dioxines/furanes de nos fours.

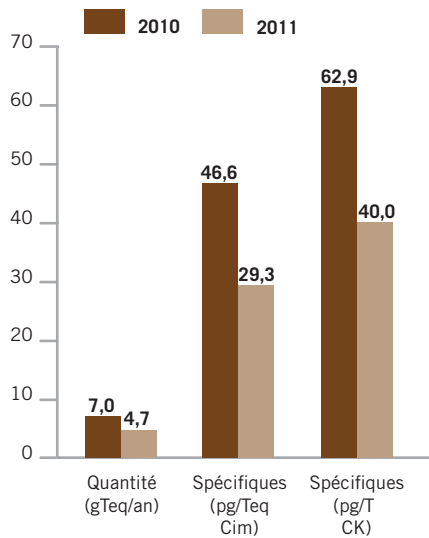
#### MERCURE



Concernant le mercure, nos résultats de 2011 sont très similaires à ceux de 2010. Des plans d'actions ont été mis en place pour réduire les émissions sur de nombreux fours, mais ces actions ayant eu lieu en cours d'année, les résultats ne sont pas encore visibles dans nos rapports.

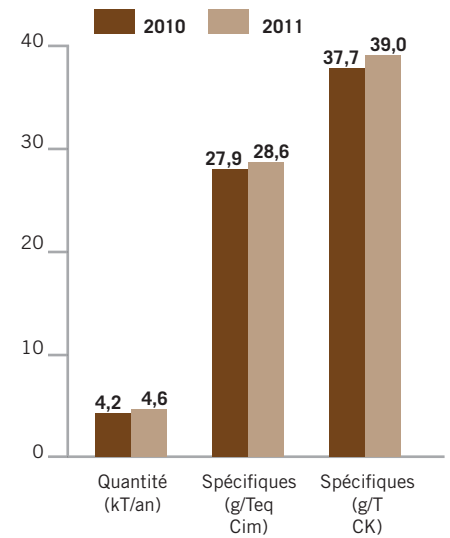
Les résultats 2010 ont été retraités pour tenir compte d'une surévaluation erronée des émissions de mercure d'une des usines.

#### DIOXINES/FURANES

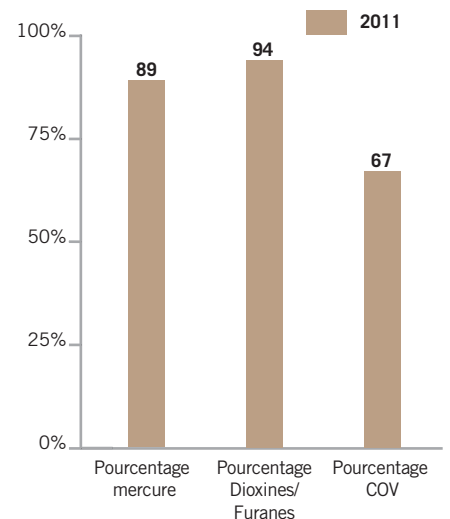


Une des plus importantes améliorations de 2011 concerne la qualité des données que nous collectons, en particulier celles des pays émergents. Les polluants persistants sont émis en très faibles quantités et peuvent être très difficiles à mesurer. Lafarge a publié un nouveau protocole de mesure au début de l'année 2011 afin de répondre aux difficultés rencontrées dans certains pays pour mesurer ces constituants avec exactitude. Ayant désormais un niveau de confiance assez élevé dans l'acuité des tests réalisés, nous avons adopté le nouveau protocole du CSI pour le reporting des dernières données relatives au mercure et aux dioxines/furanes.

#### COMPOSÉS ORGANIQUES VOLATILS (COV)



#### MICRO-POLLUANTS : PROPORTION DES FOURS ANALYSÉS (%)



En 2010, Lafarge a réalisé son programme visant à ce qu'au moins une étude des émissions de mercure et de dioxines/furanes soit effectuée pour tous les fours qui sont dans le Groupe depuis trois ans ou plus. Comme tous les fours répondant à ce critère ont été analysés dès 2010, nous présentons cette année des données qui portent également sur les fours nouveaux dans le Groupe.

(1) Composé organique volatil.

### 7.5.3 Biodiversité sur nos sites

2011 a été l'Année Internationale des Forêts. Une campagne mondiale de l'ONU a fait prendre conscience du rôle des forêts dans nos sociétés. En 2011, nous avons cartographié toutes nos carrières et utilisé l'IBAT pour identifier les sites riches en biodiversité. Afin de continuer notre effort de sensibilisation à l'importance de la biodiversité, nous avons développé en partenariat avec le WWF International un guide pour les responsables opérationnels et un dépliant pour nos visiteurs.

#### L'année internationale des forêts 2011

L'Assemblée générale des Nations unies a déclaré 2011 « année internationale des forêts » afin de promouvoir les actions en faveur d'une gestion durable des forêts. Pour montrer notre implication et renforcer l'engagement de Lafarge en matière de biodiversité, nous avons participé à de nombreux projets qui concernent la gestion durable des forêts.

On peut ainsi citer l'exemple en Inde de la « Chhattisgarh verte » autour des cimenteries de Sonadih et d'Arasmeta. Dans le cadre de ce programme local, nous avons planté 70 000 jeunes arbres d'espèces appropriées, choisies sur les conseils de collectivités locales et d'ONG, telles que le teck, le tamarin, le manguier et le jacquier. Pour planter les arbres, nous avons créé des partenariats avec les collectivités locales, en particulier avec des écoles, afin de sensibiliser les plus jeunes aux enjeux de l'environnement.

Autre exemple, le partenariat entre Lafarge Granulats en Pologne et l'Université des Sciences du Vivant à Varsovie, nous a permis de travailler en étroite collaboration avec le Département national des forêts, pour

améliorer les techniques de restauration des forêts sur la carrière Sepolno. Un séminaire conjoint a ensuite été organisé afin de présenter les résultats de ce travail en octobre 2011. Enfin, notre unité opérationnelle cimentière en Espagne a réalisé un guide illustré des forêts espagnoles afin de sensibiliser le public à l'importance et à la beauté de leurs forêts.

#### Sensibiliser toujours davantage le public à la biodiversité

Pour continuer notre travail de sensibilisation à la biodiversité au sein de Lafarge, nous avons édité un manuel en collaboration avec le WWF International et nos membres du Panel international sur la biodiversité. Ce manuel définit non seulement ce qu'est la biodiversité et son importance mondiale, mais décrit aussi les moyens d'en améliorer la gestion et contient des exemples sur la façon dont la biodiversité est gérée sur les différents types de sites : cimenteries, centrales à béton, carrières ou bureaux. Nous avons également réalisé un document de sensibilisation destiné aux visiteurs de nos sites. Il contient des exemples de ce que chacun peut faire pour

jouer un rôle décisif et freiner la perte de la biodiversité.

Lafarge a également contribué au développement de deux guides élaborés par le WBCSD : le premier concerne l'évaluation des écosystèmes d'entreprise et le deuxième, développé par le WBCSD/CSI, concerne la réhabilitation de carrières. Ces deux guides contiennent des études de cas qui portent sur des bonnes pratiques de Lafarge.

#### Progrès sur les ambitions et évaluations supplémentaires de biodiversité

Nous avons poursuivi notre progression vers l'atteinte des ambitions du groupe en matière de biodiversité et de réhabilitation.

En 2011, suite au programme d'analyse mis en œuvre selon les critères de WWF, Lafarge a cartographié l'emplacement de toutes ses carrières. Elles ont toutes fait l'objet d'une analyse de la biodiversité afin de répertorier celles qui se trouvent à l'intérieur ou à moins de 500 mètres autour d'une zone internationale protégée, utilisant l'IBAT<sup>(1)</sup> (outil intégré d'évaluation de la biodiversité).

#### Avancées en matière de réhabilitation et de biodiversité

	Résultats 2011
Pourcentage de carrières dotées d'un plan de réhabilitation (objectif 85 % en 2010)	86,4 %
Pourcentage de carrières ayant fait l'objet d'une analyse de biodiversité (à l'aide des critères validés par WWF) (objectif 100 % en 2010)	97,2 %
Pourcentage de carrières ayant fait l'objet d'une analyse de sensibilité de biodiversité, utilisant IBAT	97,6 %
Sites inscrits dans, ou à proximité, d'une zone protégée *	18,3 %
Sites inscrits dans, ou à proximité, d'une zone protégée * disposant d'un programme de biodiversité (objectif 100 % en 2012)	49,2 %
Sites qui abritent une espèce protégée (liste rouge) **	19,0 %
Sites engagés dans un partenariat officiel avec des ONG en vue de la préservation de la nature	28,6 %

\* Carrières dans un rayon de 500 m de UICN I – VI, Ramsa, IBA, N2000.

\*\* Une espèce classée « protégée » par l'UICN.

(1) Base de donnée mondiale des zones protégées développée par UICN, Birdlife, PNUE, Conservation International et WCMC.



#### 7.5.4 Empreinte hydrique

Au cours de ces deux dernières années une attention particulière a été portée par les Nations unies, les états et les entreprises à la question de l'approvisionnement en eau douce. L'accès à une eau potable et sanitaire est désormais considéré comme un droit humain fondamental.

La situation de l'eau est fortement variable selon les zones géographiques du globe, avec une aggravation de la rareté dans certaines régions et d'autres qui en conservent des ressources abondantes.

En 2011, Lafarge a progressé dans la compréhension de l'empreinte hydrique de ses sites et a reprecisé les actions prioritaires à mener en fonction du risque apprécié site par site.

#### Résumé de l'empreinte hydrique de Lafarge

##### VOLUME D'EAU TOTAL PRÉLEVÉ PAR ORIGINE

(en million de mètres cubes)	2011				2010			
	CIMENT	GRANULATS	BÉTON	TOTAL	CIMENT	GRANULATS	BÉTON	TOTAL
Eaux de surface y compris eaux de rivières, de lacs, de marécages et de mer	187,5	23,1	1,0	<b>211,6</b>	169,8	11,2	1,2	182,2
Nappes phréatiques	24,3	14,7	3,3	<b>42,3</b>	23,3	69,3	3,5	96,1
Eau de pluie récoltée	2,4	12,8	0,5	<b>15,7</b>	-	23,2	0,2	23,4
Eaux municipales ou autres services d'approvisionnement	6,9	1,2	4,9	<b>13,0</b>	9,1	0,8	4,6	14,5
Volume d'eau total prélevé*	221,2	51,72	9,6	<b>282,5</b>	202,3	104,5	9,5	316,2
Eau restituée à la source	161,7	0,0	0,0	<b>161,7</b>	142,3	0,0	0,0	142,3
Volume total prélevé net	59,5	51,7	9,6	<b>120,8</b>	60,0	104,5	9,5	174,0

\* Conformément au GRI G3 EN8.

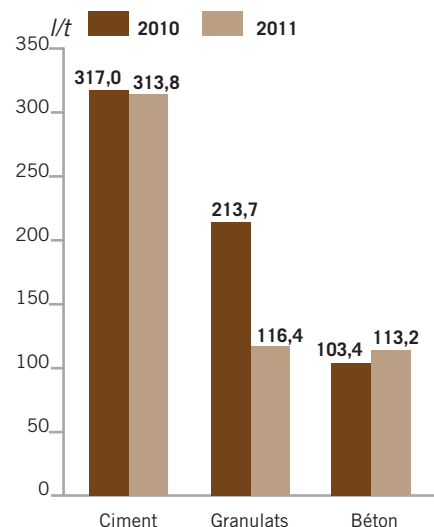
(en million de mètres cubes)	2011			2010		
	Ciment	Granulats	Béton	Ciment	Granulats	Béton
Prélèvement net	59,5	51,7	9,6	60,0	104,5	9,5
Consommation	50,1	21,6	9,5	47,6	39,3	9,4
Rejet	9,3	30,1	0,1	12,4	65,2	0,1

Notre travail nous a permis d'identifier en 2011 plusieurs situations où les prélèvements d'eau avaient été précédemment surestimés en assimilant notamment la mise hors eau de certaines carrières à une opération de prélèvement d'eau pour usage ultérieur, ce qui était une erreur puisque cette eau est restituée en l'état au même bassin versant.

Sur les 174 millions de mètres cubes de prélèvement reporté pour l'année 2010, 118 millions de mètres cubes correspondaient en fait à un prélèvement net pour usage par nos sites.

En 2011, les prélèvements d'eau sont estimés à 121 millions de mètres cubes, dont 16 millions de mètres cubes (13 %) proviennent de la collecte des eaux pluviales.

##### CONSOMMATION D'EAU SPÉCIFIQUE



La consommation spécifique d'eau par tonne de ciment en 2011 (314 l/t ciment) est accrue par la mise en service de deux centrales thermiques appartenant à Lafarge, dont la consommation additionnelle a été de 2,5 millions de mètres cubes.

## Consommation d'eau douce

### CONSOMMATION D'EAU DOUCE PAR ZONES DE RARETÉ EN EAU

DISPONIBILITÉ ANNUELLE EN EAU RENEUVABLE PAR HABITANT (PROJECTIONS 2025) (M3/HABITANT/AN)	CONSOMMATION D'EAU DOUCE (MILLIONS MÈTRES CUBES/AN)	TEQ CIMENT (MILLIONS DE TONNES)	CONSOMMATION D'EAU DOUCE PAR TONNE DE CIMENT (L/AN/T CIMENT)	POURCENTAGE DE LA PRODUCTION	POURCENTAGE DE LA CONSOMMATION D'EAU DOUCE
< 500	9,3	34,9	266	21,8 %	19,4 %
500 – 1,000	0,3	5,3	61	3,3 %	0,7 %
1,000 – 1,700	3,9	23,6	165	14,8 %	8,1 %
1,700 – 4,000	19,4	56,8	342	35,6 %	40,7 %
> 4,000	14,9	39,2	379	24,5 %	31,1 %
<b>TOTAL</b>	<b>48,7</b>	<b>159,8</b>	<b>299</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

Un quart de notre production de ciment est produit dans des régions à forte contrainte hydrique (stress et fort stress hydrique).

C'est un défi permanent auquel il faut faire face, d'autant plus que le Groupe est fortement implanté dans ces régions et le sera davantage encore, avec les nouvelles unités en développement.

Concernant la consommation d'eau fraîche (eau de surface et eau souterraine) dans ces régions, elle représente près de 10 Mm<sup>3</sup> soit 20 % du total consommé par le Groupe (pour 25 % de production).

Bien que la consommation spécifique d'eau fraîche dans ces régions soit de 239 l/t ciment, bien inférieure à la consommation moyenne du Groupe qui est de 299 l/t ciment, des voies de progrès sont possibles pour ses unités qui sont prioritaires dans le programme « Eau ».

### Programme « Eau »

Les actions entreprises en 2010 dans les zones à fort stress hydrique (Disponibilité Eau Renouvelable-DER/an/habitant < 500 m<sup>3</sup>) se poursuivent.

Pour le ciment, les trois sites des Philippines situés en zone de stress hydrique (DER/an/habitant [500-1 000] m<sup>3</sup>) ont rejoint le programme pilote qui consiste à établir des bilans hydriques détaillés, à décrire les réseaux d'eau et à définir les programmes d'actions nécessaires pour réduire l'empreinte hydrique.

2011 a vu le déploiement du programme au sein de l'activité Granulats. 94 carrières ont été identifiées dans les zones à stress et fort stress hydriques, soit environ 15 % des carrières. Parmi ces 94 carrières, 36 ont fait l'objet en 2011 d'une caractérisation avec un plan d'action. Le programme sera achevé en 2012-2013.

### Eaux pluviales

Pour accompagner le déploiement de ce programme, un recueil de bonnes pratiques de gestion de l'eau a été mis au point et partagé au sein du Groupe. Ce recueil comprend toutes les actions visant à réduire la consommation par le recyclage de l'eau, la chasse au gaspillage ou la substitution de l'eau fraîche par des eaux de récupération, notamment l'eau de pluie.

Dans des pays à fort stress hydrique, où la disponibilité en eau est critique, la récupération totale ou même partielle des eaux pluviales est une solution pérenne pour le partage de l'eau.

Plusieurs réalisations de collecte des eaux pluviales ont été identifiées comme modèles à suivre au sein du Groupe pour limiter l'usage de l'eau.

Ainsi au Royaume-Uni, cinq cimenteries utilisent l'eau pluviale comme unique source d'approvisionnement : 1 260 000 m<sup>3</sup> d'eau douce sont économisés de la sorte tous les ans.

Nous poursuivons la mise en place de ces bonnes pratiques en priorité dans les zones à fort stress hydrique.

### Eaux destinées aux communautés

Notre engagement vis-à-vis des communautés où nous sommes présents se traduit également dans le domaine de l'eau où nous sommes susceptibles d'apporter des réponses et développer des partenariats pour la gestion commune de la ressource.

En 2011, nous avons pour la première fois créé un indicateur de performance pour suivre et mesurer les quantités d'eau fournies par nos sites aux collectivités pour un usage écologique (agricole entre autres) ou pour un usage domestique.

Les usines du Groupe ont fourni près de 2,7 Mm<sup>3</sup> d'eau douce aux collectivités voisines, nous pouvons ainsi citer en exemple, l'Algérie, la Jordanie, les Philippines et la Chine.

Nous prévoyons à court et moyen terme la multiplication de ce type d'initiatives notamment dans les régions à fort stress hydrique.



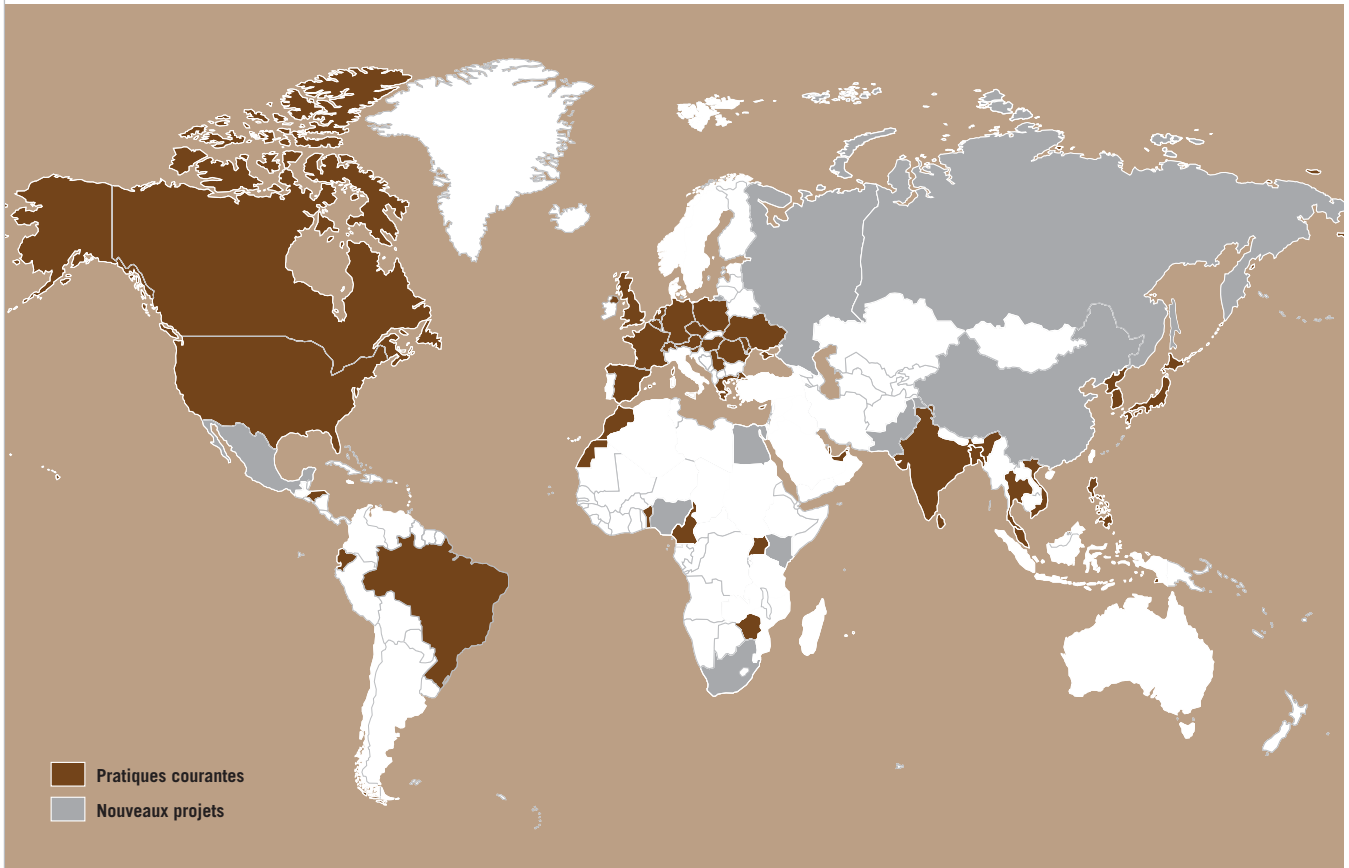
### 7.5.5 Gestion des ressources

Des centaines de millions de tonnes de roches et des dizaines de millions de tonnes de combustibles sont utilisés chaque année comme matières premières par le Groupe.

La minimisation de cet impact par la recherche de ressources alternatives aux matières premières naturelles est une longue tradition dans le Groupe et remonte à près de cent ans pour la valorisation matière. La valorisation matière consiste à remplacer des matières premières naturelles par des sous-produits ou des déchets.

Les programmes de performance ont toujours comporté une composante de recyclage et de valorisation de matières et d'énergie. Le programme actuel « Excellence » fixe des objectifs ambitieux de remplacement des combustibles fossiles par des sources alternatives d'énergie de type déchets ou biomasse.

#### Combustibles alternatifs



Nous avons enregistré en 2011 une progression dans la substitution des combustibles fossiles, et désormais 13 % des besoins en énergie de nos cimenteries sont assurés par le recours à des sources alternatives de type déchets et biomasse (contre 12 % en 2010). Cette progression est due à une combinaison de facteurs :

- le développement de nouvelles filières de déchets ;

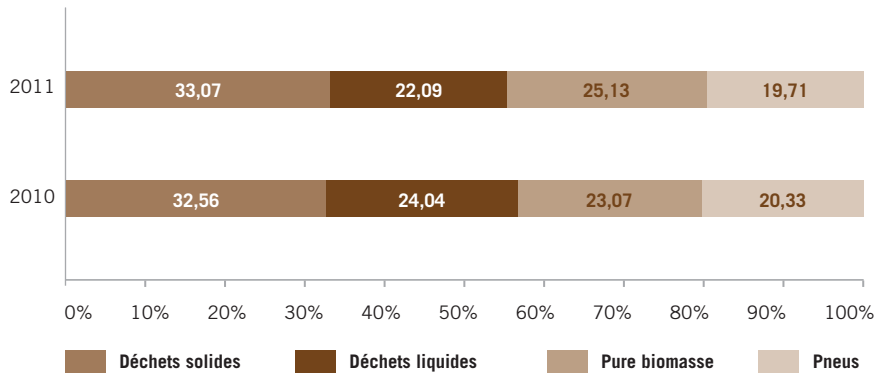
- l'augmentation du pourcentage de substitution dans des usines pratiquant déjà le recyclage ;
- l'extension de cette pratique à de nouveaux pays.

Parmi les nouvelles filières, nous pouvons citer dans le domaine des déchets ménagers, l'exemple d'une installation pilote de tri en Roumanie démarrée en 2010, qui servira de modèle type, et pourra être reproduite ailleurs, notamment en Chine.

Concernant l'utilisation de la biomasse, plusieurs réalisations ont été menées en 2011, qu'il s'agisse de l'utilisation du bois au Nigeria, de la valorisation des déchets animaux (volailles) au Pakistan, ou encore de la valorisation de déchets agricoles en Équateur.

Le programme de substitution de biomasse est maintenant lancé et de nombreux développements sont programmés à court terme, notamment dans les pays émergents.

RÉPARTITION DES COMBUSTIBLES ALTERNATIFS

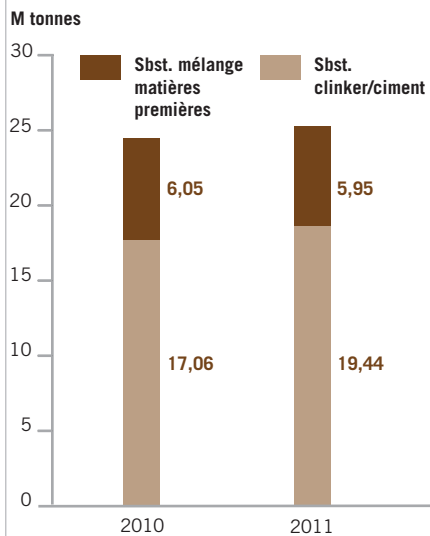


Si l'on prend en compte la fraction de biomasse dans les flux de déchets, nous atteignons un total de 36 % de biomasse en 2011 :

- La part de combustibles alternatifs liquides tels que les solvants, les huiles usagées et les hydrocarbures a diminué de 24 % à 22 % ;
- Les quantités de déchets solides et de pneus sont restées stables.

Valorisation matière

SUBSTITUTION MATIÈRE (CIMENT)



La valorisation matière dans la fabrication du ciment, intervient à deux stades :

- en remplacement de la matière première (la roche) ;
- en substitution du clinker dans le produit fini (ciment).

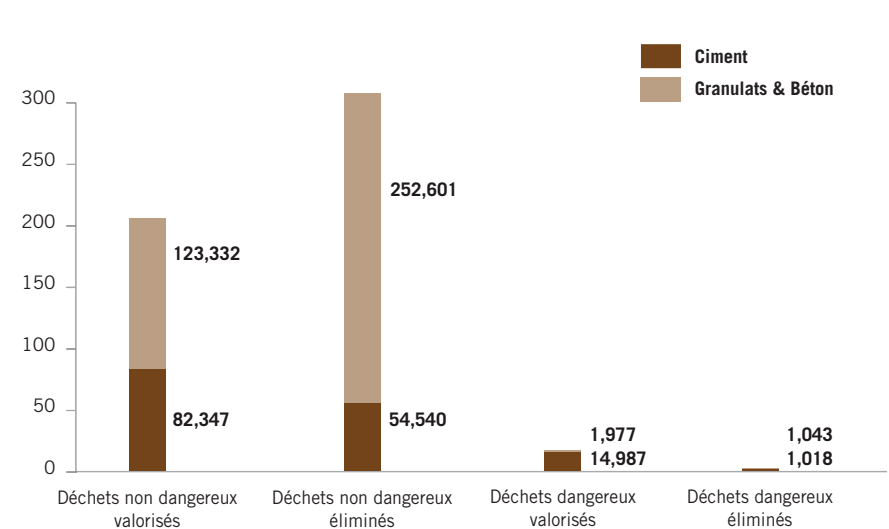
En 2011 nous avons augmenté de 2,3 millions de tonnes les matières de substitution aux produits finis clinker et ciment, notamment par l'utilisation des laitiers et des cendres volantes.

Au-delà de l'économie de ressources réalisée, cette substitution a une incidence directe sur le niveau de performance en CO<sub>2</sub> et constitue un levier essentiel de réduction.

Gestion des déchets générés par nos activités

DÉCHETS DES ACTIVITÉS

(en milliers de tonnes)



La pratique de la valorisation des déchets en provenance d'autres secteurs industriels et domestiques a tracé la voie pour l'optimisation de la gestion des déchets que nous générons nous mêmes sur nos sites.

Dans l'activité Ciment, les poussières, qui représentent le principal flux de déchets, sont recyclées dans le produit fini. En 2011, 415 000 tonnes de poussières extraites des four ont ainsi été recyclées dans le ciment.

Concernant les déchets quittant nos sites de production, leur volume s'élevait à 153 000 tonnes, dont 90 % de nature non dangereuse (137 000 tonnes). Ces déchets non dangereux

sont orientés à 60 % vers des opérations de valorisation (82 347 tonnes).

Pour le ciment, 93 % des déchets dangereux ont été valorisés et seulement 1 018 tonnes ont été éliminées dans des installations spécialisées.

Concernant l'activité Granulats et Béton, la signature déchet est équivalente à celle de l'activité Ciment avec majoritairement (99,7 %) de déchets non dangereux (376 000 tonnes) contre 3 000 tonnes de déchets dangereux. Les deux tiers des déchets dangereux ont été valorisés et seulement 1 043 tonnes ont été éliminées dans des installations dédiées.



## 7.6 Construction durable

La « construction durable » désigne la contribution de tous les acteurs qui utilisent ou façonnent le cadre bâti pour réaliser les ambitions du développement durable. En cela, la construction durable est complexe et revêt de multiples facettes auxquelles Lafarge contribue à plusieurs niveaux.

En considérant l'analyse de cycle de vie du bilan énergétique des bâtiments résidentiels existants sur une période de 50 ans, on constate que 85 % de l'énergie totale est utilisée lors de la phase d'usage du bâtiment. Les 15 % restants sont attribuables à la fabrication des matériaux de construction, à la construction, à l'entretien et à la fin de vie (démolition et recyclage). Ces proportions peuvent varier selon les climats, les types de bâtiments et leur usage.

### 7.6.1 Concevoir des bâtiments durables

#### A. Nouvelles constructions

En 2011, Lafarge a créé une équipe en interne qui possède des compétences de dimensionnement et qui a optimisé et documenté une série de 30 systèmes constructifs. L'analyse technique comprend les aspects structurels, thermiques, d'empreinte environnementale et de coûts. En ayant utilisé une approche intégrée de la conception, les résultats donnent aux architectes, ingénieurs et entreprises de construction, des pistes sur la manière dont ces systèmes

peuvent contribuer à un meilleur niveau de performance environnementale à un coût abordable. De plus, Lafarge a développé des outils de pré-dimensionnement qui permettent d'adapter ces systèmes constructifs aux besoins de projets spécifiques.

Lafarge s'est concentré en 2011 sur des systèmes constructifs adaptés au climat Méditerranéen. Nous allons poursuivre cet effort dans les années à venir avec le développement de systèmes constructifs pour d'autres climats. Ces systèmes et outils de construction ont été revus par un panel exigeant d'ingénieurs et d'architectes externes.

Afin de faire bénéficier le marché de ces connaissances, Lafarge a recruté une nouvelle équipe qui possède les compétences pour démontrer les bénéfices de ces systèmes aux promoteurs immobiliers, architectes, ingénieurs et entreprises de construction.

De nombreux projets ont déjà été conçus à l'aide de ces nouvelles ressources internes. En France par exemple, Lafarge s'est associé au constructeur de maisons individuelles Cécile Robin afin de démontrer comment des bâtiments à énergie positive peuvent être conçus et réalisés à un coût abordable tout en utilisant nos matériaux innovants et en respectant les systèmes de construction traditionnels. Ces maisons sont ainsi conçues pour une longue durée de vie avec un entretien minimum.

### 7.6.2 Accès au logement

La croissance rapide de la population mondiale, en particulier en zones urbaines dans les pays émergents, crée un besoin important de logements décentes à prix abordables. Ceci va générer des tensions sur les systèmes économiques et sociaux et mettre drastiquement sous pression l'allocation de ressources naturelles rares. En 2011, Lafarge a lancé plusieurs initiatives nationales qui facilitent l'accès à des logements efficaces et abordables en Indonésie, aux Philippines, au Honduras et en France.

#### Indonésie : Lafarge met en place un fonds d'expérimentation ayant généré 100 constructions

En partenariat avec CARE, Lafarge Ciment Indonésie a mis en place un programme pilote de microcrédits pour les familles à faible revenu pour leur permettre de rénover et d'agrandir leurs maisons. L'objectif pour les bénéficiaires est d'améliorer leurs conditions de vie et de créer de nouvelles activités économiques. Cinq institutions de microfinance ont été sélectionnées. En collaboration avec l'Université d'Aceh, Lafarge a fourni une assistance technique et a réalisé un programme de formation pour les maçons. 100 micro-crédits ont été accordés, ce qui permettra d'améliorer les conditions de vie de 500 personnes. En se basant sur cette expérience, Lafarge a lancé des projets de plus grande ampleur notamment en Indonésie et au Honduras.

#### B. Bâtiments existants

Les bâtiments sont responsables d'environ 39 % de la consommation totale d'énergie dans le monde. Pour faire face à cet enjeu, un effort collectif de tous les propriétaires et utilisateurs de bâtiments est nécessaire pour permettre de réduire de manière significative les quantités d'énergie consommées et donc de CO<sub>2</sub> émises par les immeubles de bureaux. C'est pour cette raison que Lafarge a décidé de montrer l'exemple et a mis en œuvre en 2011 le manifeste du WBCSD sur l'efficacité énergétique des bâtiments. Nous avons réalisé des audits énergétiques dans 11 principaux immeubles de bureaux du Groupe Lafarge, soit une surface totale de 70 000 m<sup>2</sup> qui abrite 3 200 employés. À l'issue de ces audits, Lafarge a rédigé une politique « Bureaux à Basse Consommation Énergétique » qui stipule que:

- Les immeubles de bureaux de Lafarge ont pour objectif d'être les plus performants en matière d'efficacité énergétique en comparaison avec d'autres dans leur zone géographique ;
- Lafarge s'engage à réduire progressivement la consommation d'énergie associée à l'usage de ses bâtiments ;
- Les consommations d'énergie seront comparées à des objectifs de réductions et publiées annuellement dans le cadre des Ambitions Développement Durable du Groupe.



### **7.6.3 Définir la R&D de Lafarge**

Suivant l'orientation stratégique de 2009, le programme R&D de Lafarge a continué en 2011 à générer des produits nouveaux qui permettent de construire de façon plus durable. En 2011, Hydromedia™ a été lancé : ce nouveau béton absorbe les eaux de pluie et facilite leur écoulement naturel dans le sol pour réalimenter les nappes phréatiques, évitant ainsi la saturation du réseau de traitement des eaux pluviales et réduisant les risques d'inondation en zone urbaine ainsi que l'accumulation d'eau sur les voies de circulations.

### **7.6.4 Les Prix de l'innovation Lafarge**

En 2011, Lafarge a lancé un concours Européen pour promouvoir les innovations en matière de construction durable. Une centaine de projets émanant de 18 pays ont été examinés. Trois d'entre eux, en provenance de France, Pologne et Serbie, ont été récompensés par un panel international pour leur qualité. L'un des prix a été attribué à une conception d'éléments en béton pour une barrière de corail artificielle qui permet la prolifération de la biodiversité marine et la protection des infrastructures sous-marines (câbles, pipelines). Les deux autres prix ont

été attribués à des innovations qui améliorent la performance thermique des bâtiments en intégrant directement les systèmes de chauffage et de refroidissement dans les murs, ainsi que des isolants dans les éléments de béton préfabriqués.

## 7.7 Tableau des indicateurs de performance

## INDICATEURS DE PERFORMANCE CLÉS DU CSI - DONNÉES ET PÉRIMÈTRE

THÈME	INDICATEUR DE PERFORMANCE CLÉS (IPC)	IPC		PÉRIMÈTRE
		2011	2010	
Protection du climat	Émissions de CO <sub>2</sub> - brutes (millions de tonnes)	97,9	93,3	CIMENT
	Émissions de CO <sub>2</sub> - nettes (millions de tonnes)	95,0	90,8	CIMENT
	Émissions spécifiques de CO <sub>2</sub> - brutes (kg/ tonne de produit cimentier)	610,7	621,0	CIMENT
	Émissions spécifiques de CO <sub>2</sub> - nettes (kg/ tonne de produit cimentier)	592,9	604,5	CIMENT
	Données CO <sub>2</sub> vérifiées par une tierce partie indépendante (Fréquence)	Annuelle	Annuelle	GROUPE
Combustibles et matières premières	Consommation d'énergie spécifique de la production de clinker (MJ/ tonne de clinker)	3 657	3 667	CIMENT
	Taux de combustibles alternatifs (%)	13,0 %	11,6 %	CIMENT
	Taux de combustibles issus de la biomasse (%)	4,71 %	4,04 %	CIMENT
	Taux de matières premières alternatives (%)	11,20 %	10,99 %	CIMENT
	Ratio clinker/ Ciment	0,7306	0,7402	CIMENT
Poids et Volume des matériaux utilisés (EN1 GRI)	Consommation de matières ( Million tonnes)	415,9	413,2	GROUPE
	Quantité de matières extraites (Million tonnes)	377,2	362,4	GROUPE
Consommation d'énergie (EN3 GRI)	La consommation d'énergie directe par des sources d'énergie primaire (Million TEP)	11,2	10,4	GROUPE
Santé et sécurité des employés	Nombre de décès (employés).	8	9	GROUPE
	Nombre de décès pour 10 000 employés.	1,11	1,18	GROUPE
	Nombre de décès (sous-traitants).	17	24	GROUPE
	Nombre de décès (tiers).	9	11	GROUPE
	Nombre total d'accidents du travail avec arrêt (employés).	93	120	GROUPE
	Nombre d'accidents avec arrêt de travail par million d'heures travaillées (employés).	0,63	0,76	GROUPE
	Nombre total d'accidents du travail avec arrêt (sous-traitants).	63	111	GROUPE
	Nombre d'accidents avec arrêt du travail par million d'heures travaillées (sous-traitants).	0,58	0,94	GROUPE
	Nombre total d'accidents du travail avec arrêt.	156	231	GROUPE
	Données sécurité vérifiées par une tiers indépendante (TFAAT et décès)	Annuelle	Annuelle	GROUPE
Réduction des émissions	Émissions de NO <sub>x</sub> (tonnes /an) <sup>(1)</sup>	190 288	200 275	CIMENT
	Émissions spécifiques de NO <sub>x</sub> (g/ tonne de clinker)	1 625	1 800	CIMENT
	Émissions de SO <sub>2</sub> (tonnes/an) <sup>(1)</sup>	50 613	47 364	CIMENT
	Émissions spécifiques de SO <sub>2</sub> (g/tonne de clinker)	432	426	CIMENT
	Émissions de poussières (tonnes/an)	16 862	17 434	CIMENT
	Émissions spécifiques de poussières (g/tonne de clinker) <sup>(1)</sup>	144	157	CIMENT
	Émissions de mercure - t/an	4,0	3,7	CIMENT
	Émissions de mercure - mg/t clinker	34,2	33,3	CIMENT
	Émissions de dioxines/furanes - g Teq/an	4,7	7,0	CIMENT
	Émissions de dioxines/furanes - pg/tonne declinker	40,0	62,9	CIMENT
	Émissions de COV -kt/year	4,6	4,2	CIMENT
	Émissions de COV - g/t clinker	39,0	37,7	CIMENT

(1) Les données pour l'année 2010 ont été recalculées en utilisant la nouvelle méthode.

# RESPONSABILITE SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE

## 7.7 Tableau des indicateurs de performance

THÈME	INDICATEUR DE PERFORMANCE CLÉS (IPC)	IPC		PÉRIMÈTRE
		2011	2010	
	Pourcentage de clinker produit par les fours avec mesures des émissions de poussières, de SO <sub>2</sub> et de NO <sub>x</sub>	94 %	90 %	CIMENT
	Pourcentage de clinker produit par les fours dotés d'un système de contrôle permanent des émissions de poussières, de SO <sub>2</sub> et de NO <sub>x</sub>	65,9 %	62,0 %	CIMENT
	Données émissions vérifiées par une tierce partie indépendante (Fréquence)	Annuelle	Annuelle	GROUPE
Impacts locaux	Pourcentage de sites disposant d'un plan de réhabilitation de carrière	86,4 %	84,5 %	GROUPE
	Pourcentage de sites disposant d'un plan de gestion des relations avec les parties prenantes locales	69 %	64 %	CIMENT
Indice clé de performance de la biodiversité N° 1	Nombre de carrières au sein, contenant ou adjacentes à des zones désignées pour leur haute biodiversité, tel que défini par la GRI EN11 (nombre et couverture)	132 18,26 %		GROUPE
Indice clé de performance de la biodiversité N° 2	Pourcentage de carrières en zones sensibles disposant d'un programme de biodiversité	49,2 %		GROUPE
Stratégies, actions en cours et plans futurs de gestion des impacts sur la biodiversité (EN14)	Pourcentage de carrières analysées selon les critères de WWF	97,2 %	90,7 %	GROUPE
Dépenses environnementales et investissements totaux par type (EN30 GRI)	Dépenses d'investissement Environnement (en million d'euros)	79,2	81,8	GROUPE
	Dépenses d'exploitation Environnement (en millions d'euros) <sup>(2)</sup>	179,5		GROUPE
Poids total des déchets par type et par procédé d'élimination (EN22 GRI)	Poussière stockée sur le site (k tonnes)	559	687	CIMENT
	Déchets non dangereux valorisés (k tonnes) <sup>(3)</sup>	205,7		GROUPE
	Déchets non dangereux éliminés (k tonnes) <sup>(3)</sup>	307,1		GROUPE
	Déchets dangereux valorisés (k tonnes) <sup>(3)</sup>	17,0	18,6	GROUPE
	Déchets dangereux éliminés (k tonnes) <sup>(3)</sup>	2,1	35,1	GROUPE
Prélèvement total d'eau par source (EN8 GRI)	Prélèvement des eaux des nappes phréatiques (Mm <sup>3</sup> )	42,3	96,1	GROUPE
	Prélèvement des eaux des surfaces (Mm <sup>3</sup> )	211,6	182,2	GROUPE
	Prélèvement des eaux d'autres sources (Mm <sup>3</sup> )	13,0	14,5	GROUPE
	Eaux de pluie récoltées (Mm <sup>3</sup> )	15,7	33,4	GROUPE
	Volume total prélevé net (Mm <sup>3</sup> )	120,9	174,0	GROUPE
	Quantité d'eau consommée (Mm <sup>3</sup> )	81,3	96,3	GROUPE
Pourcentage et volume total d'eau recyclée et réutilisée. (EN10 GRI)	% de sites équipés de systèmes de retraitement de l'eau	68 %	73 %	GROUPE
Mesures prises en réponse à des incidents de corruption. (SO4 GRI)	% des sites qui ont mis en œuvre le programme de conformité de la concurrence	96 %	96 %	GROUPE
Total des effectifs par type d'emploi, contrat de travail, région et par sexe. (LA1 GRI)	Effectif total	67 924	75 677	GROUPE
	Pourcentage de salariés à plein temps	99,0 %	99,1 %	GROUPE
	Pourcentage de salariés à temps partiel	1,0 %	0,9 %	GROUPE
	Pourcentage de salariés permanents	97 %	96 %	GROUPE
	Pourcentage de salariés en contrats à terme fixe	3,0 %	4,0 %	GROUPE
Nombre total et taux d'embauches de nouveaux employés et le chiffre d'affaires des employés par groupe d'âge, sexe et région. (LA2 GRI)	Nombre de recrutements	7 400	5 991	GROUPE
	Nombre de démissions	3 770	3 752	GROUPE
	Nombre de départs à la retraite	776	1 057	GROUPE
	Nombre de licenciements	4 308	3 986	GROUPE
	Nombre de décès	125	142	GROUPE
Pourcentage des employés couverts par des conventions collectives. (LA4 GRI)	Pourcentage d'unités opérationnelles couvertes par des accords collectifs	74 %	71 %	GROUPE

(2) Les dépenses d'exploitation ont été collectées pour 52 % de la production. Après vérification de la fiabilité des données par le Groupe, le chiffre ci-dessus a été extrapolé à 100 % à partir d'un échantillon d'environ 40 % de la production.

(3) Pour Granulats et Béton, les données ont été collectées pour 47 % de l'activité puis extrapolées à 100 %.



THÈME	INDICATEUR DE PERFORMANCE CLÉS (IPC)	IPC		PÉRIMÈTRE
		2011	2010	
Pourcentage de l'effectif total représenté dans des comités mixtes de manager-ouvrier de santé et de Comités de sécurité qui aident à contrôler et conseiller sur les programmes de santé et de sécurité. (LA6 GRI)	Pourcentage de l'effectif total représenté dans des comités de santé et de sécurité	59 %	51 %	GROUPE
Taux de blessures, de maladies professionnelles, de jours perdus et d'absentéisme, et le nombre total de décès liés au travail, par régions et par sexe. (LA7 GRI)	Taux d'accidents (TFAT - Employés)	2,8	3,1	GROUPE
	Nombre total de décès hommes / femmes	33 H / 1 F		GROUPE
Nombre moyen d'heures de formation par an et par salarié, par sexe et par catégorie d'employé. (LA 10 GRI)	Moyenne du nombre d'heures de formation reçues par les Cadres	41	45	GROUPE
	Moyenne du nombre d'heures de formation reçues par les non-Cadres	29	31	GROUPE
Pourcentage de salariés bénéficiant d'évaluation et d'évolution de carrière, selon le sexe. (GRI LA 12)	Pourcentage des cadres ayant eu un entretien annuel d'évaluation	91,0 %	94,0 %	GROUPE
	Pourcentage des non-cadres ayant eu un entretien annuel d'évaluation	62,0 %	64,0 %	GROUPE
Composition des corps de gouvernance et répartition des salariés par catégorie de salarié en fonction d'indicateurs de genre, de groupe d'âge, d'appartenance à un groupe minoritaire, et d'autres indicateurs de diversité. (LA13 GRI)	Pourcentage de salariés âgés de moins de 30 ans	16,1 %	16,7 %	GROUPE
	Pourcentage de salariés entre 30 et 50 ans	63,0 %	63,3 %	GROUPE
	Pourcentage de salariés de plus de 50 ans	20,9 %	20,0 %	GROUPE

## 7.8 Méthodologie de reporting

Nous avons harmonisé nos définitions pour toutes les gammes de produits du Groupe et nous avons mis à jour les méthodologies de calcul de nos émissions atmosphériques afin de nous conformer aux nouvelles lignes directrices de reporting du WBCSD CSI.

### 7.8.1 Standards de reporting

Les règles de calcul des indicateurs clés sont conformes aux normes de reporting GRI G3 (Global Reporting Initiative). Là où les définitions détaillées des indicateurs clés de performance sont données par le WBCSD - CSI (World Business Council for Sustainable Development - Cement Sustainability Initiative) la méthodologie recommandée par le CSI est utilisée pour le calcul de ces indicateurs. Tous les éléments nécessaires au calcul sont détaillés dans un glossaire spécifique aux branches Ciment, Granulats et Béton et Plâtre. La conformité GRI G3 est détaillée en ligne à l'adresse <http://www.lafarge.fr>.

Les données en matière de santé et de sécurité sont collectées séparément, conformément à nos lignes directrices internes et aux bonnes pratiques externes. La direction des Politiques Sociales du Groupe réalise de son côté une enquête distincte sur les données sociales.

L'indicateur relatif à la formation à la gestion des relations avec les parties prenantes locales est lui aussi rapporté et contrôlé. La formation à la méthodologie du Groupe se fait au niveau des directeurs de site (Ciment et Plâtre) et des directeurs de zone/région (Granulats & Béton).

Nos rapports de Développement Durable 2008, 2009 et 2010 ont été notés A+ en matière de respect des consignes GRI G3. C'est ce niveau d'excellence que nous cherchons à maintenir chaque année.

### 7.8.2 Périmètre de consolidation et méthodologie de reporting

Le reporting couvre toutes les unités opérationnelles et leurs sites de production dans le monde placés sous le contrôle du Groupe.

Lors de l'acquisition d'un site par Lafarge, les procédures et définitions pour les données relatives au développement durable ne sont pas nécessairement conformes aux standards Lafarge. Nous accordons par conséquent aux sites un délai maximum de quatre ans pour s'aligner sur nos standards. Cette période est nécessaire pour mettre en œuvre des systèmes appropriés de gestion et de collecte de données, afin de générer des informations justes et fiables pour le reporting.

Quand un site est vendu, nous cessons d'inclure ses performances dans notre base de données et nous retirons ces données de notre base de référence utilisée pour nos Ambitions Développement durable, que l'année de référence soit 1990 ou 2005. Pour les sites vendus en cours d'année, les données environnementales et sociales sont exclues pour toute l'année, exception faite des données de santé et sécurité qui sont incluses jusqu'à la date de cession.

Nous utilisons le protocole du CSI et ses recommandations pour calculer nos émissions de CO<sub>2</sub> entre l'année de référence 1990 et l'année du reporting.

En 2011, nous avons changé notre méthode de calcul des émissions atmosphériques afin de nous conformer au protocole de reporting du CSI. Auparavant, les facteurs d'émission de gaz étaient choisis en fonction du type de procédé de four utilisé, alors que nous déterminons maintenant les facteurs d'émission de gaz d'après la consommation d'énergie du four en question ; les données de 2010 et celles de notre année de référence (2005) ont été retraitées selon la nouvelle méthode afin de pouvoir procéder à des comparaisons.

Pour la poussière, le SO<sub>2</sub> et de NO<sub>x</sub>, quand nous avons des usines qui n'ont aucune mesure disponible, nous utilisons les concentrations d'émissions standards basées sur le processus de combustion du four utilisé sur le site. En 2011, ces standards ont été appliqués à 0,9 % de la production de clinker pour les émissions de poussières, à 1,9 % pour les émissions de SO<sub>2</sub> et 4,4 %

pour celles de NO<sub>x</sub>. En matière de polluants persistants, nous avons changé notre méthode de reporting pour 2011 afin d'être en phase avec les recommandations du CSI de 2012. Nous utilisons maintenant les mesures de concentration disponibles de la dernière année au lieu de la moyenne des mesures effectuées sur les trois années les plus récentes, méthode utilisée dans nos précédents rapports. Les anciennes données sont retraitées en utilisant cette nouvelle définition et le périmètre actuel aux fins de consolidation.

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 source ne sont pas incluses dans le prélèvement net.

Pour le calcul des indicateurs clés de performance de sécurité qui comprennent les sous-traitants, leurs heures hors site ne sont pas incluses dans le diviseur et par conséquent, ces indicateurs peuvent légèrement surestimer les taux de fréquence.

Les données sociales et celles relatives à la santé et à la sécurité sont collectées par les unités opérationnelles et consolidées à l'échelle du Groupe. Les données sociales pour 2011 de ce rapport reposent sur un questionnaire qui couvre 103 unités opérationnelles réparties entre 64 pays, qui regroupent 100 % de l'effectif global.

### 7.8.3 Contrôle et vérification

Les données environnementales sont collectées par activité et consolidées au niveau du Groupe. Pour le ciment, les experts environnementaux des centres techniques régionaux (Pékin, Le Caire, Montréal et Vienne) analysent et valident les données de performance des sites dans leur zone de compétence.

Ernst & Young effectue une vérification indépendante des données relatives au développement durable. Les informations mentionnées dans ce chapitre de Responsabilité Sociale et Environnementale ainsi qu'une sélection de principaux indicateurs (fréquence d'accidents avec arrêts de travail et taux de décès, effectif total, effectif par type de contrat et par statut, recrutement des employés, démissions, départs à la retraite, licenciements et décès ; nombre de femmes cadres dirigeants et supérieurs ; audits environnementaux des sites, carrières avec un plan de réhabilitation et carrières analysées en matière de biodiversité ; émissions de CO<sub>2</sub>, poussières, NO<sub>x</sub>, SO<sub>2</sub>, Mercure, COV, et Dioxines/Furanes ainsi que les prélèvements d'eau par source, volume total prélevé, consommation de matières extraites et de matières premières alternatives) ont été revues de manière à permettre l'émission d'une assurance modérée. Vous trouverez plus de détails concernant les travaux de vérification et les conclusions du rapport d'assurance indépendante d'Ernst & Young dans la section 7.9.



## 7.9 Vérification de Ernst & Young

### Lafarge S.A.

Exercice clos le 31 décembre 2011

#### Rapport d'assurance modérée de l'organisme tiers indépendant sur les informations environnementales et sociales

Aux actionnaires,

À la suite de la demande qui nous a été faite, nous vous présentons notre rapport sur la vérification des informations environnementales et sociales figurant dans la Section 7 du présent document établi au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2011.

Il appartient au conseil d'administration d'établir un rapport sur la gestion du Groupe comprenant les informations sociales et environnementales (les « Informations »), de définir les référentiels utilisés (les « Référentiels ») pour l'établissement de certaines données chiffrées (les « Indicateurs ») <sup>(1)</sup> et d'en assurer la mise à disposition.

Il nous appartient d'exprimer l'assurance modérée que :

1. Les Informations ont été présentées, dans tous leurs aspects significatifs, de manière sincère conformément aux principes d'exhaustivité, de neutralité et de clarté tels que définis par les standards internationaux <sup>(2)</sup> ;
2. Les Indicateurs ont été établis, dans tous leurs aspects significatifs, conformément aux Référentiels.

Nos contrôles ont été conduits conformément aux pratiques professionnelles applicables en France et au standard international défini par l'ISAE 3000 (International Standard on Assurance Engagement, décembre 2003). Les Référentiels applicables en 2011 sont composés de :

- instructions et procédures spécifiques du Groupe, dont un résumé figure sous le titre « Méthodologie de reporting » en Section 7.8, dans les commentaires associés à la présentation des indicateurs en Section 7.7 et sur le site internet du Groupe <sup>(3)</sup> ; et
- standards et lignes directrices externes élaborés par la Cement Sustainability Initiative (CSI) du World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) pour les indicateurs environnement et sécurité, et de la méthode internationale Hay d'évaluation des postes pour les données sur les cadres supérieurs. Ces standards et lignes directrices sont disponibles sur leurs sites Internet respectifs <sup>(4)</sup>.

Une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux plus étendus.

#### Nature et étendue des travaux

Pour nous permettre d'exprimer notre conclusion, nous avons conduit les contrôles suivants :

Sur les Informations :

- Au niveau du Groupe et des branches Ciment et Granulats & Béton, nous avons mené des entretiens auprès des personnes responsables du reporting environnement, sécurité, et social. A ce niveau, nous avons vérifié la cohérence des Informations avec des justificatifs ou explications fournis par le Groupe et disponibles au niveau du siège.
- Nous avons revu la présentation des Informations et les notes méthodologiques associées dans la Section 7 du présent document.

En outre, sur les Indicateurs :

- Nous avons apprécié le caractère approprié des Référentiels au regard de leur pertinence, leur exhaustivité, leur neutralité, leur clarté et leur fiabilité.
- Au niveau du Groupe et des branches Ciment et Granulats & Béton, nous avons vérifié la bonne application des Référentiels. A ce niveau, nous avons mis en œuvre des procédures analytiques et vérifié, sur la base de sondages, les calculs ainsi que la consolidation des Indicateurs.
- Au niveau de la branche Ciment, nous avons revu la cohérence des émissions de CO<sub>2</sub> avec celles déclarées par les sites à l'administration et vérifiées à ce jour dans le cadre de la directive européenne 2007/589/CE relative aux gaz à effet de serre.
- Au niveau de la branche Ciment, pour les indicateurs relatifs aux réductions d'émissions de CO<sub>2</sub> par rapport aux émissions de 1990, nos travaux sur les émissions de 1990 se sont limités à revoir les changements apportés à la ligne de base depuis 2005.
- Nous avons sélectionné un échantillon de trois sites cimentiers, trois centres techniques régionaux, un centre de services partagés, et huit entités opérationnelles <sup>(5)</sup>, en fonction de leur activité, de leur contribution aux données consolidées du Groupe, de leur implantation et des résultats des travaux effectués lors des précédents exercices. Au niveau des sites et entités sélectionnés, nous avons vérifié la compréhension et l'application des Référentiels, et mené des tests de détail sur la base de sondages, consistant à vérifier les calculs effectués et à rapprocher les données aux pièces justificatives.

L'échantillon sélectionné représente en moyenne 45 % des indicateurs environnement <sup>(6)</sup>, 5 % des heures travaillées servant de base au calcul des indicateurs sécurité, et 7 % des effectifs totaux pour les indicateurs sociaux.

Compte tenu des travaux menés depuis six ans dans les différentes branches et pays, nous estimons que ces travaux fournissent une base suffisante pour émettre un avis motivé sur la sincérité des Informations et exprimer la conclusion ci-dessous.

**Informations sur les Référentiels**

Les Référentiels et les processus d'élaboration des Informations appellent de notre part les commentaires suivants :

**Pertinence**

- Le Groupe publie des informations sociales et environnementales sur les enjeux du secteur et les indicateurs de performance sont comparables aux autres cimentiers membres du CSI-WBCSD.

**Exhaustivité**

- Le périmètre de reporting des Indicateurs et des Informations vise à couvrir l'ensemble du Groupe au niveau mondial.
- Les méthodes d'estimation des données manquantes, en particulier pour les émissions atmosphériques ou la ligne de base 1990 pour les émissions de CO<sub>2</sub>, ainsi que les périmètres couverts par les Indicateurs (exprimés en pourcentage) ont été précisés en Section 7.8 et sur le site internet du Groupe <sup>(3)</sup>.

**Neutralité et objectivité**

- Le Groupe apporte des informations détaillées sur les méthodologies utilisées pour l'établissement des Indicateurs ou des Informations, dans la note méthodologique figurant en Section 7.8, dans les commentaires accompagnant les données publiées, et sur le site internet du Groupe <sup>(3)</sup>.

**Fiabilité**

- Les méthodes de comptage des heures de formation diffèrent d'une entité à l'autre entraînant une incertitude sur les données reportées dans les Sections 7.3.4 et 7.7. De plus, les contrôles internes sur les données consolidées devraient être renforcés.
- Pour les informations liées au chiffre d'affaires annuel sur des produits nouveaux reportées dans la Section 7.1.2, les critères pour définir les produits considérés comme nouveaux devraient être précisés.
- Pour les indicateurs sécurité, bien qu'aucune anomalie significative n'ait été détectée, les contrôles internes sur la consolidation des heures travaillées pourraient être renforcés.

**Conclusion**

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que :

1. les Informations ont été présentées, dans tous leurs aspects significatifs, de manière sincère conformément aux principes d'exhaustivité, de neutralité et de clarté, définis par les standards internationaux ; et
2. les Indicateurs ont été établis, dans tous leurs aspects significatifs, conformément aux Référentiels.

Paris-La Défense, le 20 mars 2012

ERNST & YOUNG et Associés

Environnement et Développement Durable

Eric Duvaud

7

(1) Indicateurs environnement : Emissions brutes et nettes de CO<sub>2</sub> (totales et spécifiques), Emissions dans l'air (SOx, NOx, Poussières, Mercure, Dioxines/Furans, et COV), Consommation d'énergie (totale et spécifique), Mix énergétique en % (incl. combustibles alternatifs et biomasse), Consommation de matériaux, Quantité de matériaux prélevés en carrières, Pourcentage de matériaux alternatifs consommés, Prélèvements d'eau par sources, pourcentage des sites actifs ayant effectué un audit environnemental depuis moins de 4 ans, Part des carrières dotées d'un plan de réhabilitation, Part des carrières évaluées sur leur biodiversité selon les critères du WWF.

Indicateurs sécurité : Taux de fréquence des accidents de travail avec arrêt des employés Lafarge, Taux de mortalité des collaborateurs Lafarge.

Indicateurs sociaux : Effectifs totaux (incl. répartition par temps de travail et par types de contrat), Mouvements des effectifs par type (embauches, démissions, retraites, licenciement, décès), pourcentage de femmes à des postes de cadre dirigeant.

(2) ISAE 3000 de l'IFAC et Global Reporting Initiative (GRI), Sustainability Reporting Guidelines, Version 3.1, Part I.

(3) [http://sustainabilityreport.lafarge.com/rubrique "Reporting Methodology"](http://sustainabilityreport.lafarge.com/rubrique/Reporting%20Methodology).

(4) [http://www.wbcd.org/chapitre Sector Project / Cement](http://www.wbcd.org/chapitre%20Sector%20Project/Cement) et [www.haygroup.com/ Chapitre Our services/Job evaluation](http://www.haygroup.com/Chapitre%20Our%20services/Job%20evaluation).

(5) Trois cimenteries : Bath (USA), DingXiao (Chine), et Malogoszcz (Pologne) ; trois centres techniques régionaux pour la branche Ciment : Corporate Technical Services (CTS) basé à Montréal (Canada), Asia Technical Center (ATC) basé à Pékin (Chine) et Europe Technical Center (ETC) basé à Vienne (Autriche) ; le centre de services partagés pour les ressources humaines à Reston (USA) ; trois entités opérationnelles de la branche Ciment (Pologne, Lakes and Seaways aux USA, et Guizhou en Chine) et cinq entités opérationnelles Granulats & Béton : Pologne, Southern China (Chine), France Béton Sud et France Granulats Sud (France), et la Grèce.

(6) 41 % des émissions de CO<sub>2</sub>, 57 % en moyenne des émissions dans l'air, 16 % en moyenne du nombre de sites et de carrières actives, 33 % de la quantité d'eau prélevée, et 52 % en moyenne des consommations de matériaux.





# 8 INFORMATIONS COMPLEMENTAIRES

<b>8.1</b>	<b>CAPITAL SOCIAL</b>	<b>144</b>
8.1.1	Évolution du capital au cours de l'exercice 2011	144
8.1.2	Capital potentiel au 31 décembre 2011	144
8.1.3	Évolution du capital au cours des deux derniers exercices	144
<b>8.2</b>	<b>ACTIONS DÉTENUES PAR LA SOCIÉTÉ</b>	<b>145</b>
8.2.1	Informations sur les opérations effectuées au cours de l'exercice 2011	145
8.2.2	Informations sur le programme de rachat d'actions approuvé le 12 mai 2011	145
8.2.3	Information sur le programme de rachat d'actions devant être approuvé le 15 mai 2012	146
<b>8.3</b>	<b>TITRES NON REPRÉSENTATIFS DU CAPITAL – OBLIGATIONS</b>	<b>146</b>
<b>8.4</b>	<b>DÉLÉGATIONS DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION</b>	<b>147</b>
8.4.1	Autorisations dont dispose le Conseil d'administration sur délégation de l'Assemblée générale	147
8.4.2	Autorisations sur délégation de l'Assemblée générale devant être approuvées le 15 mai 2012	148
<b>8.5</b>	<b>STATUTS</b>	<b>148</b>
8.5.1	Objet social	148
8.5.2	Conseil d'administration	148
8.5.3	Droits, privilèges et restrictions attachés aux actions	149
8.5.4	Modification des droits des actionnaires	150
8.5.5	Conditions de convocation et d'admission aux Assemblées générales	150
8.5.6	Franchissement de seuils statutaires	150
<b>8.6</b>	<b>CHANGEMENT DE CONTRÔLE</b>	<b>151</b>
<b>8.7</b>	<b>CONTRATS IMPORTANTS</b>	<b>151</b>
<b>8.8</b>	<b>DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC</b>	<b>152</b>
8.8.1	Documents mis à disposition sur le site Internet et au siège social	152
8.8.2	Document d'information annuel (art. 222-7 du règlement général de l'Autorité des marchés financiers)	152

## 8.1 Capital social

Au 31 décembre 2011, le capital de Lafarge S.A. s'élève à 1 148 990 072 euros. Il est divisé en 287 247 518 actions dont la valeur nominale est de 4 euros.

Compte tenu des droits de vote double conférés aux 112 769 432 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 2011 est de 400 016 950.

### 8.1.1 Évolution du capital au cours de l'exercice 2011

Au 31 décembre 2010, le capital de Lafarge S.A. s'élevait à 1 145 815 116 euros. Il était divisé en 286 453 779 actions dont la valeur nominale est de 4 euros.

Depuis le 31 décembre 2010, le capital a été augmenté de 793 739 actions par l'effet d'une augmentation de capital réservée aux salariés du Groupe :

	NOMBRE D'ACTIONS CRÉÉES	MONTANT DES SOUSCRIPTIONS OU DES DÉDUCTIONS (EUROS)		
		EN CAPITAL	EN PRIME D'ÉMISSION	TOTAL
Augmentation de capital réservée aux salariés du Groupe	793 739	3 174 956,00	24 351 386,12*	27 526 342,12

\* Net des frais d'émission.

### 8.1.2 Capital potentiel au 31 décembre 2011

Le nombre d'actions de la Société au 31 décembre 2011 pourrait être augmenté d'un nombre maximal de 8 511 063 actions dans l'hypothèse de l'exercice des options de souscription d'actions attribuées au personnel existantes à cette date. Sur ces 8 511 063 options de souscription, 5 402 651 étaient exerçables au 31 décembre 2011 et 3 108 412 ne le seront qu'après l'expiration

d'un délai de quatre ans suivant leur attribution et sous réserve de l'atteinte des conditions de performance qui sont attachées à certaines d'entre elles.

Il n'existait, au 31 décembre 2011, aucun autre titre ou droit donnant accès directement ou indirectement au capital.

L'Assemblée générale du 12 mai 2011 a donné délégation à notre Conseil d'administration pour décider des augmentations de capital par émission d'actions ou de titres donnant

accès au capital avec ou sans droit préférentiel de souscription, incorporation de réserves, émission d'options de souscription d'actions, d'actions de performance ou émissions réservées aux salariés.

Voir la Section 8.4 (Délégations financières de l'Assemblée générale au Conseil d'administration) pour plus d'informations sur les délégations financières accordées au Conseil.

### 8.1.3 Évolution du capital au cours des deux derniers exercices

	2011	2010
<b>Capital au début de l'exercice (nombre d'actions)</b>	<b>286 453 779</b>	<b>286 453 316</b>
<b>Nombre d'actions créées du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre</b>	<b>793 739</b>	<b>463</b>
par paiement du dividende en actions	-	-
par exercice d'options de souscription d'actions	-	463
par exercice de bons de souscription d'actions	-	-
par augmentation de capital réservée aux salariés	793 739	-
par émission d'actions nouvelles	-	-
<b>Nombre d'actions annulées du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Nombre maximum d'actions futures à créer</b>	<b>8 511 063</b>	<b>9 099 072</b>
par exercice d'options de souscription d'actions	8 511 063	9 099 072
par exercice de bons de souscriptions d'actions	-	-
par conversion d'obligations	-	-
<b>Capital en fin d'exercice</b>		
a- en euros	1 148 990 072	1 145 815 116
b- en actions	287 247 518	286 453 779

## 8.2 Actions détenues par la Société

### 8.2.1 Informations sur les opérations effectuées au cours de l'exercice 2011

Au 31 décembre 2011, la Société détenait 233 448 actions propres d'une valeur nominale de 4 euros représentant 0,08 % de

son capital social. La valeur au cours d'achat de ces actions s'élève à 16 546 794,24 euros.

Les 233 448 actions détenues par la Société au 31 décembre 2011 sont affectées à la couverture de plans d'options d'achat d'actions et de plans d'attribution d'actions de performance.

Au cours de l'exercice 130 110 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 2011 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 2011	-	-	-	130 110 *	-	-

\* Attribution aux salariés dans le cadre de plans d'actions de performance.

### 8.2.2 Informations sur le programme de rachat d'actions approuvé le 12 mai 2011

Le programme de rachat d'actions de la Société autorisé lors de l'Assemblée générale du 12 mai 2011 a les caractéristiques suivantes :

Titres concernés	actions
Pourcentage maximum de capital pouvant être racheté	5 %
Nombre maximal de titres pouvant être acquis	14 322 688 *
Montant global maximum du programme	500 millions d'euros
Prix d'achat unitaire maximum	100 euros

\* Soit 5 % du capital au 31 décembre 2010, chiffre sous réserve d'ajustement pour tenir compte des actions auto-détenues et/ou annulées à la date des rachats.

Objectifs du programme :

- mise en œuvre de tout plan d'options d'achat d'actions de la Société dans le cadre des dispositions des articles L. 225-177 et suivants du Code de commerce ou de tout plan similaire ; ou
- attribution ou cession d'actions aux salariés au titre de leur participation aux fruits de l'expansion de l'entreprise ou mise en œuvre de tout plan d'épargne salariale dans les conditions prévues par la loi, notamment les articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail ; ou
- attribution gratuite d'actions dans le cadre des dispositions des articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce ; ou
- de manière générale, honorer des obligations liées à des programmes

d'options sur actions ou autres allocations d'actions aux salariés ou mandataires sociaux de la Société ou d'une entreprise associée ; ou

- remise d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière ; ou
- annulation de tout ou partie des titres ainsi rachetés, dans le cadre de la 15<sup>e</sup> résolution soumise à l'Assemblée générale mixte du 12 mai 2011 et dans les termes qui y sont indiqués ; ou
- remise d'actions (à titre d'échange, de paiement ou autre) dans le cadre d'opérations de croissance externe, de fusion, de scission ou d'apport ; ou

- animation du marché secondaire ou de la liquidité de l'action Lafarge par un prestataire de services d'investissement dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie reconnue par l'Autorité des marchés financiers.

Durée : 18 mois, soit jusqu'au 12 novembre 2012.

Comme indiqué dans le tableau figurant au 8.2.1 ci-dessus, la Société n'a procédé à aucun achat dans le cadre de ce programme en 2011, ni jusqu'à la date de dépôt du présent Document de Référence.

### 8.2.3 Information sur le programme de rachat d'actions devant être approuvé le 15 mai 2012

L'Assemblée générale de la Société convoquée pour le 15 mai 2012 devrait se prononcer sur un programme de rachat d'actions ayant les caractéristiques suivantes :

Titres concernés	actions
Pourcentage maximum de capital pouvant être racheté	5 %
Nombre maximal de titres pouvant être acquis	14 362 375 *
Montant global maximum du programme	500 millions d'euros
Prix d'achat unitaire maximum	80 euros

\* Soit 5 % du capital au 31 décembre 2011, chiffre sous réserve d'ajustement pour tenir compte des actions auto-détenues et/ou annulées à la date des rachats.

Objectifs du programme :

- mise en œuvre de tout plan d'options d'achat d'actions de la Société dans le cadre des dispositions des articles L. 225-177 et suivants du Code de commerce ou de tout plan similaire ; ou
- attribution ou cession d'actions aux salariés au titre de leur participation aux fruits de l'expansion de l'entreprise ou mise en œuvre de tout plan d'épargne salariale dans les conditions prévues par la loi, notamment les articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail ; ou
- attribution gratuite d'actions dans le cadre des dispositions des articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce ; ou
- de manière générale, honorer des obligations liées à des programmes d'options sur actions ou autres allocations d'actions aux salariés ou mandataires sociaux de la Société ou d'une entreprise associée ; ou
- remise d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière ; ou
- annulation de tout ou partie des titres ainsi rachetés, dans le cadre de la 15<sup>e</sup> résolution soumise à l'Assemblée générale mixte du 12 mai 2011 et dans les termes qui y sont indiqués ; ou
- remise d'actions (à titre d'échange, de paiement ou autre) dans le cadre d'opérations de croissance externe, de fusion, de scission ou d'apport ; ou
- animation du marché secondaire ou de la liquidité de l'action Lafarge par un prestataire de services d'investissement dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie reconnue par l'Autorité des marchés financiers.

Durée : 18 mois, soit jusqu'au 15 novembre 2013.

Au 29 février 2012, la Société détenait 233 448 actions propres d'une valeur nominale de 4 euros représentant 0,08 % de son capital social, affectées en totalité à la couverture de plans d'options d'achat d'actions et de plans d'attribution d'actions de performance.

Par ailleurs, la Société ne détient pas de positions ouvertes à l'achat ou à la vente dans le cadre du programme de rachat approuvé le 12 mai 2011 à la date de dépôt de ce Document de Référence.

## 8.3 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 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 2011, 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 2011, l'encours des emprunts obligataires de la Société correspondant à des émissions

dans le cadre du programme EMTN était de 8 748 millions d'euros. Le solde disponible pour de nouvelles émissions était de 3 252 millions d'euros au 31 décembre 2011.

Au 31 décembre 2011, l'encours total des emprunts obligataires de la Société intégrant notamment les émissions obligataires réalisées dans le cadre du programme EMTN est de 10 384 millions d'euros.

Voir la Section 4.4 (*Trésorerie et capitaux – Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement*) et la Note 25 (*Passifs financiers*) annexée à nos comptes consolidés pour plus d'informations sur les emprunts obligataires.

L'Assemblée générale du 12 mai 2011 a donné délégation à notre Conseil d'administration

pour émettre jusqu'à 8 000 millions d'euros d'obligations et autres titres assimilés pendant 26 mois. Au 31 décembre 2011, l'encours disponible était de 8 000 millions d'euros, la Société n'ayant pas émis d'obligation ou autre titre assimilé depuis l'autorisation donnée par l'Assemblée générale du 12 mai 2011 sur l'exercice 2011.

Suite à une émission obligataire au 15 mars 2012, l'encours disponible à la date du présent Document de Référence est de 7 950 millions d'euros.

Voir la Section 8.4 (*Délégations financières de l'Assemblée générale au Conseil d'administration*) pour plus d'informations sur les délégations financières accordées au Conseil d'administration.

## 8.4 Délégations de l'Assemblée générale au Conseil d'administration

### 8.4.1 Autorisations dont dispose le Conseil d'administration sur délégation de l'Assemblée générale

Au 15 mars 2012, le Conseil d'administration de Lafarge disposait des autorisations suivantes sur délégation de l'Assemblée générale du 12 mai 2011.

NATURE DES AUTORISATIONS	LIMITES D'ÉMISSION	DATE D'EXPIRATION	MONTANT MAXIMAL AUTORISÉ RESTANT AU 15 MARS 2012 (EUROS)
Autorisation d'achat et de vente par la Société de ses propres actions (7 <sup>e</sup> 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	12 novembre 2012	5 % du capital 500 millions d'euros
Autorisation d'émettre des obligations et autres titres assimilés (8 <sup>e</sup> résolution)	8 milliards d'euros en valeur nominale	12 juillet 2013	7 950 millions d'euros
Autorisation d'émettre des actions et des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires (9 <sup>e</sup> résolution)	560 millions d'euros <sup>(1)</sup> en valeur nominale	12 juillet 2013	560 millions d'euros
Autorisation d'émettre des actions et des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires (10 <sup>e</sup> résolution)	160 millions d'euros <sup>(2)</sup> en valeur nominale	12 juillet 2013	160 millions d'euros
Autorisation d'augmenter le capital par une offre visée à l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier (11 <sup>e</sup> résolution)	160 millions d'euros <sup>(2) (3)</sup> en valeur nominale	12 juillet 2013	160 millions d'euros
Autorisation d'émettre des actions et des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société en rémunération d'apports en nature (12 <sup>e</sup> résolution)	112 millions d'euros <sup>(2) (3)</sup> en valeur nominale	12 juillet 2013	112 millions d'euros
Autorisation d'augmenter le nombre de titres à émettre en cas d'augmentation de capital avec ou sans droit préférentiel de souscription (13 <sup>e</sup> résolution)	Dans la limite du plafond applicable à l'augmentation initiale et s'imputant sur le plafond global prévu à la 9 <sup>e</sup> résolution	12 juillet 2013	-
Autorisation d'augmenter le capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes (14 <sup>e</sup> résolution)	100 millions d'euros <sup>(2) (3)</sup> en valeur nominale	12 juillet 2013	100 millions d'euros
Autorisation de réduire le capital par annulation d'actions (15 <sup>e</sup> résolution)	Dans la limite de 10 % du capital social par période de 24 mois	12 juillet 2013	10 % du capital social
Autorisation de consentir des options de souscription ou d'achat d'actions (16 <sup>e</sup> résolution)	3 % du capital social (au jour de l'attribution)	12 juillet 2013	2,55 % du capital social
Autorisation de procéder à l'attribution gratuite d'actions existantes ou à émettre (17 <sup>e</sup> résolution)	1 % du capital social (au jour de l'attribution) <sup>(4)</sup>	12 juillet 2013	0,82 % du capital social
Autorisation d'émettre des actions réservées aux salariés du Groupe (18 <sup>e</sup> résolution)	50 millions d'euros en valeur nominale	12 juillet 2013	46 825 044 euros
Autorisation d'émettre des actions réservées à une catégorie de personnes dans le cadre d'une opération réservée aux salariés du Groupe (19 <sup>e</sup> résolution)	50 millions d'euros <sup>(5)</sup> en valeur nominale	12 novembre 2012	46 825 044 euros

(1) Montant maximum commun aux 9<sup>e</sup>, 10<sup>e</sup>, 11<sup>e</sup>, 12<sup>e</sup>, 13<sup>e</sup>, et 14<sup>e</sup> résolutions.

(2) S'imputant sur le plafond global prévu à la 9<sup>e</sup> résolution.

(3) S'imputant sur le plafond prévu à la 10<sup>e</sup> résolution.

(4) S'imputant sur le plafond prévu à la 16<sup>e</sup> résolution.

(5) S'imputant sur le plafond prévu à la 18<sup>e</sup> résolution.

### Utilisation des délégations en 2011

En 2011, le Conseil d'administration a fait usage de l'autorisation accordée par la 17<sup>ème</sup> résolution en attribuant 20 000 actions de performance à Monsieur Bruno Lafont, Président-Directeur général, le 12 mai 2011.

### Utilisation des délégations en 2012

Lors de sa réunion du 15 mars 2012, le Conseil d'administration a fait usage de l'autorisation accordée par la 17<sup>ème</sup> résolution en procédant à des attributions de 789 920 options de souscription d'actions et 483 967 actions de performance, dont 70 000 options et 20 000 actions de performance au Président-Directeur général.

Par ailleurs, le 15 mars 2012, l'autorisation d'émettre des obligations et autres titres assimilés selon la 8<sup>ème</sup> résolution a été utilisée pour une émission obligataire de 50 millions d'euros sous forme de placement privé dans le cadre du programme EMTN de la Société.

## 8.4.2 Autorisations sur délégation de l'Assemblée générale devant être approuvées le 15 mai 2012

L'Assemblée générale de la Société convoquée pour le 15 mai 2012 devrait se prononcer sur les délégations suivantes :

NATURE DES AUTORISATIONS DEMANDÉES	LIMITES D'ÉMISSION	DATE D'EXPIRATION
Autorisation d'achat et de vente par la Société de ses propres actions (17 <sup>e</sup> résolution)	Dans la limite de 5 % du capital Pour un montant global de 500 millions d'euros Pour un prix d'achat unitaire maximum de 80 euros	15 novembre 2013

## 8.5 Statuts

La Section ci-dessous reprend les dispositions principales des statuts de Lafarge S.A.

### 8.5.1 Objet social

La Société a pour objet, en France et à l'étranger :

1. 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.
2. 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.
3. 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.

### 8.5.2 Conseil d'administration

Le Conseil doit être composé au minimum de trois administrateurs et au plus de dix-huit. Les administrateurs sont nommés par l'Assemblée générale des actionnaires pour une durée de quatre ans. Ils ne doivent pas être âgés de plus de 70 ans et doivent détenir chacun au moins 1 143 actions de la Société. Le mandat de chaque administrateur prend fin à l'issue de la réunion de l'Assemblée générale ordinaire annuelle statuant sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle cet administrateur voit son mandat normalement expirer ou atteint l'âge limite de 70 ans.

Le Conseil nomme parmi ses membres un Président qui ne peut être âgé de plus de 65 ans. En cas d'atteinte de l'âge de 65 ans, ses fonctions cessent de plein droit le 31 décembre de l'année au cours de laquelle survient son 65<sup>e</sup> 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 5.1 (Conseil d'administration) 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 5.4 (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.

### 8.5.3 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, bénéfiques ou primes par distribution d'actions de performance, bénéficie d'une majoration du nombre d'actions de performance distribuées égale à 10 %, ce nombre étant arrondi à l'unité inférieure en cas de rompu. Le nombre d'actions éligibles à ces majorations ne peut excéder, pour un même actionnaire, 0,5 % du capital social à la date de clôture de l'exercice considéré.

En cas de paiement du dividende en actions comme en cas de distribution d'actions de performance, l'ensemble de ces actions est immédiatement assimilé aux actions antérieurement détenues par l'actionnaire pour le bénéfice du dividende majoré ou la distribution d'actions de performance. Toutefois, s'il existe des rompus :

- en cas d'option pour le paiement du dividende en actions, l'actionnaire remplissant les conditions légales pourra verser une soulte en espèces pour obtenir une action supplémentaire ;

- en cas d'attribution d'actions de performance, les droits formant rompu du fait de la majoration ne seront pas négociables et les actions correspondantes seront vendues, les sommes provenant de la vente étant allouées aux titulaires de ces droits au plus tard 30 jours après la date d'inscription à leur compte du nombre entier d'actions attribuées.

#### Droit de vote

À chaque action est attaché un droit de vote. Le droit de vote est exercé par l'usufruitier dans toutes les Assemblées générales, à moins que l'usufruitier et le nu-propriétaire n'en conviennent différemment et le notifiant 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.

### 8.5.4 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.

### 8.5.5 Conditions de convocation et d'admission aux Assemblées générales

#### Convocations aux Assemblées générales

Les Assemblées générales d'actionnaires sont convoquées par le Conseil d'administration ou, à défaut, par les commissaires aux comptes et par toute personne légalement habilitée.

Les formes et les délais de la convocation, qui peut être transmise par un moyen électronique de télécommunication, sont régis par la loi. L'avis de convocation doit fixer le lieu de la réunion, qui peut être le siège social, ou tout autre lieu, et son ordre du jour.

#### Admission et participation aux Assemblées générales

Les Assemblées générales sont composées de tous les actionnaires quel que soit le nombre d'actions qu'ils possèdent, à condition qu'elles soient libérées des versements exigibles.

L'accès de l'Assemblée générale est ouvert à ses membres ainsi qu'aux mandataires inscrits justifiant de leur qualité au plus tard le troisième jour ouvré à zéro heure (heure de Paris) précédant l'Assemblée générale par la production notamment d'une attestation de participation. L'immobilisation des titres n'est pas nécessaire pour participer à l'Assemblée générale. Le Conseil d'administration peut, s'il le juge utile, remettre aux actionnaires des cartes d'admission nominatives et personnelles et exiger la production de ces cartes.

Pour le calcul du quorum et de la majorité dans toute Assemblée générale, sont réputés

présents les actionnaires participant à l'Assemblée générale par visioconférence ou par tous moyens de communication électronique, y compris internet, permettant leur identification. Le Conseil d'administration organise, dans les conditions légales et réglementaires, la participation et le vote de ces actionnaires à l'Assemblée générale en aménageant un site exclusivement consacré à ces fins ; il s'assure, lors de la convocation, de l'efficacité des moyens permettant leur identification et garantissant leur participation effective à l'Assemblée générale.

Les actionnaires n'étant pas domiciliés sur le territoire français peuvent se faire représenter par un intermédiaire inscrit dans les conditions légales.

Tout actionnaire peut se faire représenter par un mandataire même si ce dernier n'est pas actionnaire. Il peut également voter par correspondance selon les modalités fixées par la loi.

Les actionnaires peuvent, dans les conditions fixées par les lois et règlements, adresser leur formule de procuration ou de vote par correspondance concernant toute Assemblée générale, soit sous forme papier, soit, sur décision du Conseil d'administration publiée dans l'avis de réunion et l'avis de convocation, par des moyens de communication électronique jusqu'à 15 heures, heure de Paris, la veille de l'Assemblée générale, le Conseil d'administration étant habilité à réduire le délai de réception de ces formulaires.

Tout actionnaire satisfaisant aux conditions requises mentionnées ci-dessus pour assister à une Assemblée générale, peut y accéder et prendre part au vote, le vote par correspondance qu'il aurait émis ou la procuration qu'il aurait donnée devenant caduc.

#### Quorum

Dans les Assemblées générales ordinaires et extraordinaires, le quorum est calculé sur l'ensemble des actions ayant droit de vote.

Assemblées ordinaires : l'Assemblée générale ordinaire ne délibère valablement sur première convocation que si les actionnaires présents, réputés présents ou représentés, possèdent au minimum 20 % des actions ayant droit de vote. Sur deuxième convocation, aucun quorum n'est requis.

Assemblées extraordinaires : l'Assemblée générale extraordinaire ne délibère valablement que si les actionnaires présents, réputés présents ou représentés, possèdent, sur première convocation au minimum 25 % des actions ayant droit de vote et sur deuxième

convocation, au minimum 20 % des actions ayant droit de vote. À défaut de quorum, la deuxième Assemblée peut être prorogée à une date postérieure de deux mois au plus à celle à laquelle elle avait été convoquée.

#### Majorité requise

L'Assemblée générale ordinaire statue à la majorité des voix dont disposent les actionnaires présents, réputés présents ou représentés.

L'Assemblée générale extraordinaire statue à la majorité des deux tiers des voix dont disposent les actionnaires présents, réputés présents ou représentés.

En cas d'augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfiques ou primes d'émission, l'Assemblée générale statue aux conditions de majorité des Assemblées générales ordinaires.

### 8.5.6 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.

## 8.6 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 8.7 (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 (Principaux actionnaires) et certaines dispositions statutaires, dont celle portant sur le droit de vote, sont exposées à la Section 8.5 (*Statuts*) ;

- à la connaissance de la Société il n'existe pas d'accords entre actionnaires pouvant entraîner des restrictions au transfert d'actions et à l'exercice des droits de vote de la Société, et il n'a pas été porté à la connaissance de la Société de clauses de conventions en application de l'article L. 233-11 du Code de commerce ;
- l'indemnité de départ susceptible d'être due au Président-Directeur général à la suite d'un changement de contrôle est exposée à la Section 5.4.2 (Rémunérations et avantages au bénéfice du Président-Directeur général).

## 8.7 Contrats importants

Nous avons souscrit une convention de crédit syndiquée, signée le 29 octobre 2004 puis modifiée successivement le 28 juillet 2005, le 27 juillet 2010 et le 19 mars 2012.

Cette convention de crédit prévoyait à l'origine un crédit renouvelable de 1 850 millions d'euros pour une durée de cinq ans. Par le dernier avenant du 19 mars 2012, nous en avons réduit le montant à 1 235 millions d'euros et étendu l'échéance au 28 juillet 2015 à hauteur de 1 200 millions d'euros.

Dans le cadre de l'acquisition d'Orascom Cement, nous avons conclu une convention de crédit de 7 200 millions d'euros en date du 9 décembre 2007 arrangée par

BNP Paribas, Calyon et Morgan Stanley Bank International Ltd. Cette ligne de crédit est structurée en plusieurs tranches de montants distincts, avec des maturités allant d'un an à cinq ans (1 800 millions d'euros à un an, 2 300 millions d'euros à deux ans et 3 100 millions d'euros à cinq ans, avec une option d'extension d'un an pour chacune des tranches à un an et deux ans). La première tranche a été partiellement refinancée à hauteur de 1 500 millions d'euros sur l'exercice 2008. Nous avons exercé la première option d'extension d'un an le 17 novembre 2008 pour les 300 millions d'euros restants. Au cours de l'exercice 2009, nous avons procédé à plusieurs

remboursements anticipés, d'un montant total de 4 900 millions d'euros. Au 31 décembre 2011, le solde résiduel de cette ligne de crédit se maintient à 768 millions d'euros, venant à échéance le 9 décembre 2012.

La Société a par ailleurs un nombre important de contrats d'émissions obligataires en cours.

*Voir la Section 4.4 (Trésorerie et Capitaux) ainsi que la Note 25 (Passifs financiers) annexée à nos comptes consolidés pour plus d'informations.*

À noter également les contrats liés aux principales acquisitions et cessions récentes décrites dans la Section 3.2.2 (Acquisitions, partenariats et cessions récentes).



## 8.8 Documents accessibles au public

### 8.8.1 Documents mis à disposition sur le site Internet et au siège social

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](http://www.lafarge.com), les informations financières historiques, l'information réglementée du Groupe ainsi que les informations relatives aux Assemblées générales de la Société.

### 8.8.2 Document d'information annuel (art. 222-7 du règlement général de l'Autorité des marchés financiers)

La liste suivante présente les informations rendues publiques par Lafarge depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2011 (en complément des éléments de la Section 8.8.1 ci-dessus).

**Communiqués disponibles sur le site de la Société : [www.lafarge.com](http://www.lafarge.com)**

DATE	INTITULÉ
20/03/2012	Lafarge étend à juillet 2015 la maturité d'une ligne de crédit syndiquée pour un montant de 1,2 milliard d'euros
16/03/2012	Assemblée générale ordinaire (15 mai 2012) – Mise à disposition des documents
17/02/2012	Résultats annuels 2011
02/02/2012	Lafarge présente un projet de réorganisation des fonctions corporate du Groupe
17/01/2012	Lafarge lance Studio+ sur le logement abordable
21/11/2011	Lafarge présente un projet de nouvelle organisation
04/11/2011	Finalisation du rachat des activités Plâtre Europe et Amérique du Sud de Lafarge
04/11/2011	Cooptation de Ian Gallienne en qualité d'administrateur de Lafarge
04/11/2011	Résultats du troisième trimestre 2011
28/09/2011	Inauguration d'un laboratoire pour la construction durable à Chongqing
28/09/2011	Lafarge, partenaire de l'architecture et du congrès de l'UIA à Tokyo
17/08/2011	Cession de l'Activité Plâtre en Asie
28/07/2011	Résultats du premier semestre 2011
22/07/2011	Vente des activités Plâtre en Australie
14/07/2011	Projet de cession des activités Plâtre en Europe et en Amérique du Sud
23/06/2011	Annonce des nouveaux objectifs CO <sub>2</sub>
09/06/2011	Lafarge renforce son partenariat avec l'École des Ponts ParisTech
27/05/2011	Augmentation de capital réservée aux salariés du Groupe
17/05/2011	Nouveau "Mécanisme de Développement Propre" aux Philippines
12/05/2011	Assemblée générale des actionnaires
12/05/2011	Cession des activités Ciment et Béton dans le sud-est des États-Unis
05/05/2011	Résultats du premier trimestre 2011
18/02/2011	Lafarge et Anglo American créent une joint-venture au Royaume-Uni
18/02/2011	Résultats annuels 2010
30/01/2011	Lafarge organise le retour provisoire de certains expatriés basés au Caire
06/01/2011	Lafarge Invention Awards : innover pour la construction durable

**Autre information permanente ou occasionnelle disponible sur le site de la société : [www.lafarge.com](http://www.lafarge.com)**

DATE	NATURE DE L'INFORMATION
09/03/2012	Déclaration au titre de l'article 223-16 du règlement général de l'AMF
13/02/2012	Déclaration au titre de l'article 223-16 du règlement général de l'AMF
19/01/2012	Déclaration au titre de l'article 223-16 du règlement général de l'AMF
08/12/2011	Déclaration au titre de l'article 223-16 du règlement général de l'AMF
14/11/2011	Déclaration au titre de l'article 223-16 du règlement général de l'AMF
14/10/2011	Déclaration au titre de l'article 223-16 du règlement général de l'AMF
08/09/2011	Déclaration au titre de l'article 223-16 du règlement général de l'AMF
08/08/2011	Déclaration au titre de l'article 223-16 du règlement général de l'AMF
11/07/2011	Déclaration au titre de l'article 223-16 du règlement général de l'AMF
09/06/2011	Déclaration au titre de l'article 223-16 du règlement général de l'AMF
16/05/2011	Déclaration au titre de l'article 223-16 du règlement général de l'AMF
08/04/2011	Déclaration au titre de l'article 223-16 du règlement général de l'AMF
08/03/2011	Déclaration au titre de l'article 223-16 du règlement général de l'AMF
18/02/2011	Déclaration au titre de l'article 223-16 du règlement général de l'AMF
10/01/2011	Déclaration au titre de l'article 223-16 du règlement général de l'AMF

**Informations publiées au Bulletin des annonces légales obligatoires (Balo) disponibles sur le site Internet : [www.journal-officiel.gouv.fr](http://www.journal-officiel.gouv.fr)**

DATE	SUPPORT	NATURE DE L'INFORMATION
19/03/2012	(n° 34)	Assemblée d'actionnaires et de porteurs de parts
23/05/2011	(n° 61)	Comptes annuels
22/04/2011	(n° 48)	Assemblée d'actionnaires et de porteurs de parts
18/03/2011	(n° 33)	Assemblée d'actionnaires et de porteurs de parts



# 9 PROCEDURES DE CONTROLE INTERNE

9.1	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)	156
9.1.1	Organisation générale du contrôle interne et de la gestion des risques	156
9.1.2	Procédures de "contrôle interne financier"	158
9.2	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	159

## 9.1 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, et a fait l'objet d'un examen par le Comité d'audit du 15 février 2012 et d'une approbation par le Conseil d'administration lors de sa séance du 16 février 2012.

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 5 (Déclaration en matière de gouvernement d'entreprise – Code de gouvernance de référence) et les Sections 2.2 (Gestion des risques), 5.1 (Conseil d'administration-Mandataires sociaux), 5.2 (Fonctionnement du Conseil et des Comités), 5.4 (Rémunérations et avantages), 5.7 (Mise en œuvre du principe "appliquer ou expliquer" du Code AFEP-MEDEF) et 8.5.5 (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 8.6 (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".

### 9.1.1 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<sup>(1)</sup>", référentiel de contrôle interne retenu par le Groupe, le processus de contrôle interne consiste à mettre en place et adapter en permanence des systèmes de management appropriés, ayant pour but de donner aux administrateurs et aux dirigeants une assurance raisonnable que l'information financière est fiable, que les réglementations légales ou 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 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 (unités, branches, 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.

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 les principales unités opérationnelles du Groupe, sur la base de questionnaires d'auto-évaluation.

(1) COSO : Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. Septembre 1992.

#### 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 2.2.1 (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 faite dans la Section 2.2.2 (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"<sup>(1)</sup> du Groupe et font l'objet de documentation et de tests détaillés décrits dans la partie 9.1.2 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 9.1.2 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 5.1 (Conseil d'administration-Mandataires sociaux), 5.2 (Fonctionnement du Conseil d'administration et des Comités) et 5.4 (Rémunération 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 ;
- la revue de la synthèse annuelle des rapports de l'audit interne.

##### RESPONSABLES FONCTIONNELS DES BRANCHES ET 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 des branches et du Groupe comme propriétaires des processus, afin de :

- documenter leurs processus au niveau des branches et du Groupe 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 unités opérationnelles.

##### UNITÉS OPÉRATIONNELLES

Conformément à la politique de contrôle interne du Groupe, le contrôle interne relève de la responsabilité directe des directions générales des unités opérationnelles.

Dans chacune des principales unités opérationnelles du Groupe, des "coordinateurs de contrôle interne" sont chargés de l'animation du contrôle interne de l'unité. Leur rôle consiste principalement à accompagner la mise en œuvre des "standards de contrôle interne" du Groupe et à s'assurer que les procédures relatives au contrôle interne sur les états financiers sont en place. Leur action est coordonnée par la direction du Contrôle Interne évoquée ci-après.

##### DIRECTION DE L'AUDIT GROUPE

Le département d'audit Groupe (environ 40 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.

<sup>(1)</sup> 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.

Des rapports de fin de mission sont adressés aux unités opérationnelles auditées 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 l'audit interne.

#### **DIRECTION DU CONTRÔLE INTERNE**

La direction du Contrôle Interne (12 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 coordinateurs de contrôle interne. Il assiste les unités opérationnelles 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 9.1.2 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 des Achats et du Directeur juridique suit les travaux sur le "contrôle interne financier".

### **9.1.2 Procédures de "contrôle interne financier"**

#### **Processus clés ayant une incidence sur la fiabilité de l'information financière du Groupe et de la société mère du Groupe**

Les processus ayant une incidence sur la production de l'information financière, pour lesquels des contrôles clés ont été définis dans le cadre de l'analyse présentée ci-dessus relèvent des domaines suivants : finance (processus de clôture des comptes, processus de consolidation, gestion juridique et fiscale, gestion de la trésorerie, etc.), achats (de l'appel d'offres à la comptabilisation et au paiement des factures), ventes (de la prise de commande à la comptabilisation et à l'encaissement du chiffre d'affaires), informatique (gestion de la sécurité, notamment), paye et gestion des engagements sociaux, gestion des actifs immobilisés corporels et incorporels et gestion des stocks (inventaires physiques, valorisation, etc.).

#### **Documentation et tests du "contrôle interne financier"**

Le Groupe a pour ambition de maintenir des standards de contrôle interne élevés et mène des travaux détaillés de documentation et de tests du "contrôle interne financier".

Ces travaux détaillés sont menés dans les principales unités opérationnelles, les branches 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 de certification interne permettant de recenser les principaux plans d'action en cours et de confirmer la responsabilité du management des unités opérationnelles, des branches et des principaux responsables fonctionnels sur la qualité du contrôle interne et de l'information financière.

Ces travaux s'inscrivent dans un processus d'amélioration continue du contrôle interne et incluent l'élaboration de plans d'action spécifiques, identifiés à la suite des travaux présentés ci-dessus, ainsi que des audits internes et externes. La mise en œuvre de ces plans d'action est suivie par les hiérarchies concernées. Les résultats de ces travaux sont présentés au Comité d'audit.

#### **Élaboration des informations financières publiées**

Des procédures spécifiques sont mises en œuvre dans le cadre de l'élaboration des informations financières publiées, notamment :

- un système informatisé de reporting financier et de consolidation, qui permet d'établir les états financiers du Groupe et de la société mère du Groupe ;
- un processus formalisé de remontée, d'analyse et de contrôle des autres informations publiées dans les documents annuels du Groupe (Document de Référence).

Ce dispositif est piloté par un Comité d'information, composé des principaux responsables fonctionnels du Groupe, qui vérifie, avant leur communication au Comité d'audit puis au Conseil d'administration, le contenu des communications financières et rapports devant être publiés.

Paris, le 17 février 2012

Bruno Lafont

Président du Conseil d'administration



## 9.2 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 2011

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 2011.

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 27 février 2012

Les commissaires aux comptes

DELOITTE & ASSOCIÉS

Arnaud de Planta

Frédéric Gourd

ERNST & YOUNG Audit

Christian Mouillon

Nicolas Macé



# 10 COMMISSARIAT AUX COMPTES

10.1	COMMISSAIRES AUX COMPTES	162
	Collège des commissaires aux comptes	162
	Proposition de renouvellement du collège - Assemblée générale 2012	162
10.2	HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES ET MEMBRES DE LEURS RÉSEAUX PRIS EN CHARGE PAR LE GROUPE	163
10.3	RAPPORTS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES	164

## 10.1 Commissaires aux comptes

### Collège des commissaires aux comptes

#### Commissaires aux comptes titulaires

##### DELOITTE & ASSOCIÉS

185, avenue Charles-de-Gaulle, 92200 Neuilly-sur-Seine, représenté par Arnaud de Planta et Frédéric Gourd.

Date du premier mandat : 1994.

Expiration du mandat actuel : à l'issue de l'Assemblée générale qui statuera sur les comptes de l'exercice 2011.

Il sera proposé à l'Assemblée générale du 15 mai 2012 de renouveler le mandat de Deloitte & Associés, pour une durée de 6 ans expirant à l'issue de l'Assemblée générale qui statuera sur les comptes de l'exercice 2017.

##### ERNST & YOUNG AUDIT

11, allée de l'Arche, 92400 Courbevoie, représenté par Christian Mouillon et Nicolas Macé.

Date du premier mandat : 2006.

Expiration du mandat actuel : à l'issue de l'Assemblée générale qui statuera sur les comptes de l'exercice 2011.

Il sera proposé à l'Assemblée générale du 15 mai 2012 de nommer comme auditeur Ernst & Young et Autres, pour une durée de 6 ans expirant à l'issue de l'Assemblée générale qui statuera sur les comptes de l'exercice 2017.

S'il s'agit en fait du renouvellement du mandat de commissaire aux comptes titulaire du réseau Ernst & Young, il convient de procéder juridiquement à une nomination de Ernst & Young et Autres, venant en remplacement de Ernst & Young Audit. Les associés signataires de Ernst & Young et Autres seront Messieurs Nicolas Macé et Alain Perroux, ce dernier venant en remplacement de Monsieur Christian Mouillon à cette occasion.

### Commissaires aux comptes suppléants

##### BEAS

7-9, villa Houssay, 92200 Neuilly-sur-Seine.

Date du premier mandat : 2000.

Expiration du mandat actuel : à l'issue de l'Assemblée générale qui statuera sur les comptes de l'exercice 2011.

Il sera proposé à l'Assemblée générale du 15 mai 2012 de renouveler le mandat de BEAS, pour une durée de 6 ans expirant à l'issue de l'Assemblée générale qui statuera sur les comptes de l'exercice 2017.

##### AUDITEX

11, allée de l'Arche, 92400 Courbevoie.

Date du premier mandat : 2008.

Expiration du mandat actuel : à l'issue de l'Assemblée générale qui statuera sur les comptes de l'exercice 2013.

Il sera proposé à l'Assemblée générale du 15 mai 2012 de renouveler le mandat d'Auditex, pour une durée de 6 ans expirant à l'issue de l'Assemblée générale qui statuera sur les comptes de l'exercice 2017.

### Proposition de renouvellement du collège - Assemblée générale 2012

Les mandats du collège, renouvelé suite à appel d'offre en 2006, arrivent à échéance à l'issue de l'Assemblée générale du 15 mai 2012.

Le Conseil d'administration, sur proposition du Comité d'audit et après avoir constaté le bon niveau de qualité des prestations fournies par les auditeurs, a décidé lors du Conseil du 16 février 2012 de proposer à l'Assemblée générale le renouvellement du collège actuel des commissaires aux comptes.

## 10.2 Honoraires des commissaires aux comptes et membres de leurs réseaux pris en charge par le Groupe

Les honoraires des commissaires aux comptes et membres de leurs réseaux correspondant à des missions permises qui ont été pris en charge par le Groupe au cours des deux derniers exercices sont détaillés ci-dessous.

(millions d'euros)	DELOITTE & ASSOCIÉS				ERNST & YOUNG AUDIT			
	MONTANT (HT)		%		MONTANT (HT)		%	
	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010
<b>Audit</b>								
<i>Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés</i>	6,6	7,4	57 %	84 %	5,9	6,4	84 %	88 %
Lafarge S.A.	1,5	1,8	13 %	20 %	1,5	1,5	21 %	21 %
Filiales intégrées globalement et en proportionnel	5,1	5,6	44 %	64 %	4,4	4,9	63 %	67 %
<i>Autres diligences et prestations directement liées à la mission du commissaire aux comptes*</i>	4,8	1,3	41 %	15 %	0,9	0,7	12 %	9 %
Lafarge S.A.	2,7	0,4	23 %	5 %	0,6	0,1	8 %	1 %
Filiales intégrées globalement et en proportionnel	2,1	0,9	18 %	10 %	0,3	0,6	4 %	8 %
<b>SOUS-TOTAL</b>	<b>11,4</b>	<b>8,7</b>	<b>98 %</b>	<b>99 %</b>	<b>6,8</b>	<b>7,1</b>	<b>96 %</b>	<b>97 %</b>
<b>Autres prestations</b>								
<i>Fiscal **</i>	0,3	0,1	2 %	1 %	0,3	0,2	4 %	3 %
<i>Juridique et social</i>	-	-	-	-	-	-	-	-
<i>Technologies de l'information</i>	-	-	-	-	-	-	-	-
<i>Autres</i>	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>SOUS-TOTAL AUTRES PRESTATIONS</b>	<b>0,3</b>	<b>0,1</b>	<b>2 %</b>	<b>1 %</b>	<b>0,3</b>	<b>0,2</b>	<b>4 %</b>	<b>3 %</b>
<b>TOTAL</b>	<b>11,7</b>	<b>8,8</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>7,1</b>	<b>7,3</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

\* Les honoraires des commissaires aux comptes relatifs aux missions accessoires correspondent généralement à des services liés étroitement à la réalisation de l'audit ou de 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.

\*\* 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.

## 10.3 Rapports des commissaires aux comptes

Le tableau ci-dessous indique où trouver les rapports des commissaires aux comptes figurant dans le présent Document de Référence.

RAPPORT	PAGE
Rapport sur les comptes consolidés	F 3
Rapport sur les comptes sociaux	F 73
Rapport spécial sur les conventions et engagements réglementés	F 94
Rapport sur le rapport du Président du Conseil d'administration sur le contrôle interne et la gestion des risques	159
Rapport sur les indicateurs de développement durable (Vérification Ernst & Young uniquement)	140

### ATTESTATION DES PERSONNES RESPONSABLES

Nous attestons, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent Document de Référence sont, à notre connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omissions de nature à en altérer la portée.

Nous attestons, à notre connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et le rapport de gestion du rapport financier annuel défini à la page 265 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 Audit, 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 F73. Les rapports des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés 2010 et 2009 figurant respectivement dans les Documents de Référence 2010 (D.11-0163) en page F3 et 2009 (D.10-0104) en page F3 contiennent une observation technique.

Paris, le 6 avril 2012

Jean-Jacques Gauthier

Directeur général adjoint Finance

Bruno Lafont

Président-Directeur général





## Comptes consolidés

F3

RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS	F3
COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ	F4
ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL CONSOLIDÉ	F5
ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE CONSOLIDÉE	F6
TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS	F7
TABLEAU DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES	F9

# ELEMENTS FINANCIERS

## Notes annexes

### aux comptes consolidés

F10

Note 1	Description de l'activité	F10
Note 2	Synthèse des principales règles et méthodes comptables	F10
Note 3	Faits marquants	F22
Note 4	Information sectorielle, par secteur d'activité et zone géographique	F24
Note 5	Plus- et moins-values de cession	F27
Note 6	Autres produits et charges d'exploitation	F28
Note 7	Quotas d'émission de gaz à effet de serre	F29
Note 8	Produits et charges financiers	F29
Note 9	Résultats par action	F30
Note 10	Goodwill	F31
Note 11	Immobilisations incorporelles	F34
Note 12	Immobilisations corporelles	F35
Note 13	Participations dans des entreprises associées	F36
Note 14	Participations dans des coentreprises	F37
Note 15	Autres actifs financiers	F38
Note 16	Stocks et travaux en cours	F39
Note 17	Clients	F40
Note 18	Autres débiteurs	F41
Note 19	Trésorerie et équivalents de trésorerie	F41
Note 20	Capitaux propres	F41
Note 21	Paiements fondés sur des actions	F43
Note 22	Impôts	F47
Note 23	Régimes de retraite, indemnités de cessation de service et autres avantages postérieurs à l'emploi	F49
Note 24	Provisions	F53
Note 25	Passifs financiers	F54
Note 26	Instruments financiers	F57
Note 27	Autres créditeurs	F64
Note 28	Engagements hors bilan	F64
Note 29	Procédures judiciaires et d'arbitrage	F65
Note 30	Parties liées	F67
Note 31	Charges de personnel et rémunérations allouées aux membres des organes d'administration et de direction	F67
Note 32	Informations supplémentaires sur les flux de trésorerie	F68
Note 33	Honoraires des commissaires aux comptes et membres de leurs réseaux pris en charge par le Groupe	F69
Note 34	Événements postérieurs à la clôture	F69
Note 35	Liste des principales filiales, coentreprises et entreprises associées au 31 décembre 2011	F70

## Comptes sociaux F73

RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS	F73
COMMENTAIRES SUR LE RÉSULTAT ET LE BILAN	F74
AFFECTATION DU BÉNÉFICE	F74
COMPTE DE RÉSULTAT	F75
BILAN	F76
TABLEAU DE FINANCEMENT	F78

## Annexe aux comptes de la Société F79

Note 1	Faits marquants de la Société	F79
Note 2	Principes comptables	F79
Note 3	(Dotations aux) amortissements sur immobilisations, (dotations aux) reprises sur provisions d'exploitation	F80
Note 4	Produits financiers de participation	F81
Note 5	Intérêts et produits assimilés	F81
Note 6	(Dotations) et reprises de provisions à caractère financier	F81
Note 7	Intérêts et charges assimilées	F82
Note 8	Résultat exceptionnel	F82
Note 9	Impôt sur les bénéfices	F82
Note 10	Immobilisations incorporelles et corporelles	F83
Note 11	Immobilisations financières	F83
Note 12	Valeurs mobilières de placement	F83
Note 13	Actions propres Lafarge S.A.	F84
Note 14	Écarts de conversion et primes de remboursement des emprunts obligataires	F84
Note 15	Capitaux propres	F84
Note 16	Provisions pour risques et charges	F85
Note 17	Engagements de retraite	F86
Note 18	Dettes financières	F86
Note 19	Instruments dérivés	F87
Note 20	Engagements financiers	F88
Note 21	État des échéances des créances et des dettes à la clôture de l'exercice	F89
Note 22	Informations concernant les entreprises liées	F90
Note 23	Rémunérations allouées aux membres des organes d'administration et de direction	F90
Note 24	Effectif moyen employé pendant l'exercice	F90
Note 25	Droits individuels à la formation	F91
Note 26	Situation fiscale latente exprimée en base d'imposition (holding seule)	F91
Note 27	Événements postérieurs à la clôture	F91
Note 28	Valeurs financières	F92
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)		F93
RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÈGLEMENTÉS		F94

# Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

## Exercice clos le 31 décembre 2011

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 2011, sur :

- le contrôle des comptes consolidés de la société Lafarge, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- la vérification spécifique prévue par la loi.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

### I. OPINION SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes consolidés. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes consolidés de l'exercice sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière, ainsi que du résultat de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

### II. JUSTIFICATION DES APPRÉCIATIONS

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

Les tests de perte de valeur des goodwill, des immobilisations corporelles et incorporelles ont été effectués en conformité avec les méthodes du groupe décrites dans la note 2.12 « Pertes de valeur des actifs immobilisés » des notes annexes aux comptes consolidés. Les estimations retenues ont été établies en fonction des informations disponibles lors de l'établissement des comptes consolidés et s'inscrivent dans le contexte actuel de crise économique ou d'instabilité politique touchant certains marchés du groupe, tel que cela est décrit dans la note 2.3 « Estimations et jugements de la direction » des notes annexes aux comptes consolidés. Comme décrit dans la note 10 « Goodwill » des notes annexes aux comptes consolidés, pour les pays concernés récemment par une instabilité politique ou pour les pays de la zone euro touchés par la crise de la dette souveraine, les hypothèses opérationnelles et actuarielles retenues dans les flux de trésorerie futurs actualisés ont été établies en tenant compte du contexte spécifique de ces pays sans pour autant prendre en compte une éventuelle rupture de l'environnement économique ou géopolitique. Par ailleurs, le groupe a réalisé des tests de sensibilité de la valeur recouvrable à la variation de ces hypothèses (notamment sensibilité à la variation 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 à apprécier la pertinence de ces hypothèses, le caractère raisonnable des évaluations retenues, et le caractère approprié des informations données dans les notes annexes aux comptes consolidés.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes consolidés, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

### III. VÉRIFICATION SPÉCIFIQUE

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la loi des informations relatives au groupe, données dans le rapport de gestion.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 27 février 2012

Les Commissaires aux Comptes

DELOITTE & ASSOCIES

ERNST & YOUNG Audit

Arnaud de Planta

Frédéric Gourd

Christian Mouillon

Nicolas Macé



# COMPTES CONSOLIDÉS

Compte de résultat consolidé

## Compte de résultat consolidé

EXERCICES CLOS LE 31 DÉCEMBRE

<i>(millions d'euros, sauf indications contraires)</i>	NOTES	2011	2010 *
<b>PRODUITS DES ACTIVITÉS ORDINAIRES</b>	(4)	<b>15 284</b>	<b>14 834</b>
Coût des biens vendus		(11 627)	(10 920)
Frais administratifs et commerciaux		(1 478)	(1 521)
<b>RÉSULTAT D'EXPLOITATION AVANT PLUS-VALUES DE CESSION, PERTE DE VALEUR SUR ACTIFS, RESTRUCTURATION ET AUTRES</b>	(4)	<b>2 179</b>	<b>2 393</b>
Plus- (moins-) values de cession	(5)	45	45
Autres produits (charges) d'exploitation	(6)	(541)	(304)
<b>RÉSULTAT D'EXPLOITATION</b>		<b>1 683</b>	<b>2 134</b>
Charges financières	(8)	(1 142)	(1 055)
Produits financiers	(8)	143	343
Quote-part dans les résultats des entreprises associées	(13)	(8)	(23)
<b>RÉSULTAT AVANT IMPÔTS</b>		<b>676</b>	<b>1 399</b>
Impôts	(22)	(432)	(305)
<b>RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS POURSUIVIES</b>		<b>244</b>	<b>1 094</b>
Résultat net des activités abandonnées	(3)	492	20
<b>RÉSULTAT NET</b>		<b>736</b>	<b>1 114</b>
<i>Dont part attribuable aux :</i>			
<b>Propriétaires de la société mère du Groupe</b>		<b>593</b>	<b>827</b>
Participations ne donnant pas le contrôle (Intérêts minoritaires)		143	287
<b>RÉSULTATS NETS PAR ACTION (EUROS)</b>			
<b>PART ATTRIBUABLE AUX PROPRIÉTAIRES DE LA SOCIÉTÉ MÈRE DU GROUPE</b>			
Résultat par action de base	(9)	2,07	2,89
Résultat par action dilué	(9)	2,06	2,89
<b>DONT ACTIVITÉS POURSUIVIES</b>			
Résultat par action de base	(9)	0,36	2,83
Résultat par action dilué	(9)	0,35	2,83
<b>NOMBRE MOYEN D'ACTIONS (MILLIERS)</b>	(9)	<b>286 514</b>	<b>286 087</b>

\* Les chiffres ont été ajustés des retraitements expliqués dans la Note 3.1.1 "Opérations de cession de la branche Plâtre" suite aux opérations de cession des activités Plâtre et ne correspondent donc pas aux états financiers publiés dans le Document de Référence 2010.  
Les notes suivantes font partie intégrante des états financiers.

## État du résultat global consolidé

EXERCICES CLOS LE 31 DÉCEMBRE

<i>(millions d'euros)</i>	2011	2010
<b>RÉSULTAT NET</b>	<b>736</b>	<b>1 114</b>
<b>Éléments qui ne seront pas reclassés ultérieurement en résultat</b>		
Gains et pertes actuariels	(345)	(64)
Impôts sur les éléments qui ne seront pas reclassés en résultat	145	9
<b>Total des éléments qui ne seront pas reclassés en résultat</b>	<b>(200)</b>	<b>(55)</b>
<b>Éléments susceptibles d'être reclassés ultérieurement en résultat</b>		
Actifs financiers disponibles à la vente	-	(138)
Couverture des flux de trésorerie	1	12
Écarts de conversion	(400)	1 175
Impôts sur les éléments susceptibles d'être reclassés en résultat	2	(4)
<b>Total des éléments susceptibles d'être reclassés en résultat</b>	<b>(397)</b>	<b>1 045</b>
<b>AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL POUR LA PÉRIODE, NETS D'IMPÔTS</b>	<b>(597)</b>	<b>990</b>
<b>RÉSULTAT GLOBAL DE LA PÉRIODE</b>	<b>139</b>	<b>2 104</b>
<i>Dont part attribuable aux :</i>		
<b>Propriétaires de la société mère du Groupe</b>	<b>(6)</b>	<b>1 712</b>
Participations ne donnant pas le contrôle (intérêts minoritaires)	145	392

*Les notes suivantes font partie intégrante des états financiers.*



## État de la situation financière consolidée

		AU 31 DÉCEMBRE	
(millions d'euros)	NOTES	2011	2010
<b>ACTIF</b>			
<b>ACTIF NON COURANT</b>		<b>31 172</b>	<b>34 752</b>
Goodwill	(10)	12 701	14 327
Immobilisations incorporelles	(11)	652	661
Immobilisations corporelles	(12)	15 542	17 912
Participations dans des entreprises associées	(13)	604	422
Autres actifs financiers	(15)	755	863
Instruments dérivés	(26)	80	78
Impôts différés	(22)	804	489
Autres débiteurs	(18)	34	-
<b>ACTIF COURANT</b>		<b>9 547</b>	<b>7 742</b>
Stocks et travaux en cours	(16)	1 531	1 647
Clients	(17)	1 765	1 774
Autres débiteurs	(18)	824	971
Instruments dérivés	(26)	61	56
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(19)	3 171	3 294
Actifs en cours de cession	(3)	2 195	-
<b>TOTAL ACTIF</b>	(4)	<b>40 719</b>	<b>42 494</b>
<b>PASSIF ET CAPITAUX PROPRES</b>			
Capital	(20)	1 149	1 146
Primes	(20)	9 684	9 640
Actions propres	(20)	(17)	(26)
Réserves et résultat consolidés		6 219	5 816
Autres réserves	(20)	(751)	(555)
Écarts de conversion	(20)	(280)	123
<b>CAPITAUX PROPRES ATTRIBUABLES AUX PROPRIÉTAIRES DE LA SOCIÉTÉ MÈRE DU GROUPE</b>		<b>16 004</b>	<b>16 144</b>
Participations ne donnant pas le contrôle (Intérêts minoritaires)	(20)	2 197	2 080
<b>CAPITAUX PROPRES</b>		<b>18 201</b>	<b>18 224</b>
<b>PASSIF NON COURANT</b>		<b>15 260</b>	<b>16 765</b>
Impôts différés	(22)	933	871
Provision avantages du personnel	(23)	1 295	1 108
Provisions	(24)	637	633
Passifs financiers	(25)	12 266	14 096
Instruments dérivés	(26)	46	57
Autres créditeurs	(27)	83	-
<b>PASSIF COURANT</b>		<b>7 258</b>	<b>7 505</b>
Provision avantages du personnel	(23)	167	139
Provisions	(24)	125	146
Fournisseurs		1 964	1 996
Autres créditeurs	(27)	1 499	1 642
Impôts à payer		165	314
Passifs financiers	(25)	2 940	3 184
Instruments dérivés	(26)	34	84
Passifs liés aux actifs en cours de cession	(3)	364	-
<b>TOTAL PASSIF ET CAPITAUX PROPRES</b>	(4)	<b>40 719</b>	<b>42 494</b>

Les notes suivantes font partie intégrante des états financiers.

## Tableau des flux de trésorerie consolidés

EXERCICES CLOS LE 31 DÉCEMBRE

(millions d'euros)	NOTES	2011	2010 *
<b>FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'EXPLOITATION</b>			
<b>RÉSULTAT NET</b>		<b>736</b>	<b>1 114</b>
<b>RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS ABANDONNÉES</b>		<b>492</b>	<b>20</b>
<b>RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS POURSUIVIES</b>		<b>244</b>	<b>1 094</b>
<i>Élimination des charges et produits sans incidence sur la trésorerie ou non liés aux opérations, des produits ou charges financiers ou des impôts</i>			
Amortissements des immobilisations	(4)	1 038	1 093
Pertes de valeur des actifs	(6)	388	154
Quote-part dans les résultats des entreprises associées	(13)	8	23
(Plus) et moins- valeur de cession	(5)	(45)	(45)
(Produits) charges financiers	(8)	999	712
Impôts	(22)	432	305
Autres, nets (y compris dividendes reçus des sociétés mises en équivalence)		(59)	(305)
Variation du besoin en fond de roulement lié aux opérations d'exploitation avant effet des impôts et des frais financiers (voir analyse ci-dessous)		20	361
<b>FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'EXPLOITATION AVANT IMPÔTS ET FRAIS FINANCIERS</b>		<b>3 025</b>	<b>3 392</b>
Intérêts reçus/payés		(944)	(911)
Impôts sur les bénéfices payés		(484)	(383)
<b>FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'EXPLOITATION DES ACTIVITÉS POURSUIVIES</b>		<b>1 597</b>	<b>2 098</b>
<b>FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'EXPLOITATION DES ACTIVITÉS ABANDONNÉES</b>		<b>22</b>	<b>74</b>
<b>FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'EXPLOITATION</b>		<b>1 619</b>	<b>2 172</b>
<b>FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT</b>			
Investissements industriels	(4)	(1 071)	(1 272)
Acquisitions de titres d'entreprises consolidées <sup>(1)</sup>		(47)	(27)
Investissement dans les entreprises associées	(13)	(4)	(3)
Acquisitions d'actifs financiers disponibles à la vente		(3)	(19)
Cessions d'actifs <sup>(2)</sup>	(3) / (32)	2 084	208
(Augmentation) diminution nette des prêts et autres débiteurs		(68)	(73)
<b>FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT DES ACTIVITÉS POURSUIVIES</b>		<b>891</b>	<b>(1 186)</b>
<b>FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT DES ACTIVITÉS ABANDONNÉES</b>		<b>(48)</b>	<b>(58)</b>
<b>FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT</b>		<b>843</b>	<b>(1 244)</b>
<b>FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS DE FINANCEMENT</b>			
Variations de capital - propriétaires de la société mère	(20)	18	26
Variations de capital - participations ne donnant pas le contrôle (intérêts minoritaires)	(3)	-	15
Acquisitions de parts d'intérêts sans prise de contrôle des filiales		(211)	-
Cessions de parts d'intérêts sans perte de contrôle des filiales		87	139
Dividendes versés	(20)	(288)	(575)
Dividendes versés aux participations ne donnant pas le contrôle (intérêts minoritaires)		(199)	(273)
Augmentation des passifs financiers à plus d'un an		622	2 224
Remboursement des passifs financiers à plus d'un an		(2 442)	(1 174)
Augmentation (Diminution) des passifs financiers à moins d'un an		(42)	(323)
<b>FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS DE FINANCEMENT DES ACTIVITÉS POURSUIVIES</b>		<b>(2 455)</b>	<b>59</b>
<b>FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS DE FINANCEMENT DES ACTIVITÉS ABANDONNÉES</b>		<b>(74)</b>	<b>(21)</b>
<b>FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS DE FINANCEMENT</b>		<b>(2 529)</b>	<b>38</b>

\* Les chiffres ont été ajustés des retraitements expliqués dans la Note 3.1.1 "Opérations de la branche Plâtre" suite aux opérations de cession des activités Plâtre et ne correspondent donc pas aux états financiers publiés dans le Document de Référence 2010.  
Les notes suivantes font partie intégrante des états financiers.



## COMPTES CONSOLIDÉS

Tableau des flux de trésorerie consolidés

EXERCICES CLOS LE 31 DÉCEMBRE

(millions d'euros)	NOTES	2011	2010 *
<b>VARIATION DE TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE DES ACTIVITÉS POURSUIVIES</b>		<b>33</b>	<b>971</b>
Variation de trésorerie et équivalents de trésorerie des activités abandonnées		(100)	(5)
Incidence des variations des cours des monnaies étrangères sur la trésorerie et autres incidences non monétaires		(56)	108
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice/période		3 294	2 220
<b>TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE/PÉRIODE</b>	<b>(19)</b>	<b>3 171</b>	<b>3 294</b>
(1) Nettes de la trésorerie des entreprises acquises		3	35
(2) Nettes de la trésorerie des entreprises cédées		117	23
<b>Analyse de la variation du besoin en fonds de roulement</b>		<b>20</b>	<b>361</b>
(Augmentation) / diminution des stocks et travaux en cours	(16)	(89)	109
(Augmentation) / diminution des clients		(193)	71
(Augmentation) / diminution des autres débiteurs - hors créances fiscales et frais financiers à recevoir		(33)	31
Augmentation / (diminution) des fournisseurs		302	167
Augmentation / (diminution) des autres créditeurs - hors dettes fiscales et frais financiers à payer		33	(17)

\* Les chiffres ont été ajustés des retraitements expliqués dans la Note 3.1.1 "Opérations de la branche Plâtre" suite aux opérations de cession des activités Plâtre et ne correspondent donc pas aux états financiers publiés dans le Document de Référence 2010.

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	AUTRES RÉSERVES	ÉCARTS DE CONVERSION	CAPITAUX PROPRES ATTRIBUABLES AUX PROPRIÉTAIRES DE LA SOCIÉTÉ MÈRE DU GROUPE	PARTICIPATIONS NE DONNANT PAS LE CONTRÔLE (INTÉRÊTS MINORITAIRES)	CAPITAUX PROPRES
		(nombre d'actions)			(millions d'euros)							
<b>SOLDE AU 1<sup>ER</sup> JANVIER 2010</b>		<b>286 453 316</b>	<b>380 148</b>	<b>1 146</b>	<b>9 620</b>	<b>(27)</b>	<b>5 555</b>	<b>(370)</b>	<b>(947)</b>	<b>14 977</b>	<b>1 823</b>	<b>16 800</b>
Résultat net de l'ensemble consolidé							827			827	287	1 114
Autres éléments du résultat global net d'impôts								(185)	1 070	885	105	990
<b>RÉSULTAT GLOBAL DE LA PÉRIODE</b>							<b>827</b>	<b>(185)</b>	<b>1 070</b>	<b>1 712</b>	<b>392</b>	<b>2 104</b>
Dividendes versés	(20)						(575)			(575)	(277)	(852)
Augmentation de capital	(21)	463								-	15	15
Paiements fondés sur des actions	(21)				20					20		20
Actions propres	(20)		(16 590)			1	(8)			(7)		(7)
Variation de parts d'intérêts sans prise / perte de contrôle des filiales	(20)						17			17	118	135
Autres mouvements - participations ne donnant pas le contrôle (intérêts minoritaires)	(20)										9	9
<b>SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2010</b>		<b>286 453 779</b>	<b>363 558</b>	<b>1 146</b>	<b>9 640</b>	<b>(26)</b>	<b>5 816</b>	<b>(555)</b>	<b>123</b>	<b>16 144</b>	<b>2 080</b>	<b>18 224</b>
<b>SOLDE AU 1<sup>ER</sup> JANVIER 2011</b>		<b>286 453 779</b>	<b>363 558</b>	<b>1 146</b>	<b>9 640</b>	<b>(26)</b>	<b>5 816</b>	<b>(555)</b>	<b>123</b>	<b>16 144</b>	<b>2 080</b>	<b>18 224</b>
Résultat net de l'ensemble consolidé							593			593	143	736
Autres éléments du résultat global net d'impôts								(196)	(403)	(599)	2	(597)
<b>RÉSULTAT GLOBAL DE LA PÉRIODE</b>		<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>593</b>	<b>(196)</b>	<b>(403)</b>	<b>(6)</b>	<b>145</b>	<b>139</b>
Dividendes versés	(20)						(288)			(288)	(199)	(487)
Augmentation de capital	(21)	793 739		3	24					27	26	53
Paiements fondés sur des actions	(21)				20					20		20
Actions propres	(20)		(130 110)			9	(9)			-		-
Variation de parts d'intérêts sans prise / perte de contrôle des filiales	(20)						109			109	145	254
Autres mouvements	(20)						(2)			(2)		(2)
<b>SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2011</b>		<b>287 247 518</b>	<b>233 448</b>	<b>1 149</b>	<b>9 684</b>	<b>(17)</b>	<b>6 219</b>	<b>(751)</b>	<b>(280)</b>	<b>16 004</b>	<b>2 197</b>	<b>18 201</b>

Les notes suivantes font partie intégrante des états financiers.

## 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 organise ses activités en deux branches : Ciment et Granulats & Béton. La branche Plâtre a été cédée au cours de l'exercice, les conséquences sur les états financiers sont présentées en Note 3.1 "Activités cédées ou en cours de cession".

Les actions Lafarge se négocient sur la Bourse de Paris depuis 1923. Le titre Lafarge fait partie du CAC 40 (et ce depuis l'origine de cet indice) et du SBF 250.

Les termes "Lafarge S.A." et "la société mère", utilisés ci-après, font référence à la société anonyme de droit français (hors filiales consolidées). Les termes "Groupe" ou "Lafarge" font référence à l'ensemble économique composé de la société Lafarge S.A. et de ses filiales consolidées.

Le 16 février 2012, le Conseil d'administration a arrêté et autorisé la publication de ces états financiers consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2011. Ils seront soumis à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée générale du 15 mai 2012.

### Note 2 Synthèse des principales règles et méthodes comptables

#### 2.1 Principes comptables

Les comptes consolidés du Groupe sont établis en conformité avec les **International Financial Reporting Standards** ("IFRS") tels qu'adoptés dans l'Union européenne au 31 décembre 2011 et disponibles sur le site [http://ec.europa.eu/internal\\_market/accounting/ias/index\\_fr.htm](http://ec.europa.eu/internal_market/accounting/ias/index_fr.htm) qui, pour le Groupe, ne diffèrent pas des normes et interprétations d'application obligatoire publiées par l'IASB.

Les états financiers sont établis selon la convention du coût historique, à l'exception des éléments suivants évalués à la juste valeur :

- les instruments financiers dérivés ;
- les instruments financiers à la juste valeur par le biais du compte de résultat ;
- les actifs financiers disponibles à la vente ;
- les passifs, résultant de transactions dont le paiement est fondé sur des actions et qui seront réglées en trésorerie.

Les états financiers sont présentés en euros arrondis au million le plus proche, sauf indication contraire.

En tant que premier adoptant des IFRS au 1<sup>er</sup> janvier 2004, le Groupe a appliqué les règles spécifiques relatives à une première adoption, telles que prévues par IFRS 1. Les options retenues dans le cadre de cette transition sont décrites dans les notes suivantes.

Les normes et interprétations d'application obligatoire pour la première fois aux exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2011 n'ont pas d'incidence sur les comptes consolidés du Groupe :

- Amendement d'IAS 32 – Instruments financiers : Présentation – Classification des droits de souscription émis ;
- IFRS 1 révisée – Exemption d'informations comparatives IFRS 7 pour les premiers adoptants ;
- IAS 24 révisée – Information relative aux parties liées ;

- Améliorations des normes IFRS, texte publié par l'IASB en mai 2010 ;
- IFRIC 14 révisée – Paiements anticipés des exigences de financement minimal ;
- IFRIC 19 – Extinction des passifs financiers au moyen d'instruments de capitaux propres.

Le Groupe n'a pas anticipé de normes et interprétations dont l'application n'est pas obligatoire au 1<sup>er</sup> janvier 2011 (voir Note 2.27).

#### 2.2 Règles de consolidation

##### Filiales

Les sociétés dans lesquelles le Groupe exerce un contrôle exclusif sont consolidées par intégration globale. Le contrôle exclusif est le pouvoir, direct ou indirect, de diriger les politiques financière et opérationnelle d'une entreprise afin de tirer avantage de ses activités. Pour apprécier le contrôle, les droits de vote potentiels qui sont actuellement exerçables sont pris en considération. Les états financiers des filiales sont inclus dans les états financiers consolidés à partir de la date à laquelle le contrôle est obtenu jusqu'à la date à laquelle le contrôle cesse. La quote-part de résultat global revenant aux tiers est présentée sur la ligne "Participations ne donnant pas le contrôle" et ce même si cela conduit à une participation ne donnant pas le contrôle déficitaire.

Les entités ad hoc (Special Purpose Entity – SPE) sont consolidées si, sur la base d'une analyse en substance de la relation avec le Groupe et des risques et avantages de la SPE, le Groupe conclut qu'il en a le contrôle.

##### Coentreprises

Les sociétés dans lesquelles le Groupe exerce un contrôle conjoint avec un autre investisseur sont consolidées par intégration proportionnelle.

La quote-part du Groupe dans les résultats, les actifs et les passifs de ces sociétés est comptabilisée dans les états financiers consolidés. Ces sociétés sont nommées “coentreprises” dans les états financiers consolidés.

### Entreprises associées

Les sociétés dans lesquelles le Groupe exerce une influence notable sur les politiques financières et opérationnelles sans en avoir le contrôle, sont comptabilisées par mise en équivalence. Ces sociétés sont nommées “entreprises associées” dans les états financiers consolidés. L'influence notable est présumée exister si le Groupe détient au moins 20 % des droits de vote des entreprises associées. La participation dans une entreprise associée est initialement comptabilisée au coût sauf si le Groupe en avait précédemment le contrôle. Les états financiers consolidés incluent la quote-part du Groupe dans le montant total des profits et pertes comptabilisés par les entreprises associées, après prise en compte d'ajustements de mise en conformité des méthodes comptables avec celles du Groupe, à partir de la date à laquelle l'influence notable est exercée jusqu'à la date à laquelle l'influence notable prend fin. Si la quote-part du Groupe dans les pertes est supérieure à sa participation dans l'entreprise associée, la valeur comptable des titres mis en équivalence (incluant tout investissement à long terme) est ramenée à zéro et le Groupe cesse de comptabiliser sa quote-part dans les pertes à venir, à moins que le Groupe ait une obligation de participer aux pertes ou d'effectuer des paiements au nom de l'entreprise.

### Éliminations des transactions intra-Groupe

Les créances, dettes, produits et charges réciproques sont éliminés en totalité pour les entreprises intégrées globalement et dans la limite du pourcentage de détention pour les entreprises en intégration proportionnelle.

Les profits résultant de transaction avec les entreprises associées sont éliminés en déduction de l'investissement. 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

### a) Estimations

L'établissement des comptes consolidés, implique que la direction du Groupe procède à un certain nombre d'estimations et retienne certaines hypothèses qui ont une incidence sur les montants portés à l'actif et au passif et sur les montants portés aux comptes de produits et de charges au cours de l'exercice. La direction du Groupe revoit ses estimations et ses hypothèses de manière régulière afin de s'assurer de leur pertinence au regard de l'expérience passée et de la situation économique et politique actuelle. Ces estimations font l'hypothèse de la continuité d'exploitation et sont établies en fonction des informations disponibles lors de leur établissement et s'inscrivent dans le contexte actuel de crise économique ou d'instabilité politique touchant certains marchés du Groupe. Elles ne tiennent pas compte d'hypothèses relatives à une éventuelle rupture de l'environnement économique ou géopolitique. Les estimations peuvent être révisées si les circonstances sur lesquelles elles étaient fondées évoluent ou par suite de nouvelles informations. Les résultats réels peuvent être différents de ces estimations.

Les principales estimations faites par la direction lors de l'établissement des états financiers portent notamment sur l'évaluation des postes suivants :

- tests de perte de valeur (*voir Note 2.12 et Note 10 d*) : la détermination de la valeur recouvrable des UGT/groupes d'UGT évaluée lors du test de perte de valeur nécessite une estimation de leur juste valeur nette des coûts de cession ou de leur valeur d'utilité. L'estimation de la valeur recouvrable implique notamment l'établissement d'hypothèses sur les flux de trésorerie opérationnels ainsi que sur les taux d'actualisation ;
- impôts différés (*voir Note 2.23 et Note 22*) : la reconnaissance d'impôts différés actifs implique notamment des estimations sur les résultats fiscaux futurs des filiales ;
- régime 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, taux de rendement des actifs, taux d'évolution des coûts médicaux, et des hypothèses démographiques telles que le taux d'augmentation des salaires, le taux de rotation du personnel. Le Groupe fait appel à un actuaire indépendant pour estimer ces hypothèses ;
- provisions pour risque environnemental et pour réaménagement de site (*voir Note 2.21 et Note 24*) : les provisions pour environnement et réhabilitation de carrières 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.

### b) Jugements

La comptabilisation de certaines provisions, de certains instruments financiers, et l'information fournie au titre des actifs financiers, actifs et des passifs éventuels existant à la date de l'établissement des états financiers consolidés, fait appel au jugement. Les éléments faisant l'objet de jugement sont détaillés dans les notes correspondantes.

## 2.4 Méthode de conversion des éléments en devises

### 1) Transactions en devises

Les transactions en monnaie étrangère sont converties dans les monnaies fonctionnelles respectives des entités du Groupe en appliquant le cours de change en vigueur à la date des transactions.

À chaque clôture, les actifs et passifs monétaires libellés en monnaie étrangère comptabilisés à leur coût historique sont convertis dans la monnaie fonctionnelle en utilisant le cours de change à la date de clôture tandis que ceux évalués à la juste valeur sont convertis en utilisant le cours de change de la date à laquelle la juste valeur a été déterminée. Les éléments non monétaires en monnaie étrangère qui sont évalués au coût historique sont convertis en utilisant le cours de change à la date de la transaction.

Les écarts de change résultant de ces conversions sont comptabilisés en résultat de la période à l'exception des écarts sur les emprunts en monnaie étrangère 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 sortie 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 hyper inflationniste, 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 la norme IFRS 1, le Groupe a choisi de transférer en réserves consolidées les écarts de conversion au 1<sup>er</sup> 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 générées par ce traitement 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)	2011		2010	
	TAUX MOYEN	TAUX DE CLÔTURE	TAUX MOYEN	TAUX DE CLÔTURE
Dollar américain (USD)	1,3918	1,2939	1,3267	1,3362
Dollar canadien (CAD)	1,3757	1,3215	1,3664	1,3322
Livre sterling (GBP)	0,8678	0,8353	0,8582	0,8608
Real brésilien (BRL)	2,3258	2,4159	2,3345	2,2177
Yuan chinois (CNY)	8,9964	8,1588	8,9800	8,8220
Dinar algérien (DZD)	102,1940	106,5739	99,2034	103,4710
Livre égyptienne (EGP)	8,2922	7,7802	7,4325	7,7111
Forint hongrois (HUF)	279,2934	314,5800	275,3593	277,9500
Roupie indienne (INR)	64,8693	68,7130	60,6313	59,7580
Dinar irakien (IQD)	1 667,3972	1 578,5580	1 565,1274	1 596,7590
Dinar jordanien (JOD)	0,9925	0,9190	0,9464	0,9423
Shilling kenyan (KES)	123,7636	110,2467	105,2271	107,7472
Won coréen (KRW)	1 541,0569	1 498,6900	1 532,4235	1 499,0600
Dirham marocain (MAD)	11,2828	11,1390	11,1856	11,2040
Ringgit malais (MYR)	4,2554	4,1055	4,2729	4,0950
Naira nigérien (NGN)	212,1543	204,7400	197,7571	195,3000
Peso philippin (PHP)	60,2602	56,7540	59,7977	58,3000
Zloty polonais (PLN)	4,1187	4,4580	3,9950	3,9750
Leu roumain (RON)	4,2386	4,3233	4,2106	4,2620
Rouble russe (RUB)	40,8797	41,7650	40,2765	40,8200
Rand sud-africain (ZAR)	10,0931	10,4830	9,7132	8,8625

## 2.5 Regroupements d'entreprises, acquisitions complémentaires d'intérêts et cessions d'intérêts

### 1) Regroupements d'entreprises

Les regroupements d'entreprises sont comptabilisés en utilisant la méthode de l'acquisition. Ainsi, les actifs, passifs et passifs éventuels identifiables de la société acquise qui satisfont aux critères IFRS de reconnaissance sont comptabilisés à leur juste valeur à la date de l'acquisition, à l'exception des actifs non courants en cours de cession qui sont comptabilisés à leur juste valeur diminuée des coûts de vente conformément à IFRS 5.

Lorsqu'un goodwill est déterminé de façon provisoire à la clôture de l'exercice au cours duquel l'acquisition est réalisée, le Groupe comptabilise les ajustements de ces valeurs provisoires dans un délai d'un an à compter de la date d'acquisition en cas de nouvelles informations liées à des faits et circonstances existant à la date d'acquisition. Si les changements entre les valeurs provisoires et les valeurs finales affectent matériellement la présentation des états financiers, 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 résultat consolidé.

Lorsque la prise de contrôle est inférieure à 100 %, la norme 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<sup>ER</sup> JANVIER 2004)**

Le Groupe n'a pas, conformément à l'option offerte par IFRS 1, revisité les calculs de goodwill effectués lors des acquisitions réalisées avant le 1<sup>er</sup> janvier 2004.

Par ailleurs, en normes françaises, des immobilisations incorporelles non amortissables, telles que les positions commerciales, avaient été comptabilisées lors de l'affectation du prix d'acquisition des regroupements d'entreprises réalisés par le Groupe avant le 1<sup>er</sup> janvier 2004. Les éléments reconnus ne satisfaisant pas les critères de comptabilisation tels que définis par la norme IAS 38 "Immobilisations incorporelles" (notamment les positions commerciales) ont été reclassés en goodwill au 1<sup>er</sup> 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 des titres et la quote-part complémentaire de capitaux propres consolidés acquise 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 liées 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 des titres et la quote-part de capitaux propres consolidés que ces titres représentent à la date de leur cession est constaté en capitaux propres attribuables aux propriétaires de la société mère du Groupe en maintenant inchangée la valeur consolidée des actifs et passifs identifiables de la filiale y compris le goodwill. La part de ces cessions encaissée en numéraire, nette des frais de cession associés, est classée en flux de trésorerie liées aux opérations de financement du tableau des flux de trésorerie consolidés.

**CESSIONS D'INTÉRÊTS AVEC PERTE DE CONTRÔLE**

La perte de contrôle exclusif 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 exclusif. La part encaissée en numéraire, nette des frais de cession associés et de la trésorerie et équivalents de trésorerie cédés, est classée en flux de trésorerie liées 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 intégrées 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 des produits) 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 supportés par le Groupe sont inclus dans le coût des biens vendus.

**2.7 Résultat d'exploitation avant plus-values de cession, perte de valeur sur actifs, restructuration et autres**

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

Par ailleurs, le résultat d'exploitation avant plus-values de cession, perte de valeur sur actifs, restructuration et autres est une composante majeure du principal indicateur de rentabilité du Groupe, le retour sur capitaux employés. Ce ratio résulte de la somme du résultat d'exploitation avant plus-values de cession, perte de valeur sur actifs, restructuration et autres, et de la quote-part du Groupe dans les résultats des entreprises associées, rapportée à la moyenne des capitaux employés. Le Groupe utilise cet agrégat en interne pour : a) gérer et évaluer les résultats de ses activités et branches d'activité, b) prendre des décisions d'investissement et d'allocation des ressources, et c) évaluer la performance du personnel d'encadrement. Compte tenu des limites liées à l'utilisation de cet agrégat exposées ci-après, le Groupe restreint l'utilisation de cet agrégat à ces objectifs.

Ce sous-total présenté de manière distincte du résultat d'exploitation n'est pas nécessairement comparable aux indicateurs de même intitulé utilisés par d'autres Groupes. En aucun cas, il ne saurait être considéré comme équivalent au résultat d'exploitation du fait que les plus-values de cession, les pertes sur actifs, les restructurations et autres ont un impact sur notre résultat d'exploitation et notre 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 sa trésorerie.

**2.8 Produits et charges financiers**

Les produits et charges financiers comprennent :

- les charges ou produits d'intérêts sur les emprunts obligataires, la partie dette des instruments hybrides, les autres passifs financiers (y compris dette sur contrat de location financement) et la trésorerie et équivalents de trésorerie ;
- les autres frais payés aux banques sur les opérations financières ;
- les dividendes reçus des participations non consolidées ;

- l'effet de désactualisation des provisions (hors avantages du personnel) et des créances long-terme ;
- le résultat de change sur opérations financières ;
- les profits réalisés sur la cession d'actifs financiers disponibles à la vente ;
- la perte de valeur constatée au titre des actifs financiers disponibles à la vente ;
- les pertes et gains réalisés sur instruments dérivés (sauf pour la partie efficace des instruments dérivés qualifiés d'instruments de couverture de flux de trésorerie ou d'investissement net) ;
- les variations de valeur des instruments dérivés détenus à des fins de transaction.

## 2.9 Résultats par action

Le résultat de base par action est calculé en divisant le résultat part 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 part 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 obligations convertibles en actions émises par le Groupe.

## 2.10 Immobilisations incorporelles

Conformément aux critères établis par la norme IAS 38 – Immobilisations incorporelles, un actif est enregistré :

- s'il est identifiable ;
- s'il est contrôlé par l'entreprise du fait d'événements passés ;
- s'il est probable que les avantages économiques futurs liés à l'actif iront au Groupe et qu'il peut être mesuré de manière fiable.

Les immobilisations incorporelles comprennent essentiellement des éléments amortissables, tels que les logiciels, les droits d'exploitation des carrières et les droits de promotion immobilière ainsi que certains frais de développement qui répondent aux critères définis par IAS 38.

Les immobilisations incorporelles sont amorties par annuités constantes sur une durée de trois à sept ans, à l'exception des droits de 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

Selon la norme IAS 38, les frais de développement sont immobilisés dès que l'entreprise peut démontrer :

- la faisabilité technique nécessaire à l'achèvement de l'immobilisation incorporelle en vue de sa mise en service ou de sa vente ;
- son intention d'achever l'immobilisation incorporelle et de l'utiliser ou de la vendre ;
- sa capacité à vendre ou à utiliser l'immobilisation incorporelle ;
- la façon dont l'immobilisation incorporelle générera des avantages économiques futurs probables ;

- la disponibilité des ressources (techniques, financières et autres) appropriées pour réaliser le projet ;
- sa capacité à évaluer de façon fiable les dépenses attribuables à l'immobilisation incorporelle au cours de son développement.

Le Groupe a pour ambition d'améliorer ses processus de fabrication, de maintenir la qualité de ses produits et de répondre aux besoins présents et futurs de sa clientèle. Pour atteindre ces objectifs, il a instauré un certain nombre de programmes de Recherche & Développement. Dans ce cadre, les dépenses de recherche pour acquérir une compréhension et des connaissances scientifiques ou techniques nouvelles sont comptabilisées en charges lorsqu'elles sont encourues. Les dépenses de développement (dont les applications sur l'offre produit sont directes) sont comptabilisées en tant qu'immobilisation si et seulement si les critères énoncés ci-avant sont respectés et sont amorties linéairement sur une durée de cinq ans. Les dépenses ainsi portées à l'actif comprennent principalement l'ensemble des coûts directement attribuables nécessaires pour préparer l'actif de manière à être utilisé de la façon prévue. Les autres dépenses de développement sont comptabilisées en charges lorsqu'elles sont encourues.

Les immobilisations incorporelles à durée de vie finie sont comptabilisées à leur coût diminué des amortissements et pertes de valeur.

## 2.11 Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont évaluées au coût diminué du cumul des amortissements et du cumul des pertes de valeur.

Conformément à l'interprétation IFRIC 4 – Déterminer si un accord contient un contrat de location, les accords comportant des transactions qui confèrent le droit d'utiliser un actif ou dont l'exécution dépend de l'utilisation d'un actif spécifique sont analysés afin d'apprécier si de tels accords contiennent un contrat de location et si les dispositions de la norme IAS 17 – Contrats de location doivent être appliquées.

Conformément à la norme IAS 17, les biens acquis en location-financement sont immobilisés lorsque les contrats de location ont pour effet de transférer au Groupe la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété de ces biens. Les critères d'évaluation des contrats de location sont fondés sur :

- le rapport entre la durée d'utilité des actifs loués et leur durée de vie ;
- le total des paiements futurs rapporté à la juste valeur de l'actif financé ;
- l'existence d'un transfert de propriété ;
- l'existence d'une option d'achat favorable ;
- le caractère spécifique de l'actif.

Dans ce cas, lors de la comptabilisation initiale, l'actif loué est comptabilisé pour un montant égal à la juste valeur du bien loué ou, si celle-ci est inférieure, à la valeur actualisée des paiements minimaux au titre de la location. Après comptabilisation initiale, l'actif est comptabilisé selon la méthode comptable applicable à ce type d'actif.

Tout autre contrat de location est un contrat de location simple. Les actifs loués ne sont pas, dans ce cas, comptabilisés dans l'état de la situation financière consolidée du Groupe.

Les coûts d'emprunt liés au financement des investissements importants, encourus pendant la période de construction, sont considérés comme un élément du coût d'acquisition. Le taux d'intérêt utilisé pour la capitalisation est le taux effectif de l'emprunt dédié en cas de financement spécifique ou le taux d'intérêt moyen de la dette du Groupe.

Les subventions d'investissement sont enregistrées en déduction de la valeur des immobilisations corporelles.

Les valeurs résiduelles sont revues et ajustées, le cas échéant, à chaque clôture.

Les méthodes d'amortissement des immobilisations corporelles sont les suivantes :

- les terrains de carrières sont amortis en fonction des tonnages extraits pendant l'exercice rapportés à la capacité d'extraction totale estimée de la carrière sur sa durée d'exploitation ;
- les autres terrains ne sont pas amortis ;
- les bâtiments sont amortis linéairement sur leur durée d'utilité estimée allant de 20 ans jusqu'à 50 ans pour les bâtiments administratifs ;
- les matériels, équipements et installations sont amortis linéairement sur leur durée de vie estimée allant de 8 à 30 ans.

Les actifs sont découpés en plusieurs composants, chaque composant ayant une durée d'amortissement spécifique, en ligne avec la durée d'utilité des actifs. Les durées d'utilité sont revues régulièrement et les changements d'estimation sont comptabilisés sur une base prospective.

Le coût de remplacement d'un composant d'une immobilisation corporelle est comptabilisé dans la valeur comptable de cette immobilisation s'il est probable que les avantages économiques futurs associés à cet actif iront au Groupe et son coût peut être évalué de façon fiable. Les coûts d'entretien courant et de maintenance sont comptabilisés en charges au moment où ils sont encourus.

La charge d'amortissement est comptabilisée pour partie en "Coût des biens vendus" et pour partie en "Frais administratifs et commerciaux" en fonction de la nature de l'actif sous-jacent.

## 2.12 Pertes de valeur des actifs immobilisés

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

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

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

Lorsque la valeur recouvrable de l'UGT/groupe d'UGT se révèle inférieure à la valeur nette comptable, une perte de valeur est comptabilisée, celle-ci est affectée d'abord à la réduction de valeur des goodwill de l'UGT/ groupe d'UGT, puis à la réduction de la valeur comptable des autres actifs de l'UGT/groupe d'UGT. La perte de valeur est comptabilisée en résultat en "Autres produits et charges d'exploitation" (voir Note 6).

Conformément à IAS 36, les pertes de valeur relatives aux goodwill ne sont pas réversibles.

### 2) Immobilisations corporelles et immobilisations incorporelles amortissables

Lorsque des événements ou des situations nouvelles indiquent que la valeur comptable d'un actif est susceptible de ne pas être recouvrable, un test de dépréciation est réalisé. Ce test consiste à comparer la valeur nette comptable de l'actif avec sa valeur recouvrable. La valeur recouvrable est déterminée pour chaque actif pris individuellement, à moins que l'actif considéré ne génère pas d'entrées de trésorerie largement indépendantes des entrées de trésorerie générées par d'autres actifs ou groupes d'actifs. Le cas échéant, la valeur recouvrable est déterminée pour le groupe d'actifs ou l'Unité Génératrice de Trésorerie auquel l'actif appartient.

La valeur recouvrable est définie comme le montant le plus élevé de la juste valeur (diminuée du coût de cession) et de sa valeur d'utilité, celle-ci étant calculée comme la somme actualisée des flux de trésorerie estimés futurs attendus de l'utilisation des actifs et de leur 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 au cours des périodes antérieures, 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 pour cet actif au cours des exercices antérieurs. La reprise de perte de valeur est immédiatement 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 financières à long terme et de positions de trésorerie soumises à restriction.

Les actifs financiers sont analysés et 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 placements 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 actifs financiers non classés dans l'une des 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

Ils 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 placements long terme

Les prêts et placements 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 ("Actifs financiers disponibles à la vente"). 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 permanente 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. Conformément aux dispositions de la norme IAS 39 – Instruments Financiers : Comptabilisation et évaluation, cette dépréciation au compte de résultat ne peut être ultérieurement reprise.

Les facteurs considérés par le Groupe pour apprécier le caractère objectif de perte permanente 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 tels que définis par la norme IAS 39 – Instruments financiers : Comptabilisation et évaluation, 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 et travaux en cours

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, et placements et équivalents de trésorerie non soumis à des variations significatives de valeur, offrant une grande liquidité, dont la date d'échéance est généralement inférieure à trois mois. Les placements classés en équivalents de trésorerie ayant une maturité supérieure à 3 mois :

- ont des options de sortie sans pénalité exerçables à tout moment ou au maximum tous les 3 mois, initialement prévues au contrat ;
- n'ont pas de risque de valeur lié au niveau de rémunération minimum acquise.

Les comptes bancaires faisant l'objet de restrictions autres que celles liées à des réglementations propres à certains pays (contrôle des changes, etc.) sont exclus de la trésorerie dans l'état de la situation financière consolidée et dans le tableau des flux de trésorerie et sont classés en actifs non courants sur la ligne "Autres actifs financiers".

## 2.18 Capital

### 1) Actions ordinaires

Les coûts accessoires directement attribuables à l'émission d'actions ordinaires ou d'options sur actions sont comptabilisés nets d'effets d'impôt en déduction des capitaux propres.

### 2) Actions d'autocontrôle

Les actions de la société mère qui sont détenues par la société mère ou l'une de ses filiales intégrées 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 emprunts et passifs financiers sont comptabilisés au coût amorti calculé sur la base du taux d'intérêt effectif.

Les intérêts courus sur emprunt 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. C'est notamment le cas des 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, telles que définies dans la norme IAS 32 – Instruments financiers : Présentation.

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.

Conformément aux normes IAS 32 et 39, 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 la norme 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 clairement et 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**

Selon IAS 32, les options de vente consenties aux tiers minoritaires de filiales consolidées globalement doivent être considérées comme un passif financier du Groupe. 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<sup>ER</sup> JANVIER 2010**

Le Groupe enregistrait ces options de vente en passif financier pour la valeur actuelle du prix d'exercice de ces options avec pour contrepartie une réduction des intérêts minoritaires (participations ne donnant pas le contrôle). Lorsque ce prix d'exercice excédait le montant des intérêts minoritaires, le Groupe comptabilisait le solde en goodwill.

Les variations de juste valeur des dettes liées aux options de vente consenties aux tiers minoritaires avant le 1<sup>er</sup> 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<sup>ER</sup> 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<sup>er</sup> janvier 2010 sont comptabilisées avec pour contrepartie une variation des intérêts minoritaires, et le solde en capitaux propres attribuables aux propriétaires de la société mère du Groupe si les variations de juste valeur des dettes excèdent la variation des intérêts minoritaires.

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

**1) Régimes à cotisations définies**

Le Groupe comptabilise en charges les cotisations à payer lorsqu'elles sont encourues (dans le "Coût des biens vendus" ou dans les "Frais administratifs et commerciaux", en fonction des bénéficiaires du plan).

**2) Régimes à prestations définies**

Les estimations des obligations du Groupe au titre des régimes de retraite à prestations définies et des indemnités de cessation de service sont calculées annuellement, conformément à la norme IAS 19 – Avantages du personnel, par des actuaires indépendants

en utilisant la méthode des unités de crédit projetées. Cette méthode prend en compte, sur la base d'hypothèses actuarielles, la probabilité de durée de service future du salarié, le niveau de rémunération futur, l'espérance de vie et la rotation du personnel.

L'obligation est actualisée en utilisant un taux d'actualisation approprié pour chaque pays où sont situés les engagements. Elle est comptabilisée au prorata des années de service des salariés.

Lorsque les prestations sont préfinancées au travers de fonds externes, les actifs détenus au travers de ces fonds sont évalués à leur juste valeur à la date de clôture de l'exercice.

Pour la grande majorité des plans du Groupe, les changements d'hypothèses actuarielles qui affectent l'évaluation des obligations, ainsi que l'écart entre le rendement attendu à long terme des investissements des fonds de pension et le rendement réellement obtenu sont traités comme des gains et pertes actuariels.

Au compte de résultat sont reportés le coût des services rendus qui constate l'augmentation des obligations liée à l'acquisition d'une année d'ancienneté supplémentaire et la charge d'intérêt sur l'obligation qui traduit la désactualisation des obligations. Le rendement long terme attendu des investissements des fonds de pensions est porté en déduction de ces charges.

L'ensemble de ces effets est comptabilisé dans le résultat d'exploitation avant plus-values de cession, perte de valeur sur actifs, restructuration et autres (en "Coût des biens vendus" ou en "Frais administratifs et commerciaux", en fonction des bénéficiaires du plan).

Les écarts actuariels résultent des changements d'hypothèses actuarielles retenues d'une année sur l'autre dans l'évaluation des engagements et des actifs de couverture ainsi que des conditions de marché effectivement constatées par rapport à ces hypothèses. Ces écarts sont immédiatement enregistrés dans la période de leur constatation en autres éléments du résultat global, le Groupe appliquant l'option proposée par l'amendement IAS 19.

L'effet des modifications de plans sur les obligations des sociétés du Groupe est généralement reconnu au compte de résultat :

- l'année de la modification pour la part correspondant à des droits acquis ;
- sur la durée de vie résiduelle d'acquisition des droits pour la part ne correspondant pas à des droits acquis.

En cas de couverture excédentaire des passifs d'un régime par ses actifs, le Groupe applique les règles de limitation de l'actif pouvant être reconnu telles que définies par la norme IAS 19.

**3) Autres avantages postérieurs à l'emploi**

Certaines filiales offrent une participation à la couverture médicale complémentaire et d'autres prestations post-emploi à certains de leurs retraités et de leurs proches. Le coût de ces avantages est déterminé par calcul actuariel et comptabilisé en résultat sur la durée de service des salariés (en "Coût des biens vendus" ou en "Frais administratifs et commerciaux", en fonction des bénéficiaires du plan).

**RÈGLES SPÉCIFIQUES À LA PREMIÈRE ADOPTION DES IFRS**

Le Groupe a choisi, dans le cadre des options ouvertes dans ce domaine par la norme IFRS 1, de reconnaître par capitaux propres au 1<sup>er</sup> janvier 2004, toute différence existant à cette date entre les passifs et les actifs de préfinancement liés aux différents régimes d'avantages sociaux du Groupe, à l'exception du coût des services passés en étalement ne correspondant pas à des droits acquis par les bénéficiaires. En conséquence, au 1<sup>er</sup> janvier 2004, dans ses comptes



établis en conformité aux IFRS, le Groupe n'avait aucun écart actuariel non comptabilisé relatif aux engagements de retraite.

## 2.21 Provisions

Le Groupe comptabilise une provision lorsqu'il existe une obligation légale ou implicite, résultant d'événements passés et dont l'extinction devrait se traduire par une sortie de ressources représentative d'avantages économiques du Groupe.

### 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 de l'état de la situation financière consolidée). Lorsque l'effet du passage du temps est non significatif, l'évaluation de ces provisions se fait sur la base des coûts non actualisés.

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

## 2.22 Fournisseurs

Les fournisseurs sont initialement comptabilisés à leur juste valeur et ultérieurement évalués à leur coût amorti à l'aide de la méthode du taux d'intérêt effectif.

## 2.23 Impôts

L'impôt sur le résultat (charge ou produit) comprend la charge (le produit) d'impôt exigible et la charge (le produit) d'impôt différé. L'impôt est comptabilisé en résultat sauf s'il se rattache à des éléments qui

sont comptabilisés directement en capitaux propres ; auquel cas il est comptabilisé en capitaux propres.

L'impôt exigible est (i) le montant estimé de l'impôt dû au titre du bénéfice imposable d'une période, déterminé en utilisant les taux d'impôt qui ont été adoptés ou quasi adoptés à la date de clôture, et (ii) tout ajustement du montant de l'impôt exigible au titre des périodes précédentes.

L'impôt différé est déterminé et 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 actifs et passifs d'impôts différés sont évalués aux taux d'impôts dont l'application est attendue sur la période au cours de laquelle l'actif sera réalisé et le passif réglé, sur la base des réglementations fiscales qui ont été adoptées ou quasi adoptées à la date de clôture. Les actifs et passifs d'impôt différé sont compensés s'il existe un droit juridiquement exécutoire de compenser les actifs et passifs d'impôt exigible, et s'ils concernent des impôts sur le résultat prélevés par la même autorité fiscale, soit sur la même entité imposable, soit sur des entités imposables différentes, mais qui ont l'intention de régler les actifs et les passifs d'impôt exigible sur la base de leur montant net ou de réaliser les actifs et de régler les passifs d'impôt simultanément.

Un actif d'impôt différé n'est comptabilisé que dans la mesure où il est probable que le Groupe disposera de bénéfices futurs imposables sur lesquels la différence temporelle correspondante pourra être imputée. Les actifs d'impôts différés sont examinés à chaque date de clôture et sont réduits dans la proportion où il n'est plus désormais probable qu'un bénéfice imposable suffisant sera disponible.

S'agissant des participations dans les filiales, coentreprises et sociétés mises en équivalence, un passif d'impôt différé est comptabilisé pour toute différence temporaire imposable entre la valeur comptable des titres et leur base fiscale sauf si :

- le Groupe contrôle la date à laquelle cette différence (par exemple : distribution de dividendes) se renversera ; et
- il est probable que cette différence ne se renversera pas dans un avenir prévisible.

Ainsi, pour les sociétés intégrées globalement, un passif d'impôt différé n'est reconnu à due concurrence des impôts de distribution que sur les dividendes dont le versement est planifié par le Groupe.

## 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 et des augmentations de capital réservées aux salariés. Pour la première fois en 2007, le Groupe a également mis en œuvre un plan d'attribution d'actions de performance.

Conformément aux prescriptions de la norme IFRS 2 – Paiements fondés sur des actions, le Groupe comptabilise une charge compensatoire pour tous les instruments sur actions propres octroyés à ses salariés.

### 1) Plans de souscription et d'achat d'actions octroyées aux salariés, plans d'attributions d'action de performance et SAR (Stock Appreciation Rights)

Lors de l'octroi d'options ou d'actions, le Groupe évalue la juste valeur des instruments octroyés à partir du modèle mathématique Black & Scholes. Toutefois selon que ces instruments sont dénoués par émission d'actions ou remise de numéraire, le mode d'évaluation de la charge est différent.

Si le dénouement de l'instrument est réalisé par émission d'actions Lafarge, alors la valeur des instruments attribués est estimée et figée à la date d'attribution, puis constatée linéairement en compte de résultat sur la durée d'acquisition des droits (en fonction des caractéristiques des instruments) par contrepartie des capitaux propres.

Si le dénouement de l'instrument est réalisé par remise de numéraire (notamment pour les SAR), alors la valeur des instruments attribués est estimée à la date de l'attribution dans un premier temps, 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 des normes IFRS 1 et IFRS 2, seuls les plans octroyés après le 7 novembre 2002 et dont les droits ne sont pas acquis le 1<sup>er</sup> janvier 2004 sont 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'inaccessibilité généralement supporté par le salarié dans le cadre de ces opérations (les actions étant bloquées).

La charge calculée est comptabilisée en totalité l'année de l'opération si aucune condition d'acquisition des droits n'est prévue, l'opération rémunérant dans ce cas un service passé.

### 2.25 Comptabilisation des quotas d'émission

Dans l'attente d'une position de l'IASB sur la comptabilisation des quotas d'émission négociables dans le cadre de plans de réduction d'émission des gaz à effet de serre, le Groupe applique le traitement suivant :

- les quotas d'émission reçus à titre gratuit dans le cadre des plans nationaux d'allocation ne sont pas enregistrés dans l'état de la situation financière consolidée (coût nul) ;

- les produits de cession de quotas d'émission sont enregistrés en diminution du coût des biens vendus ;
- les achats de quotas d'émission sur le marché sont enregistrés en coût des biens vendus dès lors qu'ils couvrent des émissions réelles de la période. Ils sont constatés en immobilisations incorporelles s'ils couvrent des émissions à réaliser sur les périodes ultérieures ;
- une provision est comptabilisée (en coûts des biens vendus) si les émissions réelles excèdent les quotas détenus (alloués ou achetés).

Aucun autre impact n'est enregistré au compte de résultat ou dans l'état de la situation financière consolidée.

### 2.26 Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées

Un actif immobilisé ou un groupe d'actifs et de passifs, est détenu en vue de la vente quand sa valeur comptable sera recouvrée principalement par le biais d'une vente et non d'une utilisation continue. Pour que tel soit le cas, l'actif doit être disponible en vue de sa vente immédiate et sa vente hautement probable. Ces actifs ou groupes d'actifs sont présentés séparément des autres actifs ou groupe d'actifs, sur la ligne "Actifs en cours de cession" de l'état de la situation financière consolidée dès lors qu'ils sont matériels. Ces actifs ou groupes d'actifs sont mesurés au plus bas de la valeur comptable ou du prix de cession estimé, net des coûts relatifs à la cession. Les passifs d'un groupe d'actifs détenus en vue de la vente sont présentés sur la ligne "Passifs liés aux actifs en cours de cession" de l'état de la situation financière consolidée.

Une activité abandonnée est définie comme un composant de l'entreprise faisant l'objet soit d'une cession, soit d'un classement en actifs détenus en vue de la vente, qui :

- représente une activité ou une zone géographique significative pour le Groupe ;
- fait partie d'un plan global de cession d'une activité ou d'une zone géographique significative pour le Groupe ; ou
- est une filiale significative acquise uniquement dans le but de la revente.

Les éléments du compte de résultat et du tableau de flux de trésorerie relatifs à ces activités abandonnées sont isolés dans les états financiers pour toutes les périodes présentées. Les éléments bilantiels sont classés en actifs et passifs en cours de cession sans retraitement de l'année comparative.

### 2.27 Normes et interprétations publiées à la date de clôture mais non encore entrées en vigueur

#### Textes adoptés par l'Union européenne à la date de clôture

#### TEXTES DONT L'APPLICATION NE DEVRAIT PAS AVOIR D'IMPACT SIGNIFICATIF SUR LES ÉTATS FINANCIERS DU GROUPE

- Amendements d'IFRS 7 – Information à fournir – Transferts d'actifs financiers, texte publié par l'IASB en octobre 2010 et applicable aux exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> juillet 2011.

## Textes non adoptés par l'Union européenne à la date de clôture

### TEXTES DONT L'APPLICATION POURRAIT AVOIR UNE INCIDENCE SUR LES ÉTATS FINANCIERS DU GROUPE

- IFRS 9 – Instruments financiers et ses amendements, textes publiés par l'IASB en novembre 2009 et en décembre 2011 et applicable aux exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2015 ;
- IFRS 10 – États financiers consolidés, texte publié par l'IASB en mai 2011 et applicable aux exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2013, selon une étude préliminaire, aucun impact majeur n'a été identifié. Cependant, notre évaluation finale de l'impact potentiel est toujours en cours ;
- IFRS 11 – Partenariats, texte publié par l'IASB en mai 2011 et applicable aux exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2013, selon une étude préliminaire, cette nouvelle norme pourrait avoir un impact sur les indicateurs de performance et la présentation des états financiers consolidés du Groupe (*Voir Note 14 sur nos participations dans des coentreprises*). Notre évaluation finale de l'impact potentiel est toujours en cours ;
- IFRS 12 – Informations à fournir sur les intérêts détenus dans d'autres entités, texte publié par l'IASB en mai 2011 et applicable aux exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2013 ;
- Amendements d'IAS 19 – Avantages du personnel, texte publié par l'IASB en juin 2011 et applicable aux exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2013. L'incidence est en cours d'évaluation.

### TEXTES DONT L'APPLICATION NE DEVRAIT PAS AVOIR D'IMPACT SIGNIFICATIF SUR LES ÉTATS FINANCIERS DU GROUPE

- IFRS 13 – Évaluation à la juste valeur, texte publié par l'IASB en mai 2011 et applicable aux exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2013 ;

- IAS 27 révisée – États financiers individuels, texte publié par l'IASB en mai 2011 et applicable aux exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2013 ;
- IAS 28 révisée – Participations dans des entreprises associées et des coentreprises, texte publié par l'IASB en mai 2011 et applicable aux exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2013 ;
- Amendements d'IFRS 1 – Hyperinflation grave et suppression des dates d'application fermes pour les nouveaux adoptants, texte publié par l'IASB en décembre 2010 et applicable aux exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> juillet 2011 ;
- Amendements à IAS 1 – Présentation des états financiers – Présentation des autres éléments du résultat global, texte publié par l'IASB en juin 2011 et applicable aux exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> juillet 2012 ;
- Amendements d'IFRS 7 – Information à fournir – Compensation d'actifs et de passifs financiers, texte publié par l'IASB en décembre 2011 et applicable aux exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2013 ;
- Amendements d'IAS 32 – Instruments financiers : présentation – Compensation d'actifs et de passifs financiers, texte publié par l'IASB en décembre 2011 et applicable aux exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2014 ;
- Amendements d'IAS 12 – Impôt différé – recouvrement des actifs sous-jacents, texte publié par l'IASB en décembre 2010 et applicable aux exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2012 ;
- IFRIC 20 – Frais de découverte engagés dans la phase de production d'une mine à ciel ouvert, texte publié par l'IASB en novembre 2011 et applicable aux exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2013.

## Note 3 Faits marquants

### 3.1 Activités cédées ou en cours de cession

#### 3.1.1 Opérations de cession de la branche Plâtre

Le Groupe a engagé, après approbation début juillet 2011 par la Direction du Groupe et le Conseil d'administration, un projet de cession de sa branche Plâtre pour ses activités d'Europe occidentale, Europe centrale et de l'est, Amérique du Nord, Amérique Latine et Asie, qui correspondent à un secteur d'activité distinct. De ce fait, ces activités sont présentées comme une "activité abandonnée" au sens d'IFRS 5 (*voir Note 2.26*) dans les états financiers au 31 décembre 2011.

Au 31 décembre 2011, les opérations suivantes ont été réalisées :

- le 9 décembre 2011, le Groupe a cédé à Boral sa participation dans LBGA (Lafarge Boral Gypsum Asia), leur joint-venture commune consacrée à l'activité Plâtre en Asie, pour un montant net de la trésorerie cédée de 343 millions d'euros ;
- le 4 novembre 2011, le Groupe a cédé au groupe Etex ses activités Plâtre en Europe et en Amérique du Sud pour un montant net de trésorerie cédée de 824 millions d'euros. Le Groupe conserve une participation de 20 % dans le capital des entités qui combinent les

actifs Plâtre des deux groupes en Europe et en Amérique du Sud, comptabilisée en mise en équivalence pour 153 millions d'euros au 31 décembre 2011 (*voir Note 13*) ;

- le 5 août 2011, le Groupe a cédé la totalité de ses actifs Plâtre en Australie à Knauf pour un montant net de la trésorerie cédée de 123 millions d'euros.

Au 31 décembre 2011, ces activités sont présentées sur une ligne unique dans le compte de résultat consolidé "Résultat net des activités abandonnées" et sur une ligne distincte dans le tableau de flux de trésorerie consolidé pour chaque nature de flux. Les éléments du compte de résultat consolidé et du tableau de flux de trésorerie consolidé ont été retraités pour la période comparative présentée.

Les participations dont la cession n'est pas effective au 31 décembre 2011 continuent d'être consolidées et sont présentées sur deux lignes distinctes dans l'état de la situation financière consolidée "Actifs en cours de cession" et "Passifs liés aux actifs en cours de cession", sans retraitement des chiffres comparatifs. Les "Actifs en cours de cession" d'un montant de 433 millions d'euros comprennent principalement le goodwill et les immobilisations corporelles et les "Passifs en cours de cession" d'un montant de 27 millions d'euros comprennent principalement des dettes fournisseurs.

Le tableau ci-après présente le résultat net de l'activité abandonnée :

RÉSULTATS DES ACTIVITÉS ABANDONNÉES	EXERCICES CLOS LE 31 DÉCEMBRE	
<i>(millions d'euros sauf indication contraire)</i>	2011	2010
<b>PRODUITS DES ACTIVITÉS ORDINAIRES</b>	<b>1 236</b>	<b>1 335</b>
Coût des biens vendus	(1 028)	(1 094)
Frais administratifs et commerciaux	(133)	(193)
Résultat d'exploitation avant plus-values de cession, pertes de valeur sur actifs, restructurations et autres	75	48
Autres produits (charges) d'exploitation (dont plus et (moins) values de cession)	466	(13)
<b>RÉSULTAT D'EXPLOITATION</b>	<b>541</b>	<b>35</b>
Résultat financier	(6)	(11)
Quote-part dans les résultats des entreprises associées	(15)	7
<b>RÉSULTAT AVANT IMPÔTS</b>	<b>520</b>	<b>31</b>
Impôts *	(28)	(11)
<b>RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS ABANDONNÉES</b>	<b>492</b>	<b>20</b>
<i>Dont part attribuable aux :</i>		
<b>Propriétaires de la société mère du Groupe</b>	<b>490</b>	<b>18</b>
Participations ne donnant pas le contrôle (Intérêts minoritaires)	2	2
<b>RÉSULTATS NET PAR ACTION DES ACTIVITÉS ABANDONNÉES (EUROS)</b>		
Résultat par action de base	1,71	0,06
Résultat par action dilué	1,71	0,06

\* Dont (14) millions d'euros relatifs aux plus et (moins) values de cession.

Les actifs amortissables ne sont plus amortis à compter du 1<sup>er</sup> juillet 2011 (incidence de 29 millions d'euros au 31 décembre 2011).

### 3.1.2 Accord entre Lafarge et Anglo American

Le 18 février 2011, le Groupe et Anglo American plc ont annoncé leur accord destiné à regrouper l'ensemble de leurs activités Ciments, Granulats, Béton prêt à l'emploi et enrobés bitumineux au Royaume-Uni, comprenant Lafarge Cement UK, Lafarge Aggregates and Concrete UK ("Lafarge UK") et Tarmac Quarry Materials ("Tarmac UK"). Cette transaction, qui donnera naissance à une coentreprise détenue à 50-50, est soumise à l'approbation des autorités de la concurrence.

Conformément aux dispositions d'IFRS 5 – Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées, les actifs et passifs de Lafarge UK qui seront apportés à cette coentreprise ont été regroupés à compter du 18 février 2011 dans l'état de la situation financière consolidée respectivement sur les lignes "Actifs en cours de cession" et "Passifs liés aux actifs en cours de cession" sans retraitement des chiffres comparatifs. Les actifs amortissables ne sont par ailleurs plus amortis à compter de cette même date (incidence de 50 millions d'euros au 31 décembre 2011).

Au 31 décembre 2011, les actifs en cours de cession de Lafarge UK, d'un montant de 1 762 millions d'euros, sont essentiellement composés du goodwill et des immobilisations corporelles. Les passifs liés aux actifs en cours de cession de Lafarge UK, d'un montant de 337 millions d'euros, sont notamment composés de dettes fournisseurs.

Les activités de Lafarge UK qui seront apportées à la coentreprise ne sont pas des activités abandonnées au sens d'IFRS 5 (voir Note 2.26), et en conséquence, les éléments du résultat et du tableau de flux

de trésorerie relatifs à ces activités ne sont pas isolés dans les états financiers pour la période comparative présentée.

### 3.1.3 Cession des activités Granulats & Béton au Portugal

Le Groupe a cédé la totalité des actifs Granulats & Béton qu'il détenait au Portugal (29 centrales à béton et 4 carrières de granulats) au groupe de construction portugais Secil. L'approbation des autorités portugaises de la concurrence a été obtenue en juin 2011. L'incidence nette de cette cession est de 62 millions d'euros, après déduction de la trésorerie cédée, dans le tableau de flux de trésorerie sur la ligne "Cessions d'actifs", et de 18 millions d'euros au titre de la plus-value de cession dans le compte de résultat sur la ligne "Plus ou (moins) value de cession".

### 3.1.4 Cession des activités Ciment et Béton au sud-est des États-Unis

Le 3 octobre 2011, le Groupe a cédé ses activités Ciment et Béton au sud-est des États-Unis au conglomérat colombien Cementos Argos. Les activités cimentières cédées comprennent la cimenterie de Harleyville en Caroline du Sud et la cimenterie de Roberta en Alabama, une station de broyage de ciment à Atlanta en Géorgie, les terminaux de distribution associés et les unités de béton prêt-à-l'emploi. L'incidence nette de cette cession est de 564 millions d'euros, après déduction de la trésorerie cédée dans le tableau de flux de trésorerie sur la ligne "Cessions d'actifs", et de 22 millions d'euros au titre de la plus-value de cession dans le compte de résultat sur la ligne "Plus- (moins-) values de cession".

### 3.2 Acquisition de participations complémentaires

Ces acquisitions sont sans incidence sur l'évolution de l'endettement financier net du Groupe sur la période, dans la mesure où les actionnaires minoritaires détenaient une option de vente de leur participation et conformément aux principes comptables relatifs au traitement des options de vente octroyées aux minoritaires de sociétés consolidées globalement, le Groupe avait comptabilisé au 31 décembre 2010 une dette à hauteur du prix d'exercice de ces options (Voir Note 2.19).

#### 3.2.1 Lafarge India PVT Limited

Le Groupe a acquis, suite à l'exercice par l'actionnaire minoritaire de son option de vente de sa participation, 5,62 % du capital de Lafarge India PVT Limited pour un montant de 51 millions d'euros, reflété dans le tableau de flux de trésorerie sur la ligne "Acquisitions de parts d'intérêts sans prise de contrôle des filiales".

#### 3.2.2 Activité Ciment en Serbie

Le Groupe détient désormais 100 % des activités Ciment en Serbie. Cette acquisition a été réalisée pour un montant de 111 millions d'euros, reflété dans le tableau de flux de trésorerie sur la ligne "Acquisitions de parts d'intérêts sans prise de contrôle des filiales".

### 3.3 Augmentation de capital réservée aux salariés

Le Groupe a lancé en mai 2011 une opération d'augmentation de capital réservée aux salariés dont le règlement-livraison est intervenue le 29 juillet 2011. Les salariés ont la possibilité de régler immédiatement leurs actions, ou de les payer sur 12 mois ou 24 mois. L'impact net de l'émission sur les capitaux propres s'est élevé à 27 millions d'euros.

## Note 4 Information sectorielle, par secteur d'activité et zone géographique

L'information sectorielle présentée ci-après pour chaque secteur opérationnel est identique à celle présentée au Principal Décideur Opérationnel (le Président-Directeur général) aux fins de prise de décision concernant l'affectation de ressources au secteur et d'évaluation de sa performance.

Le Groupe est désormais organisé autour de deux secteurs opérationnels (la branche Ciment et la branche Granulats & Béton) dénommés secteurs d'activités poursuivies, gérés séparément, ayant chacun leurs propres besoins en capitaux et leur propre stratégie marketing. Chaque secteur exploite, fabrique et vend des produits spécifiques.

#### SECTEURS D'ACTIVITÉS POURSUIVIES

- La branche Ciment produit et vend une large gamme de ciments et de liants hydrauliques adaptés aux besoins du secteur de la construction.
- La branche Granulats & Béton produit et vend des granulats, du béton prêt à l'emploi, des produits dérivés du béton, et, pour l'activité de revêtement routier, d'autres produits et services.

#### SECTEUR D'ACTIVITÉ ABANDONNÉE (LA BRANCHE PLÂTRE À L'EXCEPTION DES ACTIVITÉS EN MOYEN-ORIENT ET AFRIQUE)

- La branche Plâtre produit et vend principalement des doublages et habillages muraux pour les secteurs de la construction à usage commercial et d'habitation.

Le Groupe comprend également des holdings et des activités résiduelles (notamment les activités Amérique du Nord, Moyen-Orient et Afrique de la branche Plâtre) regroupées dans le secteur "Autres".

La direction évalue la performance des secteurs sur la base :

- du résultat d'exploitation avant plus-values de cession, pertes de valeur sur actifs, restructurations et autres, et de la quote-part dans le résultat des entreprises associées ; et
- des capitaux investis (définis comme la somme des goodwill, des immobilisations incorporelles et corporelles, des participations dans des entreprises associées et du besoin en fonds de roulement).

La performance en matière de financement et de trésorerie (incluant l'incidence des charges et produits financiers), et la fiscalité sur le résultat, sont suivies au niveau du Groupe, et ne sont pas allouées aux secteurs.

Les ventes et transferts entre les secteurs sont réalisés au prix du marché.

Pour l'information par zone géographique, les ventes sont présentées par région ou pays de destination des produits.

L'information sectorielle, par secteur d'activité et zone géographique, présentée ci-après reflète les éléments mentionnés en Note 3.1 "Activités cédées ou en cours de cession". Les chiffres relatifs au compte de résultat et au tableau de flux de trésorerie ont été ajustés suite aux opérations de cession des activités Plâtre et ne correspondent pas aux états financiers publiés dans le Document de Référence 2010.



**a) Information par secteur**

2011 (millions d'euros)	CIMENT	GRANULATS & BÉTON	AUTRES	TOTAL
<b>COMPTE DE RÉSULTAT</b>				
Produits des activités ordinaires	10 622	5 238	82	15 942
Moins : inter-branches	(647)	(11)	-	(658)
<b>PRODUITS DES ACTIVITÉS ORDINAIRES</b>	<b>9 975</b>	<b>5 227</b>	<b>82</b>	<b>15 284</b>
Résultat d'exploitation avant plus-values de cession, perte de valeur sur actifs, restructuration et autres	1 968	237	(26)	2 179
Plus- (moins-) values de cession	22	23	-	45
Autres produits (charges) d'exploitation	(470)	(43)	(28)	(541)
<i>Dont dépréciation de goodwill et autres actifs</i>	<i>(367)</i>	<i>(21)</i>	<i>-</i>	<i>(388)</i>
<b>RÉSULTAT D'EXPLOITATION</b>	<b>1 520</b>	<b>217</b>	<b>(54)</b>	<b>1 683</b>
Charges financières				(1 142)
Produits financiers				143
Quote-part dans les résultats des entreprises associées	(10)	3	(1)	(8)
Impôts				(432)
<b>RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS POURSUIVIES</b>				<b>244</b>
<b>RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS ABANDONNÉES</b>			<b>492</b>	<b>492</b>
<b>RÉSULTAT NET</b>				<b>736</b>
<b>AUTRES INFORMATIONS</b>				
Dotation aux amortissements des immobilisations	(766)	(226)	(46)	(1 038)
Autres produits (charges) sectoriels du résultat d'exploitation sans contrepartie de trésorerie	(413)	34	78	(301)
Investissements industriels	828	169	74	1 071
Capitaux investis	24 706	4 700	536	29 942
<b>ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE</b>				
Actifs sectoriels	29 237	5 885	2 457	37 579
<i>Dont participations dans des entreprises associées</i>	<i>395</i>	<i>36</i>	<i>173</i>	<i>604</i>
Actifs en cours de cession - Lafarge UK	1 216	440	107	1 762
Actifs en cours de cession - Activités de la branche Plâtre			433	433
Actifs non alloués *				945
<b>TOTAL ACTIF</b>				<b>40 719</b>
Passifs sectoriels	2 860	1 023	2 052	5 935
Passifs liés aux actifs en cours de cession - Lafarge UK	135	157	45	337
Passifs liés aux actifs en cours de cession - Activités de la branche Plâtre			27	27
Passifs non alloués **				34 420
<b>TOTAL PASSIF</b>				<b>40 719</b>

\* Impôts différés actifs et instruments dérivés.

\*\* Impôts différés passifs, passifs financiers, instruments dérivés et capitaux propres.



# COMPTES CONSOLIDÉS

Note 4 Information sectorielle, par secteur d'activité et zone géographique

2010 (millions d'euros)	CIMENT	GRANULATS & BÉTON	AUTRES *	TOTAL
<b>COMPTE DE RÉSULTAT</b>				
Produits des activités ordinaires	10 280	5 093	90	15 463
Moins : inter-branches	(624)	(5)	-	(629)
<b>PRODUITS DES ACTIVITÉS ORDINAIRES</b>	<b>9 656</b>	<b>5 088</b>	<b>90</b>	<b>14 834</b>
Résultat d'exploitation avant plus-values de cession, perte de valeur sur actifs, restructuration et autres	2 230	216	(53)	2 393
Plus- (moins-) values de cession	50	(5)	-	45
Autres produits (charges) d'exploitation	(249)	(28)	(27)	(304)
<i>Dont dépréciation de goodwill et autres actifs</i>	<i>(126)</i>	<i>(11)</i>	<i>(17)</i>	<i>(154)</i>
<b>RÉSULTAT D'EXPLOITATION</b>	<b>2 031</b>	<b>183</b>	<b>(80)</b>	<b>2 134</b>
Charges financières				(1 055)
Produits financiers				343
Quote-part dans les résultats des entreprises associées	(26)	5	(2)	(23)
Impôts				(305)
<b>RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS POURSUIVIES</b>				<b>1 094</b>
<b>RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS ABANDONNÉES</b>			<b>20</b>	<b>20</b>
<b>RÉSULTAT NET</b>				<b>1 114</b>
<b>AUTRES INFORMATIONS</b>				
Dotations aux amortissements des immobilisations	(775)	(266)	(52)	(1 093)
Autres produits (charges) sectoriels du résultat d'exploitation sans contrepartie de trésorerie	(100)	22	-	(78)
Investissements industriels	1 060	168	44	1 272
Capitaux investis	26 780	5 200	1 782	33 762
<b>ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE</b>				
Actifs sectoriels	31 330	6 384	4 157	41 871
<i>Dont participations dans des entreprises associées</i>	<i>236</i>	<i>34</i>	<i>152</i>	<i>422</i>
Actifs non alloués **				623
<b>TOTAL ACTIF</b>				<b>42 494</b>
Passifs sectoriels	2 797	1 107	2 075	5 979
Passifs non alloués ***				36 515
<b>TOTAL PASSIF</b>				<b>42 494</b>

\* Dont 1 511 millions d'euros de capitaux investis, 1 900 millions d'euros d'actifs sectoriels (notamment 134 millions d'euros de participations dans des entreprises associées) et 313 millions d'euros de passifs sectoriels relatifs à la branche Plâtre.

\*\* Impôts différés actifs et instruments dérivés.

\*\*\* Impôts différés passifs, passifs financiers, instruments dérivés et capitaux propres.

## b) Information par zone géographique

Pour les besoins de la présentation de l'information par secteur géographique, les produits sectoriels (produits des activités ordinaires) sont déterminés sur la base de la localisation géographique des clients. Les actifs non-courants sont affectés aux secteurs selon leur implantation géographique.

Les actifs non-courants regroupent les goodwill, les immobilisations incorporelles, les immobilisations corporelles et les participations dans des entreprises associées.

(millions d'euros)	2011		2010	
	PRODUITS DES ACTIVITÉS ORDINAIRES	ACTIFS NON COURANTS *	PRODUITS DES ACTIVITÉS ORDINAIRES	ACTIFS NON COURANTS
<b>EUROPE OCCIDENTALE **</b>	<b>3 431</b>	<b>4 456</b>	<b>3 482</b>	<b>6 613</b>
<i>Dont :</i>				
France	1 885	2 271	1 800	2 345
Royaume-Uni	846	2	787	1 550
<b>AMÉRIQUE DU NORD</b>	<b>3 110</b>	<b>5 145</b>	<b>3 153</b>	<b>6 127</b>
<i>Dont :</i>				
États-Unis	1 395	4 006	1 553	4 917
Canada	1 715	1 139	1 600	1 210
<b>MOYEN-ORIENT ET AFRIQUE</b>	<b>3 897</b>	<b>12 016</b>	<b>3 883</b>	<b>12 621</b>
<i>Dont :</i>				
Égypte	482	2 729	714	2 804
Algérie	537	2 954	444	3 071
<b>EUROPE CENTRALE ET DE L'EST **</b>	<b>1 302</b>	<b>2 465</b>	<b>1 066</b>	<b>2 257</b>
<b>AMÉRIQUE LATINE</b>	<b>1 035</b>	<b>1 421</b>	<b>838</b>	<b>1 527</b>
<i>Dont :</i>				
Brésil	659	993	504	1 072
<b>ASIE</b>	<b>2 509</b>	<b>3 997</b>	<b>2 412</b>	<b>4 177</b>
<b>TOTAL</b>	<b>15 284</b>	<b>29 499</b>	<b>14 834</b>	<b>33 322</b>

\* La diminution des actifs non-courants provient du reclassement sur la ligne "Actifs en cours de cession" des éléments mentionnés dans la Note 3.1 "Activités cédées ou en cours de cession".

\*\* L'Autriche a été reclassée d'Europe Occidentale à Europe Centrale et de l'Est pour les deux années présentées.

## c) Clients importants

Le Groupe n'a pas de dépendance à l'égard de clients externes.

## Note 5 Plus- et moins-values de cession

Le poste plus- et moins-values de cession se décompose comme suit :

EXERCICES CLOS LE 31 DÉCEMBRE

(millions d'euros)	2011	2010 *
Plus- (moins-) values de cession de titres de filiales, coentreprises et entreprises associées	44	33
Plus- (moins-) values de cession d'actifs à long terme	1	12
<b>PLUS- (MOINS-) VALUES DE CESSION</b>	<b>45</b>	<b>45</b>

\* Les chiffres ont été ajustés des retraitements expliqués dans la Note 3.1.1 "Opérations de cession de la branche Plâtre" suite aux opérations de cession des activités Plâtre et ne correspondent donc pas aux états financiers publiés dans le Document de Référence 2010.

L'effet sur le taux d'impôt des plus- (moins-) values de cession est précisé dans la Note 22 (a).

**2011**

Les "Plus- (moins-) values de cession de titres de filiales, coentreprises et entreprises associées" s'élèvent à 44 millions d'euros et comprennent notamment 22 millions d'euros de plus-value relative à la cession des activités Ciment et Béton au sud-est des États-Unis (voir Note 3.1.4) et 18 millions d'euros de plus-value relative à la cession des activités Granulats et Béton au Portugal (voir Note 3.1.3).

**2010**

Les "Plus- (moins-) values de cession de titres de filiales, coentreprises et entreprises associées" s'élèvent à 33 millions d'euros et comprennent notamment 14 millions d'euros de plus-value relative à la cession d'une entreprise associée au Brésil.

## Note 6 Autres produits et charges d'exploitation

Les autres produits et charges d'exploitation sont composés des éléments suivants :

EXERCICES CLOS LE 31 DÉCEMBRE

(millions d'euros)	2011	2010 *
Dépréciations de goodwill	(292)	-
Dépréciations d'actifs incorporels et corporels	(96)	(154)
<b>DÉPRÉCIATIONS D'ACTIFS</b>	<b>(388)</b>	<b>(154)</b>
Coûts de restructuration	(61)	(115)
Litiges	(25)	(21)
Autres produits d'exploitation	-	29
Autres charges d'exploitation	(67)	(43)
<b>AUTRES PRODUITS (CHARGES) D'EXPLOITATION</b>	<b>(541)</b>	<b>(304)</b>

\* Les chiffres ont été ajustés des retraitements expliqués dans la Note 3.1.1 "Opérations de cession de la branche Plâtre" suite aux opérations de cession des activités Plâtre et ne correspondent donc pas aux états financiers publiés dans le Document de Référence 2010.

**2011**

Les autres produits et charges d'exploitation comprennent principalement des dépréciations de goodwill en Grèce et aux Émirats arabes unis (voir Note 10 (d)), des dépréciations d'actifs en Europe et des coûts de restructuration pour un montant de 61 millions d'euros. Les coûts de restructuration comprennent notamment les indemnités de fin de contrat de travail, les coûts de ruptures de contrat et d'autres coûts de restructuration. Ils sont essentiellement liés aux plans de réduction de coût et concernent notamment l'Espagne (Ciment et Granulats & Béton) et l'Amérique du Nord. Les litiges comprennent notamment une provision comptabilisée en 2011 relative à un litige concurrentiel en Afrique du Sud décrit en Note 29.

**2010**

En 2010, le Groupe a constaté des dépréciations d'actifs corporels et incorporels pour un montant de 154 millions d'euros, relatives notamment aux actifs d'une usine de papier en Suède en raison de sa fermeture ainsi qu'à des actifs en Europe occidentale et en Corée du Sud compte tenu de l'environnement économique. Les coûts de restructuration concernent principalement la Grèce (Ciment) et l'Espagne (Ciment et Granulats & Béton).

## Note 7 Quotas d'émission de gaz à effet de serre

En 2003, l'Union européenne a adopté une directive mettant en œuvre le Protocole de Kyoto, sur le changement climatique. Cette directive a mis en place un système de quotas d'émissions de CO<sub>2</sub> dans l'Union européenne : dans les secteurs industriels concernés par ce système, il est alloué à chaque installation un certain nombre de quotas d'émissions de CO<sub>2</sub>. Les opérateurs industriels qui parviennent à maintenir leurs émissions de CO<sub>2</sub> au-dessous des allocations octroyées pour leurs installations peuvent vendre leurs excès de quotas à d'autres sociétés qui ont émis plus de CO<sub>2</sub> que les quotas qui leur avaient été initialement attribués. Une autre disposition permet aux industriels de l'Union européenne d'utiliser des crédits résultant d'investissements dans des projets réduisant les émissions dans des pays en croissance, afin de respecter leurs obligations dans l'Union européenne.

Cette directive sur l'échange des quotas d'émissions est entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2005 pour une première période de 3 ans (2005-2007). Pour la seconde période couvrant les années 2008 à 2012, chaque État Membre a publié fin 2007, après approbation par la Commission européenne, un Plan National d'Allocations de Quotas (PNAQ) déterminant la quantité de quotas attribuée à chaque site industriel.

L'ensemble de nos cimenteries de l'Union européenne est concerné par la directive sur l'échange des quotas d'émissions et ses dispositions.

Nous exploitons des cimenteries dans 10 des 27 pays de l'Union européenne ; les quotas qui leur ont été alloués représentent environ 28 millions de tonnes de CO<sub>2</sub> par an sur la période 2008-2012. Le Groupe suit ces quotas non seulement sur une base annuelle mais aussi sur l'ensemble de la période 2008-2012. Les émissions réelles sont consolidées sur une base mensuelle. Les prévisions de la situation annuelle sont régulièrement mises à jour au cours de la période. En cas d'émissions réelles sur l'année supérieures aux quotas alloués pour la même période, des quotas sont achetés sur le marché. En situation inverse, les surplus peuvent être vendus sur le marché.

En 2011, le bas niveau d'activité de nos marchés européens combiné à l'amélioration de notre performance exprimée en kg de CO<sub>2</sub> à la tonne de ciment a permis de dégager des excédents de quotas. En 2011, Lafarge a procédé à la cession de quotas excédentaires pour 136 millions d'euros et à la réalisation d'opérations d'échange de quotas pour 41 millions d'euros soit un total de 177 millions d'euros en 2011 (158 millions d'euros en 2010).

Pour l'année 2012, 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 dans le cadre des PNAQ (2008-2012) devraient être supérieurs à nos besoins évalués sur une base consolidée.

## Note 8 Produits et charges financiers

L'analyse des produits et charges financiers se présente comme suit :

EXERCICES CLOS LE 31 DÉCEMBRE

(millions d'euros)	2011	2010 *
Charges financières d'intérêt	(943)	(853)
Pertes de change	(97)	(78)
Autres charges financières	(102)	(124)
<b>CHARGES FINANCIÈRES</b>	<b>(1 142)</b>	<b>(1 055)</b>
Produits financiers d'intérêt	102	87
Dividendes reçus	4	4
Gains de change	18	54
Autres produits financiers	19	198
<b>PRODUITS FINANCIERS</b>	<b>143</b>	<b>343</b>
<b>PRODUITS (CHARGES) FINANCIERS NETS</b>	<b>(999)</b>	<b>(712)</b>

\* Les chiffres ont été ajustés des retraitements expliqués dans la Note 3.1.1 "Opérations de cession de la branche Plâtre" suite aux opérations de cession des activités Plâtre et ne correspondent donc pas aux états financiers publiés dans le Document de Référence 2010.

### 2011

Les charges financières d'intérêt nettes (charges financières d'intérêt diminuées des produits financiers d'intérêt) après déduction des intérêts capitalisés s'établissent à 841 millions d'euros (766 millions d'euros en 2010), soit une augmentation de 10 %. Cette variation s'explique par :

- un taux d'intérêt moyen sur la dette brute de 5,7 % en 2011 comparé à 5,3 % en 2010 (6,3 % en 2011 et 5,8 % en 2010 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 33 millions d'euros en 2011 comparé à 68 millions d'euros en 2010 ;
- des charges d'intérêts supplémentaires de 21 millions d'euros en 2011 suite aux décisions des agences de notation (Standard & Poor's et Moody's) en 2011 de dégrader notre note de crédit entraînant l'application de clauses de "step up" sur certains de nos emprunts obligataires.

Le montant des gains et pertes de change varie selon l'exposition aux risques de change de créances et dettes libellées dans des devises différentes de la devise fonctionnelle de l'entité portant cette créance et/ou cette dette. Ces variations de change proviennent notamment de montants libellés en dollars américains et en dinars algériens.

## 2010

Les autres produits financiers comprennent notamment la plus value de cession de notre investissement dans Cimentos de Portugal (CIMPOR) pour un montant de 161 millions d'euros.

## Note 9 Résultats par action

Le calcul des résultats de base et dilué par action des activités poursuivies pour les exercices clos les 31 décembre 2011 et 2010 est présenté ci-dessous :

	EXERCICES CLOS LE 31 DÉCEMBRE	
	2011	2010
<b>NUMÉRATEUR</b> (MILLIONS D'EUROS)		
<b>RÉSULTAT NET - PART ATTRIBUABLE AUX PROPRIÉTAIRES DE LA SOCIÉTÉ MÈRE DU GROUPE</b>	<b>593</b>	<b>827</b>
Dont résultat net des activités poursuivies	103	809
<b>DÉNOMINATEUR</b> (MILLIERS D' ACTIONS)		
<b>NOMBRE MOYEN D' ACTIONS</b>	<b>286 514</b>	<b>286 087</b>
Nombre total d'actions potentielles dilutives	801	249
Nombre moyen d'actions - dilué	287 315	286 336
<b>RÉSULTAT PAR ACTION</b> (EUROS)	<b>2,07</b>	<b>2,89</b>
<b>RÉSULTAT DILUÉ PAR ACTION</b> (EUROS)	<b>2,06</b>	<b>2,89</b>
<b>RÉSULTAT PAR ACTION DES ACTIVITÉS POURSUIVIES</b> (EUROS)	<b>0,36</b>	<b>2,83</b>
<b>RÉSULTAT DILUÉ PAR ACTION DES ACTIVITÉS POURSUIVIES</b> (EUROS)	<b>0,35</b>	<b>2,83</b>

Les stock-options ayant un effet anti-dilutif ne sont pas prises en compte dans le calcul du résultat dilué par action.

En 2011, 7,81 millions de stock-options ont été exclues du calcul du résultat dilué par action (8,40 millions en 2010).

## Note 10 Goodwill

### a) Analyse de la variation des goodwill

Le tableau ci-dessous détaille l'analyse de la variation des goodwill par secteur d'activité :

(millions d'euros)	CIMENT	GRANULATS & BÉTON	AUTRES *	TOTAL
<b>GOODWILL AU 31 DÉCEMBRE 2009</b>	<b>11 038</b>	<b>1 966</b>	<b>245</b>	<b>13 249</b>
Montant brut au 1 <sup>er</sup> janvier 2010	11 308	1 973	266	13 547
Dépréciation cumulée	(270)	(7)	(21)	(298)
<b>NET AU 1<sup>ER</sup> JANVIER 2010</b>	<b>11 038</b>	<b>1 966</b>	<b>245</b>	<b>13 249</b>
Acquisitions	490	22	1	513
Cessions	(8)	(26)	-	(34)
Dépréciation	-	-	-	-
Variation du goodwill lié aux options de vente octroyées aux minoritaires et autres	(12)	(23)	-	(35)
Écarts de conversion	496	121	17	634
<b>GOODWILL AU 31 DÉCEMBRE 2010</b>	<b>12 004</b>	<b>2 060</b>	<b>263</b>	<b>14 327</b>
Montant brut au 1 <sup>er</sup> janvier 2011	12 289	2 061	285	14 635
Dépréciation cumulée	(285)	(1)	(22)	(308)
<b>NET AU 1<sup>ER</sup> JANVIER 2011</b>	<b>12 004</b>	<b>2 060</b>	<b>263</b>	<b>14 327</b>
Acquisitions	55	50	-	105
Cessions	(123)	(76)	(169)	(368)
Dépréciation	(285)	(7)	-	(292)
Variation du goodwill lié aux options de vente octroyées aux minoritaires et autres	39	-	-	39
Écarts de conversion	(154)	(6)	(1)	(161)
Autres mouvements **	(151)	-	-	(151)
Reclassement en actifs en cours de cession	(616)	(93)	(89)	(798)
<b>GOODWILL AU 31 DÉCEMBRE 2011</b>	<b>10 769</b>	<b>1 928</b>	<b>4</b>	<b>12 701</b>
Montant brut au 31 décembre 2011	11 140	1 936	4	13 080
Dépréciation cumulée	(371)	(8)	-	(379)
<b>NET AU 31 DÉCEMBRE 2011</b>	<b>10 769</b>	<b>1 928</b>	<b>4</b>	<b>12 701</b>

\* Activités Plâtre cédées (Voir Note 3.1.1).

\*\* Correspond au goodwill de l'Arabie Saoudite (changement de méthode de consolidation - voir Note 13).

### b) Acquisitions / cessions

#### 2011

##### ACQUISITIONS

Aucune acquisition significative n'a eu lieu en 2011.

##### CESSIONS

Les cessions de l'exercice 2011 concernent principalement :

- les goodwill affectés aux UGT des activités d'Europe occidentale, Europe centrale et de l'est, Amérique Latine et Asie de la branche Plâtre ;
- le goodwill affecté aux activités Granulats & Béton du Portugal ;
- ainsi qu'une quote-part des goodwill affectés aux UGT Ciment et Béton au titre de la cession des activités Sud-Est des États-Unis.

#### 2010

##### ACQUISITIONS

En février 2010, le Groupe a échangé sa participation de 17,28 % dans Cimpor à Votorantim contre des opérations cimentières de Votorantim au Brésil ainsi que des dividendes payés par Cimpor au titre de son exercice 2009. Les opérations cimentières reçues de Votorantim ont été évaluées à 755 millions d'euros, ce qui valorise la participation Cimpor cédée à un prix de 6,5 euros par action.

Les opérations cimentières brésiliennes ont été transférées au Groupe de manière effective le 19 juillet 2010, opérations qui comprennent notamment deux stations de broyage, une usine, des contrats de fourniture de laitier, ainsi que de fourniture de "clinker" aux stations de broyage.

Le goodwill définitif résultant de cette transaction s'élève à 490 millions d'euros.

##### CESSIONS

Aucune cession significative n'a eu lieu en 2010.

### c) Reclassement en “actifs en cours de cession”

La ligne “Reclassement en actifs en cours de cession” concerne essentiellement les montants relatifs à Lafarge UK (voir Note 3) et inclut 230 millions d’euros de dépréciation de goodwill.

### d) Test de perte de valeur des goodwill

La méthodologie appliquée par le Groupe pour effectuer les tests de perte de valeur des goodwill est décrite en Note 2.12.

#### Hypothèses clés

L'évolution du contexte économique et financier, du contexte politique et du contexte concurrentiel dans chacun des pays peut avoir une incidence sur l'estimation des valeurs recouvrables. Plus spécifiquement, les hypothèses clés sont les suivantes :

- la taille du marché, liée au niveau de dépenses dans les secteurs de la construction résidentielle, de la construction commerciale et dans le domaine des infrastructures du pays concerné ;
- notre part de marché 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 ;

Comme décrit en Note 2.12, pour la réalisation de la première étape du test de perte de valeur, le Groupe utilise un multiple d'Ebitda de 7,9 à 13,4 (8,3 à 11,8 en 2010) selon les métiers.

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	
	2011	2010	2011	2010
Europe occidentale	[7,0 % - 11%]	[6,9 % - 10,2%]	2 %	2 %
Amérique du Nord	7,3 %	7,1 %	1,4 %	1,8 %
Moyen-Orient et Afrique	[8,4 % - 11,8%]	[7,7 % - 11,7%]	3,0 %	3,0 %
Asie	[8,1 % - 12,1%]	[8,0 % - 10,6%]	[2,0 % - 3,0%]	[2,0 % - 3,0%]

Les taux d'actualisation sont des taux après impôt appliqués à des flux de trésorerie après impôt. L'utilisation de ces taux donne des valeurs recouvrables identiques à celles qui seraient obtenues en utilisant des taux avant impôt appliqués à des flux de trésorerie avant impôt.

Les taux d'actualisation et de croissance à l'infini reposent sur des hypothèses d'inflation relatives à la zone euro ou dollar américain (“monnaie forte”). En cohérence, les flux de trésorerie utilisés pour déterminer la valeur d'utilité sont convertis en “monnaie forte”, en tenant compte du différentiel d'inflation entre la monnaie locale et la “monnaie forte”.

- le taux de croissance à l'infini spécifique au pays.

Ces paramètres reposent sur :

- un plan à 10 ans établi au cours du quatrième trimestre, en liaison avec l'exercice budgétaire, validé par les responsables opérationnels et fonctionnels concernés, qui détaille les hypothèses opérationnelles décrites ci-dessus, en tenant compte des dernières tendances connues ;
- un taux d'actualisation spécifique au pays, qui intègre une prime de risque pays reflétant les risques politiques et économiques du pays, et tient compte le cas échéant de certaines situations spécifiques à l'instar de celles prévalant dans certains pays d'Europe ou du Moyen-Orient ;
- un taux de croissance à l'infini maintenu au niveau de 2010, à l'exception de l'Amérique du Nord, les évolutions de la conjoncture économique mondiale ne modifiant pas les perspectives à long-terme des marchés de la construction dans lesquels opère le Groupe.

Pour les pays, comme l'Égypte ou la Syrie, concernés récemment par une instabilité politique ou pour les pays de la Zone euro touchés par la crise de la dette souveraine, comme la Grèce et l'Espagne, les hypothèses opérationnelles et le taux d'actualisation retenus ont été établis en tenant compte du contexte spécifique de ces pays. Ces projections ne tiennent pas compte d'hypothèses relatives à une éventuelle rupture de l'environnement économique ou géopolitique.

#### Principaux goodwill

Lafarge est constitué d'environ soixante-dix UGT, qui correspondent généralement à l'activité d'une des deux branches dans un pays, ou groupes d'UGT. Les hypothèses clés utilisées pour la valorisation des principales UGT ou groupes d'UGT, représentant plus de 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	2011			2010		
	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	1 527	7,3 %	1,4 %	1 590	7,1 %	1,8 %
Ciment Algérie	1 354	8,4 %	3,0 %	1 395	8,2 %	3,0 %
Ciment Égypte	1 364	9,4 %	3,0 %	1 376	8,2 %	3,0 %
Granulats & Béton Amérique du Nord	1 024	(a)	n/a	1 054	7,1 %	1,8 %
Ciment Irak	679	9,3 %	3,0 %	672	9,9 %	3,0 %

(a) En 2011, l'UGT Granulats & Béton Amérique du Nord a été évaluée sur la base d'un multiple d'Ebitda de 13,4.

**PRINCIPAUX GROUPES D'UGT :**

Le goodwill affecté au groupe d'UGT de la Région Moyen-Orient Afrique s'élève à 1 130 millions d'euros au 31 décembre 2011 (1 172 millions d'euros en 2010). Les principales hypothèses pour l'évaluation de ce groupe d'UGT sont des taux d'actualisation compris entre [8,4 % et 11,8 %] ([7,7 % et 11,7 %] en 2010) pour les UGT évaluées par une actualisation des flux de trésorerie futurs, et un multiple d'Ebitda de 7,9 (8,3 en 2010) pour les UGT évaluées via un multiple.

Les autres UGT ou groupes d'UGT représentent individuellement des montants n'excédant pas 4 % de la valeur totale des goodwill.

Sur ces cinq UGT, la sensibilité de la valeur recouvrable à une modification d'un point du taux d'actualisation ou de croissance à l'infini est la suivante au 31 décembre 2011 :

UNITÉ GÉNÉRATRICE DE TRÉSORERIE (millions d'euros)	ÉCART ENTRE LA VALEUR RECOUVRABLE ET LA VALEUR COMPTABLE EN QUOTE-PART	IMPACT D'UNE HAUSSE / BAISSÉ D'UN POINT DE			
		TAUX D'ACTUALISATION		TAUX DE CROISSANCE À L'INFINI	
		+ 1 PT	- 1 PT	+ 1 PT	- 1 PT
Ciment Grèce *	-	(89)	133	69	(38)
Ciment Espagne	33	(118)	162	90	(66)
Ciment Égypte	102	(316)	435	260	(190)
Ciment Émirats arabes unis **	-	(55)	79	51	(36)
Ciment Syrie	11	(68)	86	41	(33)

\* Après dépréciation de 185 millions d'euros en 2011, conduisant à un goodwill résiduel de 472 millions d'euros.

\*\* Après dépréciation de 100 millions d'euros en 2011, conduisant à un goodwill totalement déprécié.

Pour ces cinq UGT, la sensibilité aux taux d'actualisation mentionnée ci-dessus reflète l'amplitude maximale des sensibilités évaluées par le Groupe de la valeur recouvrable aux hypothèses clés des plans à 10 ans.

**Dépréciations constatées**
**2011**

Au 31 décembre 2011, le Groupe a pris en considération les hypothèses clés et sensibilités détaillées ci-dessus et a porté une attention toute particulière aux hypothèses opérationnelles sur les cinq UGT ci-dessus. En particulier :

- pour l'UGT Ciment Grèce, un fort ralentissement de la demande est observé suite à la détérioration de l'environnement économique, et a pour conséquence une prévision de moindre croissance des volumes par rapport à nos prévisions antérieures. Sur cette base, le

**Sensibilités des valeurs recouvrables**

Des analyses de sensibilité de la valeur recouvrable à un changement raisonnablement possible d'une hypothèse clé (notamment sensibilité à la variation d'un point du taux d'actualisation et du taux de croissance à l'infini) ont été réalisées et n'ont pas fait apparaître de situation dans laquelle la valeur recouvrable des principales UGT deviendrait inférieure à leur valeur comptable, à l'exception des cinq UGT mentionnées ci-dessous.

Groupe a comptabilisé une dépréciation du goodwill de cette UGT de 185 millions d'euros du goodwill de cette UGT, fondée sur la valeur d'utilité de cette UGT évaluée avec un taux d'actualisation de 11 % (10,2 % en 2010) ;

- pour l'UGT Ciment Émirats arabes unis, un fort ralentissement de la demande et une évolution défavorable de l'environnement concurrentiel ont pour conséquence une révision à la baisse des volumes vendus et des perspectives de croissance des prix par rapport à nos prévisions antérieures. Sur cette base, le Groupe a comptabilisé une dépréciation du goodwill de cette UGT de 100 millions d'euros du goodwill de cette UGT, fondée sur la valeur d'utilité de cette UGT évaluée avec un taux d'actualisation de 8,7 % (7,7 % en 2010).

**2010**

En 2010, aucune dépréciation de goodwill n'a été constatée.

## Note 11 Immobilisations incorporelles

(millions d'euros)	2011	2010
<b>VALEUR NETTE COMPTABLE AU 1<sup>ER</sup> JANVIER</b>	<b>661</b>	<b>632</b>
Acquisitions	70	77
Cessions	-	(13)
Amortissements	(82)	(95) *
Dépréciations	-	(3)
Variations de périmètre et autres	28	18
Écarts de conversion	10	45
Reclassement en actifs en cours de cession	(35)	-
<b>VALEUR NETTE COMPTABLE AU 31 DÉCEMBRE</b>	<b>652</b>	<b>661</b>

\* Dont (88) millions d'euros relatifs aux activités poursuivies en 2010.

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)	2011			2010		
	VALEUR BRUTE	AMORTISSEMENTS ET DÉPRÉCIATIONS CUMULÉS	VALEUR NETTE	VALEUR BRUTE	AMORTISSEMENTS ET DÉPRÉCIATIONS CUMULÉS	VALEUR NETTE
Logiciels	478	348	130	494	348	146
Droits de promotion immobilière	87	59	28	85	58	27
Droits d'exploitation des carrières	182	45	137	158	43	115
Autres immobilisations incorporelles	437	80	357	506	133	373
<b>TOTAL</b>	<b>1 184</b>	<b>532</b>	<b>652</b>	<b>1 243</b>	<b>582</b>	<b>661</b>

Pour les périodes présentées, les "Autres immobilisations incorporelles" ne comprennent que des actifs à durée d'utilité finie.

En 2011, les dépenses du Groupe dans les domaines de l'innovation produits et de l'amélioration des processus industriels se sont élevées

à 129 millions d'euros, comparativement à 153 millions d'euros en 2010. La part de ces dépenses comptabilisée en charges s'élève à 117 millions d'euros en 2011 (140 millions d'euros en 2010).

## 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	TOTAL AVANT SUBVENTIONS D'INVESTISSE- MENT	SUBVENTIONS D'INVESTISSE- MENT	TOTAL
Valeur brute au 1 <sup>er</sup> janvier 2010	2 127	3 628	18 505	2 328	26 588		
Amortissements cumulés	(471)	(1 743)	(7 593)	(14)	(9 821)		
<b>VALEUR NETTE COMPTABLE AU 1<sup>ER</sup> JANVIER 2010</b>	<b>1 656</b>	<b>1 885</b>	<b>10 912</b>	<b>2 314</b>	<b>16 767</b>	<b>(68)</b>	<b>16 699</b>
Acquisitions	31	117	235	837	1 220	(11)	1 209
Cessions	(10)	(4)	(21)	12	(23)	-	(23)
Principales acquisitions par regroupement d'entreprises	3	25	229	4	261	-	261
Autres variations de périmètre	(18)	(6)	(11)	3	(32)	1	(31)
Amortissements	(49)	(114)	(902)	(19)	(1 084)	6	(1 078) *
Dépréciations	(2)	-	(149)	-	(151)	-	(151)
Autres variations	22	445	1 016	(1 438)	45	-	45
Écarts de conversion	99	99	618	165	981	-	981
<b>VALEUR COMPTABLE NETTE AU 31 DÉCEMBRE 2010</b>	<b>1 732</b>	<b>2 447</b>	<b>11 927</b>	<b>1 878</b>	<b>17 984</b>	<b>(72)</b>	<b>17 912</b>
Valeur brute au 1 <sup>er</sup> janvier 2011	2 272	4 380	20 760	1 905	29 317		
Amortissements cumulés	(540)	(1 933)	(8 833)	(27)	(11 333)		
<b>VALEUR NETTE COMPTABLE AU 1<sup>ER</sup> JANVIER 2011</b>	<b>1 732</b>	<b>2 447</b>	<b>11 927</b>	<b>1 878</b>	<b>17 984</b>	<b>(72)</b>	<b>17 912</b>
Acquisitions	29	18	116	816	979	-	979
Cessions	(38)	(15)	(47)	(2)	(102)	5	(97)
Autres variations de périmètre	(127)	(58)	(731)	104	(812)	6	(806)
Amortissements	(28)	(152)	(772)	(4)	(956)	-	(956)
Dépréciations	(2)	(12)	(77)	(5)	(96)	-	(96)
Autres variations	57	164	841	(1 076)	(14)	-	(14)
Écarts de conversion	3	(61)	(161)	(33)	(252)	-	(252)
Reclassement en actifs en cours de cession **	(200)	(162)	(660)	(106)	(1 128)	-	(1 128)
<b>VALEUR COMPTABLE NETTE AU 31 DÉCEMBRE 2011</b>	<b>1 426</b>	<b>2 169</b>	<b>10 436</b>	<b>1 572</b>	<b>15 603</b>	<b>(61)</b>	<b>15 542</b>
Valeur brute au 31 décembre 2011	1 835	3 877	18 197	1 582	25 490		
Amortissements cumulés	(409)	(1 708)	(7 761)	(10)	(9 887)		

\* Dont (1005) millions d'euros relatifs aux activités poursuivies en 2010

\*\* Correspondent aux immobilisations corporelles relatives à Lafarge UK et aux activités du plâtre dont la cession n'est pas effective au 31 décembre 2011.

### 2011

La ligne "Autres variations de périmètre" comprend notamment :

- la cession des activités Plâtre (voir Note 3.1.1) ;
- l'opération d'échange avec Strabag (voir Note 20 (g)) ;
- le changement de méthode de consolidation de la société Al Safwa en Arabie Saoudite (voir Note 13).

Aucune reprise significative de perte de valeur n'a été constatée sur les exercices présentés.

### 2010

En 2010, les actifs corporels dont la valeur comptable était inférieure à leur valeur recouvrable ont fait l'objet d'une dépréciation pour un montant de 151 millions d'euros, relatives notamment aux actifs d'une usine de papier en Suède en raison de sa fermeture ainsi qu'à des actifs en Europe occidentale et en Corée du Sud compte tenu de l'environnement économique (voir Note 6).

## b) Location-financement

La valeur brute des immobilisations corporelles comprend 113 millions d'euros d'immobilisations en location-financement pour l'exercice clos le 31 décembre 2011 (121 millions d'euros au 31 décembre 2010). La dette résiduelle correspondante s'élève à 46 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2011 (52 millions d'euros au 31 décembre 2010).

# Note 13 Participations dans des entreprises associées

Les participations du Groupe dans des entreprises associées (voir Note 35), présentées ci-dessous, ne sont pas cotées et n'ont donc pas de prix de cotation public. Leur date de clôture est en ligne avec celle du Groupe.

## a) Variation des participations dans des entreprises associées

(millions d'euros)	EXERCICES CLOS LE 31 DÉCEMBRE	
	2011	2010*
<b>AU 1<sup>ER</sup> JANVIER</b>	<b>422</b>	<b>335</b>
Quote-part dans les résultats des entreprises associées *	(8)	(16)
Dividendes reçus des participations dans des entreprises associées	(15)	(11)
Acquisitions ou augmentations de capital	155	148
Cessions et diminutions de pourcentages d'intérêts **	(128)	(14)
Autres variations	178	(20)
<b>AU 31 DÉCEMBRE</b>	<b>604</b>	<b>422</b>

\* Dont (23) millions d'euros relatifs aux activités poursuivies en 2010.

\*\* Correspond essentiellement en 2011 à la cession des activités Plâtre.

## 2011

### ACQUISITIONS DE LA PÉRIODE

Suite à la cession au groupe Etex des activités Plâtre en Europe et en Amérique du Sud, le Groupe conserve une participation de 20 % dans le capital des entités qui combinent les actifs Plâtre des deux groupes en Europe et en Amérique du Sud, comptabilisée en mise en équivalence pour 153 millions d'euros au 31 décembre 2011 (voir Note 3.1.1).

### AUTRES VARIATIONS

En Arabie Saoudite, la société Al Safwa était co-contrôlée par le Groupe et un partenaire saoudien. Le 13 décembre 2011, un accord a été

signé et prévoit l'entrée de deux nouveaux partenaires financiers saoudiens, par augmentation de capital réservée dans cette société. Suite à cet accord, le Groupe exerce désormais une influence notable dans cette entité, qui est comptabilisée par la méthode de la mise en équivalence au 31 décembre 2011.

## 2010

Le Groupe a capitalisé son prêt long-terme vis-à-vis d'une participation au Nigeria (United Cement Company Of Nigeria Limited) à hauteur de 132 millions d'euros (voir Note 15). En 2010, le Groupe a cédé sa participation dans 8 % d'une entreprise associée au Brésil (voir Note 5).

## Information relative au compte de résultat

Le tableau ci-dessous présente la quote-part du Groupe dans les résultats des entreprises associées :

(millions d'euros)	EXERCICES CLOS LE 31 DÉCEMBRE	
	2011	2010*
Résultat d'exploitation avant plus-values de cession, perte de valeur sur actifs, restructuration et autres	33	1
Plus- (moins-) values de cession	-	2
Autres produits (charges) d'exploitation	(9)	2
Produits (charges) financiers	(27)	(22)
Impôts	(5)	(6)
<b>QUOTE-PART DANS LES RÉSULTATS DES ENTREPRISES ASSOCIÉES</b>	<b>(8)</b>	<b>(23)</b>

\* Les chiffres ont été ajustés des retraitements expliqués dans la Note 3.1.1 "Opérations de cession de la branche Plâtre" suite aux opérations de cession des activités Plâtre et ne correspondent donc pas aux états financiers publiés dans le Document de Référence 2010.

## b) Information relative à l'état de la situation financière et au compte de résultat des entreprises associées

### Information relative à l'état de la situation financière (à 100 %)

(millions d'euros)	AU 31 DÉCEMBRE	
	2011	2010
Actif non courant	2 652	1 413
Actif courant	931	397
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>3 583</b>	<b>1 810</b>
Capitaux propres	1 247	780
Passif non courant	1 304	640
Passif courant	1 032	390
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>3 583</b>	<b>1 810</b>

### Information relative au compte de résultat (à 100 %)

(millions d'euros)	EXERCICES CLOS LE 31 DÉCEMBRE	
	2011	2010 *
Produits des activités ordinaires	732	554
Résultat d'exploitation avant plus-values de cession, perte de valeur sur actifs, restructuration et autres	60	(7)
Résultat d'exploitation	65	6
Résultat net consolidé de l'ensemble	(23)	(69)

\* Les chiffres ont été ajustés des retraitements expliqués dans la Note 3.1.1 "Opérations de cession de la branche Plâtre" suite aux opérations de cession des activités Plâtre et ne correspondent donc pas aux états financiers publiés dans le Document de Référence 2010.

## Note 14 Participations dans des coentreprises

Le Groupe détient des intérêts dans des coentreprises (voir Note 35).

Au 31 décembre 2011, les participations dans des coentreprises sont constituées principalement de :

- Émirats Cement LLC, participation détenue à 50 % aux Émirats arabes unis ;
- diverses participations au Maroc pour les activités Ciment et Granulats & Béton, détenues à 35 % ;
- diverses participations en Chine, notamment : Lafarge Chongqing Cement Co. Ltd détenue à 43,68 %, Lafarge Duijiangyan Cement Company Limited détenue à 35,09 % et Yunnan Shui On Building Materials Investment Co. Ltd détenue à 44 % ;

- et d'autres participations notamment au Moyen-Orient pour la branche Granulats & Béton et au Bangladesh pour la branche Ciment.

Au 31 décembre 2010, les participations dans des coentreprises incluaient la participation dans la société Al Safwa en Arabie Saoudite qui est comptabilisée par la méthode de mise en équivalence au 31 décembre 2011 (voir Note 13) et ainsi que les participations en Asie pour la branche Plâtre cédées au cours de la période (voir Note 3.1.1).

L'impact de l'intégration proportionnelle de ces participations dans des coentreprises sur les états financiers consolidés du Groupe est résumé dans les tableaux ci-dessous :

### Impact sur le compte de résultat consolidé

(millions d'euros)	EXERCICES CLOS LE 31 DÉCEMBRE	
	2011 *	2010 **
Produits des activités ordinaires	1 093	1 024
Résultat d'exploitation avant plus-values de cession, perte de valeur sur actifs, restructuration et autres	131	148
Résultat d'exploitation	127	135
Résultat de l'ensemble consolidé	50	93

\* Y compris le résultat de la société Al Safwa dont la méthode de consolidation a été modifiée en décembre 2011 (voir Note 13).

\*\* Les chiffres ont été ajustés des retraitements expliqués dans la Note 3.1.1 "Opérations de cession de la branche Plâtre" suite aux opérations de cession des activités Plâtre et ne correspondent donc pas aux états financiers publiés dans le Document de Référence 2010.

## Impact sur l'état de la situation financière consolidée

(millions d'euros)	AU 31 DÉCEMBRE	
	2011	2010
Actif non courant	2 076	2 599
Actif courant	653	626
Passif non courant	313	389
Passif courant	991	939

## Note 15 Autres actifs financiers

Les autres actifs financiers se présentent comme suit :

(millions d'euros)	AU 31 DÉCEMBRE	
	2011	2010
Prêts et créances à plus d'un an	386	490
Actifs financiers disponibles à la vente	309	319
Charges de retraite payées d'avance	3	5
Trésorerie soumise à restrictions	57	49
<b>TOTAL</b>	<b>755</b>	<b>863</b>

## a) Actifs financiers disponibles à la vente

Le tableau ci-dessous présente, pour les actifs financiers disponibles à la vente qui sont pour le Groupe quasi exclusivement des titres de participation dans des sociétés non consolidées, la répartition de leur juste valeur entre les trois niveaux de hiérarchie :

- niveau 1 : pour les actifs financiers cotés sur un marché actif, la juste valeur correspond au prix coté ;

- niveau 2 : pour les actifs financiers non cotés sur un marché actif et pour lesquels des données observables de marché existent sur lesquelles le Groupe peut s'appuyer pour en évaluer la juste valeur ;
- niveau 3 : pour les actifs financiers non cotés sur un marché actif et pour lesquels il n'existe pas de données de marché observables pour en évaluer la juste valeur.

(millions d'euros)	AU 31 DÉCEMBRE	
	2011	2010
Niveau 1	-	-
Niveau 2	90	86
Niveau 3	219	233
<b>ACTIFS FINANCIERS DISPONIBLES À LA VENTE</b>	<b>309</b>	<b>319</b>

Pour les actifs financiers catégorisés en niveau 3, le rapprochement entre les soldes d'ouverture et de clôture est le suivant :

(millions d'euros)	2011	2010
<b>AU 1<sup>ER</sup> JANVIER</b>	<b>233</b>	<b>196</b>
Gains (pertes) en résultat	-	-
Gains (pertes) latents en capitaux propres	-	-
Acquisitions	5	19
Autres variations (dont écarts de conversion)	(19)	18
Reclassement en dehors du niveau 3	-	-
<b>AU 31 DÉCEMBRE</b>	<b>219</b>	<b>233</b>

**b) Prêts et créances à plus d'un an**

En 2010, le Groupe a capitalisé son prêt long-terme vis-à-vis d'une participation au Nigeria (United Cement Company Of Nigeria Limited) à hauteur de 132 millions d'euros (voir Note 13).

**Note 16** Stocks et travaux en cours

Les stocks et travaux en cours se présentent comme suit :

<i>(millions d'euros)</i>	AU 31 DÉCEMBRE	
	2011	2010
Matières premières	425	409
Travaux en cours	9	8
Produits finis et semi-finis	634	705
Pièces détachées et fournitures	624	674
<b>STOCKS BRUTS</b>	<b>1 692</b>	<b>1 796</b>
Dépréciations	(161)	(149)
<b>STOCKS NETS</b>	<b>1 531</b>	<b>1 647</b>

La dépréciation des stocks et travaux en cours concerne essentiellement les pièces détachées et fournitures pour un montant de 110 millions d'euros au 31 décembre 2011 et 108 millions d'euros au 31 décembre 2010.

La variation des stocks et travaux en cours s'analyse comme suit :

<i>(millions d'euros)</i>	2011	2010
<b>AU 1<sup>ER</sup> JANVIER</b>	<b>1 647</b>	<b>1 702</b>
Mouvements de l'exercice	89	(97)
Effets de périmètre et autres variations	(197)	(65)
Écarts de conversion	(8)	107
<b>AU 31 DÉCEMBRE</b>	<b>1 531</b>	<b>1 647</b>

Les effets de périmètre et autres variations comprennent notamment la cession des activités Plâtre (voir Note 3.1.1) et le reclassement sur la ligne "Actifs en cours de cession" des stocks de Lafarge UK.

## Note 17 Clients

Les clients se présentent comme suit :

	AU 31 DÉCEMBRE	
(millions d'euros)	2011	2010
Clients, bruts et avances fournisseurs	1 998	1 995
Dépréciations de créances douteuses	(233)	(221)
<b>CLIENTS</b>	<b>1 765</b>	<b>1 774</b>

La variation des dépréciations de créances douteuses s'analyse comme suit :

(millions d'euros)	2011	2010
<b>AU 1<sup>ER</sup> JANVIER</b>	<b>(221)</b>	<b>(193)</b>
Dotations de l'exercice	(53)	(69)
Utilisations de l'exercice	12	24
Reprises sans objet	16	25
Autres variations	12	-
Écarts de conversion	-	(8)
Reclassement en actifs en cours de cession	1	-
<b>AU 31 DÉCEMBRE</b>	<b>(233)</b>	<b>(221)</b>

### 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 les activités Ciments, renouvelé à deux reprises, inclut les activités Granulats et Bétons 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 ;
- le dernier conclu en mars 2010 conjointement en Espagne et au Royaume-Uni, pour une partie des activités Ciments, Bétons et Granulats de ces deux pays, pour une période de cinq ans également.

Dans le cadre de ces programmes, certaines filiales françaises, nord américaines, britanniques et espagnoles 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 537 millions d'euros au 31 décembre 2011 (680 millions d'euros au 31 décembre 2010).

La part à moins d'un an des passifs financiers comprend 404 millions d'euros au titre de ces programmes au 31 décembre 2011 (533 millions d'euros au 31 décembre 2010).

Les programmes européens font l'objet de dépôts et parts subordonnés s'élevant à 133 millions d'euros au 31 décembre 2011 (147 millions d'euros au 31 décembre 2010).



## Note 18 Autres débiteurs

Les autres débiteurs se décomposent comme suit :

(millions d'euros)	AU 31 DÉCEMBRE	
	2011	2010
État, impôts et taxes	256	373
Charges constatées d'avance	108	131
Intérêts à recevoir	25	26
Autres	469	441
<b>AUTRES DÉBITEURS</b>	<b>858</b>	<b>971</b>
<i>Dont part à court terme</i>	<i>824</i>	<i>971</i>
<i>Dont part à long terme</i>	<i>34</i>	<i>-</i>

En 2011, le poste "Autres" comprend notamment :

- les créances liées aux cessions d'actifs et avances payées aux fournisseurs pour un montant de 105 millions d'euros (115 millions d'euros au 31 décembre 2010) dont la part court terme de la créance liée à la cession en 2009 de nos activités Ciment du Venezuela pour un montant de 17 millions d'euros ;
- les créances liées au personnel pour un montant de 15 millions d'euros (15 millions d'euros au 31 décembre 2010).

## Note 19 Trésorerie et équivalents de trésorerie

La trésorerie du Groupe, qui ressort à 3 171 millions d'euros au 31 décembre 2011 (3 294 millions d'euros au 31 décembre 2010), comprend des équivalents de trésorerie pour un montant de 1 191 millions d'euros au 31 décembre 2011 qui sont principalement

constitués de dépôts à terme et de valeurs mobilières de placement (200 millions d'euros au 31 Décembre 2010) évalués à leur juste valeur.

## Note 20 Capitaux propres

### a) Capital

Au 31 décembre 2011, le capital social est composé de 287 247 518 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, au 31 décembre 2011, de 400 016 950.

### b) Augmentation et réduction de capital

En 2011, Lafarge a procédé à une augmentation de capital réservée aux salariés (voir Note 3 et Note 21).

Il n'y a pas eu d'augmentation ni de réduction de capital en 2010.

(euros, sauf indication contraire)	2011	2010
Dividende total (MILLIONS)	145 ***	288
Dividende par action	0,50*	1,00
Dividende majoré par action **	0,55*	1,10

\* Dividende proposé. Dans la mesure où ce dividende est soumis à l'approbation de l'Assemblée générale, il n'a pas été considéré comme une dette dans les états financiers au 31 décembre 2011.

\*\* Voir la Section 8.5 (Statuts - Droits, privilèges et restrictions attachés aux actions) pour plus d'informations sur le dividende majoré.

\*\*\* Estimé sur base d'un nombre d'actions donnant droit à dividende de 287 014 070 actions.

### c) Dividendes

Le tableau ci-dessous présente le montant du dividende par action payé par le Groupe au titre de l'exercice 2010 ainsi que le montant par action au titre de l'exercice 2011 proposé par le Conseil d'administration pour approbation en Assemblée générale le 15 mai 2012. 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.

#### d) Transactions sur actions d'autocontrôle

En 2011, au titre des plans d'attribution d'actions de performance 2007 et 2009, 130 110 actions ont été acquises définitivement et livrées aux salariés, sortant ainsi du portefeuille d'actions auto-détenues.

En 2010, au titre des plans d'attribution d'actions de performance 2008 et 2009, 16 590 actions ont été acquises définitivement et livrées aux salariés, sortant ainsi du portefeuille d'actions auto-détenues.

#### 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 <sup>ER</sup> JANVIER 2010	VARIATION DE LA PÉRIODE	TRANSFERT AU COMPTE DE RÉSULTAT	AU 31 DÉCEMBRE 2010	VARIATION DE LA PÉRIODE	TRANSFERT AU COMPTE DE RÉSULTAT	AU 31 DÉCEMBRE 2011
<b>Actifs financiers disponibles à la vente</b>	<b>160</b>	<b>10</b>	<b>(148)</b>	<b>22</b>	<b>(1)</b>	<b>-</b>	<b>21</b>
Valeur brute	169	10	(148)	31	-	-	31
Impôt différé	(9)	-	-	(9)	(1)	-	(10)
<b>Couverture des flux de trésorerie</b>	<b>(42)</b>	<b>-</b>	<b>8</b>	<b>(34)</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>(29)</b>
Valeur brute	(55)	-	12	(43)	(1)	3	(41)
Impôt différé	13	-	(4)	9	4	(1)	12
<b>Gains et pertes actuariels</b>	<b>(488)</b>	<b>(55)</b>	<b>-</b>	<b>(543)</b>	<b>(200)</b>	<b>-</b>	<b>(743)</b>
Valeur brute	(661)	(64)	-	(725)	(345)	-	(1 070)
Impôt différé	173	9	-	182	145	-	327
<b>TOTAL AUTRES RÉSERVES</b>	<b>(370)</b>	<b>(45)</b>	<b>(140)</b>	<b>(555)</b>	<b>(198)</b>	<b>2</b>	<b>(751)</b>
<b>TOTAL ÉCARTS DE CONVERSION</b>	<b>(947)</b>	<b>1 078</b>	<b>(8)</b>	<b>123</b>	<b>(386)</b>	<b>(17)</b>	<b>(280)</b>
<b>TOTAL AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL, NETS D'IMPÔTS</b>	<b>(1 317)</b>	<b>1 033</b>	<b>(148)</b>	<b>(432)</b>	<b>(584)</b>	<b>(15)</b>	<b>(1 031)</b>

En 2010, le gain latent sur les titres Cimentos de Portugal (CIMPOR), d'un montant de 148 millions d'euros, a été transféré au compte de résultat consolidé dans le cadre de la cession de cet actif.

#### f) Participations ne donnant pas le contrôle (intérêts minoritaires)

Au 31 décembre 2011, les participations ne donnant pas le contrôle s'élevaient à 2 197 millions d'euros (2 080 millions d'euros au 31 décembre 2010).

En 2010, le Groupe a notamment cédé sur le marché une participation minoritaire représentant 11,2 % du capital de Lafarge Malayan Cement Berhad.

Au 31 décembre 2011 et au 31 décembre 2010, les principales participations ne donnant pas le contrôle concernent Lafarge Cement Egypt (Égypte), Malayan Cement Berhad (Malaisie), Jordan Cement Factories Company PSC (Jordanie), Lafarge Halla Cement Corporation (Corée du Sud), West African Portland Cement Company PLC (Nigeria), et Bazian Cement Company Ltd (Irak).

#### g) Variations de parts d'intérêts sans prise/perte de contrôle des filiales

Au 31 décembre 2011, les variations de parts d'intérêts sans prise/perte de contrôle des filiales s'élevaient à 254 millions d'euros, dont 350 millions d'euros au titre de l'opération d'échange avec Strabag (apport de nos cimenteries en Autriche, en République Tchèque et en Slovaquie en échange d'une usine en Hongrie).

Au 31 décembre 2010, les variations de parts d'intérêt sans prise/perte de contrôle des filiales s'élevaient à 135 millions d'euros, dont 141 millions d'euros au titre de la cession de la participation minoritaire en Malaisie mentionnée ci-dessus.

## Note 21 Paiements fondés sur des actions

### a) Charges constatées relativement aux paiements fondés sur des actions

Le Groupe enregistre une charge compensatoire au titre des paiements fondés sur des actions, analysée comme suit :

EXERCICES CLOS LE 31 DÉCEMBRE

(millions d'euros)	2011	2010
Plans de stock-options	9	13
Augmentations de capital réservées aux salariés	8	-
Plans d'actions de performance	8	7
Plans de "stock appreciation rights" (SAR)	-	-
<b>CHARGE CONSTATÉE AU TITRE DES PAIEMENTS FONDÉS SUR DES ACTIONS</b>	<b>25</b>	<b>20</b>

#### Augmentation de capital réservée aux salariés

Lafarge S.A. a lancé en 2011 un plan d'actionnariat direct baptisé "Lafarge en action". Dans le cadre de ce plan, l'augmentation de capital réservée aux salariés et mandataires sociaux éligibles, adhérents du Plan d'Épargne du Groupe de Lafarge (le "PEG") portait sur un nombre maximum de 5 millions d'actions à souscrire en numéraire de 4 euros nominal.

Le prix d'achat était fixé à 36,98 euros, soit 20 % en dessous de la moyenne des cours de l'action Lafarge des 20 derniers jours précédant la date de proposition de l'offre aux salariés. Par ailleurs, un abondement, dont la proportion varie en fonction du pays souscripteur, est versé sur les 15 premières actions souscrites. Les actions acquises sont bloquées cinq ans au minimum, sauf cas de déblocage anticipé ou de dispositions locales différentes. L'augmentation de capital résultant de ce plan s'élève à 3 174 956 euros par émission de 793 739 actions nouvelles.

Une charge nette de 8 millions d'euros a été reconnue intégralement en 2011 dans la mesure où il n'existe aucune condition d'acquisition des droits :

- 7 millions d'euros au titre de l'abondement ;
- 1 million d'euros au titre de la charge compensatoire nette de la décote d'incessibilité.

#### Plans de stock-options et plans d'actions de performance

La charge constatée au titre des paiements fondés sur des actions comprend l'amortissement de tous les plans en cours et non encore exerçables, y compris les plans octroyés en 2011.

La charge relative au titre des paiements fondés sur des actions est constatée au compte de résultat comme suit :

EXERCICES CLOS LE 31 DÉCEMBRE

(millions d'euros)	2011	2010
Coût des biens vendus	9	7
Frais administratifs et commerciaux	16	13
<b>CHARGE CONSTATÉE AU TITRE DES PAIEMENTS FONDÉS SUR DES ACTIONS</b>	<b>25</b>	<b>20</b>

La charge compensatoire non reconnue au titre des options, actions de performance et SAR 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 2012 à 2015.

### b) Plans dénoués en actions

#### Plans de stock-options

Lafarge S.A. octroie des options d'achat ou de souscription d'actions. Ces options sont attribuées aux cadres dirigeants et aux cadres

supérieurs ainsi qu'aux cadres ou autres salariés qui ont contribué de façon remarquable aux performances du Groupe. Le prix d'exercice des options est proche de la valeur de marché des actions à la date d'attribution. Les options sont attribuées pour dix ans. Les droits sont acquis quatre ans après la date d'attribution des options et expirent dans un délai de dix ans.



## COMPTES CONSOLIDÉS

Note 21 Paiements fondés sur des actions

L'information relative aux options accordées par Lafarge S.A. est synthétisée dans le tableau ci-dessous :

	2011		2010	
	OPTIONS	PRIX D'EXERCICE MOYEN PONDÉRÉ (euros)	OPTIONS	PRIX D'EXERCICE MOYEN PONDÉRÉ (euros)
<b>OPTIONS RESTANTES AU 1<sup>ER</sup> JANVIER</b>	<b>9 113 828</b>	<b>69,47</b>	<b>8 358 955</b>	<b>72,01</b>
Options octroyées	781 980	44,50	1 203 500	51,30
Options exercées	-	-	(463)	57,00
Options annulées et expirées	(1 384 745)	75,18	(448 164)	68,10
<b>OPTIONS RESTANTES AU 31 DÉCEMBRE</b>	<b>8 511 063</b>	<b>66,25</b>	<b>9 113 828</b>	<b>69,47</b>
<b>OPTIONS EXERÇABLES AU 31 DÉCEMBRE</b>	<b>5 402 651</b>	<b>72,07</b>	<b>5 884 994</b>	<b>70,24</b>
Cours moyen de l'action à la date d'exercice des options		-		58,93
Cours moyen de l'action à la date d'octroi des options (octroyées au cours de l'exercice)		45,25		53,93
Juste valeur moyenne pondérée des options octroyées au cours de l'exercice		8,26		11,86

L'information relative aux options Lafarge S.A. restantes au 31 décembre 2011 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
87,98	428 406	5	428 406
64,38	318 577	11	318 577
57,00	1 108 341	23	1 108 341
61,19	746 956	35	746 956
62,78	1 345 793	47	1 345 793
84,42	885 918	53	885 918
110,77	568 660	65	568 660
96,18	774 270	75	
30,74	704 930	88	
51,30	861 307	99	
44,50	767 905	111	
	<b>8 511 063</b>		<b>5 402 651</b>

### JUSTE VALEUR DES OPTIONS OCTROYÉES

Le Groupe a déterminé la juste valeur des options octroyées sur la base des hypothèses suivantes :

#### OPTIONS LAFARGE S.A.

Exercice clos le 31 décembre	2011	2010
Taux de dividende attendu	3,5 %	4,3 %
Volatilité attendue de l'action	30,4 %	31,3 %
Taux d'intérêt sans risque	3,2 %	3,2 %
Durée de vie estimée de l'option (années)	7,0	8,0

Le taux de rendement des dividendes attendu est estimé selon une approche prospective, sur la base des attentes du marché à l'horizon 2012.

L'hypothèse de volatilité attendue à long terme a été déterminée sur la base d'une observation de la volatilité historique du titre sur des périodes correspondant à la durée de vie attendue des options octroyées, partiellement corrigée des écarts de cours les plus extrêmes pour mieux refléter une tendance à long terme.

Le Groupe considère que le taux d'intérêt sans risque est le taux de clôture, le dernier jour coté de l'exercice, des emprunts d'état ayant une maturité similaire à la durée de vie estimée des options.

Le plan de stock-options de Lafarge S.A. est actif depuis le 29 novembre 1989. Le Groupe détermine la durée de vie estimée des options sur la base du nombre d'options historiquement exercées et annulées depuis la mise en place du plan.

### Plans d'attribution d'actions de performance

Lafarge a mis en œuvre un plan d'attribution d'actions de performance en 2011 et 2010. Ces actions sont attribuées aux cadres dirigeants et aux 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.

L'information relative aux plans d'actions de performance accordées par Lafarge S.A. est synthétisée dans le tableau ci-dessous :

(millions d'euros)	2011	2010
<b>ACTIONS AU 1<sup>ER</sup> JANVIER</b>	<b>492 560</b>	<b>356 393</b>
Actions octroyées	348 755	169 605
Actions annulées	(31 695)	(16 848)
Actions acquises définitivement	(130 110)	(16 590)
<b>ACTIONS RESTANTES AU 31 DÉCEMBRE</b>	<b>679 510</b>	<b>492 560</b>
Cours moyen de l'action à la date d'octroi des actions	45,25	53,93

Le Groupe a déterminé la juste valeur des actions octroyées en 2011 et 2010 sur la base des hypothèses suivantes :

EXERCICES CLOS LE 31 DÉCEMBRE

	2011	2010
Taux de dividende attendu	3,4 %	4,1 %
Décote d'illiquidité	4,2 %	3,8 %

Le taux de rendement des dividendes attendu est estimé selon une approche prospective, sur la base des attentes du marché à l'horizon 2012.

La décote d'illiquidité a été appliquée sur les actions de performance attribuées à ses bénéficiaires résidents en France pour la période postérieure à l'acquisition (trois ans).

### c) Plans dénoués en numéraire

En 2007 et 2008, Lafarge a accordé à ses salariés résidents américains des instruments spécifiques appelés "stock appreciation rights" (SAR) dont le dénouement est exclusivement réalisé en numéraire. Les bénéficiaires recevront lors de l'exercice de leurs droits un paiement en numéraire fondé sur le cours de l'action Lafarge, égal à la différence entre la valeur de l'action lors de la levée des SAR et le prix d'exercice fixé à la date d'attribution.

Le prix d'exercice des SAR est proche de la valeur de marché des actions à la date d'attribution. Les SAR sont attribuées pour dix ans. L'acquisition des droits se fait par quart à la date anniversaire de l'attribution.



## COMPTES CONSOLIDÉS

Note 21 Paiements fondés sur des actions

L'information relative aux SAR accordées par Lafarge North America Inc. est synthétisée dans le tableau ci-dessous :

	2011		2010	
	NOMBRE DE SAR	PRIX D'EXERCICE MOYEN PONDÉRÉ (euros)	NOMBRE DE SAR	PRIX D'EXERCICE MOYEN PONDÉRÉ (euros)
<b>SAR RESTANTES AU 1<sup>ER</sup> JANVIER</b>	<b>496 385</b>	<b>118,41</b>	<b>505 710</b>	<b>118,42</b>
SAR réévaluées	79 422	(16,06)	-	-
SAR octroyées	-	-	-	-
SAR exercées	-	-	-	-
SAR annulées et expirées	(4 782)	91,29	(9 325)	119,03
<b>SAR RESTANTES AU 31 DÉCEMBRE</b>	<b>571 025</b>	<b>102,44</b>	<b>496 385</b>	<b>118,41</b>
<b>SAR EXERÇABLES AU 31 DÉCEMBRE</b>	<b>510 253</b>	<b>102,95</b>	<b>349 175</b>	<b>119,24</b>
Cours moyen de l'action à la date d'exercice des SAR		-		-
Cours moyen de l'action à la date d'octroi des SAR		-		-
Juste valeur moyenne pondérée des SAR octroyées au cours de l'exercice		-		-

Le Groupe a déterminé la juste valeur des SAR au 31 décembre sur la base des hypothèses suivantes :

### EXERCICES CLOS LE 31 DÉCEMBRE

	2011	2010
Taux de dividende attendu	4,0 %	4,0 %
Volatilité attendue de l'action	24,7 %	24,7 %
Taux d'intérêt sans risque	4,0 %	4,0 %
Durée de vie estimée des SAR (années)	7,6	7,6

Le taux de rendement des dividendes attendu est estimé sur la base des attentes du marché.

L'hypothèse de volatilité attendue à long terme a été déterminée sur la base d'une observation de la volatilité historique du titre sur des périodes correspondant à la durée de vie attendue des options

octroyées, partiellement corrigée des écarts de cours les plus extrêmes pour mieux refléter une tendance à long terme.

Le Groupe considère que le taux d'intérêt sans risque est le taux de clôture, le dernier jour coté de l'exercice, des emprunts d'état ayant une maturité similaire à la durée de vie estimée des SAR.

## Note 22 Impôts

### a) Impôts sur les bénéfiques

La typologie de la charge d'impôt des activités poursuivies pour les deux exercices présentés s'analyse comme suit :

EXERCICES CLOS LE 31 DÉCEMBRE

(millions d'euros)	2011	2010 *
<b>IMPÔTS COURANTS</b>	<b>453</b>	<b>528</b>
Impôt courant de la période	380	412
Ajustement sur l'impôt des périodes précédentes	2	(7)
Retenue à la source sur dividendes	27	33
Autres	44	90
<b>IMPÔTS DIFFÉRÉS</b>	<b>(21)</b>	<b>(223)</b>
Impôts différés sur génération et reversement de différences temporelles & autres mouvements	(154)	(130)
Réestimation des actifs d'impôt différé	68	(81)
Ajustement sur l'impôt des périodes précédentes	19	(15)
Effet des changements de taux d'impôt	46	3
<b>IMPÔTS</b>	<b>432</b>	<b>305</b>

\* Les chiffres ont été ajustés des retraitements expliqués dans la Note 3.1.1 "Opérations de cession de la branche Plâtre" suite aux opérations de cession des activités Plâtre et ne correspondent donc pas aux états financiers publiés dans le Document de Référence 2010.

Une analyse de la charge (produit) d'impôt différé est présentée par nature de différences temporelles dans le paragraphe (b) "variation des impôts différés actifs et passifs".

### Taux effectif d'impôt

Le taux effectif d'impôt du Groupe est déterminé sur la base du résultat des activités poursuivies avant impôts, retraité de la quote-part dans les résultats des entreprises associées, à savoir 684 millions d'euros pour 2011 et 1 422 millions d'euros pour 2010.

Pour les exercices 2011 et 2010, la réconciliation du taux effectif d'impôt du Groupe a été effectuée sur la base d'un taux d'imposition inchangé de 34,43%. Le taux ainsi retenu par le Groupe ne tient pas compte de la contribution additionnelle de 5% instaurée en France par la Loi de Finances 2011 le 28 décembre 2011 dans la mesure où cette contribution est transitoire, et dans la mesure où l'intégration fiscale française n'est pas redevable de l'impôt en 2011, et que l'impact de la ré estimation des impôts différés qui se reverseront en 2012 n'a pas d'incidence significative sur les comptes du Groupe.

La réconciliation est la suivante :

EXERCICES CLOS LE 31 DÉCEMBRE

(%)	2011	2010 *
Taux d'imposition en vigueur	34,4	34,4
Incidence du différentiel de taux d'imposition à l'étranger	(20,2)	(14,3)
Retenues à la source et autres coûts relatifs aux distributions de dividendes et redevances	9,8	4,4
Changement de taux d'imposition voté	6,7	0,3
Plus-values imposées à un taux différent	6,2	(4,4)
Impact des dépréciations de goodwill et d'actifs	16,2	1,4
Effet des provisions sur actifs d'impôts différés et des provisions pour risques fiscaux	14,3	7,8
Autres effets	(4,2)	(8,2)
<b>TAUX EFFECTIF D'IMPÔT</b>	<b>63,2</b>	<b>21,4</b>

\* Les chiffres ont été ajustés des retraitements expliqués dans la Note 3.1.1 "Opérations de cession de la branche Plâtre" suite aux opérations de cession des activités Plâtre et ne correspondent donc pas aux états financiers publiés dans le Document de Référence 2010.

L'incidence du différentiel de taux d'imposition à l'étranger et des retenues à la source et autres coûts de distribution reste stable en valeur par rapport à 2010 mais a un effet relatif plus important sur le taux effectif d'impôt compte tenu de la baisse de la base taxable.

La charge de dépréciation de *goodwill* pour 292 millions d'euros, fiscalement non déductible, a un effet négatif de 14,7% sur le taux effectif d'impôt.

Le Groupe a comptabilisé sur l'exercice une charge complémentaire d'impôt différé de 46 millions d'euros relative à la réévaluation des positions d'impôts différés d'ouverture suite au changement de taux d'imposition en Égypte au 1<sup>er</sup> janvier 2011. Celui-ci est passé de 20% à 25%. L'effet négatif sur le taux effectif d'impôt s'élève à 6,7% reflété sur la ligne "changement de taux d'imposition voté".

Les cessions d'actifs nord-américains ont généré un résultat fiscal supérieur au résultat comptable qui a été imputé sur les déficits de l'intégration fiscale américaine activés, générant une charge d'impôt différé de 59 millions d'euros pour un impact négatif de 7,2% sur le taux effectif d'impôt reflété sur la ligne "plus-values imposées à un taux différent".

Le Groupe a par ailleurs reconnu des dépréciations de certains impôts différés actifs relatifs aux déficits reportables et aux différences temporelles après prise en compte des perspectives de recouvrement ainsi que des effets possibles des contrôles fiscaux en cours pour un impact négatif de 14,3% sur le taux effectif d'impôt. Ces éléments sont détaillés au paragraphe c) ci-dessous.

## b) Variation des impôts différés actifs et passifs

La variation des impôts différés nets (d'un passif net de 579 millions d'euros au 31 décembre 2009 à un passif net de 382 millions d'euros au 31 décembre 2010 et à un passif net de 129 millions d'euros au 31 décembre 2011) dans l'état de la situation financière consolidée s'analyse comme suit :

### IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS

(millions d'euros)	1 <sup>er</sup> JANVIER 2010	Charge (produit)*	Constatés dans les autres éléments du résultat global	Variations de périmètre	Autres variations	Ecarts de conversion	31 DECEMBRE 2010
Provisions avantages du personnel	(355)	31	(22)		(17)	(23)	(386)
Immobilisations corporelles	1 419	(11)			(1)	73	1 480
Actifs d'impôts liés aux déficits reportables	(784)	(336)	(20)		(47)	(25)	(1 212)
Actifs d'impôts liés aux moins-values long terme	(370)	63			43	(9)	(273)
Provisions pour dépréciation des impôts différés actifs	703	120	11		7	21	862
Provisions, dettes et autres, nets	(34)	(106)	26		28	(3)	(89)
<b>TOTAL</b>	<b>579</b>	<b>(239)</b>	<b>(5)</b>	<b>-</b>	<b>13</b>	<b>34</b>	<b>382</b>

\* Dont (223) millions d'euros relatifs aux activités poursuivies en 2010

### IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS

(millions d'euros)	1 <sup>er</sup> JANVIER 2011	Charge (produit)	Constatés dans les autres éléments du résultat global	Variations de périmètre	Autres variations	Ecarts de conversion	31 DECEMBRE 2011
Provisions avantages du personnel	(386)	34	(101)	4	2	(10)	(457)
Immobilisations corporelles	1 480	77		(35)	62	(24)	1 560
Actifs d'impôts liés aux déficits reportables	(1 212)	(215)		(15)	3	(9)	(1 448)
Actifs d'impôts liés aux moins-values long terme	(273)	20		1	2	(7)	(257)
Provisions pour dépréciation des impôts différés actifs	862	11	(47)	(1)	(4)	11	832
Provisions, dettes et autres, nets	(89)	52		(11)	(60)	7	(101)
<b>TOTAL</b>	<b>382</b>	<b>(21)</b>	<b>(148)</b>	<b>(57)</b>	<b>5</b>	<b>(32)</b>	<b>129</b>

En 2011, en complément de la charge d'impôt constatée au compte de résultat, un produit net d'impôt différé de 148 millions d'euros a été comptabilisé dans les autres éléments du résultat global, avec principalement d'une part un produit d'impôt différé de 101 millions d'euros comptabilisé sur les gains et pertes actuariels et d'autre part un produit d'impôt différé de 47 millions d'euros relatif à la reprise

de provision pour dépréciation d'impôts différés actifs qui avait été reconnue précédemment dans les autres éléments du résultat global.

Les variations de périmètre s'expliquent principalement par la cession des activités Plâtre en Europe, Asie et Amérique du Sud.

## c) Suivi des déficits reportables et moins-values long terme

Au 31 décembre 2011, les déficits reportables du Groupe et les moins-values long terme s'élèvent respectivement à 4 342 millions d'euros et 1 026 millions d'euros. Le détail par nature et date de maturité est présenté ci-après :

(millions d'euros)	Déficits reportables	Moins-values long terme	Total
2012	24	1	25
2013	34	-	34
2014	58	-	58
2015	55	-	55
2016 et postérieur à 2016	4 171	1 025	5 196
<b>TOTAL</b>	<b>4 342</b>	<b>1 026</b>	<b>5 368</b>



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, conformes à la dernière revue stratégique du Groupe et à son budget pour l'année à venir, concluent à une assurance raisonnable de la récupération des impôts différés actifs nets dans un futur prévisible, notamment en France, en Amérique du Nord et en Espagne pour un montant global de 647 millions d'euros à fin décembre 2011. Au 31 décembre 2011, sur la base de la meilleure estimation des résultats taxables, les actifs d'impôt différé nets présentent un horizon de recouvrement compris entre 8 et 12 ans.

En 2010, l'actif d'impôt différé relatif aux déficits fiscaux reportables en France et aux différences temporelles imposables avait été déprécié pour le limiter aux montants des passifs d'impôts différés du groupe d'intégration fiscale français, les perspectives de récupération de ces actifs dans un avenir prévisible n'étant pas assurées, du fait de la structure d'endettement du Groupe. En 2011, compte tenu

notamment des actions lancées pour réduire l'endettement du Groupe et de l'intégration fiscale française, l'actif d'impôt relatif aux déficits fiscaux reportables de la France ainsi que celui relatif aux différences temporelles imposables a été reconnu pour la part des déficits générés dans l'année.

**d) Contrôles par les autorités fiscales**

Les exercices clos au 31 décembre 2011 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 2011, le Groupe a pris en compte dans son estimation du risque les charges qui pourraient résulter de ces contrôles fiscaux en cours en fonction notamment de l'analyse technique des positions qu'elle défend face aux administrations et des transactions possibles dans certains pays.

Le Groupe revoit périodiquement l'estimation de ce risque au regard de l'évolution des contrôles et des contentieux.

## Note 23 Régimes de retraite, indemnités de cessation de service et autres avantages postérieurs à l'emploi

Les avantages postérieurs à l'emploi accordés par le Groupe varient en fonction des obligations légales et de la politique de chaque filiale en la matière. Ils comportent des régimes à cotisations définies et des régimes à prestations définies.

En ce qui concerne les régimes à cotisations définies, les obligations du Groupe se limitent au paiement de cotisations périodiques à des organismes extérieurs qui en assurent la gestion administrative et financière. Les charges comptabilisées relatives à ces plans correspondent aux cotisations payées pendant la période de référence. Les charges des activités poursuivies comptabilisées au titre des années 2011 et 2010 (à l'exclusion des régimes de base) s'élèvent à respectivement à 33 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 93 % d'obligations résultant de régimes de retraite et d'indemnités de cessation de service, le solde correspondant pour l'essentiel à des engagements de type couverture médicale postérieure à l'emploi. Ces engagements font l'objet d'évaluations périodiques par des actuaires indépendants,

sur la base d'hypothèses qui peuvent varier au cours du temps. Ces obligations sont dans la plupart des cas préfinancées par des cotisations employeurs et employés au travers de fonds externes, constituant des entités légales séparées dont les investissements sont soumis aux fluctuations des marchés financiers. Ces entités sont généralement administrées par des conseils paritaires comportant des représentants du Groupe ainsi que des salariés et bénéficiaires. Chaque conseil adopte sa propre stratégie d'investissement qui a en général pour objectif, sur la base d'études spécifiques conduites par des experts externes, de rechercher la meilleure adéquation entre passifs à financer et actifs investis, combinée à une diversification permettant de limiter les risques d'investissement. L'exécution de cette stratégie dépend des opportunités de marché, et est généralement réalisée par des gestionnaires spécialisés sélectionnés par les conseils. Les actifs sont le plus souvent investis en valeurs mobilières cotées (actions et obligations), et le recours aux dérivés ou aux autres classes d'actifs est limité. Ces fonds externes ne détiennent pas de titres du Groupe (actions ou obligations).

Le tableau ci-dessous présente l'allocation d'actifs pour les principaux régimes préfinancés situés au Royaume-Uni et en Amérique du Nord :

(%)	AMÉRIQUE DU NORD		ROYAUME-UNI	
	2011	2010	2011	2010
Actions	59	68	46	53
Obligations	40	32	45	40
Autres	1	-	9	7
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>



Dans le tableau ci-après, les incidences comptables des régimes de retraite à prestations définies et d'indemnités de cessation de services sont reportées au sein de la colonne "Régimes de retraite", celles concernant les autres engagements sont détaillées dans la colonne "Autres avantages".

AU 31 DÉCEMBRE

(millions d'euros)	RÉGIMES DE RETRAITE		AUTRES AVANTAGES		TOTAL	
	2011	2010	2011	2010	2011	2010
<b>COMPOSANTES DE LA CHARGE NETTE</b>						
Coût des services rendus au cours de l'exercice	79	76	8	8	87	84
Effet de l'actualisation	236	244	16	19	252	263
Rendement attendu des actifs du régime	(249)	(236)	-	-	(249)	(236)
Amortissement du coût des services passés	7	(16)	(1)	(6)	6	(22)
Indemnités spéciales de départ	24	51	2	2	26	53
(Gain) / Perte lié à une réduction	(79)	(5)	2	-	(77)	(5)
(Gain) / Perte lié à une liquidation	-	1	-	-	-	1
<b>CHARGE NETTE RELATIVE AUX RÉGIMES À PRESTATIONS DÉFINIES</b>	<b>18</b>	<b>115</b>	<b>27</b>	<b>23</b>	<b>45</b>	<b>138</b>
<b>VARIATION DE LA VALEUR ACTUALISÉE DE L'OBLIGATION</b>						
<b>VALEUR ACTUALISÉE DE L'OBLIGATION AU 1<sup>ER</sup> JANVIER</b>	<b>4 568</b>	<b>4 117</b>	<b>326</b>	<b>282</b>	<b>4 894</b>	<b>4 399</b>
Coût des services rendus au cours de l'exercice	79	76	8	8	87	84
Effet de l'actualisation	236	244	16	19	252	263
Cotisations salariés	6	8	2	3	8	11
Modifications de plans	11	(17)	(4)	(6)	7	(23)
Réduction de régimes *	(79)	(5)	2	-	(77)	(5)
Liquidation de régimes	(9)	-	-	-	(9)	-
Regroupements d'entreprises / Cessions	(28)	(44)	-	-	(28)	(44)
Indemnités spéciales de départ	24	51	2	2	26	53
Prestations versées	(278)	(314)	(19)	(20)	(297)	(334)
(Gains) / Pertes actuariels liés à des changements d'hypothèses	231	239	24	1	255	240
(Gains) / Pertes actuariels liés à des effets d'expérience	62	3	-	10	62	13
Écarts de conversion	124	210	8	27	132	237
<b>VALEUR ACTUALISÉE DE L'OBLIGATION AU 31 DÉCEMBRE</b>	<b>4 947</b>	<b>4 568</b>	<b>365</b>	<b>326</b>	<b>5 312</b>	<b>4 894</b>

\* Au titre du gel du fonds de pension au Royaume-Uni pour 66 millions d'euros (voir Note 23 (a)).

AU 31 DÉCEMBRE

(millions d'euros)	RÉGIMES DE RETRAITE		AUTRES AVANTAGES		TOTAL	
	2011	2010	2011	2010	2011	2010
<b>VARIATION DE LA JUSTE VALEUR DES ACTIFS DU RÉGIME</b>						
<b>JUSTE VALEUR DES ACTIFS DU RÉGIME AU 1<sup>ER</sup> JANVIER</b>	<b>3 654</b>	<b>3 236</b>	-	-	<b>3 654</b>	<b>3 236</b>
Rendement attendu des actifs du régime	249	236	-	-	249	236
Gains / (Pertes) actuariels d'expérience	(29)	185	-	-	(29)	185
Cotisations employeur *	113	85	-	-	113	85
Cotisations salariés	6	8	-	-	6	8
Prestations versées	(223)	(208)	-	-	(223)	(208)
Liquidation de régimes	(9)	-	-	-	(9)	-
Regroupements d'entreprises / Cessions	(9)	(53)	-	-	(9)	(53)
Écarts de conversion	103	165	-	-	103	165
<b>JUSTE VALEUR DES ACTIFS DU RÉGIME AU 31 DÉCEMBRE</b>	<b>3 855</b>	<b>3 654</b>	-	-	<b>3 855</b>	<b>3 654</b>
Rendement Réel des actifs du régime	220	421	-	-	220	421
<b>COMPOSANTES DES MONTANTS INSCRITS DANS LES COMPTES</b>						
Valeur actualisée de l'obligation	4 947	4 568	365	326	5 312	4 894
Juste valeur des actifs du régime	3 855	3 654	-	-	3 855	3 654
<b>SITUATION FINANCIÈRE NETTE</b>	<b>(1 092)</b>	<b>(914)</b>	<b>(365)</b>	<b>(326)</b>	<b>(1 457)</b>	<b>(1 240)</b>
Coût des services passés non comptabilisés	8	6	(6)	(3)	2	3
Actifs non reconnus au titre des règles de limitation des excédents reconnus	(4)	(5)	-	-	(4)	(5)
<b>(PASSIF) / ACTIF NET COMPTABILISÉ</b>	<b>(1 088)</b>	<b>(913)</b>	<b>(371)</b>	<b>(329)</b>	<b>(1 459)</b>	<b>(1 242)</b>
<i>Dont Autres actifs financiers</i>	3	5	-	-	3	5
<i>Dont Provision avantages du personnel</i>	(1 091)	(918)	(371)	(329)	(1 462)	(1 247)

\* Dont versements exceptionnels de 12 millions de livres sterling en 2010 et en 2011 au titre du plan au Royaume-Uni (voir Note 23 (a)).

Les montants reconnus par capitaux propres sont présentés ci-après (avant impôts et participations ne donnant pas le contrôle [intérêts minoritaires] et après écarts de conversion) :

(millions d'euros)	RÉGIMES DE RETRAITE		AUTRES AVANTAGES		TOTAL	
	2011	2010	2011	2010	2011	2010
<b>GAINS / (PERTES) ACTUARIELS CUMULÉS AU 31 DÉCEMBRE</b>	<b>(1 109)</b>	<b>(757)</b>	<b>(35)</b>	<b>(4)</b>	<b>(1 144)</b>	<b>(760)</b>
<b>MONTANTS RECONNUS AU COURS DE L'EXERCICE</b>	<b>(321)</b>	<b>(54)</b>	<b>(24)</b>	<b>(10)</b>	<b>(345)</b>	<b>(64)</b>
<i>Dont Gains / (Pertes) actuariels</i>	(322)	(52)	(24)	(10)	(346)	(62)
<i>Dont Limitations des excédents</i>	1	(2)	-	-	1	(2)

Le Groupe n'a reconnu aucun droit à remboursement au titre des périodes présentées.

La valeur actualisée de l'obligation au titre des retraites et autres avantages présentée dans le tableau ci-dessus s'analyse comme suit :

AU 31 DÉCEMBRE

(millions d'euros)	2011	2010	2009	2008	2007
Plans non financés	905	865	770	699	630
Plans partiellement ou entièrement financés	4 407	4 028	3 629	3 051	4 140
<b>VALEUR ACTUALISÉE DE L'OBLIGATION</b>	<b>5 312</b>	<b>4 894</b>	<b>4 399</b>	<b>3 750</b>	<b>4 770</b>
(Gains) / Pertes actuariels liés à des effets d'expérience	63	13	( 179)	83	112
(Gains) / Pertes en % de l'obligation totale au 31 décembre	1 %	0 %	(4 %)	2 %	2 %
<b>JUSTE VALEUR DES ACTIFS DU RÉGIME</b>	<b>3 855</b>	<b>3 654</b>	<b>3 236</b>	<b>2 761</b>	<b>4 148</b>
Gains / (Pertes) liés à des effets d'expérience	(29)	185	233	(839)	(26)
Gains / (Pertes) en % de la juste valeur au 31 décembre	(1 %)	5 %	7 %	(30 %)	(1 %)

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
<b>2011</b>				
Taux d'actualisation au 31 décembre	4,50	4,60	4,70	4,30
Taux de croissance des salaires au 31 décembre	4,00	3,50	n/a	2,50 à 4,00
Taux de rendement long terme attendus sur les actifs au 1 <sup>er</sup> janvier	7,75	7,50	6,90	4,75
<b>2010</b>				
Taux d'actualisation au 31 décembre	5,30	5,10	5,40	4,75
Taux de croissance des salaires au 31 décembre	4,00	4,50	4,90	2,50 à 4,00
Taux de rendement long terme attendus sur les actifs au 1 <sup>er</sup> janvier	8,00	7,75	7,00	4,75 à 5,25

Les hypothèses de rendement à long terme attendu sur les actifs, et les taux d'actualisation retenus pour l'estimation des obligations du Groupe ont été définies à partir des recommandations d'experts indépendants.

Les taux de rendement à long terme attendus sur les actifs des fonds de pension sont déterminés sur la base des performances historiques, des perspectives actuelles et à long terme et de la composition des actifs des fonds de pension. Si les taux de rendements attendus avaient été réduits de 1 % en 2011, l'impact sur la charge relative aux principaux régimes du Groupe situés au Royaume-Uni et en Amérique du Nord aurait été une augmentation de cette charge de 35 millions d'euros.

Les taux d'actualisation sont déterminés par référence aux taux de rendement des obligations privées à long terme de bonne qualité. Ils ont été arrêtés sur la base d'indices externes, comme par exemple l'indice iboxx au Royaume-Uni, communément retenus comme référence. Le Groupe s'est assuré de la pertinence de ces indices. Si les taux d'actualisation avaient été réduits de 1 % au 31 décembre 2011, 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 augmentation de ces obligations d'environ 735 millions d'euros.

Pour 2012, les taux de rendement long terme attendus sur les actifs sont de :

États-Unis	7,50
Canada	7,25
Royaume-Uni	7,00
Zone euro	4,30

### a) Régimes de retraite

Les principaux régimes de retraite à prestations définies offerts par le Groupe sont situés essentiellement au Royaume-Uni et en Amérique du Nord (États-Unis et Canada). Ils contribuent respectivement à hauteur de 54 % et 35 % aux obligations totales des régimes à prestations définies du Groupe.

Au Royaume-Uni, les obligations du Groupe sont gérées, pour l'essentiel, au sein d'un unique fonds de pension administré par un conseil paritaire indépendant. En octobre 2011, l'ensemble des

droits acquis (qui sont basés sur le salaire et le nombre d'années d'ancienneté dans le Groupe) a été figé : les bénéficiaires encore en activité n'acquiescent plus de droits dans ce fonds à prestations définies. Si besoin, le fonds est dorénavant alimenté par des cotisations de l'employeur, dont le taux est déterminé, dans le cadre de la réglementation en vigueur tous les 3 ans, sur la base de l'évaluation du plan effectuée par des actuaires indépendants, de telle sorte que les minima de solvabilité réglementaires soient satisfaits et, au-delà, que le financement à long terme des prestations soit assuré. Sur la base de la situation du fonds au 30 juin de chaque année, une contribution de 12 millions de livres sterling peut être appelée en 2012, comme cela a été le cas en 2011. À fin 2011, les actifs de ces fonds de pension étaient investis en actions pour environ 46 %, compte tenu du caractère long terme des prestations à financer, pour environ 45 % en obligations et pour 9 % en placements monétaires et placements immobiliers.

En Amérique du Nord (États-Unis et Canada), les droits à retraite proviennent de divers régimes pour lesquels le taux de cotisation employeur est encadré par des minima et des maxima de déductibilité au titre de l'impôt sur les sociétés. Les engagements du Groupe au travers de ces fonds font l'objet de mesures visant à limiter l'acquisition de droits futurs par la fermeture de certains fonds aux nouveaux entrants et à optimiser leurs gestions par la fusion de différents fonds. À fin 2011, environ 59 % des actifs des fonds étaient investis en actions, 40 % en obligations, et 1 % en placements monétaires et placements immobiliers. Le niveau attendu des cotisations employeur au titre des différents régimes de retraite est d'environ 155 millions de dollars américains en 2012.

### b) Indemnités de cessation de service

Les indemnités de cessation de service sont, en règle générale, des indemnités forfaitaires calculées en fonction du nombre d'années de service du salarié et de son salaire annuel au moment de son départ à la retraite, de son départ volontaire ou de son licenciement. Les principaux régimes de cette nature concernent les salariés des entités françaises, grecques et coréennes du Groupe. En France, la loi portant réforme des retraites de novembre 2010 n'a pas impacté de manière significative les engagements du Groupe.

### 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 obligations ne font pas l'objet de préfinancements, mais les subventions fédérales américaines attendues au cours des prochaines années (réforme du Medicare) ont significativement réduit les engagements à la charge du Groupe.

La réforme du système de santé américain de 2010 n'a pas conduit à des impacts significatifs sur ces plans situés aux États-Unis.

En Amérique du Nord, le taux estimé d'évolution des coûts médicaux utilisé dans le calcul des engagements est différent pour les plans aux États-Unis et au Canada. Fin 2011, les taux utilisés étaient de 8 %, diminuant jusqu'à 5 % en 2019, pour les plans situés aux États-Unis, et de 7.6 %, diminuant jusqu'à 5 % en 2018, pour les plans canadiens.

Fin 2010, les taux utilisés étaient de 8 %, diminuant jusqu'à 5 % en 2017, pour les plans situés aux États-Unis, et de 8 %, diminuant jusqu'à 5 % en 2018, pour les plans canadiens.

Les hypothèses de taux d'évolution des coûts médicaux ont un effet significatif sur l'évaluation des engagements liés. Une augmentation ou une diminution d'un point de ce taux d'évolution des coûts médicaux aurait les effets suivants :

(millions d'euros)	VARIATION DE 1 POINT	
	AUGMENTATION	DIMINUTION
Augmentation (diminution) de la valeur actualisée de l'obligation au 31 décembre 2011	37	(31)
Augmentation (diminution) du coût des services rendus et de l'effet de l'actualisation pour l'exercice 2011	3	(3)

## Note 24 Provisions

(millions d'euros)	PROVISIONS POUR RESTRUCTURATION	PROVISIONS POUR RÉAMÉNAGEMENT DE SITES ET RISQUE ENVIRONNEMENTAL	AUTRES	TOTAL
<b>AU 1<sup>ER</sup> JANVIER 2010</b>	<b>74</b>	<b>229</b>	<b>772</b>	<b>1 075</b>
Dotation nette de l'exercice*	40	33	142	215
Utilisations de l'exercice*	(60)	(25)	(396)	(481)
Reprises sans objet*	(4)	(4)	(71)	(79)
Autres variations	1	5	8	14
Écarts de conversion	4	13	18	35
<b>AU 31 DÉCEMBRE 2010</b>	<b>55</b>	<b>251</b>	<b>473</b>	<b>779</b>
<i>Dont part à moins d'un an</i>				146
<i>Dont part à plus d'un an</i>				633
<b>AU 1<sup>ER</sup> JANVIER 2011</b>	<b>55</b>	<b>251</b>	<b>473</b>	<b>779</b>
Dotation nette de l'exercice	20	39	120	179
Utilisations de l'exercice	(18)	(26)	(64)	(108)
Reprises sans objet	(1)	(4)	(36)	(41)
Autres variations	(16)	(43)	15	(44)
Écarts de conversion	-	1	(4)	(3)
<b>AU 31 DÉCEMBRE 2011</b>	<b>40</b>	<b>218</b>	<b>504</b>	<b>762</b>
<i>Dont part à moins d'un an</i>				125
<i>Dont part à plus d'un an</i>				637

\* Dont 202 millions d'euros de dotation nette, (475) millions d'euros d'utilisations et (41) millions d'euros de reprises sans objet relatifs aux activités poursuivies en 2010..

Les provisions pour restructuration incluent principalement les indemnités de fin de contrat de travail, les coûts de rupture de contrat et d'autres coûts.

Les autres provisions incluent :

- les provisions pour risque concurrence, composées principalement des litiges concurrence en Afrique du Sud (provisionné en 2011) et en Allemagne. Voir également la Note 29 – Procédures judiciaires

et d'arbitrage. La variation en 2010 provient essentiellement de la reprise de provision relative au litige concurrence plâtre, suite à son paiement en juillet 2010 pour un montant de 338 millions d'euros ;

- les provisions relatives aux captives d'assurance et de réassurance pour un montant de 111 millions d'euros (107 millions d'euros au 31 décembre 2010).

## Note 25 Passifs financiers

Les passifs financiers se décomposent comme suit :

	AU 31 DÉCEMBRE	
(millions d'euros)	2011	2010
Passifs financiers hors options de vente octroyées aux minoritaires, part à plus d'un an	12 216	14 033
Options de vente octroyées aux minoritaires, part à plus d'un an	50	63
<b>PASSIFS FINANCIERS, PART À PLUS D'UN AN</b>	<b>12 266</b>	<b>14 096</b>
Passifs financiers hors options de vente octroyées aux minoritaires, part à moins d'un an	2 842	2 980
Options de vente octroyées aux minoritaires, part à moins d'un an	98	204
<b>PASSIFS FINANCIERS, PART À MOINS D'UN AN</b>	<b>2 940</b>	<b>3 184</b>
Total passifs financiers hors options de vente octroyées aux minoritaires	15 058	17 013
Total options de vente octroyées aux minoritaires	148	267
<b>TOTAL PASSIFS FINANCIERS</b>	<b>15 206</b>	<b>17 280</b>

### a) Analyse des passifs financiers hors options de vente octroyées aux minoritaires par nature

	AU 31 DÉCEMBRE	
(millions d'euros)	2011	2010
Emprunts obligataires	10 384	11 323
Emprunts bancaires et tirages sur lignes de crédit	3 442	3 591
Billets de trésorerie et papier commercial	57	724
Autres titres de créances	688	688
Autres dettes	487	687
<b>TOTAL PASSIFS FINANCIERS HORS OPTIONS DE VENTE OCTROYÉES AUX MINORITAIRES</b>	<b>15 058</b>	<b>17 013</b>

#### Emprunts obligataires et autres titres de créances

Le Groupe dispose d'un programme d'émission de titres de créance à moyen et long terme (EMTN), dont le plafond s'élève à 12 000 millions d'euros. Au 31 décembre 2011, le montant de titres émis dans le cadre de ce programme est de 8 748 millions d'euros, dont 8 135 millions d'euros d'emprunts obligataires et 613 millions d'euros émis sous forme de placements privés classés en autres titres de créances. Le taux moyen instantané des émissions réalisées dans le cadre de ce programme est de 6,7 % au 31 décembre 2011 et leurs échéances s'échelonnent de 2012 à 2020.

Au 31 décembre 2011, le portefeuille d'emprunts obligataires publics est composé d'emprunts libellés notamment en euros, dollars américains et livres sterling portant un taux d'intérêt moyen (toutes devises confondues) de 6,7 % (6,1 % au 31 décembre 2010). Leurs dates d'échéance s'échelonnent de 2012 à 2036, leur année d'échéance moyenne étant 2017 (soit une maturité moyenne de 5 ans et 5 mois).

Le portefeuille des autres titres de créances est principalement constitué de titres en euros et en dollars américains. À la date de clôture de l'exercice 2011, le taux d'intérêt moyen des autres titres de créances s'élève à 7,1 % (6,3 % au 31 décembre 2010).

### Emprunts bancaires

Au 31 décembre 2011, l'encours des emprunts bancaires s'élève à 2 661 millions d'euros pour l'essentiel répartis sur les filiales du Groupe en devises locales.

Le taux d'intérêt moyen des emprunts bancaires est de 5,9 % au 31 décembre 2011 (5,8 % au 31 décembre 2010).

### Lignes de crédit confirmées à moyen et long terme

Au 31 décembre 2011, les tirages sur lignes de crédit confirmées à moyen et long terme (hors ligne d'acquisition) sont de 13 millions d'euros sur un montant total de lignes confirmées à moyen et long terme de 4 023 millions d'euros (dont 3 973 millions d'euros au niveau de Lafarge S.A. qui ne sont pas tirés). Le taux moyen de ces tirages qui sont intégralement libellés en livres égyptiennes est de 11 % au 31 décembre 2011.

Les lignes de crédit sont affectées en priorité à la couverture des financements court terme du Groupe, et contribuent à assurer sa liquidité. La commission moyenne de non-utilisation des lignes de crédit confirmées est de 63 points de base au 31 décembre 2011 (46 points de base au 31 décembre 2010).

L'encours des trois tranches résiduelles de la ligne de crédit d'acquisition d'Orascom Cement conclue le 9 décembre 2007 n'a pas évolué au cours de l'année 2011 et s'établit donc toujours à 768 millions d'euros. Le taux d'intérêt moyen de ces tirages est de 2,0 % au 31 décembre 2011 (1,5% au 31 décembre 2010).

### Billets de trésorerie

Au 31 décembre 2011, 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 2011, l'encours de billets de trésorerie s'élève à 57 millions d'euros. Ces billets de trésorerie portent un taux d'intérêt moyen proche du taux interbancaire européen ("Euribor") pour des maturités s'étalant généralement de 1 à 6 mois. Le taux moyen du portefeuille de billets de trésorerie au 31 décembre 2011 est de 2,0 % (1,1 % au 31 décembre 2010).

### b) Analyse des passifs financiers hors options de vente octroyées aux minoritaires par date d'échéance

Au 31 décembre 2011, 57 millions d'euros de passifs financiers à moins d'un an ont été classés en passifs financiers à plus d'un an par adossement à des lignes de crédit confirmées, le Groupe ayant la capacité de les refinancer à moyen et long terme.

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". La variation nette de ces passifs est présentée dans le tableau des flux de trésorerie en "augmentation des passifs financiers à plus d'un an" si elle est positive et en "remboursements des passifs financiers à plus d'un an" si elle est négative. La variation nette de ces passifs est une diminution de 667 millions d'euros au 31 décembre 2011 (comparée à une diminution de 212 millions d'euros au 31 décembre 2010).

	AU 31 DÉCEMBRE
<b>(millions d'euros)</b>	<b>2011</b>
2012 S1	1 215
2012 S2	1 627
2013	1 802
2014	1 990
2015	1 368
2016	2 187
À plus de 5 ans	4 869
<b>TOTAL PASSIFS FINANCIERS HORS OPTIONS DE VENTE OCTROYÉES AUX MINORITAIRES</b>	<b>15 058</b>

Cet échéancier correspond aux échéances contractuelles de nos différents contrats d'emprunt. Celui-ci est non actualisé et sans compensation.

### c) Analyse des passifs financiers hors options de vente octroyées aux minoritaires par devise

AU 31 DÉCEMBRE (millions d'euros)	2011		2010	
	AVANT SWAPS	APRÈS SWAPS	AVANT SWAPS	APRÈS SWAPS
Euro (EUR)	9 597	10 896	10 836	10 467
Dollar américain (USD)	2 487	1 998	3 068	3 999
Livre sterling (GBP)	1 589	710	1 543	830
Yuan chinois (CNY)	588	588	434	434
Roupie indienne (INR)	22	151	52	189
Naira nigérian (NGN)	215	215	104	104
Autres	560	500	976	990
<b>TOTAL</b>	<b>15 058</b>	<b>15 058</b>	<b>17 013</b>	<b>17 013</b>

### 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)	2011		2010	
	AVANT SWAPS	APRÈS SWAPS	AVANT SWAPS	APRÈS SWAPS
Taux variable	3 561	4 971	4 455	5 723
Taux fixe inférieur à 6 %	3 111	1 559	6 544	5 150
Taux fixe entre 6 % et 10 %	7 652	7 794	5 831	5 957
Taux fixe supérieur à 10 %	734	734	183	183
<b>TOTAL</b>	<b>15 058</b>	<b>15 058</b>	<b>17 013</b>	<b>17 013</b>

Le taux d'intérêt moyen instantané de l'endettement brut après swaps au 31 décembre 2011 est de 6,2 % (5,5 % au 31 décembre 2010). Le taux d'intérêt moyen de l'endettement net après swaps sur l'année 2011 s'élève quant à lui à 6,3 % (5,8 % sur l'année 2010). L'essentiel de l'augmentation des taux de l'endettement brut résulte de la mise en œuvre de clauses dites de « step up » introduites sur les émissions obligataires réalisées par le Groupe depuis 2009. Les clauses ont été activées progressivement en 2011 à la suite des dégradations des notes de crédit du groupe par Standard & Poor's (17 mars 2011) et Moody's (5 août 2011).

### e) Clauses particulières dans les contrats d'emprunt

#### Ratios financiers

Au 31 décembre 2011, les contrats de financement de Lafarge S.A. ne contiennent pas de clauses imposant le respect continu de ratios financiers.

Les contrats d'emprunt contenant des clauses imposant le respect continu de ratios financiers sont localisés dans les filiales des pays suivants : Bangladesh, Chine, Émirats arabes unis, Équateur, Inde, Jordanie, Nigeria, Qatar, Royaume-Uni, Syrie, Vietnam et Pakistan et représentent de l'ordre de 6 % des passifs financiers consolidés du Groupe hors options de vente octroyées aux minoritaires au 31 décembre 2011. Pour l'essentiel, ces dernières ont une faible probabilité d'être activées. Nos contrats et ceux de nos filiales contiennent également des clauses d'accélération croisées. Si nous, ou sous certaines conditions nos filiales les plus significatives, ne respectons pas nos engagements, les établissements prêteurs pourraient constater un cas de défaut et exiger le remboursement anticipé d'une part significative de la dette du Groupe.

Compte tenu de la répartition de ces financements sur diverses filiales et de la qualité du dispositif de liquidité du Groupe, l'existence de ces ratios financiers ne constitue pas un risque matériel sur la situation financière du Groupe.

Les autres contrats d'emprunt ne contiennent pas de clauses imposant le respect continu de ratios.

#### Clauses de changement de contrôle

Des clauses de changement de contrôle figurent dans un certain nombre de contrats de lignes de crédit confirmées contractées au niveau de la société mère ainsi que sur la ligne spécifique d'acquisition des titres d'Orascom Cement portant sur un nominal total de 4 740 millions d'euros, soit la totalité de l'encours total de ces lignes. Le changement de contrôle dans le capital de Lafarge annulerait la disponibilité de ces lignes ou en rendrait le remboursement obligatoire en cas de tirage. Des clauses de changement de contrôle figurent également dans un certain nombre d'emprunts obligataires et de placements privés émis dans le cadre du programme EMTN, représentant un nominal de 6 301 millions d'euros. Ces clauses permettraient aux porteurs de ces titres, sous certaines conditions, de demander leur remboursement.

### f) Options de vente octroyées aux minoritaires

Dans le cadre de l'acquisition de certaines entités, le Groupe a consenti à des actionnaires tiers des options de vente de leur participation à un prix déterminé en fonction de la valeur de marché. Ces actionnaires sont soit des institutions internationales telles que la Banque européenne de reconstruction et de développement, soit des investisseurs privés financiers ou industriels, voire les anciens actionnaires des entités considérées. Dans l'hypothèse où l'ensemble de ces options serait



exercé, la valeur d'achat, y compris passifs financiers et trésorerie acquis, s'élèverait à 162 millions d'euros en valeur 31 décembre 2011 (283 millions d'euros au 31 décembre 2010).

Une partie de ces options est exerçable en 2012 pour un montant, en valeur 31 décembre 2011, de 113 millions d'euros. Le solde, soit 49 millions d'euros, est exerçable pour partie à compter de 2014 et pour partie à compter de 2015.

Les options de vente octroyées aux minoritaires de sociétés consolidées globalement sont considérées comme une dette du Groupe. Sur le total des options de vente octroyées par le Groupe, celles octroyées à des actionnaires tiers dans des sociétés contrôlées

exclusivement représentent respectivement 148 millions d'euros et 267 millions d'euros au 31 décembre 2011 et au 31 décembre 2010, les autres options étant octroyées à des actionnaires de coentreprises.

La diminution de la dette liée aux options de vente octroyées aux minoritaires est principalement liée aux acquisitions de participations complémentaires évoquées en Note 3.2.

Le goodwill lié aux options de vente octroyées aux minoritaires, s'élève à 71 millions d'euros et 128 millions d'euros au 31 décembre 2011 et 31 décembre 2010 respectivement.

Les options octroyées à des actionnaires de coentreprises sont présentées dans les "Engagements liés au périmètre", en Note 28.

## Note 26 Instruments financiers

### a) Désignation des instruments dérivés en vue de leur comptabilisation comme instruments de couverture

Le Groupe a recours à des instruments financiers dérivés pour gérer son exposition aux risques de marché. Ces instruments financiers sont destinés uniquement à couvrir les risques sur des transactions futures ou des engagements fermes. Le Groupe n'utilise pas d'instruments dérivés à des fins spéculatives.

Comptablement, certains instruments dérivés sont désignés comme instruments de couverture de flux de trésorerie et de juste valeur en conformité avec les critères établis par IAS 39 – "Instruments financiers : Comptabilisation et Évaluation".

Les autres instruments dérivés, pour lesquels la documentation de la relation de couverture ne répond pas aux exigences de la norme IAS 39 car elle représenterait un rapport coût-bénéfice désavantageux pour le Groupe, ne sont pas désignés comptablement comme des instruments de couverture. Les variations de juste valeur de ces instruments sont comptabilisées en compte de résultat, conformément à IAS 39.

## b) Juste valeur

Le tableau ci-après détaille la valeur comptable et la juste valeur des instruments financiers comptabilisés dans l'état de la situation financière consolidée :

### INSTRUMENTS FINANCIERS DANS L'ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE CONSOLIDÉE

AU 31 DÉCEMBRE (millions d'euros)	CATÉGORIE IAS 39	CATÉGORIE JUSTE VALEUR	2011		2010	
			VALEUR COMPTABLE	JUSTE VALEUR	VALEUR COMPTABLE	JUSTE VALEUR
<b>ACTIFS</b>						
Trésorerie et équivalents de trésorerie	<i>Actifs financiers à la juste valeur par résultat</i>	Niv 1, 2*	3 171	3 171	3 294	3 294
Clients	<i>Prêts et créances au coût amorti</i>		1 765	1 765	1 774	1 774
Autres débiteurs	<i>Prêts et créances au coût amorti</i>		858	858	971	971
Autres actifs financiers			755	755	863	863
<i>Placements détenus jusqu'à leur échéance</i>	<i>Placements détenus jusqu'à leur échéance au coût amorti</i>		-	-	-	-
<i>Actifs financiers disponibles à la vente</i>	<i>Actifs disponibles à la vente à la juste valeur par capitaux propres</i>	Voir Note 15	309	309	319	319
<i>Prêts et placements long terme</i>	<i>Prêts et créances au coût amorti</i>		386	386	490	490
<i>Charges de retraite payées d'avance</i>	<i>(en dehors du champ d'IAS 39)</i>		3	3	5	5
<i>Trésorerie soumise à restriction</i>	<i>Actifs financiers à la juste valeur par résultat</i>		57	57	49	49
Instruments dérivés actifs	<i>Cf. ci-dessous</i>		141	141	134	134
<b>PASSIFS</b>						
Concours bancaires courants **	<i>Passifs financiers au coût amorti</i>		1 034	1 034	1 036	1 036
Fournisseurs	<i>Passifs financiers au coût amorti</i>		1 964	1 964	1 996	1 996
Autres créditeurs	<i>Passifs financiers au coût amorti</i>		1 582	1 582	1 642	1 642
Emprunts obligataires	<i>Passifs financiers au coût amorti</i>	Niv 2	10 384	10 045	11 323	11 722
Autres passifs financiers à long terme (y compris la part à moins d'un an)	<i>Passifs financiers au coût amorti</i>	Niv 2	3 640	3 524	4 654	4 706
Options de vente octroyées aux minoritaires	-		148	148	267	267
Instruments dérivés passifs	<i>Cf. ci-dessous</i>		80	80	141	141
<b>INSTRUMENTS DÉRIVÉS</b>						
Instruments dérivés de taux			49	49	(5)	(5)
<i>Dérivés désignés comme instrument de couverture de flux de trésorerie</i>		Niv 2	44	44	24	24
<i>Dérivés désignés comme instrument de couverture de juste valeur</i>		Niv 2	7	7	9	9
<i>Dérivés non désignés comptablement comme instrument de couverture</i>		Niv 2	(2)	(2)	(38)	(38)
Instruments dérivés de change			14	14	(3)	(3)
<i>Dérivés désignés comme instrument de couverture de flux de trésorerie</i>		Niv 2	3	3	1	1
<i>Dérivés désignés comme instrument de couverture de juste valeur</i>		Niv 2	(5)	(5)	(8)	(8)
<i>Dérivés non désignés comptablement comme instrument de couverture</i>		Niv 2	16	16	4	4
Instruments dérivés sur matières premières			(2)	(2)	1	1
<i>Dérivés désignés comme instrument de couverture de flux de trésorerie</i>		Niv 2	(2)	(2)	1	1
Autres instruments dérivés			-	-	-	-
<i>Dérivés actions qualifiés de transaction</i>			-	-	-	-
<i>Dérivés incorporés qualifiés de transaction</i>			-	-	-	-

\* Voir Note 2, 17 et Note 19.

\*\* Dont 282 millions d'euros de découvert bancaire au 31 décembre 2011 (209 millions d'euros au 31 décembre 2010) et 404 millions d'euros de titrisation (533 millions d'euros au 31 décembre 2010).

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 en évaluer la juste valeur (219 millions d'euros au 31 décembre 2011 et 233 millions d'euros au 31 décembre 2010) sont évalués en fonction des critères financiers les plus appropriés à la situation spécifique de chaque titre (valeur actualisée des flux futurs de trésorerie, valeur de cession estimée). Si cette juste valeur n'est pas déterminable de manière fiable, les titres sont maintenus à leur coût d'acquisition ;
- **emprunts obligataires** : la juste valeur des emprunts obligataires a été estimée, à l'aide de modèles qui s'appuient sur des données de marché observables, à la valeur de marché des emprunts dès lors que le marché est suffisamment liquide ;
- **autres passifs financiers à long terme** : la juste valeur des autres passifs financiers à long terme a été déterminée, en estimant les flux de trésorerie futurs relatifs à chaque emprunt, actualisés avec un taux d'intérêt prenant en considération le risque de crédit du Groupe à la date de clôture pour des emprunts similaires ;

- **instruments dérivés** : la juste valeur des instruments dérivés de change, de taux d'intérêt, des dérivés sur matières premières et des dérivés sur actions a été calculée en utilisant les prix de marché que le Groupe devrait payer ou recevoir pour dénouer ces contrats.

### c) Risque de change

Dans le cours normal de ses activités, la politique du Groupe est de couvrir tous les risques de change opérationnels sur ses transactions en devises étrangères par des instruments dérivés dès lors qu'un engagement de type commercial et/ou financier ferme ou hautement probable en devise étrangère est pris ou connu. Ces instruments dérivés sont limités à des contrats à terme, des swaps et des options de change ayant une maturité initiale généralement inférieure à un an.

Cette politique est d'application dans toutes les filiales du Groupe auxquelles il appartient d'en assurer le suivi. Lorsque la réglementation locale le permet, les filiales doivent couvrir leurs éventuelles expositions avec la trésorerie centrale du Groupe. Le suivi des risques liés aux instruments financiers de change se fait sur la base d'un reporting interne fourni au management.

Les procédures du Groupe visent à réduire l'exposition au risque de change "financier" en imposant que les emprunts et placements des entreprises contrôlées soient libellés autant que possible dans la même devise que les flux de trésorerie générés par les activités ordinaires, à savoir dans la monnaie fonctionnelle. Le Groupe peut adapter cette règle générale dans des cas particuliers pour tenir compte de la situation économique spécifique d'un pays (forte inflation, taux d'intérêt élevés, convertibilité et liquidité de la monnaie, etc.). Dans le cadre de cette politique, le Groupe est également amené à utiliser des swaps de devises pour convertir en devises étrangères des dettes le plus souvent libellées en euros.

Voir la Section 2.1.2 (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 2011, les contrats à terme ont été principalement conclus pour une durée inférieure à un an. Le montant nominal des instruments de couverture de change à la date de clôture de l'exercice est le suivant :

	AU 31 DÉCEMBRE	
(millions d'euros)	2011	2010
<b>ACHATS À TERME ET SWAPS DE CHANGE</b>		
Dollar américain (USD)	1 158	600
Livre sterling (GBP)	1 040	888
Autres devises	217	307
<b>TOTAL</b>	<b>2 415</b>	<b>1 795</b>
<b>VENTES À TERME ET SWAPS DE CHANGE</b>		
Dollar américain (USD)	668	1 526
Livre sterling (GBP)	55	62
Autres devises	425	334
<b>TOTAL</b>	<b>1 148</b>	<b>1 922</b>

## Analyse de la valeur dans l'état de la situation financière consolidée des instruments dérivés couvrant le risque de change

Au 31 décembre 2011 et 2010, 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) (Designation 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.

AU 31 DÉCEMBRE (millions d'euros)	2011			2010		
	JUSTE VALEUR DES DÉRIVÉS	RÉÉVALUATION DU SOUS-JACENT	IMPACT NET	JUSTE VALEUR DES DÉRIVÉS	RÉÉVALUATION DU SOUS-JACENT	IMPACT NET
<b>ACTIFS</b>						
Instruments dérivés non-courants	-	-	-	-		-
Instruments dérivés courants	43	-	43	42		42
Réévaluation nette des prêts et emprunts financiers en devises	-	-	-	-		-
<b>PASSIFS</b>						
Instruments dérivés non-courants	3	-	3	6		6
Instruments dérivés courants	26	-	26	39		39
Réévaluation nette des prêts et emprunts financiers en devises	-	15	15	-	4	4
<b>IMPACT NET SUR LES CAPITAUX PROPRES</b>	<b>14</b>	<b>(15)</b>	<b>(1)</b>	<b>(3)</b>	<b>(4)</b>	<b>(7)</b>

### d) Risque de taux d'intérêt

L'exposition du Groupe aux variations de taux d'intérêt recouvre deux natures de risques :

- un risque de prix lié aux actifs et passifs financiers à taux fixe. Les variations de taux d'intérêt influent sur la valeur de marché des actifs et passifs financiers à taux fixe ;
- un risque de flux de trésorerie lié aux actifs et passifs financiers à taux variable. Les variations de taux d'intérêt ont une incidence directe sur le résultat futur du Groupe.

Le Groupe, dans le cadre de sa politique générale, arbitre entre ces deux natures de risques, en utilisant au besoin des swaps de taux

d'intérêt et options. Le suivi des risques liés aux instruments financiers de taux d'intérêt se fait sur la base d'un reporting interne fourni au management.

Les instruments dérivés de taux d'intérêt existant au 31 décembre 2011 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 2.1.2 (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 2011 (millions d'euros)	À MOINS D'UN AN		DE UN A CINQ ANS		À PLUS DE CINQ ANS		TOTAL	
	FIXE	VARIABLE	FIXE	VARIABLE	FIXE	VARIABLE	FIXE	VARIABLE
Passifs financiers *	489	2 353	6 182	1 165	4 826	43	11 497	3 561
Trésorerie et équivalents de trésorerie	-	(3 171)	-	-	-	-	-	(3 171)
<b>POSITION NETTE AVANT GESTION</b>	<b>489</b>	<b>(818)</b>	<b>6 182</b>	<b>1 165</b>	<b>4 826</b>	<b>43</b>	<b>11 497</b>	<b>390</b>
Instruments dérivés	(1 022)	1 022	(388)	388	-	-	(1 410)	1 410
<b>POSITION NETTE APRÈS GESTION</b>	<b>(533)</b>	<b>204</b>	<b>5 794</b>	<b>1 553</b>	<b>4 826</b>	<b>43</b>	<b>10 087</b>	<b>1 800</b>

\* 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 2011 \***

(millions d'euros)	TAUX MOYEN	2012	2013	2014	2015	2016	> 5 ANS	TOTAL
<b>Payeur de taux fixe (couverture de flux de trésorerie)</b>								
Euro	4,5 %	70	58	42	-	-	-	170
Autres devises	7,2 %	34	67	104	-	-	-	205
<b>Payeur de taux variable (couverture de juste valeur)</b>								
Euro	1,7 %	1 200	300	-	-	-	-	1 500
Autres devises	1,8 %	-	77	240	-	-	-	317
<b>Autres instruments dérivés de taux</b>								
Euro	-	-	-	-	-	-	-	-
Autres devises	2,2 %	19	332	-	-	-	-	351
<b>TOTAL</b>		<b>1 323</b>	<b>834</b>	<b>386</b>	-	-	-	<b>2 543</b>

\* 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 2010 \***

(millions d'euros)	TAUX MOYEN	2011	2012	2013	2014	2015	> 5 ANS	TOTAL
<b>Payeur de taux fixe (couverture de flux de trésorerie)</b>								
Euro	4,5 %	-	70	58	42	-	-	170
Autres devises	5,4 %	120	31	71	108	7	-	337
<b>Payeur de taux variable (couverture de juste valeur)</b>								
Euro	1,2 %	-	1 200	300	-	-	-	1 500
Autres devises	1,5 %	-	-	75	232	-	-	307
<b>Autres instruments dérivés de taux</b>								
Euro	-	-	-	-	-	-	-	-
Autres devises	2,0 %	218	20	331	-	-	-	569
<b>TOTAL</b>		<b>338</b>	<b>1 321</b>	<b>835</b>	<b>382</b>	<b>7</b>	-	<b>2 883</b>

\* Le montant notionnel des contrats représente la valeur nominale des instruments financiers traités avec des contreparties. Les montants notionnels libellés en devises étrangères sont exprimés en euros au taux de la date de clôture de l'exercice.

**Analyse de la valeur dans l'état de la situation financière consolidée des instruments dérivés couvrant le risque de taux**

AU 31 DÉCEMBRE (millions d'euros)	2011			2010		
	JUSTE VALEUR DES DÉRIVÉS	RÉÉVALUATION DU SOUS-JACENT	IMPACT NET	JUSTE VALEUR DES DÉRIVÉS	RÉÉVALUATION DU SOUS-JACENT	IMPACT NET
<b>ACTIFS</b>						
Instruments dérivés non courants	80	-	80	78	-	78
Instruments dérivés courants	17	-	17	5	-	5
<b>PASSIFS</b>						
Passifs financiers, part à plus d'un an	-	7	7	-	9	9
Instruments dérivés non courants	43	-	43	51	-	51
Instruments dérivés courants	5	-	5	37	-	37
<b>IMPACT NET SUR LES CAPITAUX PROPRES</b>	<b>49</b>	<b>(7)</b>	<b>42</b>	<b>(5)</b>	<b>(9)</b>	<b>(14)</b>

## e) Risque sur matières premières

Le Groupe est exposé au risque de variation des prix de certaines matières premières, notamment sur les marchés de l'électricité, du gaz naturel, du petcoke, du charbon, des produits pétroliers raffinés et du fret maritime.

Le Groupe a recours à des instruments dérivés pour gérer le risque sur matières premières. Au 31 décembre 2011 et 2010, 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 2.1.2 (Risques financiers et de marché) du Document de Référence pour plus de détails sur notre politique et nos procédures de gestion du risque sur matières premières.

### Couverture du risque sur matières premières

Le montant nominal résiduel des instruments dérivés sur matières premières aux dates de clôture est le suivant :

MONTANT NOTIONNEL RÉSIDUEL DES CONTRATS PAR DATE D'ÉCHÉANCE AU 31 DÉCEMBRE 2011 \*

(millions d'euros)	2012	2013	2014	2015	2016	> 5 ANS	TOTAL
Gaz Naturel (NYMEX)	5	-	-	-	-	-	5
Fuel (NYMEX)	26	-	-	-	-	-	26
Fret Maritime (PANAMAX)	-	-	-	-	-	-	-
Autres	35	-	-	-	-	-	35
<b>TOTAL</b>	<b>66</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>66</b>

\* 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 2010 \*

(millions d'euros)	2011	2012	2013	2014	2015	> 5 ANS	TOTAL
Gaz Naturel (NYMEX)	10	-	-	-	-	-	10
Fuel (NYMEX)	19	-	-	-	-	-	19
Fret Maritime (PANAMAX)	19	-	-	-	-	-	19
Autres	29	-	-	-	-	-	29
<b>TOTAL</b>	<b>77</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>77</b>

\* Le montant notionnel résiduel des contrats représente la valeur nominale résiduelle au 31 décembre des instruments financiers traités avec des contreparties. Les montants notionnels libellés en devises étrangères sont exprimés en euros au taux de la date de clôture de l'exercice.

### Analyse de la valeur dans l'état de situation financière consolidée des instruments dérivés couvrant le risque sur matières premières

Les instruments dérivés sur matières premières existant au 31 décembre 2011 et 2010 sont tous désignés comme instruments de couverture de flux de trésorerie.

Les valeurs dans l'état de la situation financière consolidée des instruments dérivés sur matières premières sont les suivantes :

AU 31 DÉCEMBRE

(millions d'euros)	2011	2010
<b>ACTIFS</b>		
Instruments dérivés non courants	-	-
Instruments dérivés courants	1	9
<b>PASSIFS</b>		
Instruments dérivés non courants	-	-
Instruments dérivés courants	3	8
<b>IMPACT NET SUR LES CAPITAUX PROPRES</b>	<b>(2)</b>	<b>1</b>

## f) Risque de contrepartie sur opérations financières

Le Groupe est exposé au risque de crédit en cas de défaillance d'une contrepartie. Le Groupe a mis en place des politiques visant à limiter son exposition au risque de contrepartie. Ces politiques reposent sur une sélection rigoureuse des contreparties en fonction de plusieurs

critères (notations des agences de notation, actifs et capitaux propres), et selon les échéances des transactions.

L'exposition du Groupe au risque de crédit est limitée et le Groupe considère que sa gestion du risque de contrepartie est prudente et conforme à la pratique du marché, mais qu'elle ne peut prémunir les états financiers du Groupe contre un impact important en cas de risque systémique.

### g) Risque de liquidité

Le Groupe a mis en place des politiques visant à limiter son exposition au risque de liquidité. Conformément à ces politiques, une part importante de l'endettement du Groupe est émise à long terme. De plus, le Groupe a souscrit des lignes de crédit confirmées auprès de diverses banques, affectées en priorité à la couverture de ses échéances à moins d'un an et de ses financements court terme, afin de garantir la disponibilité de liquidités selon ses besoins.

Voir la Section 4.4 (Trésorerie et capitaux) et la Note 25 du Document de Référence 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 2011, le ratio cash-flow opérationnel sur dette nette ressort à 13,2 %, contre 12,4 % à fin 2010.

La Section 4.2 "Politiques comptables et définitions" dans le paragraphe "Réconciliation de mesures non comptables" du présent Document de Référence présente la définition du Groupe pour les indicateurs de dette nette, capitaux propres et cash-flow opérationnel.

La Section 4.4 "Trésorerie et capitaux" du présent Document de Référence présente dans le paragraphe "Dette nette et ratio sur dette nette" 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 2011 est détaillée dans le tableau suivant :

	AU 31 DÉCEMBRE
<b>(millions d'euros)</b>	<b>2011</b>
Clients (cf. Note 17)	1 765
Autres débiteurs (cf. Note 18)	858
<b>TOTAL</b>	<b>2 623</b>

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 45 à 60 jours.

Le Groupe a défini des procédures de gestion et de provisionnement des créances clients ; ces procédures sont déclinées dans chaque branche. Un suivi mensuel des ratios de rotation du besoin en fonds de roulement est effectué au niveau de chaque branche et du Groupe, permettant notamment de s'assurer que la gestion des créances clients, via le ratio de rotation du crédit clients, est conforme aux politiques commerciales du Groupe.

Le Groupe a par ailleurs des prêts et créances à plus d'un an pour respectivement 386 millions d'euros et 490 millions d'euros au 31 décembre 2011 et 2010 (voir Note 15).

## Note 27 Autres créditeurs

Les autres créditeurs se décomposent comme suit :

(millions d'euros)	AU 31 DÉCEMBRE	
	2011	2010
Personnel - rémunérations dues	444	402
Intérêts à payer	302	333
État - autres impôts et taxes	156	200
Dettes sur immobilisations	221	258
Autres	459	449
<b>AUTRES CRÉDITEURS</b>	<b>1 582</b>	<b>1 642</b>
<i>Dont part à court terme</i>	<i>1 499</i>	<i>1 642</i>
<i>Dont part à long terme</i>	<i>83</i>	<i>-</i>

Le poste "Autres" inclut les dettes vis-à-vis des fournisseurs hors exploitation et les dettes vis-à-vis des 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 2011	31 DÉCEMBRE 2010
<b>ENGAGEMENTS DONNÉS</b>					
<b>Engagements liés aux activités opérationnelles</b>					
Engagements d'investissements industriels et autres engagements d'achat	407	567	409	1 383	1 206
Locations d'exploitation	222	557	318	1 097	974
Autres engagements	336	177	90	603	464
<b>Engagements liés au financement</b>					
Nantissement de titres	-	17	84	101	263
Nantissement d'actifs	49	557	23	629	775
Cautions et autres garanties	13	83	-	96	147
Paiements d'intérêts prévus *	876	2 497	1 276	4 649	4 981
Paiements nets prévus dans le cadre des swaps de taux d'intérêts **	17	2	-	19	16
<b>Engagements liés au périmètre</b>					
Garanties de passif	91	332	18	441	395
Obligations de rachat d'intérêt dans des coentreprises	15	-	-	15	16
<b>ENGAGEMENTS REÇUS</b>					
Lignes de crédit confirmées et lignes d'acquisition non utilisées	147	3 863	-	4 010	3 839
Garanties de passif	-	2 240	129	2 369	2 511

\* 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.

\*\* Les paiements d'intérêts prévus pour la jambe variable des swaps sont calculés sur la base des taux en vigueur au 31 décembre.



## 1) Engagements donnés

### a) Engagements liés aux activités opérationnelles

Dans le cadre normal de ses activités, le Groupe a souscrit des contrats à long terme d'approvisionnement en matières premières ou en énergie.

Le Groupe est engagé en tant que preneur dans des contrats de location d'exploitation portant sur des terrains, des carrières, des constructions et des équipements. Le montant en engagement hors bilan correspond aux loyers futurs minimaux. La charge locative des activités poursuivies relative aux exercices clos les 31 décembre 2011 et 2010, s'élève respectivement à 193 millions d'euros et 191 millions d'euros.

Les appels de cotisation et les prestations à verser dans le futur au titre des régimes de retraite et autres avantages post-emploi ne sont pas inclus dans le tableau ci-dessus, dans la mesure où les flux de trésorerie afférents sont incertains. Pour plus d'information sur ces éléments, se reporter au montant indiqué comme part à moins d'un an des provisions avantages du personnel indiquée dans l'état de la situation financière consolidée, et en Note 23.

### b) Engagements liés au périmètre

Dans le cadre de ses opérations de cession, le Groupe a accordé aux acquéreurs des garanties de passif, pour lesquelles le risque est jugé mineur, pour un montant maximum total en vigueur au 31 décembre 2011 de 441 millions d'euros.

## 2) Engagements reçus

Dans le cadre de ses opérations d'acquisition, le Groupe a reçu des garanties de passifs pour un montant initial maximum de :

- 2 240 millions d'euros dans le cadre de l'acquisition d'Orascom Cement en 2008 ;
- 129 millions d'euros dans le cadre de l'acquisition des opérations cimentières de Votorantim au Brésil en 2010. Le Groupe a par ailleurs reçu des garanties spécifiques pour couvrir certains actifs, propriétés et accords spécifiques liés à la transaction.

Le Groupe a reçu une garantie de passif illimitée en montant dans le cadre de l'acquisition en 2008 de 50 % de Grupo GLA auprès des anciens partenaires d'Orascom Cement.

## Note 29 Procédures judiciaires et d'arbitrage

Lafarge est impliqué dans un certain nombre de procédures judiciaires et arbitrales dans le cadre de l'exercice normal de son activité. Lafarge fait également l'objet de certaines demandes et actions en justice qui dépassent le cadre du cours ordinaire de son activité et dont les plus significatives sont résumées ci-après.

Le montant des provisions retenu est fondé sur l'appréciation par Lafarge du niveau de risque au cas par cas et dépend notamment de l'appréciation par Lafarge du bien-fondé des demandes, du stade d'avancement des procédures et des arguments de défense de Lafarge, étant précisé que la survenance d'événements en cours de procédure peut entraîner à tout moment une réappréciation du risque.

### Concurrence

**Allemagne – Ciment :** À la suite d'enquêtes sur le marché allemand du ciment, les autorités allemandes de la concurrence (le Bundeskartellamt) ont imposé, le 14 avril 2003, des amendes aux principaux cimentiers en Allemagne, dont l'une d'un montant de 86 millions d'euros à Lafarge Zement, la filiale cimentière du Groupe en Allemagne, au titre de pratiques anticoncurrentielles en Allemagne. Estimant que le montant de l'amende était disproportionné au regard des faits, Lafarge Zement avait formé un recours contre cette décision auprès du tribunal supérieur (le Oberlandesgericht) de Düsseldorf. Par ailleurs, le 15 août 2007, Lafarge Zement s'était partiellement désisté de son appel pour certains griefs qui lui avaient été notifiés par le Bundeskartellamt. En conséquence, Lafarge Zement avait payé un montant de 16 millions d'euros le 2 novembre 2007 et réduit la provision d'un montant équivalent.

La décision du tribunal concernant les griefs pour lesquels Lafarge Zement a maintenu son appel a finalement été rendue le 26 juin 2009, exonérant partiellement Lafarge Zement et réduisant très

significativement l'amende restant due à 24 millions d'euros. Lafarge Zement a formé un pourvoi devant la cour suprême évoquant des moyens de droit. La décision de la Cour Suprême devrait intervenir en 2012.

La recevabilité au fond d'actions de groupe introduites par des tiers en vue d'obtenir des dommages-intérêts peut dépendre de l'issue des procédures ci-dessus. Cette action initiée par ces tiers n'a pas connu d'évolution notable suite à la décision de la Cour d'Appel de Düsseldorf.

La provision globale au titre de ce cas s'élève à 24 millions d'euros au 31 décembre 2011.

**Afrique du Sud – Ciment :** En Afrique du Sud, une enquête a été ouverte par les autorités de la concurrence à l'encontre de l'industrie cimentière en 2009, concernant d'éventuelles infractions aux règles de concurrence. Lafarge a coopéré avec l'autorité sud-africaine (« Autorité ») tout au long de la procédure. En 2009 puis en Novembre 2011 certains des concurrents de Lafarge ont admis l'existence de certains comportements anticoncurrentiels au cours des années antérieures et signé des accords avec l'Autorité afin de mettre fin aux poursuites. Lafarge a décidé à son tour de négocier un accord de transaction avec l'Autorité afin de mettre fin aux poursuites. Ces négociations sont toujours en cours et une provision a été constituée à cet effet.

Sur le sujet concurrence, il est par ailleurs mentionné trois enquêtes par des autorités de concurrence qui ne constituent pas des procédures judiciaires et pour lesquelles aucune provision n'est constituée.

**Europe – Ciment :** En novembre 2008, la Commission européenne a procédé à des inspections sur les sites des principaux cimentiers implantés en Europe, dont Lafarge, sur le fondement de suspicions de pratiques anticoncurrentielles. Par lettre en date du 6 décembre

2010, la Commission a notifié aux parties l'ouverture d'une enquête officielle (sans qu'il s'agisse toutefois d'une notification de griefs), en rappelant qu'à ce stade, elle n'avait pas de preuves concluantes de pratiques anticoncurrentielles. Les infractions présumées qui font l'objet de l'enquête concernent d'éventuelles restrictions de flux commerciaux dans ou à l'entrée de l'EEE, des répartitions de marchés, des coordinations de prix sur les marchés du ciment et les marchés connexes (bétons, granulats). Les pays cités, pour Lafarge, sont au nombre de sept (7) : la France, le Royaume-Uni, l'Allemagne, l'Espagne, la République Tchèque, la Grèce et l'Autriche. L'enquête de la Commission est en cours et Lafarge répond à ses multiples demandes d'informations. En novembre 2011, Lafarge a reçu à la suite de sa dernière réponse une injonction de lever toutes réserves et de fournir à la Commission sous la menace d'une astreinte toutes informations complémentaires nécessaires à la poursuite de son enquête. Lafarge a fourni diligemment lesdites informations et a par ailleurs déposé un recours en annulation contre cette décision d'astreinte. Les prochaines étapes de cette enquête ne sont pas connues et aucune conclusion ne peut être tirée à ce stade.

**Grande-Bretagne – Ciment :** Le 18 janvier 2012, l'“Office of Fair Trading” (OFT) a annoncé avoir demandé à la Commission de la Concurrence de mener une enquête sectorielle approfondie sur le marché des Granulats, du Ciment et du Béton (“Industrie”) en Grande-Bretagne. L'OFT estime avoir des raisons suffisantes de penser que des problèmes de concurrence, liés à la structure du marché, peuvent exister, et considère que l'Industrie présente des caractéristiques susceptibles de limiter l'intensité de la concurrence en Grande-Bretagne. En conséquence, la Commission de la Concurrence va mener une enquête sectorielle approfondie sur l'approvisionnement des produits visés et décider s'il y a lieu à mesures correctives structurelles et/ou comportementales. Nos filiales anglaises continuent à coopérer pleinement avec la Commission de la Concurrence, qui devrait conclure son enquête dans les années à venir (fin 2013 ou début 2014). Nous ne pouvons pas préjuger à ce stade des conséquences potentielles de cette enquête.

**Inde – Ciment :** En Inde, une enquête initiée en 2011 se poursuit à l'encontre des principaux acteurs du marché indien du ciment, dont notre filiale Lafarge India PVT Ltd. Cette enquête diligentée par le Directeur général de la commission de la concurrence indienne (“CCI”) conclut à l'existence possible de pratiques anticoncurrentielles en Inde. Lafarge India, qui est l'acteur le moins significatif en termes de parts de marché parmi les sociétés mises en cause, conteste vigoureusement le fondement de ces allégations essentiellement fondées sur des présomptions économiques. Les audiences se sont tenues en février 2012 et une décision devrait être rendue par la CCI dans le courant de l'année 2012. Aucune conclusion relative à cette enquête ne peut être tirée à ce stade.

## 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. et/ou d'autres défendeurs, dont le Gouvernement fédéral, sont responsables de décès et de dommages corporels et matériels, y compris environnementaux, subis par des personnes situées à la Nouvelle Orléans et dans ses environs, en Louisiane. Certaines de ces plaintes prétendent que ces dommages résultent d'une barge utilisée contractuellement par Lafarge North America Inc. qui aurait provoqué la rupture de la digue du “Inner Arbor Navigational Canal” à la Nouvelle Orléans durant ou à la suite

de l'ouragan Katrina. Cette affaire a été transférée au Tribunal où sont traitées des actions impliquant également le Gouvernement des États-Unis. Le 21 mai 2009, le Tribunal a rejeté la demande de qualification d'action de groupe (class action).

Le procès concernant un premier groupe de demandeurs a débuté fin juin 2010, les audiences s'étant achevées en Octobre. Dans une décision en date du 20 janvier 2011, les juges ont tranché en faveur de notre filiale Lafarge North America Inc. Après avoir interjeté appel de cette décision, ces demandeurs ont par la suite décidé de le retirer. Le 16 septembre 2011, une nouvelle action a été initiée contre Lafarge North America Inc. devant la “State Court” de Louisiane. Notre filiale a demandé le renvoi de cette action devant le même juge de la “Federal Court” et a déposé une requête visant à obtenir un jugement sommaire (“Motion for Summary Judgment”) à l'encontre de l'ensemble des autres demandeurs. L'audience s'est tenue en octobre 2011, et une décision est attendue sur le premier trimestre de 2012.

Notre filiale Lafarge North America Inc. oppose une défense vigoureuse à ces actions. Lafarge North America Inc. estime que ces allégations à son encontre sont sans fondement et que ces actions n'auront pas d'effet significatif défavorable sur sa situation financière.

**Inde / Bangladesh :** Le Groupe détient, conjointement avec Cementos Molins, 59 % de la société Lafarge Surma Cement qui opère une cimenterie au Bangladesh. Cette cimenterie est approvisionnée par du calcaire extrait d'une carrière appartenant à sa filiale indienne et située dans la région du Meghalaya en Inde. Lors d'une audience le 5 février 2010, la Cour suprême indienne a décidé de suspendre les opérations d'extraction de la carrière au motif que la zone dans laquelle elle se situe est aujourd'hui considérée comme zone forestière, ceci rendant nécessaire l'obtention d'un nouveau permis d'extraction. Par décision favorable en date du 6 juillet 2011, la Cour suprême a déclaré ne voir aucune raison d'interférer dans les décisions prises antérieurement par le ministère de l'Environnement et des Forêts portant sur l'octroi des autorisations à notre filiale au cours du projet (y compris l'autorisation portant sur le site en date de juin 1999, celle portant sur l'étude d'impact environnementale en date d'août 2001 et révisée en avril 2010 et “l'autorisation forêt” de premier niveau en date d'avril 2010). En conséquence, la Cour a décidé d'annuler sa décision du 5 février 2010 qui suspendait les activités minières de notre filiale et de valider la requête déposée par notre filiale à l'effet d'obtenir une nouvelle autorisation du ministère de l'Environnement et des Forêts. Suite à cette décision, et en attendant l'octroi d'une “autorisation forêt” de deuxième niveau pour laquelle la procédure auprès du Ministère de l'Environnement et des Forêts continue, par lettre en date du 5 août 2011, le gouvernement de l'État du Meghalaya a autorisé notre filiale indienne à redémarrer immédiatement ses activités minières dans la zone déjà déboisée de la carrière. Par conséquent, Lafarge Surma Cement a redémarré normalement les opérations de son usine de ciment, grâce à l'approvisionnement de calcaire extrait de cette zone de la carrière de sa filiale indienne.

À l'occasion des cessions intervenues au cours des dernières années, Lafarge et ses filiales ont accordé des garanties usuelles, notamment en matière comptable, fiscale, sociale, de qualité produits, de litiges, de concurrence, et d'environnement. Lafarge et ses filiales ont reçu ou pourraient recevoir à l'avenir des demandes de mise en jeu de ces garanties. Au regard de l'analyse actuelle, il a été globalement conclu qu'il n'y avait pas lieu de comptabiliser à ce jour de provisions importantes au titre de telles réclamations ou cessions.

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 Nigeria (Unicem) d'un montant de 84 millions d'euros au 31 décembre 2011 (74 millions d'euros au 31 décembre 2010).

Voir Note 35 (Liste des principales filiales, coentreprises et entreprises associées au 31 décembre 2011).

Les transactions intervenues avec d'autres sociétés apparentées au Groupe sont les suivantes :

M. Baudoin Prot est administrateur de Lafarge S.A. et Président de BNP Paribas et Mme Hélène Ploix est administrateur de Lafarge S.A. et de BNP Paribas. Lafarge S.A. a conclu et continuera à conclure des opérations courantes à des conditions normales avec BNP Paribas, notamment des mandats d'acquisition ou de désinvestissements des financements, des contrats de crédit et contrats liés à l'offre de valeurs mobilières. Conformément à la loi française sur les conventions réglementées, et lorsque applicable, ces contrats sont soumis à autorisation préalable du Conseil d'administration de Lafarge S.A. et communiqués à ses commissaires aux comptes et à ses actionnaires.

Dans le cadre de l'achat en 2008 d'Orascom Building Materials Holding SAE (OBMH), holding des activités cimentières d'Orascom

construction industrie SAE (OCI), Lafarge S.A. a reçu des garanties de passif (voir Note 28) et a conclu une convention de coopération avec OCI. M. Nassef Sawiris est Directeur général et administrateur d'OCI et également administrateur de Lafarge S.A.. M. Jérôme Guiraud est administrateur d'OCI et de Lafarge S.A. Le contrat, en date du 9 décembre 2007, vise à permettre à OCI de participer aux appels d'offres concernant les contrats de construction de nouvelles usines dans les pays où OCI a la capacité de satisfaire certains besoins de Lafarge en matière de construction.

À ce stade, il est considéré que les contrats de construction avec le groupe OCI ont été conclus à des conditions normales de marché, dans le cadre de consortiums dont OCI est un des membres. Il n'existe pas de conflit d'intérêt entre M. Nassef Sawiris et Lafarge à ce sujet. Au titre de ces accords, le solde bilantiel avec le groupe OCI est non significatif au 31 décembre 2011.

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 ou clients du Groupe.

Certaines relations d'affaires entre le Groupe, ses administrateurs et sociétés apparentées sont décrites dans le chapitre 5.1.3 de ce document (voir également la description des conventions et engagements réglementés repris dans le rapport spécial des commissaires aux comptes en page F94).

## 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	
	2011	2010 **
Cadres	11 989	12 859
Non-cadres	48 936	54 177
<b>TOTAL DES EFFECTIFS *</b>	<b>60 925</b>	<b>67 036</b>
<i>Dont :</i>		
<i>sociétés en intégration proportionnelle</i>	7 788	9 123

\* Les effectifs à 100 % des sociétés consolidées (selon les méthodes de consolidation globale et proportionnelle) s'élevaient à 67 924 au 31 décembre 2011 et 75 677 au 31 décembre 2010.

\*\* Dont 4 935 relatifs aux employés des activités Plâtre cédées ou en cours de cession

(millions d'euros)	EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE	
	2011	2010*
<b>TOTAL DES CHARGES DE PERSONNEL</b>	<b>2 452</b>	<b>2 337</b>
<i>Dont :</i>		
<i>sociétés en intégration proportionnelle</i>	117	100

\* Les chiffres ont été ajustés des retraitements expliqués en Note 3.1.1 "Opérations de cession des activités Plâtre" et ne correspondent donc pas aux états financiers publiés dans le Document de Référence 2010.

## 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 5.3 (La direction du Groupe) du Document de Référence).

(millions d'euros)	EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE	
	2011	2010
Conseil d'administration <sup>(1)</sup>	0,7	0,7
Direction	18,4	24,4
Avantages court terme	8,5	11,0
Avantages post-emploi <sup>(2)</sup>	5,7	8,8
Autres avantages long terme	-	-
Paiements fondés sur des actions <sup>(3)</sup>	4,2	4,6
<b>TOTAL</b>	<b>19,1</b>	<b>25,1</b>

(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 2011 et en 2010.

Les flux de trésorerie liés aux opérations de cessions incluent le prix de cession, net de frais de cession et diminué de la trésorerie cédée. L'impact des cessions dans le compte de résultat est détaillé en Note 5. Les principales cessions réalisées en 2011 sont détaillées en Note 3.

	EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE	
	2011	2010*
<b>FLUX DE TRÉSorerIE LIÉS AUX OPÉRATIONS DE CESSIONS D'ACTIFS</b>	<b>2 084</b>	<b>208</b>
Dont :		
Cession de nos activités Plâtre en Europe, Amérique du Sud, Asie et Australie	1 290	-
Cession de nos activités Ciment et Béton dans le Sud-est des États-Unis	564	-
Cession de nos activités au Portugal	62	-
Cession de notre participation au Venezuela	22	22
Cession de nos activités Granulats et Béton en Alsace (France) et en Suisse	13	37
Cession de notre investissement dans Cimpor au Portugal	-	21
Autres	133	128

\* Les chiffres ont été ajustés des retraitements expliqués en Note 3.1.1 "Opérations de cession des activités Plâtre" et ne correspondent donc pas aux états financiers publiés dans le Document de Référence 2010.

### 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).

En 2011, la ligne "Acquisition de parts d'intérêts sans prise de contrôle" s'élève à 211 millions d'euros et inclut essentiellement l'exercice d'options de vente sur minoritaires en Serbie (111 millions d'euros) et

en Inde (51 millions d'euros). L'impact de ces acquisitions partielles d'intérêts est détaillé en Note 3.

En 2011, la ligne "Cession de parts d'intérêts sans perte de contrôle" s'élève à 87 millions d'euros et inclut essentiellement la trésorerie encaissée dans le cadre des cessions de participations minoritaires en Autriche (voir Note 20 (g)).

En 2010, elle s'élève à 139 millions d'euros et inclut essentiellement la trésorerie encaissée dans le cadre des cessions d'une participation minoritaire en Malaisie pour un montant de 141 millions d'euros.

## Note 33 Honoraires des commissaires aux comptes et membres de leurs réseaux pris en charge par le Groupe

Les honoraires des commissaires aux comptes et membres de leurs réseaux correspondant à des missions permises qui ont été pris en charge par le Groupe au cours des deux derniers exercices sont détaillés ci-dessous :

(millions d'euros)	DELOITTE & ASSOCIÉS				ERNST & YOUNG AUDIT			
	MONTANT (HT)		%		MONTANT (HT)		%	
	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010
<b>AUDIT</b>								
<i>Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés</i>	6,6	7,4	57 %	84 %	5,9	6,4	84 %	88 %
Lafarge S.A.	1,5	1,8	13 %	20 %	1,5	1,5	21 %	21 %
Filiales intégrées globalement et en proportionnel	5,1	5,6	44 %	64 %	4,4	4,9	63 %	67 %
<i>Autres diligences et prestations directement liées à la mission du commissaire aux comptes *</i>	4,8	1,3	41 %	15 %	0,9	0,7	12 %	9 %
Lafarge S.A.	2,7	0,4	23 %	5 %	0,6	0,1	8 %	1 %
Filiales intégrées globalement et en proportionnel	2,1	0,9	18 %	10 %	0,3	0,6	4 %	8 %
<b>SOUS-TOTAL</b>	<b>11,4</b>	<b>8,7</b>	<b>98 %</b>	<b>99 %</b>	<b>6,8</b>	<b>7,1</b>	<b>96 %</b>	<b>97 %</b>
<b>AUTRES PRESTATIONS</b>								
<i>Fiscal **</i>	0,3	0,1	2 %	1 %	0,3	0,2	4 %	3 %
<i>Juridique et social</i>	-	-	-	-	-	-	-	-
<i>Technologies de l'information</i>	-	-	-	-	-	-	-	-
<i>Autres</i>	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>SOUS-TOTAL AUTRES PRESTATIONS</b>	<b>0,3</b>	<b>0,1</b>	<b>2 %</b>	<b>1 %</b>	<b>0,3</b>	<b>0,2</b>	<b>4 %</b>	<b>3 %</b>
<b>TOTAL</b>	<b>11,7</b>	<b>8,8</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>7,1</b>	<b>7,3</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

\* Les honoraires des commissaires aux comptes relatifs aux missions accessoires correspondent généralement à des services liés étroitement à la réalisation de l'audit ou de 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.

\*\* 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

Dans le cadre du projet de nouvelle organisation par pays, le Groupe a annoncé le 2 février 2012 un projet de réorganisation de ses fonctions corporate.

## Note 35 Liste des principales filiales, coentreprises et entreprises associées au 31 décembre 2011

Les entités listées ci-dessous sont consolidées en intégration globale, en intégration proportionnelle ou par mise en équivalence selon les règles de consolidation définies dans la Note 2.2 et remplissent les critères suivants :

- plus de 25 millions d'euros de contribution aux produits des activités ordinaires du Groupe ;
- plus de 250 millions d'euros de contribution au total actif du Groupe.

SOCIÉTÉS	PAYS	CIMENT	GRANULATS & BÉTON	AUTRES*	% D'INTÉRÊT	MÉTHODE DE CONSOLIDATION
Lafarge Aggregates South Africa (Pty.) Ltd.	Afrique du Sud	-	■	-	100,00	Globale
Lafarge Gypsum (Pty.) Ltd.	Afrique du Sud	-	-	■	100,00	Globale
Lafarge Industries South Africa (Pty.) Ltd.	Afrique du Sud	■	■	-	100,00	Globale
Algerian Cement Company S.P.A.	Algérie	■	-	-	99,99	Globale
Algerian Concrete Technologies S.P.A.	Algérie	-	■	-	99,50	Globale
Ciment Blanc d'Algérie S.P.A.	Algérie	■	-	-	99,99	Globale
Lafarge Zement Karsdorf GmbH	Allemagne	■	-	-	100,00	Globale
Lafarge Zement Wössingen GmbH	Allemagne	■	-	-	100,00	Globale
Al Safwa Cement Company	Arabie Saoudite	■	-	-	50,00	Mise en équivalence
Lafarge Zementwerke GmbH	Autriche	■	-	-	70,00	Globale
Lafarge Surma Cement Limited	Bangladesh	■	-	-	29,44	Proportionnelle
Groupement SCB Lafarge	Bénin	■	-	-	50,00	Proportionnelle
Centralbeton LTDA	Brésil	-	■	-	99,75	Globale
Indústria E Comércio De Extração De Areia Khouri LTDA	Brésil	■	-	-	99,75	Globale
Lafarge Brasil SA	Brésil	■	-	-	99,76	Globale
Cimenteries du Cameroun	Cameroun	■	-	-	54,73	Globale
Lafarge Canada Inc.	Canada	■	■	■	100,00	Globale
Lafarge Chongqing Cement Co., Ltd.	Chine	■	-	-	43,68	Proportionnelle
Lafarge Dujiangyan Cement Co. Ltd.	Chine	■	-	-	35,09	Proportionnelle
Yunnan State Assets Cement Honghe Co., Ltd.	Chine	■	-	-	44,00	Proportionnelle
Lafarge Halla Cement Corporation	Corée	■	-	-	71,47	Globale
Lafarge Cement Egypt SAE	Égypte	■	-	-	53,70	Globale
Lafarge Ready Mix SAE	Égypte	-	■	-	100,00	Globale
Lafarge Emirates Cement LLC	Émirats arabes unis	■	-	-	50,00	Proportionnelle
Lafarge Cementos SA	Équateur	■	-	-	98,57	Globale
Lafarge Aridos y Hormigones S.A.U.	Espagne	-	■	-	100,00	Globale
Lafarge Cementos S.A.U.	Espagne	■	■	-	100,00	Globale
Bulk Mines Minerals SL	Espagne	■	-	-	100,00	Globale
Blue Circle North America Inc.	États-Unis	■	-	-	100,00	Globale
Lafarge North America Inc.	États-Unis	■	■	■	100,00	Globale
Béton Chantiers de Bretagne	France	-	■	-	58,28	Globale
Granulats Bourgogne Auvergne	France	-	■	-	70,00	Globale
Lafarge Bétons de l'Ouest	France	-	■	-	100,00	Globale
Lafarge Bétons Sud Est	France	-	■	-	100,00	Globale
Lafarge Bétons Sud Ouest	France	-	■	-	100,00	Globale
Lafarge Bétons Vallée de Seine	France	-	■	-	100,00	Globale
Carrières de Saint Laurent	France	-	■	-	50,59	Globale
Lafarge Ciments	France	■	-	-	100,00	Globale

\* Principalement Plâtre.

SOCIÉTÉS	PAYS	CIMENT	GRANULATS & BÉTON	AUTRES*	% D'INTÉRÊT	MÉTHODE DE CONSOLIDATION
Lafarge Ciments Distribution	France	■	-	-	100,00	Globale
Lafarge Ciments Réunion	France	■	-	-	82,92	Globale
Lafarge Granulats Bétons Réunion	France	-	■	-	93,34	Globale
Lafarge Granulats Ouest	France	-	■	-	100,00	Globale
Lafarge Granulats Seine Nord	France	-	■	-	100,00	Globale
Lafarge Granulats Sud	France	-	■	-	100,00	Globale
Société des Ciments Antillais	France	■	-	-	69,73	Globale
Etex Dryco S.A.S	France	-	-	■	20,00	Mise en équivalence
Heracles General Cement Company S.A.	Grèce	■	-	-	88,99	Globale
Lafarge Beton Industrial Commercial SA	Grèce	-	■	-	88,99	Globale
Lafarge Cementos SA de C.V.	Honduras	■	-	-	53,11	Globale
Lafarge Cement Hungary Ltd.	Hongrie	■	-	-	70,00	Globale
Lafarge India PVT Limited	Inde	■	-	-	100,00	Globale
Lafarge Aggregates & Concrete India Private Limited	Inde	-	■	-	100,00	Globale
Pt Lafarge Cement Indonesia	Indonésie	■	-	-	100,00	Globale
Bazian Cement Company Ltd.	Irak	■	-	-	70,00	Globale
United Cement Company Limited	Irak	■	-	-	60,00	Globale
Arabian Concrete Supply Company	Jordanie	-	■	-	25,64	Globale
Jordan Cement Factories Company PSC	Jordanie	■	-	-	50,28	Globale
Bamburi Cement Ltd.	Kenya	■	-	-	58,60	Globale
CMCM Perniagaan SND BHD	Malaisie	■	-	-	51,00	Globale
Lafarge Malayan Cement Berhad	Malaisie	■	-	-	51,00	Globale
Lafarge Cement sdn bhd	Malaisie	■	-	-	51,00	Globale
Lafarge Concrete (Malaysia) sdn bhd	Malaisie	-	■	-	31,49	Globale
Lafarge Cement Malawi Ltd.	Malawi	■	-	-	100,00	Globale
Lafarge Bétons	Maroc	-	■	-	34,64	Proportionnelle
Lafarge Ciments	Maroc	■	-	-	34,93	Proportionnelle
Lafarge Cementos S.A. de C.V.	Mexique	■	-	-	100,00	Globale
Lafarge Ciment (Moldova) SA	Moldavie	■	-	-	95,31	Globale
Atlas Cement Company Ltd.	Nigeria	■	-	-	100,00	Globale
United Cement Company of Nigeria Ltd.	Nigeria	■	-	-	35,92	Mise en équivalence
Ashakacem plc	Nigeria	■	-	-	58,60	Globale
Lafarge cement WAPCO Nigeria plc	Nigeria	■	-	-	60,00	Globale
Hima Cement Ltd.	Ouganda	■	-	-	71,01	Globale
Lafarge Pakistan Limited	Pakistan	■	-	-	73,22	Globale
Lafarge Holdings (Philippines) Inc.	Philippines	■	-	-	100,00	Globale
Lafarge Cement S.A.	Pologne	■	-	-	100,00	Globale
Lafarge Kruszywa i Beton	Pologne	-	■	-	100,00	Globale
Readymix Qatar W.L.L.	Qatar	-	■	-	49,00	Proportionnelle
Lafarge Cement AS	République Tchèque	■	-	-	67,98	Globale
Lafarge Ciment (Romania) S.A.	Roumanie	■	-	-	98,56	Globale
Lafarge Aggregates Limited	Royaume-Uni	-	■	-	100,00	Globale
Lafarge Cement UK Limited	Royaume-Uni	■	-	-	100,00	Globale
Redland Readymix Holdings Limited	Royaume-Uni	-	■	-	100,00	Globale
OAQ Lafarge Cement	Russie	■	-	-	75,00	Globale
Lafarge Beocinska Fabrika Cementa	Serbie	■	-	-	100,00	Globale

\* Principalement Plâtre.



## COMPTES CONSOLIDÉS

Note 35 Liste des principales filiales, coentreprises et entreprises associées au 31 décembre 2011

SOCIÉTÉS	PAYS	CIMENT	GRANULATS & BÉTON	AUTRES*	% D'INTÉRÊT	MÉTHODE DE CONSOLIDATION
Lafarge Mahaweli Cement (Private) Limited	Sri Lanka	■	-	-	85,08	Globale
Cementia Trading AG	Suisse	■	-	-	100,00	Globale
Marine Cement AG/Ltd.	Suisse	■	-	-	100,00	Globale
Lafarge Cement Syria	Syrie	■	-	-	98,67	Globale
Mbeya Cement Company Limited	Tanzanie	■	-	-	62,76	Globale
PJSC Mykolaivcement	Ukraine	■	-	-	79,41	Globale
Lafarge Cement Zambia PLC	Zambie	■	-	-	84,00	Globale
Lafarge Cement Zimbabwe Limited	Zimbabwe	■	-	-	76,46	Globale

\* Principalement Plâtre.



# COMPTES DE LA SOCIÉTÉ 31 DÉCEMBRE 2011

## Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels

### Exercice clos le 31 décembre 2011

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 2011, sur :

- le contrôle des comptes annuels de la société Lafarge, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- les vérifications et informations spécifiques prévues par la loi.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

#### I. OPINION SUR LES COMPTES ANNUELS

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes annuels. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

#### II. JUSTIFICATION DES APPRÉCIATIONS

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

La note 2.3 « Immobilisations financières » de l'annexe expose les règles et méthodes comptables relatives aux immobilisations financières et mentionne que les perspectives de rentabilité sont établies en fonction des informations disponibles lors de leur établissement et s'inscrivent dans le contexte actuel de crise économique ou d'instabilité politique touchant certains marchés du groupe. Elles ne tiennent pas compte d'hypothèses relatives à une éventuelle rupture de l'environnement économique ou géopolitique. Nos travaux ont consisté à examiner la documentation disponible et à apprécier la pertinence de ces hypothèses, ainsi que le caractère raisonnable des évaluations retenues.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes annuels, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

#### III. VÉRIFICATIONS ET INFORMATIONS SPÉCIFIQUES

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du conseil d'administration et dans les documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des sociétés contrôlant votre société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives à l'identité des détenteurs du capital et des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 27 février 2012

Les Commissaires aux Comptes

DELOITTE & ASSOCIES

ERNST & YOUNG Audit

Arnaud de Planta

Frédéric Gourd

Christian Mouillon

Nicolas Macé

## Commentaires sur le résultat et le bilan

Les comptes de l'exercice 2011 se soldent par un résultat net de 206 millions d'euros, contre 49 millions l'année précédente.

- Les résultats traduisent les événements suivants :
  - la croissance du résultat d'exploitation de + 29 millions d'euros provient essentiellement de la mise en place de nouveaux contrats de redevances avec nos principales filiales ;
  - l'augmentation des dividendes encaissés (+ 122 millions d'euros) compensée par la hausse des charges financières nettes (- 66 millions d'euros) expliquent l'amélioration de 56 millions d'euros du résultat financier ;
  - le résultat exceptionnel de 72 millions d'euros correspond principalement à la reprise de la réserve de réévaluation 1976 sur la cession à Sofimo des titres Lafarge Ciments et Lafarge Ciments Distribution (+ 85 millions d'euros) ;
  - enfin l'impôt sur les bénéfices prend en compte les impôts reçus ou à recevoir des filiales pour 103 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 + 613 millions d'euros qui s'explique notamment par :
    - l'augmentation de capital de la société Lafarge North America (1 144 millions d'euros),

- l'augmentation de capital de Lafarge Centre de Recherche (+ 20 millions d'euros),
- la réduction de capital de Sabelfi (- 551 millions d'euros) ;
- l'augmentation des provisions pour risques de 21 millions d'euros qui enregistre un complément de provision sur les conséquences du contrôle fiscal en cours,
- la diminution nette des prêts, emprunts et avances à court et long terme consentis aux sociétés du Groupe pour 2 347 millions d'euros ;
- la diminution des capitaux propres avant résultat de - 297 millions d'euros, qui résulte de l'affectation du résultat de l'année précédente (+ 49 millions d'euros), du versement d'un dividende (- 288 millions d'euros), de l'augmentation de capital réservée aux salariés (+ 27 millions d'euros), et de la diminution de la réserve de réévaluation 1976 (- 85 millions d'euros) ;
- la réduction de 1 466 millions d'euros de l'endettement net qui s'établit à 11 518 millions d'euros à fin 2011.

À la fin de l'année, la dette brute est composée d'emprunts obligataires pour 10 201 millions d'euros, de titres de créances négociables pour 703 millions d'euros, d'emprunts auprès de sociétés du Groupe pour 352 millions d'euros et d'autres emprunts auprès des établissements de crédit pour 1 575 millions d'euros.

## Affectation du bénéfice

Il sera proposé à l'Assemblée générale des actionnaires d'affecter le bénéfice de l'exercice 2011, permettant le versement d'un dividende normal de 0,50 euro par action et un dividende majoré de 0,55 euro par action, de la manière suivante :

ORIGINES	
Bénéfice de l'exercice	205 507 226,30
Report à nouveau *	1 700 991 186,71
<b>TOTAL</b>	<b>1 906 498 413,01</b>
AFFECTATION	
Réserve légale	10 275 361,32
Dividende	
- premier dividende (5 % de la valeur nominale de l'action)	57 402 814,00
- dividende complémentaire (dividende total - premier dividende)	86 104 221,00
- montant maximum de la majoration de 10 %	1 052 013,85
- dividende total	144 559 048,85
Report à nouveau	1 751 664 002,84
<b>TOTAL</b>	<b>1 906 498 413,01</b>

\* Après prise en compte :

- des dividendes perçus sur les actions auto-détenues, soit 130 110,00 euros ;

- de la majoration de 10 % non perçue au titre des actions nominatives transférées dans un compte au porteur entre le 1<sup>er</sup> janvier et le 30 juin 2011, soit 166 487,10 euros.

Il est rappelé que les dividendes par action, distribués au titre des précédents exercices ont été les suivants :

EXERCICES	2010	2009	2008
Nombre d'actions	286 453 779	286 453 316	195 236 534
Dividende normal par action	1,00	2,00	2,00
Dividende majoré par action	1,10	2,20	2,20

## Compte de résultat

EXERCICES CLOS LE 31 DÉCEMBRE

<i>(millions d'euros)</i>	NOTES	2011	2010
Production vendue (services)		488	422
Reprises sur provisions	3	19	23
<b>Total des produits d'exploitation</b>		<b>507</b>	<b>445</b>
Autres achats et charges externes		(413)	(386)
Impôts et taxes		(4)	(2)
Salaires et charges sociales		(142)	(141)
Dotations aux amortissements	3	(23)	(21)
Dotations aux provisions	3	(22)	(21)
<b>Total des charges d'exploitation</b>		<b>(604)</b>	<b>(571)</b>
<b>RÉSULTAT D'EXPLOITATION</b>		<b>(97)</b>	<b>(126)</b>
Produits financiers de participation	4	911	791
Intérêts et produits assimilés	5	70	51
Différences positives de change		17	19
Reprises sur provisions	6	1	89
<b>Total des produits financiers</b>		<b>999</b>	<b>950</b>
Intérêts et charges assimilées	7	(806)	(815)
Différences négatives de change		(17)	(9)
Dotations aux provisions	6	(13)	(19)
<b>Total des charges financières</b>		<b>(836)</b>	<b>(843)</b>
<b>RÉSULTAT FINANCIER</b>		<b>163</b>	<b>107</b>
<b>RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔT</b>		<b>66</b>	<b>(19)</b>
<b>RÉSULTAT EXCEPTIONNEL</b>	8	<b>72</b>	<b>(8)</b>
Produit/(Charge) d'impôt sur les bénéfices	9	68	76
<b>RÉSULTAT NET</b>		<b>206</b>	<b>49</b>



## Bilan

## ACTIF

AU 31 DÉCEMBRE

(millions d'euros)	NOTES	2011			2010
		BRUT	AMORTISSEMENTS ET PROVISIONS	NET	NET
<b>ACTIF IMMOBILISÉ</b>					
Immobilisations incorporelles & corporelles	10	199	105	94	104
Immobilisations financières *	11	26 658	9	26 649	26 470
Participations	28	25 467	5	25 462	24 849
Créances rattachées à des participations	21	1 178	4	1 174	1 607
Autres immobilisations financières		13		13	14
		<b>26 857</b>	<b>114</b>	<b>26 743</b>	<b>26 574</b>
<b>ACTIF CIRCULANT</b>					
Autres créances	21	2 313	-	2 313	3 508
Valeurs mobilières de placement	12	17	-	17	26
Disponibilités		1 296	-	1 296	1 303
		<b>3 626</b>	<b>-</b>	<b>3 626</b>	<b>4 837</b>
Primes de remboursement des obligations	14	45	-	45	58
Écarts de conversion actif	14	450	-	450	421
<b>TOTAL ACTIF</b>		<b>30 978</b>	<b>114</b>	<b>30 864</b>	<b>31 890</b>
* Dont à moins d'un an				689	488

## PASSIF (AVANT AFFECTATION)

AU 31 DÉCEMBRE

(millions d'euros)	NOTES	2011	2010
<b>CAPITAUX PROPRES</b>	<b>15</b>		
Capital social		1 149	1 146
Primes d'émission, de fusion et d'apport		9 853	9 828
Écarts de réévaluation		3	88
Réserve légale		93	91
Autres réserves		649	649
Report à nouveau		1 701	1 942
Résultat de l'exercice		206	49
Provisions réglementées		1	2
		<b>13 655</b>	<b>13 795</b>
<b>PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES</b>	<b>16</b>	<b>125</b>	<b>104</b>
<b>DETTES FINANCIÈRES</b>	<b>18</b>		
Emprunts obligataires		10 201	11 347
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit *		1 575	1 206
Autres dettes financières diverses		1 055	1 760
		<b>12 831</b>	<b>14 313</b>
Dettes fiscales et sociales		46	48
Autres dettes	21	3 833	3 089
<b>TOTAL DES DETTES **</b>		<b>16 710</b>	<b>17 450</b>
Écarts de conversion passif	14	374	541
<b>TOTAL PASSIF</b>		<b>30 864</b>	<b>31 890</b>
* Dont concours bancaires courants et soldes créditeurs de banques		169	56
** Dont part à moins d'un an		5 582	5 073



## Tableau de financement

EXERCICES CLOS LE 31 DÉCEMBRE

<i>(millions d'euros)</i>	2011	2010
<b>MARGE BRUTE D'AUTOFINANCEMENT *</b>	<b>187</b>	<b>(235)</b>
Variation du besoin en fonds de roulement	1 741	(132)
<b>FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'EXPLOITATION (I)</b>	<b>1 928</b>	<b>(367)</b>
Investissements	(44)	(28)
Acquisition de titres	(1 164)	(1 255)
Remboursement de titres	552	1 300
Diminution nette des prêts et divers	433	185
Actifs immobilisés cédés	21	9
<b>FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENTS (II)</b>	<b>(202)</b>	<b>211</b>
Augmentations de capital	28	-
Dividendes au titre de l'exercice précédent	(288)	(575)
<b>FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS DE CAPITAL (III)</b>	<b>(260)</b>	<b>(575)</b>
<b>VARIATION DE L'ENDETTEMENT NET (I + II + III)</b>	<b>1 466</b>	<b>(731)</b>
<b>ENDETTEMENT NET DE CLÔTURE</b>	<b>11 518</b>	<b>12 984</b>
Dettes financières	12 831	14 313
Valeurs mobilières de placement	(17)	(26)
Disponibilités	(1 296)	(1 303)

\* La marge brute d'autofinancement est essentiellement composée du résultat net (+ 206 millions d'euros) hors dotations aux amortissements (35 millions d'euros), dotations et reprises de provisions (- 63 millions d'euros) et résultat de cessions (9 millions d'euros).

## ANNEXE AUX COMPTES DE LA SOCIÉTÉ

### Note 1 Faits marquants de la Société

Lafarge S.A. a mis en place trois nouveaux contrats de services avec effet au 1<sup>er</sup> janvier 2011, destinés à rémunérer la concession de la marque LAFARGE, le transfert de savoir-faire et de propriété intellectuelle, et certaines fonctions supports assurés au niveau de la Holding. Ils remplacent les anciens contrats d'Industrial Franchisee et leur déploiement se poursuivra sur 2012.

Lafarge S.A. a apporté à sa filiale Sofimo détenue à 100 %, ses participations dans les sociétés Lafarge Ciments et Lafarge Ciments Distribution à la valeur nette comptable.

### Note 2 Principes comptables

Les comptes sont établis conformément aux dispositions du Plan comptable général (règlement CRC N° 99-03). Les principes comptables appliqués sont les suivants :

#### 2.1 Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles sont comptabilisées à leur coût d'acquisition et comprennent principalement les logiciels acquis et les coûts de développement nécessaires à leur mise en œuvre.

Ces actifs sont amortis linéairement sur une durée de cinq à sept ans à compter de leur date de mise en service.

#### 2.2 Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont comptabilisées à leur coût d'acquisition, à l'exception de celles acquises antérieurement au 31 décembre 1976 qui figurent au bilan à leur valeur réévaluée à cette date (réévaluation légale).

Les immobilisations corporelles sont amorties selon le mode linéaire, à l'exception du matériel informatique amorti selon le mode dégressif, sur la durée de vie estimée des immobilisations :

- constructions : 25 ans ;
- matériels : 3 à 10 ans ;
- véhicules : 4 ans.

Un amortissement dérogatoire classé au bilan en provisions réglementées est constaté à chaque fois que les durées fiscalement admises sont inférieures aux durées de vie estimées ou que le mode d'amortissement est différent.

#### 2.3 Immobilisations financières

##### Titres de participation

La valeur brute des titres de participation est constituée par le coût d'achat hors frais d'acquisition, mais après réévaluation légale 1976 pour les titres détenus avant cette date.

Les frais d'acquisition sont comptabilisés en charges de l'exercice.

Lorsque la valeur d'inventaire est inférieure à la valeur brute, une provision pour dépréciation est constituée du montant de la différence. La valeur d'inventaire est déterminée en tenant compte de la quote-part de la situation nette, des perspectives de rentabilité ou des

cours de Bourse s'ils sont pertinents. Les perspectives de rentabilité sont déterminées soit par l'approche des flux de trésorerie estimés soit par l'approche des multiples de marché (multiples de résultat brut d'exploitation). Elles sont établies en fonction des informations disponibles lors de leur établissement et s'inscrivent dans le contexte actuel de crise économique ou d'instabilité politique touchant certains marchés du Groupe. Elles ne tiennent pas compte d'hypothèses relatives à une éventuelle rupture de l'environnement économique ou géopolitique. Lorsque la quote-part de la Société dans les capitaux propres des participations est négative, et si la situation le justifie, une provision pour risque est constituée.

#### Créances rattachées à des participations

Il s'agit de prêts à long terme octroyés à des entreprises dans lesquelles Lafarge S.A. détient une participation directe ou indirecte. Les créances rattachées sont comptabilisées à leur valeur nominale.

Ces créances se distinguent des avances en compte courant consenties ou reçues des filiales du Groupe qui permettent leur gestion quotidienne de trésorerie.

Une dépréciation est comptabilisée en cas de risque de non-recouvrement.

#### Actions propres

Les actions Lafarge S.A. sont comptabilisées en immobilisations financières sauf celles destinées à couvrir des plans d'options d'achats ou des plans d'attribution d'actions de performance.

#### 2.4 Valeurs mobilières de placement

L'évaluation des actions suit le règlement 2008-15 du Comité de réglementation comptable :

Les actions Lafarge S.A. auto-détenues sont inscrites en valeurs mobilières de placement lorsque ces titres sont destinés à couvrir des plans d'options d'achat et d'attributions d'actions de performance.

Pour les plans jugés exerçables et pour lesquels une sortie de ressources est probable, les actions correspondantes font l'objet d'une provision pour risque égale à la différence entre la valeur des actions affectées aux plans et le prix d'exercice de chacun des plans. Pour le personnel Lafarge S.A. cette provision est étalée sur la durée d'acquisition des droits.

Pour les plans jugés non exerçables, une dépréciation est constituée sur les actions correspondantes si la valeur de marché de l'action est inférieure à sa valeur brute.

## 2.5 Opérations en devises

Les dettes et créances libellées en devises sont converties aux taux en vigueur au 31 décembre. L'écart de conversion qui en résulte est inscrit au bilan sous la rubrique "écarts de conversion".

Les pertes de change latentes sont provisionnées pour leur totalité sauf dans le cas où ces pertes sont compensées par des gains de change latents, constatés sur des créances et dettes ou des engagements hors bilan exprimés dans les mêmes devises et dont les termes sont suffisamment proches.

## 2.6 Instruments dérivés de taux

Les résultats relatifs à ces contrats sont déterminés et comptabilisés de manière symétrique à la prise en compte des produits et charges sur les dettes couvertes.

## 2.7 Primes d'émission et de remboursement des emprunts obligataires

Les emprunts obligataires dont le remboursement est assorti de primes sont comptabilisés au passif du bilan pour leur valeur totale, primes de remboursement incluses. En contrepartie, ces dernières sont inscrites à l'actif du bilan et sont amorties linéairement sur la durée de l'emprunt. Les autres frais et commissions relatifs à ces emprunts sont comptabilisés en charges de l'exercice.

## 2.8 Capitaux propres

Les frais d'augmentation de capital sont imputés sur la prime d'émission.

## 2.9 Provisions pour risques et charges

Une provision est constatée dès lors qu'il existe une obligation dont il est probable ou certain qu'elle provoquera une sortie de ressources sans contrepartie.

## 2.10 Impôts sur les bénéfices

Lafarge S.A. forme avec ses filiales françaises détenues directement ou indirectement à plus de 95 % un groupe d'intégration fiscale tel que défini par l'article 223A et suivants du CGI.

L'économie d'impôt résultant de la différence entre l'impôt comptabilisé par chacune des sociétés intégrées et l'impôt calculé sur le résultat de l'ensemble intégré est enregistrée au niveau de Lafarge S.A.

Lafarge est redevable vis-à-vis du Trésor de l'impôt calculé sur la somme des résultats fiscaux des sociétés intégrées.

## 2.11 Engagements de retraite

Des provisions sont constituées pour les engagements en matière d'indemnités de départ et de compléments de retraite. Ces provisions résultent d'évaluations actuarielles périodiques selon la méthode des Unités de Crédit Projetées.

Cette méthode prend en compte notamment l'ancienneté, l'espérance de vie et le taux de rotation du personnel de l'entreprise, ainsi que les hypothèses de revalorisation et d'actualisation.

Les écarts actuariels résultant du changement d'hypothèses ou d'écarts d'expérience sont comptabilisés dans la mesure où ils sont supérieurs à 10 % de la valeur des engagements. Ils sont alors amortis sur la durée moyenne résiduelle d'activité des bénéficiaires des plans.

# Note 3 (Dotations aux) amortissements sur immobilisations, (dotations aux) reprises sur provisions d'exploitation

## 3.1 Dotations aux amortissements sur immobilisations

(millions d'euros)	2011	2010
<b>DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS</b>		
Immobilisations incorporelles	(20)	(17)
Immobilisations corporelles	(3)	(4)
	<b>(23)</b>	<b>(21)</b>

## 3.2 (Dotations aux) reprises sur provisions d'exploitation

(millions d'euros)	2011		2010	
	DOTATIONS	REPRISES	DOTATIONS	REPRISES
Pensions et indemnités de fin de carrière *	(22)	19	(21)	19
Autres provisions d'exploitation	-	-	-	4
	<b>(22)</b>	<b>19</b>	<b>(21)</b>	<b>23</b>

\* Voir Note 17 "Engagements de retraite" pour plus d'informations.



## Note 4 Produits financiers de participation

<i>(millions d'euros)</i>	2011	2010
<b>DIVIDENDES PERÇUS</b>		
Dividendes perçus de filiales françaises	667	530
Dividendes perçus de filiales étrangères	156	171
	<b>823</b>	<b>701</b>
<b>PRODUITS SUR CRÉANCES RATTACHÉES À DES PARTICIPATIONS</b>	<b>88</b>	<b>90</b>
<b>TOTAL DES PRODUITS FINANCIERS DE PARTICIPATION</b>	<b>911</b>	<b>791</b>

## Note 5 Intérêts et produits assimilés

Les intérêts et produits assimilés se décomposent de la façon suivante :

<i>(millions d'euros)</i>	2011	2010
<b>INTÉRÊTS ET PRODUITS ASSIMILÉS</b>		
Produits sur avances en compte courant consenties aux sociétés du Groupe	54	38
Autres	16	13
	<b>70</b>	<b>51</b>

## 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 :

<i>(millions d'euros)</i>	2011		2010	
	DOTATIONS	REPRISES	DOTATIONS	REPRISES
<b>DÉPRÉCIATIONS D'ACTIFS</b>				
Titres de participation	-	-	-	-
<b>PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES</b>				
Provision amende concurrence	-	-	(6)	89
Actions auto-détenues	-	-	-	-
Perte de change	-	1	-	-
Autres	-	-	-	-
	-	1	(6)	89
<b>PRIMES DE REMBOURSEMENT</b>	<b>(13)</b>	-	<b>(13)</b>	-
<b>TOTAL</b>	<b>(13)</b>	<b>1</b>	<b>(19)</b>	<b>89</b>

## Note 7 Intérêts et charges assimilées

Les intérêts et charges assimilées s'analysent de la façon suivante :

(millions d'euros)	2011	2010
<b>INTÉRÊTS ET CHARGES ASSIMILÉS SUR PARTICIPATIONS</b>		
Charges sur dettes rattachées à des participations	(21)	(20)
Charges sur avances en compte courant reçues des sociétés du Groupe	(41)	(26)
	<b>(62)</b>	<b>(46)</b>
<b>AUTRES INTÉRÊTS ET CHARGES ASSIMILÉS</b>		
Intérêts sur emprunts obligataires	(651)	(602)
Intérêts sur emprunts auprès des établissements de crédit	(42)	(21)
Intérêts sur titres de créances négociables	(45)	(53)
Autres intérêts et charges financières	(6)	(93)
	<b>(744)</b>	<b>(769)</b>
<b>TOTAL INTÉRÊTS ET CHARGES ASSIMILÉS</b>	<b>(806)</b>	<b>(815)</b>

En 2010, les autres intérêts et charges financières enregistraient le paiement des intérêts courus (89 millions d'euros) sur l'amende concurrence.

## Note 8 Résultat exceptionnel

(millions d'euros)	2011	2010
Résultat sur cessions d'immobilisations	5	-
Mises au rebut d'immobilisations	(13)	-
Risque sur attributions d'actions de performance	(4)	(7)
Reprise réserve de réévaluation 1976 sur cession de titres	85	-
Risque pour amende concurrence	-	250
Autres éléments exceptionnels nets	(1)	(251)
<b>RÉSULTAT EXCEPTIONNEL</b>	<b>72</b>	<b>(8)</b>

En 2010, le résultat exceptionnel correspondait principalement au paiement de l'amende concurrence pour 249,6 millions d'euros et à la reprise de la provision correspondante.

En 2011, le résultat exceptionnel correspond principalement à la reprise de la réserve de réévaluation (réévaluation 1976) des titres

Lafarge Ciments et Lafarge Ciments Distribution suite à l'apport de ces titres par Lafarge S.A. à sa filiale Sofimo. Par ailleurs, les 13 millions d'euros correspondent à des développements informatiques devenus sans objet depuis la cession de l'activité Plâtre pour le Groupe.

## Note 9 Impôt sur les bénéfices

(millions d'euros)	2011	2010
<b>IMPÔTS SUR LES BÉNÉFICES</b>		
Produit de l'intégration fiscale	103	107
Impôt société, retenues à la source, autres impôts	(35)	(31)
	<b>68</b>	<b>76</b>

Le déficit reportable du groupe fiscal s'élève à 1 932 millions d'euros au 31 décembre 2011.

## Note 10 Immobilisations incorporelles et corporelles

La variation des immobilisations incorporelles et corporelles se détaille de la manière suivante :

(millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2010	AUGMENTATION	DIMINUTION	31 DÉCEMBRE 2011
<b>IMMOBILISATIONS INCORPORELLES</b>				
Valeur brute	144	38	22	160
Amortissements cumulés	(69)	(20)	(10)	(79)
<b>Valeur nette comptable</b>	<b>75</b>	<b>18</b>	<b>12</b>	<b>81</b>
<b>IMMOBILISATIONS CORPORELLES</b>				
Valeur brute	63	5	29	39
Amortissements cumulés	(34)	(3)	(11)	(26)
<b>Valeur nette comptable</b>	<b>29</b>	<b>2</b>	<b>18</b>	<b>13</b>
<b>TOTAL</b>	<b>104</b>	<b>20</b>	<b>30</b>	<b>94</b>

Aucune dépréciation sur les immobilisations incorporelles et corporelles n'est comptabilisée.

## Note 11 Immobilisations financières

(millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2010	AUGMENTATION	DIMINUTION	31 DÉCEMBRE 2011
<b>Participations <sup>(1)</sup></b>	<b>24 849</b>	<b>1 371</b>	<b>758</b>	<b>25 462</b>
<b>Créances rattachées à des participations</b>	<b>1 607</b>	<b>63</b>	<b>496</b>	<b>1 174</b>
<b>Autres immobilisations financières</b>				
Autres titres immobilisés	10	-	-	10
Dépôts et cautionnements	4	-	1	3
	<b>14</b>	<b>-</b>	<b>1</b>	<b>13</b>
<b>TOTAL IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES</b>	<b>26 470</b>	<b>1 434</b>	<b>1 255</b>	<b>26 649</b>

(1) La liste des filiales et des participations est détaillée dans la Note 28 "Valeurs Financières".

L'augmentation des participations concerne nos filiales Lafarge North America Inc. pour 1 144 millions d'euros, Sofimo pour 207 millions d'euros et Lafarge Centre de Recherche pour 20 millions d'euros. La réduction du capital de la société Sabelfi snc pour 551 millions et la cession des sociétés Lafarge Ciments et Lafarge Ciments Distribution pour 207 millions d'euros expliquent la diminution.

Les créances rattachées à des participations sont constituées de prêts à long terme consentis à des sociétés apparentées, filiales directes ou indirectes. En 2011, Lafarge Building Material Inc. (US) a remboursé un prêt arrivant à échéance pour 459 millions d'euros.

## Note 12 Valeurs mobilières de placement

(millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2010	AUGMENTATION	DIMINUTION	31 DÉCEMBRE 2011
Actions propres Lafarge S.A. <sup>(1)</sup>	26	-	9	17
<b>VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT</b>	<b>26</b>	<b>-</b>	<b>9</b>	<b>17</b>

(1) Voir Note 13 "Actions Propres Lafarge S.A." pour plus d'informations.

## Note 13 Actions propres Lafarge S.A.

(nombre de titres)	SITUATION AU 31/12/2010	AUGMENTATIONS	DIMINUTIONS	RECLASSEMENT	SITUATION AU 31/12/2011
<b>TITRES IMMOBILISÉS</b>					
Plans d'options d'achat	-	-	-	-	-
Plans d'attribution d'actions de performance	363 558	-	130 110	-	233 448
Disponibles pour attributions	-	-	-	-	-
<b>VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT</b>	<b>363 558</b>	<b>-</b>	<b>130 110</b>	<b>-</b>	<b>233 448</b>

(millions d'euros)	SITUATION AU 31/12/2010	AUGMENTATIONS	DIMINUTIONS	RECLASSEMENT	SITUATION AU 31/12/2011
<b>TITRES IMMOBILISÉS</b>					
Plans d'options d'achat	-	-	-	-	-
Plans d'attribution d'actions de performance	26	-	9	-	17
Disponibles pour attributions	-	-	-	-	-
<b>VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT</b>	<b>26</b>	<b>-</b>	<b>9</b>	<b>-</b>	<b>17</b>

La diminution de 130 110 actions correspond à la livraison des plans d'attribution d'actions de performance 2007 et 2009.

Au 31 décembre 2011, la valeur de marché des actions propres auto-détenues en couverture de plans d'attributions d'actions de performance (233 448 actions) s'établit à 6 millions d'euros.

## Note 14 Écarts de conversion et primes de remboursement des emprunts obligataires

(millions d'euros)	2011	2010
<b>ACTIF</b>		
Primes de remboursement des emprunts obligataires	45	58
Écarts de conversion actif	450	421
	<b>495</b>	<b>479</b>
<b>PASSIF</b>		
Écarts de conversion passif	374	541
	<b>374</b>	<b>541</b>

Les primes de remboursement des emprunts obligataires s'établissent à 45 millions d'euros au 31 décembre 2011 contre 58 millions d'euros au 31 décembre 2010. La baisse de 13 millions d'euros s'explique par des dotations aux amortissements à hauteur de 13 millions d'euros.

Les écarts de conversion actif et passif proviennent de la réévaluation, à la clôture de l'exercice, des créances clients, dettes fournisseurs, prêts et emprunts en devises.

## Note 15 Capitaux propres

### 15.1 Capital social

Au 31 décembre 2011, le capital social de la Société s'élève à 1 148 990 072 euros. Il est divisé en 287 247 518 actions dont la valeur nominale est de quatre euros. Compte tenu des droits de vote double qui sont conférés aux actions détenues sous la forme nominative (112 769 432) depuis deux ans au moins, le nombre total de droits de vote à la même date est de 400 016 950.

## Évolution du capital social au cours de l'exercice 2011

Le capital social de la Société au 31 décembre 2010 s'élevait à 1 145 815 116 euros divisé en 286 453 779 actions de quatre euros de nominal chacune. Depuis le 31 décembre 2011, le capital a été augmenté de 793 739 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
Augmentation de capital réservée aux salariés du Groupe du 29 juillet 2011	793 739	3 174 956	24 351 386	27 526 342
<b>TOTAL AU 31 DÉCEMBRE 2011</b>	<b>793 739</b>	<b>3 174 956</b>	<b>24 351 386</b>	<b>27 526 342</b>

## Capital potentiel au 31 décembre 2011

Le nombre d'actions de la Société au 31 décembre 2011 pourrait être augmenté d'un nombre maximum de 8 511 063 actions dans l'hypothèse de l'exercice des options de souscription attribuées au personnel, existantes à cette date. Sur ces options de souscription, 5 402 651 étaient exerçables au 31 décembre 2011 et 3 108 412 ne le seront qu'après l'expiration d'un délai de quatre ans suivant leur attribution et sous réserve de l'atteinte de conditions de performance qui sont attachées à certaines d'entre elles.

## 15.2 Variation des capitaux propres

(millions d'euros)	CAPITAL SOCIAL	PRIMES LIÉES AU CAPITAL	AUTRES RÉSERVES	REPORT À NOUVEAU	RÉSULTAT DE L'EXERCICE	TOTAL
<b>CAPITAUX PROPRES AU 31 DÉCEMBRE 2010</b> (Avant affectation du résultat 2010)	<b>1 146</b>	<b>9 828</b>	<b>830</b>	<b>1 942</b>	<b>49</b>	<b>13 795</b>
Affectation du résultat 2010	-	-	2	(241)	(49)	(288)
Augmentation de capital	3	25	-	-	-	28
Reprise réserve de réévaluation 1976	-	-	(85)	-	-	(85)
Résultat de l'exercice 2011	-	-	-	-	206	206
<b>CAPITAUX PROPRES AU 31 DÉCEMBRE 2011</b> (Avant affectation du résultat 2011)	<b>1 149</b>	<b>9 853</b>	<b>746</b>	<b>1 701</b>	<b>206</b>	<b>13 655</b>

## Note 16 Provisions pour risques et charges

La variation des provisions pour risques et charges se détaille de la manière suivante :

(millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2010	DOTATIONS	UTILISATIONS	REPRISES SANS OBJET	31 DÉCEMBRE 2011
Provisions pour retraites *	52	22	19	-	55
Provisions pour rémunérations en actions	31	5	9	-	27
Provisions pour impôts	14	21	-	-	35
Autres provisions pour risques et charges	7	2	1	-	8
<b>PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES</b>	<b>104</b>	<b>50</b>	<b>29</b>	<b>-</b>	<b>125</b>
<i>dont charges de personnel</i>		1	1	-	
<i>dont autres exploitation</i>		22	19	-	
<i>dont financier</i>			1	-	
<i>dont exceptionnel</i>		6	8	-	
<i>dont impôts</i>		21	-	-	
		<b>50</b>	<b>29</b>	<b>-</b>	

\* Voir Note 17 "Engagements de retraites" pour plus d'informations.

Au 31 décembre 2011, Lafarge S.A. a pris en compte dans son estimation, le risque qui pourrait résulter du contrôle fiscal en cours en fonction notamment de l'analyse technique des positions qu'elle défend face à l'administration fiscale.

En novembre 2008, la Commission européenne a procédé à des inspections sur les sites des principaux cimentiers implantés en Europe, dont Lafarge, sur le fondement de suspicions de pratiques anticoncurrentielles. Par lettre en date du 6 décembre 2010, la Commission a notifié aux parties l'ouverture d'une enquête officielle

(sans qu'il s'agisse toutefois d'une notification de griefs), en rappelant qu'à ce stade, elle n'avait pas de preuves concluantes de pratiques anticoncurrentielles. Les infractions présumées qui font l'objet de l'enquête concernent d'éventuelles restrictions de flux commerciaux dans ou à l'entrée de l'EEE, des répartitions de marchés, des

coordinations de prix sur le marché du ciment et les marchés connexes (bétons, granulats). Les pays cités, pour Lafarge, sont au nombre de sept (7) : la France, le Royaume-Uni, l'Allemagne, l'Espagne, la République Tchèque, la Grèce et l'Autriche. L'enquête de la Commission est en cours et Lafarge répond à ses multiples demandes d'informations. En novembre 2011 Lafarge a reçu à la suite de sa dernière réponse une injonction de lever toutes réserves et de fournir

à la Commission sous la menace d'une astreinte toutes informations complémentaires nécessaires à la poursuite de son enquête. Lafarge a fourni diligemment lesdites informations et a par ailleurs déposé un recours en annulation contre cette décision d'astreinte. 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 retraite complémentaire et d'indemnités de départ.

En 2007, la Société a souscrit auprès de Cardif Assurance de 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 15 millions d'euros en 2011 au même niveau qu'en 2010. 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 :

(millions d'euros, sauf indication contraire)	2011	2010
Taux d'actualisation	4,30 %	4,00 - 4,75 %
Taux de croissance des salaires	2 à 5,5 %	2 à 5,5 %
Taux de rendement long terme attendus sur les actifs de régime	-	-
Valeur actualisée de l'obligation	139	153
Juste valeur des actifs de régime	-	-
Écarts actuariels et effets des modifications de plan non comptabilisés	(84)	(101)
<b>PROVISION AU TITRE DES ENGAGEMENTS DE RETRAITE</b>	<b>55</b>	<b>52</b>

## Note 18 Dettes financières

### 18.1 Dettes financières par nature

(millions d'euros)	CAPITAL RESTANT DÙ AU 31 DÉCEMBRE 2010	AUGMENTATIONS	DIMINUTIONS	AUTRES MOUVEMENTS *	CAPITAL RESTANT DÙ AU 31 DÉCEMBRE 2011
<b>EMPRUNTS OBLIGATAIRES</b>					
Emprunts obligataires (hors intérêts courus)	11 066	-	1 199	79	9 946
Intérêts courus sur emprunts obligataires	281	255	281	-	255
	<b>11 347</b>	<b>255</b>	<b>1 480</b>	<b>79</b>	<b>10 201</b>
<b>EMPRUNTS ET DETTES AUPRÈS DES ÉTABLISSEMENTS DE CRÉDIT</b>	<b>1 206</b>	<b>370</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>1 575</b>
<b>AUTRES DETTES FINANCIÈRES DIVERSES</b>					
Titres de créances négociables	1 361	-	658	-	703
Dettes rattachées à des participations	399	-	47	-	352
	<b>1 760</b>	<b>-</b>	<b>705</b>	<b>-</b>	<b>1 055</b>
<b>TOTAL DETTES FINANCIÈRES</b>	<b>14 313</b>	<b>625</b>	<b>2 186</b>	<b>79</b>	<b>12 831</b>

\* Notamment Écarts de conversion.

La diminution des emprunts obligataires correspond au remboursement de deux emprunts obligataires arrivés à échéance en 2011 pour respectivement 449 millions d'euros et 750 millions d'euros (voir Note 18.2). 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. 3 973 millions d'euros de ligne de crédit ne sont pas tirés au 31 décembre 2011.

## 18.2 Emprunts obligataires

(millions d'euros)	DEVISES	MONTANT INITIAL	TAUX D'INTÉRÊT	DURÉE	CAPITAL RESTANT DÙ 31 DÉCEMBRE 2011	CAPITAL RESTANT DÙ 31 DÉCEMBRE 2010
Emprunt obligataire 2001	GBP	538	6,875 %	11 ans	419	407
Emprunt obligataire 2002	GBP	307	6,625 %	15 ans	239	232
Emprunt obligataire 2003	EUR	500	5,448 %	10 ans	500	500
Emprunt obligataire 2004	EUR	612	5,000 %	10 ans	612	612
Emprunt obligataire 2005	EUR	500	4,250 %	11 ans	500	500
Emprunt obligataire 2005	EUR	500	4,750 %	15 ans	500	500
Emprunt obligataire 2006	USD	444	6,150 %	5 ans	-	449
Emprunt obligataire 2006	USD	444	7,125 %	30 ans	464	449
Emprunt obligataire 2006	USD	592	6,500 %	10 ans	618	599
Emprunt obligataire 2007	EUR	500	5,375 %	10 ans	500	500
Emprunt obligataire 2008	EUR	750	5,750 %	3 ans	-	750
Emprunt obligataire 2008	EUR	750	6,125 %	7 ans	750	750
Emprunt obligataire 2009	EUR	1000	8,875 % *	5 ans	1 000	1 000
Emprunt obligataire 2009	GBP	411	10,000 % *	8 ans	419	406
Emprunt obligataire 2009	EUR	750	6,750 % *	10 ans	750	750
Emprunt obligataire 2009	EUR	750	8,875 % *	7 ans	750	750
Emprunt obligataire 2010	USD	412	6,200 % *	5 ans	425	412
Emprunt obligataire 2010	EUR	500	6,250 % *	8 ans	500	500
Emprunt obligataire 2010	EUR	1000	6,625 % *	8 ans	1 000	1 000
					<b>9 946</b>	<b>11 066</b>
Intérêts courus					255	281
<b>EMPRUNTS OBLIGATAIRES</b>					<b>10 201</b>	<b>11 347</b>

\* En 2011, 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. Des charges d'intérêts supplémentaires de 21 millions d'euros ont été générés du fait de cette dégradation.

## 18.3 Emprunts auprès des établissements de crédit

Au 31 décembre 2011, les emprunts et dettes auprès des établissements de crédit s'établissent à 1 575 millions d'euros et comprennent 768 millions d'euros, échéance 2012, de tirage sur la ligne de crédit mise en place pour l'acquisition d'OBMHE, inchangé depuis le 31 décembre 2010.

# 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 2011, 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 :

(millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2011		31 DÉCEMBRE 2010	
	NOTIONNEL	JUSTE VALEUR *	NOTIONNEL	JUSTE VALEUR *
<b>ACHATS À TERME ET SWAPS DE CHANGE</b>				
Dollar Américain (USD)	1 039	17	205	1
Livre Britannique (GBP)	1 040	17	887	(16)
Autres devises	194	-	79	1
	<b>2 273</b>	<b>34</b>	<b>1 171</b>	<b>(14)</b>
<b>VENTES À TERME ET SWAPS DE CHANGE</b>				
Dollar Américain (USD)	355	(10)	699	6
Livre Britannique (GBP)	55	-	44	1
Autres devises	138	2	131	(1)
	<b>548</b>	<b>(8)</b>	<b>874</b>	<b>6</b>

\* La juste valeur des instruments dérivés de change a été calculée en utilisant les prix de marché que Lafarge S.A. devrait payer ou recevoir pour dénouer ces contrats.

## 19.2 Risque de taux

L'exposition de Lafarge S.A. aux variations de taux d'intérêt recouvre deux natures de risques :

- un risque de prix lié aux actifs et passifs financiers à taux fixe : les variations de taux d'intérêt ont une influence sur leurs valeurs de marché ;

- un risque de flux de trésorerie lié aux actifs et passifs financiers à taux variables : les variations de taux d'intérêt ont une incidence directe sur le résultat futur de Lafarge S.A.

Dans le cadre de sa politique générale, Lafarge S.A. arbitre entre ces deux natures de risques, en utilisant au besoin des swaps de taux d'intérêt.

Le montant notionnel et la juste valeur des instruments dérivés sont :

SITUATION AU 31 DÉCEMBRE 2011		MONTANT NOTIONNEL DES CONTRATS PAR DATE D'ÉCHÉANCE *								JUSTE VALEUR **
(millions d'euros, sauf indication contraire)	TAUX MOYEN	2012	2013	2014	2015	2016	> 5 ANS	TOTAL		
<b>SWAP DE TAUX D'INTÉRÊTS</b>										
Payeurs du taux Fixe	4,5 %	70	58	42	-	-	-	170	(8)	
Receveurs du taux Fixe	1,7 %	1 200	300	-	-	-	-	1 500	3	
Autres dérivés de taux		-	-	-	-	-	-	-	-	
SITUATION AU 31 DÉCEMBRE 2010		MONTANT NOTIONNEL DES CONTRATS PAR DATE D'ÉCHÉANCE *								JUSTE VALEUR **
(millions d'euros, sauf indication contraire)	TAUX MOYEN	2011	2012	2013	2014	2015	> 5 ANS	TOTAL		
<b>SWAP DE TAUX D'INTÉRÊTS</b>										
Payeurs du taux Fixe	4,5 %	70	58	42	-	-	-	170	(11)	
Receveurs du taux Fixe	1,2 %	-	1 200	300	-	-	-	1 500	2	
Autres dérivés de taux		-	-	-	-	-	-	-	-	

\* Le montant notionnel des contrats représente la valeur nominale des instruments financiers traités avec des contreparties.

\*\* La juste valeur des swaps de taux a été calculée en utilisant les prix de marché que Lafarge S.A. devrait payer ou recevoir pour dénouer les contrats.

## Note 20 Engagements financiers

Les engagements donnés pour 1 618 millions d'euros sont constitués de garanties financières pour 1 429 millions d'euros, de garanties de passif accordées dans le cadre de cessions pour 189 millions d'euros. Il n'y a pas d'engagements de caution ou de sûreté au 31 décembre 2011.



## Note 21 État des échéances des créances et des dettes à la clôture de l'exercice

	MONTANT AU 31 DÉCEMBRE 2011	ÉCHÉANCE		
		À MOINS DE 1 AN	DE 1 À 5 ANS	À PLUS DE 5 ANS
<b>CRÉANCES</b>				
<b>Créances de l'actif immobilisé</b>				
Créances rattachées à des participations	1 174	689	23	462
Autres immobilisations financières	13	-	-	13
	<b>1 187</b>	<b>689</b>	<b>23</b>	<b>475</b>
<b>Créances de l'actif circulant</b>				
Prêts et avances en comptes courants consenties aux sociétés du Groupe	2 275	2 275	-	-
Autres	38	38	-	-
	<b>2 313</b>	<b>2 313</b>	-	-
	<b>3 500</b>	<b>3 002</b>	<b>23</b>	<b>475</b>
<b>DETTES</b>				
<b>Dettes financières</b>				
Emprunts obligataires	10 201	674	5 155	4 372
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	1 575	1 015	560	-
Titres de créances négociables	703	14	289	400
Dettes rattachées à des participations	352	-	352	-
	<b>12 831</b>	<b>1 703</b>	<b>6 356</b>	<b>4 772</b>
<b>DETTES FISCALES ET SOCIALES</b>	<b>46</b>	<b>46</b>	-	-
<b>AUTRES DETTES</b>				
Emprunts et avances en comptes courants reçus des sociétés du Groupe	3 736	3 736	-	-
Autres *	97	97	-	-
	<b>3 833</b>	<b>3 833</b>	-	-
	<b>16 710</b>	<b>5 582</b>	<b>6 356</b>	<b>4 772</b>

\* 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 97 millions d'euros d'autres dettes comprennent des dettes fournisseurs hors groupe pour un montant total de 45 millions d'euros au 31 décembre 2011 (fournisseurs étrangers et français).

Le tableau suivant présente la décomposition du solde des dettes fournisseurs par date d'échéances :

(millions d'euros) J = DATE DE FACTURE	DETTES ÉCHUES À LA CLÔTURE	J + 30	ENTRE J + 31 ET J + 60	> J + 61	TOTAL AU 31/12/2011
Fournisseurs d'exploitation et d'immobilisations	1,3	4,5	24,1	15,1	45,0
(millions d'euros) J = DATE DE FACTURE	DETTES ÉCHUES À LA CLÔTURE	J + 30	ENTRE J + 31 ET J + 60	> J + 61	TOTAL AU 31/12/2010
Fournisseurs d'exploitation et d'immobilisations	-	4,0	18,5	3,6	26,1

## Note 22 Informations concernant les entreprises liées

(millions d'euros)	MONTANT NET	DONT ENTREPRISES LIÉES	DONT AUTRES PARTICIPATIONS
<b>IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES</b>			
Titres de participation	25 462	25 462	-
Créances à long terme rattachées à des participations	1 174	1 174	-
<b>DETTES FINANCIÈRES</b>			
Autres dettes financières diverses	1 055	352	-
<b>AUTRES CRÉANCES</b>			
Prêts et comptes courants	2 275	2 271	4
Autres créances	38	26	-
Autres dettes			
Emprunts et comptes courants	3 736	3 733	3
Autres dettes	97	21	-
<b>PRODUITS FINANCIERS DE PARTICIPATIONS</b>	<b>911</b>	<b>911</b>	-
<b>INTÉRÊTS ET PRODUITS ASSIMILÉS</b>	<b>70</b>	<b>54</b>	-
<b>INTÉRÊTS ET CHARGES ASSIMILÉES</b>	<b>(806)</b>	<b>(62)</b>	-

En application du règlement de l'ANC et de l'article R. 123-198 11 du Code de commerce, relatif aux parties liées, notre société déclare ne pas avoir de transactions significatives qui n'ont pas été conclues à des conditions normales de marchés en 2011.

## Note 23 Rémunérations allouées aux membres des organes d'administration et de direction

(millions d'euros)	2011	2010
Conseil d'administration	0,61	0,61
Direction *	8,95	10,01

\* La direction est composée du Président-Directeur général et des membres du Comité Exécutif, soit 10 personnes au 31 décembre 2011.

## Note 24 Effectif moyen employé pendant l'exercice

	2011	2010
Cadres	382	356
Agents de maîtrise et techniciens	126	124
Employés	21	22
<b>EFFECTIF TOTAL</b>	<b>529</b>	<b>502</b>

## 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 2011. Les droits acquis à fin 2011 sont évalués à 36 704 heures.

## Note 26 Situation fiscale latente exprimée en base d'imposition (holding seule)

<i>(millions d'euros)</i>	2011	2010
<b>IMPÔT LATENT</b>		
Provisions réglementées	1	2
Plus-value Long terme en report d'imposition	1 849	1 764
<b>CRÉDIT D'IMPÔT LATENT</b>		
Provisions pour retraites	55	52
Autres provisions	7	4
Charges non déductibles temporairement	12	26
<b>DÉFICITS REPORTABLES</b>		
Déficits du groupe d'intégration fiscale	1 932	1 425
Écart de réévaluation (1976)	3	88

Le contrôle fiscal en cours pourrait conduire à une réduction des déficits reportables de l'intégration fiscale française.

## Note 27 Événements postérieurs à la clôture

Dans le cadre du projet de nouvelle organisation, Lafarge a annoncé le 2 février 2012 un projet de réorganisation de ses fonctions Corporate du Groupe.

## Note 28 Valeurs financières

### Filiales et participations au 31 décembre 2011

(millions d'unités monétaires)	DEVISE	CAPITAL <sup>(A)</sup>	RÉSERVES ET REPORT À NOUVEAU <sup>(A) (B)</sup>	QUOTE PART DU CAPITAL DÉTENU EN POURCENTAGE	VALEUR COMPTABLE DES TITRES DÉTENUS <sup>(C)</sup>		PRÊTS ET AVANCES CONSENTIS ET NON REMBOURSÉS <sup>(C)</sup>	CAUTIONS ET AVALS DONNÉS PAR LA SOCIÉTÉ <sup>(C)</sup>	CHIFFRES D'AFFAIRES HORS TAXES DU DERNIER EXERCICE CLOS <sup>(A)</sup>	RÉSULTATS (BÉNÉFICE OU PERTE DU DERNIER EXERCICE CLOS) <sup>(A)</sup>	DIVIDENDES ENCAISSÉS PAR LA SOCIÉTÉ AU COURS DE L'EXERCICE <sup>(C)</sup>
					BRUTE	NETTE					
<b>A. RENSEIGNEMENTS DÉTAILLÉS CONCERNANT LES FILIALES (1) ET PARTICIPATIONS (2) ET (3) CI-DESSOUS</b>											
<b>1. FILIALES (+ DE 50 % DU CAPITAL DÉTENU PAR LA SOCIÉTÉ)</b>											
Sofimo	EUR	1 055	16 576	100,00	16 676	16 676	376	-	-	1 604	521
Lafarge Gypsum International	EUR	798	76	99,99	934	934	-	-	-	495	-
Lafarge Centre de Recherche	EUR	23	1	100,00	23	23	-	-	-	2	2
Sabelfi	EUR	2 721	1	99,99	2 728	2 728	-	-	-	132	132
Cimento Portland Lacim	BRL	1 232	40	56,43	341	341	-	-	1 098	95	21
Lafarge North America Inc.	USD		6 557	87,53	4 709	4 709	245	-	4 581	(27)	-
<b>2. PARTICIPATIONS (10 À 50 % DU CAPITAL DÉTENU PAR LA SOCIÉTÉ)</b>											
Ciments du Cameroun	CFA	5 600	24 600	43,65	15	15	-	-	92 981	4 073	3
Lafarge Zement gmbh	EUR	26	52	10,00	29	25	-	-	-	9	-
<b>3. PARTICIPATIONS (- DE 10 % DU CAPITAL DÉTENU PAR LA SOCIÉTÉ)</b>											
<b>B. RENSEIGNEMENTS GLOBAUX CONCERNANT LES AUTRES FILIALES ET PARTICIPATIONS</b>											
<b>1. FILIALES NON REPRISES AU PARAGRAPHE A.1</b>											
Filiales françaises (ensemble)					5	5	-				4
Filiales étrangères (ensemble)					6	6	-				-
<b>2. PARTICIPATIONS NON REPRISES AUX PARAGRAPHES A.2 &amp; A.3</b>											
Dans les sociétés françaises (ensemble)					-	-	-				-
Dans les sociétés étrangères (ensemble)					1	-	-				-
<b>TOTAL</b>					<b>25 467</b>	<b>25 462</b>	<b>621</b>				<b>683</b>

(A) En devises pour les filiales étrangères.

(B) Avant affectation du résultat de l'exercice et acompte sur dividende.

(C) En millions d'euros.

## Évolution des résultats financiers de la Société au cours des cinq derniers exercices (articles R. 225-81, R. 225-83, R. 225-102 du Code de commerce)

	2011	2010	2009	2008	2007
<b>1. CAPITAL SOCIAL</b>					
Capital social (euros)	<b>1 148 990 072</b>	1 145 815 116	1 145 813 264	780 946 136	690 258 300
nombre d'actions ordinaires existantes	<b>287 247 518</b>	286 453 779	286 453 316	195 236 534	172 564 575
nombre maximal d'actions futures à créer	<b>8 511 063</b>	9 099 072	8 060 756	7 033 553	6 502 420
par conversion d'obligations					
par exercice d'options de souscription d'actions	<b>8 511 063</b>	9 099 072	8 060 756	7 033 553	6 502 420
<b>2. OPÉRATIONS DE L'EXERCICE</b> (milliers d'euros)					
a) Chiffre d'affaires hors taxes <sup>(1)</sup>	<b>1 536 243</b>	1 322 722	1 625 520	1 878 341	1 634 956
b) Résultat avant impôts, participation des salariés et amortissements et provisions	<b>88 208</b>	(320 834)	213 495	709 856	492 565
c) Impôts sur les bénéfices	<b>68 352</b>	76 060	118 439	151 900	159 648
d) Participation des salariés due au titre de l'exercice					
e) Résultat après impôts, participation des salariés et amortissements et provisions	<b>205 507</b>	49 032	254 309	780 352	668 817
f) Résultat distribué	<b>144 559</b>	287 903	575 207	392 654	784 026
dont majoration de 10 % <sup>(2)</sup>	<b>1 052</b>	1 683	3 028	2 942	5 524
<b>Résultat par action</b> (euros)					
a) Résultat après impôts, participation des salariés mais avant amortissements et provisions	<b>0,84</b>	(0,85)	1,16	4,41	3,78
b) Résultat après impôts, participation des salariés et amortissements et provisions	<b>0,72</b>	0,17	0,89	4,00	3,88
c) Dividende net	<b>0,500</b>	1,000	2,000	2,000	4,000
Dividende net majoré	<b>0,550</b>	1,100	2,200	2,200	4,400
<b>3. PERSONNEL</b>					
Nombre de salariés au 31 décembre	<b>528</b>	510	485	448	435
Masse salariale (milliers d'euros) <sup>(3)</sup>	<b>94 773</b>	92 799	78 315	87 421	91 934
Avantages sociaux (milliers d'euros) <sup>(4)</sup>	<b>47 369</b>	48 098	35 088	33 261	37 383
Intéressement versé (milliers d'euros)	<b>1 732</b>	2 142	1 592	3 382	2 806

(1) La ligne Chiffre d'affaires hors taxes présente les produits des activités courantes qui incluent la production vendue (services) et les produits financiers. À noter que pour 2008 seuls les produits et les charges sur instruments financiers de taux sont nettés. L'application sur les années antérieures donne un chiffre d'affaires hors taxes de 1 856 807 pour 2007.

(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

## Exercice clos le 31 décembre 2011

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

#### **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 et engagements suivants qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre conseil d'administration.

#### **Avec M. Bruno Lafont, président-directeur général de votre société**

##### **Modification et maintien du contrat de travail de M. Bruno Lafont, président-directeur général**

Lors de la réunion du conseil d'administration du 27 juillet 2011, le conseil d'administration, sur recommandation du Comité du gouvernement d'entreprise, a décidé de maintenir le contrat de travail de 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.

En conséquence, le conseil d'administration a autorisé dans toutes ses dispositions la nouvelle version consolidée et modifiée de ce contrat et confirmé qu'il demeurerait suspendu, à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2006 date à laquelle M. Bruno Lafont avait été nommé directeur général de la société.

Le conseil d'administration considère que sa décision de maintenir le contrat de travail de M. Bruno Lafont se justifie au regard de son ancienneté de 29 ans au sein du groupe Lafarge et en ce qu'elle permet une politique de promotion interne permettant de confier des postes de mandataires sociaux à des cadres dirigeants expérimentés.

Ces décisions ne modifient pas la situation de M. Bruno Lafont concernant notamment son régime de retraite ou les indemnités de départ dont il pourrait bénéficier.

#### **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 NNS Holding Sàrl, Orascom Construction Industries SAE, M. Nassef Sawiris et d'autres parties**

##### **Administrateurs concernés**

M. Nassef Sawiris, administrateur de votre société, est président-directeur général et administrateur de Orascom Construction Industries SAE et administrateur de NNS Holding Sàrl.

M. Jérôme Guiraud, administrateur de votre société, est administrateur de Orascom Construction Industries SAE.

##### **Avenant au Pacte d'actionnaires du 9 décembre 2007**

Le Pacte d'actionnaires contient différents engagements portant notamment sur les 22,5 millions d'actions émises au profit de NNS Holding Sàrl au travers d'une augmentation de capital réservée en 2008, dont des obligations de conservation d'actions et de limitation d'acquisition d'actions qui arrivent à leur terme le 27 mars 2012.

L'avenant autorisé par le conseil d'administration du 15 mars 2012 vise à :

- maintenir jusqu'au 27 mars 2015 et uniquement sur les 22,5 millions d'actions initialement souscrites par NNS Holding Sàrl, l'obligation d'information préalable par cette dernière de Lafarge S.A. en cas de cessions envisagées de ces actions,
- pré-agréer une liste de grands établissements financiers comme intermédiaires acceptés pour, le cas échéant, mettre en œuvre de telles cessions,
- maintenir jusqu'au terme du Pacte d'actionnaires et uniquement sur les 22,5 millions d'actions initialement souscrites par NNS Holding Sàrl, l'interdiction pour cette dernière de céder ces actions à des concurrents de Lafarge,
- aligner les obligations d'information après transactions sur titres sur les obligations légales et réglementaires existantes.

Le conseil d'administration considère que cet avenant n'est pas contraire à l'intérêt social de votre société puisqu'il vise à actualiser le Pacte d'actionnaires, sans aucun impact financier, et n'offre aucun droit particulier complémentaire à NNS Holding Sàrl que n'ont les autres actionnaires de votre société.

### Conventions et engagements déjà approuvés par l'assemblée générale

#### **Conventions et engagements approuvés au cours d'exercices antérieurs dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé**

En application de l'article R. 225-30 du Code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

#### **Avec BNP Paribas**

##### **Administrateurs concernés**

Mme Hélène Ploix, administrateur de votre société, est administrateur de BNP Paribas, et M. Baudouin Prot, administrateur de votre société, est président du conseil d'administration de BNP Paribas.

##### **a. Contrat d'agent de domiciliation**

Le conseil d'administration a, lors de sa séance du 24 mai 2006, autorisé le contrat d'agent de domiciliation entre votre société et BNP Paribas concernant le programme de billets de trésorerie.

Les sommes versées par votre société au titre de ce contrat s'élèvent à 3.615 euros en 2011.

##### **b. Financement garanti par BNP Paribas à hauteur de 2,4 milliards d'euros pour l'acquisition de la société Orascom Building Materials Holding**

Le conseil d'administration a, lors de sa séance du 9 décembre 2007, autorisé la convention de crédit de 7,2 milliards d'euros conclue entre votre société et BNP Paribas ainsi que deux autres institutions financières pour le financement de l'acquisition des actions composant le capital social de la société égyptienne Orascom Building Materials Holding.

Le financement était garanti à l'origine par BNP Paribas à hauteur de 2,4 milliards d'euros. Au titre de cette convention, les coûts attachés à la mise en place de la ligne d'acquisition correspondaient à des commissions versées par votre société à BNP Paribas pour un montant de 13,8 millions d'euros versés en 2007.

La réalisation de cet engagement se traduit par l'enregistrement au bilan de votre société d'un passif financier s'élevant à 78 millions d'euros envers BNP Paribas (inchangé par rapport à 2010).

##### **c. Externalisation auprès de Cardif Assurance Vie, filiale de BNP Paribas, de régimes de retraites destinés aux salariés cadres français, aux cadres supérieurs et aux membres du comité exécutif**

Le conseil d'administration a autorisé la conclusion de contrats d'assurance entre votre société et Cardif Assurance Vie, filiale de BNP Paribas, dont l'objet est l'externalisation de régimes de retraite à prestations définies. Ces contrats ont été autorisés lors des conseils d'administration des 1<sup>er</sup> 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 2011, le montant total des cotisations (affectées à la constitution des fonds de retraites, frais et taxes) versées au titre des deux contrats en cours avec Cardif Assurance Vie par votre société au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2011 s'élève à 14,8 millions d'euros.

##### **d. Contrat relatif à la gestion de son service titres avec BNP Paribas Securities Services, filiale de BNP Paribas**

Le conseil d'administration a, lors de sa séance du 8 septembre 2004, autorisé le contrat relatif à la gestion de son service titres, de ses assemblées générales, de ses plans d'actionnariat salarié et de ses plans d'option avec BNP Paribas Securities Services, filiale à 100 % de BNP Paribas.

Les sommes versées par votre société au titre de ce contrat s'élèvent à 4,2 millions d'euros en 2011.

#### **Conventions et engagements approuvés au cours d'exercices antérieurs sans exécution au cours de l'exercice écoulé**

Par ailleurs, nous avons été informés de la poursuite des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, qui n'ont pas donné lieu à exécution au cours de l'exercice écoulé.



## 1. Avec M. Bruno Lafont, président-directeur général de votre société

### **Régime supplémentaire de retraite de M. Bruno Lafont**

Le conseil d'administration a, lors de sa séance du 16 décembre 2005, autorisé au bénéfice de M. Bruno Lafont le régime supplémentaire de retraite lui assurant, à sa retraite, une rente assise sur sa rémunération de mandataire social. Le contrat de travail a été suspendu à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2006, date de la nomination de M. Bruno Lafont en qualité de directeur général. Néanmoins, en tant que mandataire social, il continue à bénéficier du régime supplémentaire de retraite.

Par ailleurs, le conseil d'administration du 6 novembre 2008 a autorisé l'adaptation des plans de deux régimes additifs. Une des adaptations consiste à inclure les mandataires sociaux de votre société comme bénéficiaires potentiels de ces régimes qui octroient, sous certaines conditions, une rente en fonction des dernières rémunérations perçues, quelles que soient les prestations de retraites légales perçues par le retraité. Cette convention a été approuvée par l'assemblée générale du 6 mai 2009.

### **Contrat de travail suspendu de M. Bruno Lafont et indemnité de départ**

Le conseil d'administration du 19 février 2009 avait autorisé les modifications du contrat de travail suspendu de M. Bruno Lafont à l'effet d'adapter l'indemnité de départ qui y était prévue aux recommandations de l'Afep Medef sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux.

Le contrat de travail de M. Bruno Lafont précise ainsi (i) les conditions devant être réunies pour bénéficier d'une indemnité de départ (changement de contrôle ou de stratégie de la part de votre société et conditions de performances basées sur trois critères) dans le cas où il viendrait à retrouver le bénéfice de son contrat de travail à l'issue de son mandat de président-directeur général et était licencié et (ii) les modalités de calcul et de limitation de cette éventuelle indemnité (maximum de deux années de rémunération brute totale perçue).

## 2. Avec la société Orascom Construction Industries SAE

### **Administrateurs concernés**

M. Nassef Sawiris, administrateur de votre société, est président-directeur général et administrateur de Orascom Construction Industries SAE.

M. Jérôme Guiraud, administrateur de votre société, est administrateur de Orascom Construction Industries SAE.

### **Avenant à l'accord d'achat/vente d'actions de Orascom Building Materials Holding SAE intervenu entre Lafarge et Orascom Construction Industries SAE en date du 9 décembre 2007**

Le conseil d'administration a, lors de sa séance du 18 février 2010, autorisé cet avenant daté du 22 février 2010.

Dans le cadre de l'accord du 9 décembre 2007, votre société avait acquis 50 % d'une société commune en Arabie saoudite (Alsafwa Cement Company). Cet accord prévoyait certains engagements d'Orascom Construction Industries SAE portant sur le transfert à la société de différents permis, licences et autorisations, ainsi que de titres et droits sur des terrains et immobilisations, l'ensemble nécessaire à son activité. L'accord accordait également à votre société une garantie sur le fondement de laquelle une réclamation a été effectuée.

L'objet de cet avenant du 22 février 2010 est de (i) fixer le cadre général des étapes à mettre en œuvre par votre société pour avancer dans le développement de la société et (ii) prévoir que la mise en œuvre de ces étapes se fera sans préjudice des droits ou réclamations de chacune des parties au titre de l'accord, lesquels sont préservés et maintenus.

Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 16 mars 2012

Les Commissaires aux Comptes

DELOITTE & ASSOCIES

ERNST & YOUNG Audit

Arnaud de Planta

Frédéric Gourd

Christian Mouillon

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	<b>PERSONNES RESPONSABLES</b>	Attestation des personnes responsables		<b>165</b>
2	<b>CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES</b>			
2.1	Nom et adresse des contrôleurs légaux	10.1	Commissaires aux comptes	162
2.2	Démission des contrôleurs légaux	Non applicable		-
3	<b>INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES</b>			
3.1	Informations financières historiques sélectionnées	1	Informations financières sélectionnées	7
3.2	Informations financières sélectionnées pour des périodes intermédiaires	Non applicable		-
4	<b>FACTEURS DE RISQUE</b>	2	Facteurs de risque	<b>11</b>
5	<b>INFORMATION SUR LAFARGE</b>			
5.1	Histoire et évolution de la Société	3.1	Le Groupe - Présentation générale	26
		3.1.1	Histoire et évolution du Groupe	26
5.2	Investissements	3.2.2	Acquisitions, partenariats et cessions récents	28
		3.4.5	Investissements réalisés en 2011 et 2010	44
		3.4.6	Investissements industriels prévus pour 2012	44
6	<b>APERÇU DES ACTIVITÉS</b>			
6.1	Principales activités	3.4	Nos activités	32
6.2	Principaux marchés	3.4	Nos activités	32
6.3	Événements exceptionnels	3.2.2	Acquisitions, partenariats et cessions récents	28
6.4	Dépendance de l'émetteur	Non applicable		-
6.5	Position concurrentielle	3.4	Nos activités	32
7	<b>ORGANIGRAMME</b>			
7.1	Description du Groupe	3.5	Relations Intra-groupe	44
7.2	Liste des filiales importantes de l'émetteur	Note 35	(Liste des principales filiales, coentreprises et entreprises associées au 31 décembre 2011)	F70
8	<b>PROPRIÉTÉS IMMOBILIÈRES, USINES ET ÉQUIPEMENTS</b>			
8.1	Immobilisations corporelles importantes existantes ou planifiées	3.4.4	Réserves minérales et carrières	42
		3.4.5	Investissements réalisés en 2011 et 2010	44
		3.4.6	Investissements industriels prévus pour 2012	44
8.2	Environnement	7.5	Environnement	124
9	<b>EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DU RÉSULTAT</b>			
9.1	Situation financière	4.1	Vue d'ensemble	48
9.2	Résultat d'exploitation	4.3	Résultats opérationnels pour les exercices clos le 31 décembre 2011 et 2010	52
10	<b>TRÉSORERIE ET CAPITAUX</b>			
10.1	Capitaux propres	4.4	Trésorerie et capitaux	63
		Note 20	(Capitaux propres)	F41
10.2	Flux de trésorerie	4.4	Trésorerie et capitaux	63
10.3	Financement et source de liquidité	4.4	Trésorerie et capitaux	63
10.4	Informations concernant toute restriction à l'utilisation des capitaux ayant influé sensiblement ou pouvant influencer sensiblement sur les opérations de la Société	4.4	Trésorerie et capitaux	63
		2.1.2	Risques financiers et de marché	16
10.5	Informations concernant les sources de financement attendues qui seront nécessaires pour honorer certains engagements	4.4	Trésorerie et capitaux	63

Rubriques de l'annexe I du règlement CE 809/2004		Document de référence Lafarge		Page
		Titre ou emplacement correspondant		
<b>11</b>	<b>RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT, BREVETS ET LICENCES</b>	3.3	Innovation	<b>29</b>
<b>12</b>	<b>INFORMATION SUR LES TENDANCES</b>	4.1.2	Information sur les tendances et perspectives 2012	<b>48</b>
<b>13</b>	<b>PRÉVISIONS OU ESTIMATIONS DU BÉNÉFICE</b>	Non applicable		-
<b>14</b>	<b>ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE ET DIRECTION GÉNÉRALE</b>			
14.1	Information sur les organes d'administration et de direction	5.1.2	Composition du Conseil d'administration	70
		5.3	Direction du Groupe	94
14.2	Conflits d'intérêts	5.1.3	Administrateurs indépendants – Parité au sein du Conseil	83
		5.3	Direction du Groupe	94
<b>15</b>	<b>RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES</b>			
15.1	Rémunération et avantages versés	5.4	Rémunérations et avantages	95
		Note 31	(Charges de personnel et rémunérations allouées aux membres des organes d'administration et de direction)	F67
15.2	Engagements de retraite	5.4	Rémunérations et avantages	95
		Note 31	(Charges de personnel et rémunérations allouées aux membres des organes d'administration et de direction)	F67
<b>16</b>	<b>FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION</b>			
16.1	Mandat des administrateurs	5.1.2	Composition du Conseil d'administration	70
16.2	Contrats de services prévoyant l'octroi d'avantages	5.1.3	Administrateurs indépendants – Parité au sein du Conseil	83
16.3	Les Comités du Conseil	5.2.2	Comités du Conseil d'administration	87
16.4	Déclaration en matière de gouvernement d'entreprise	Déclaration en matière de gouvernement d'entreprise – Code de gouvernance de référence		68
		5.7	Mise en œuvre du principe « Appliquer ou expliquer » du Code Afep-Medef	106
<b>17</b>	<b>SALARIÉS</b>			
17.1	Nombre de salariés	7.3.1	Emploi	119
17.2	Participations et stock-options	5.5.2	Plans d'options de souscription ou d'achat d'actions	101
		5.5.3	Plans d'actions de performance	104
		5.6.1	Participation des mandataires sociaux et membres de la direction dans le capital	106
		5.5	Plans de rémunération à long terme (options de souscription et d'achat d'actions et actions de performance)	99
17.3	Participation des salariés dans le capital de l'émetteur	6.4	Actionnariat salarié	111
<b>18</b>	<b>PRINCIPAUX ACTIONNAIRES</b>			
18.1	Répartition du capital	6.1	Principaux actionnaires et répartition du capital	108
		6.3	Déclarations de franchissements de seuils légaux et d'intention	110
18.2	Droits de vote	6.1	Principaux actionnaires et répartition du capital	108
		8.5.3	Droits, privilèges et restrictions attachés aux actions	149
18.3	Informations sur le contrôle du capital	6.2	Pacte d'actionnaire de la famille Sawiris et NNS Holding Sàrl	109
		6.3	Déclarations de franchissements de seuils légaux et d'intention	110
18.4	Changement de contrôle	8.6	Changement de contrôle	151

Rubriques de l'annexe I du règlement CE 809/2004	Document de référence Lafarge Titre ou emplacement correspondant	Page
<b>19 OPÉRATIONS AVEC LES APPARENTÉS</b>	Note 30 (Parties liées)	<b>F67</b>
<b>20 INFORMATIONS FINANCIÈRES</b>		
20.1 Informations financières historiques	Comptes consolidés	F4
20.2 Informations financières pro forma	Non applicable	-
20.3 États financiers	Comptes consolidés	F4
20.4 Vérification des informations financières historiques annuelles	Comptes consolidés – Rapport des commissaires aux comptes	F3
20.5 Dates des dernières informations financières	Comptes consolidés	F4
20.6 Informations financières intermédiaires et autres	Non applicable	-
20.7 Politique de distribution des dividendes	Note 20 (Capitaux propres)	F41
20.8 Procédures judiciaires et d'arbitrage	Note 29 (Procédures judiciaires et d'arbitrage)	F65
20.9 Changements significatifs de la situation financière	Note 34 (Evènements postérieurs à la clôture)	F69
<b>21 INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES</b>		
21.1 Capital social		
■ Capital social	8.1 Capital social	144
■ Titres non représentatifs du capital	8.3 Titres non représentatifs du capital - Obligations	146
■ Actions détenues par la Société	8.2 Actions détenues par la Société	145
■ Historique du capital	8.1 Capital social	144
21.2 Acte constitutif et statuts	8.5 Statuts	148
■ Objet social	8.5.1 Objet social	148
■ Dispositions statutaires ou autres concernant, les organes d'administration et de direction	8.5.2 Conseil d'administration	148
■ Droits, privilèges et restrictions attachées aux actions	8.5.3 Droits, privilèges et restrictions attachées aux actions	149
■ Modification des droits des actionnaires	8.5.4 Modification des droits des actionnaires	150
■ Convocation et admission aux assemblées d'actionnaires	8.5.5 Conditions de convocation et d'admission aux Assemblées générales	150
■ Changement de contrôle	8.6 Changement de contrôle	151
■ Franchissements de seuils	8.5.6 Franchissement de seuils statutaires	150
<b>22 CONTRATS IMPORTANTS</b>	8.7 Contrats importants	<b>151</b>
<b>23 INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS</b>	Non applicable	-
<b>24 DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC</b>	8.8 Documents accessibles au public	<b>152</b>
<b>25 INFORMATIONS SUR LES PARTICIPATIONS</b>	3.5 Relations Intra-groupe	<b>44</b>

## 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.	F74-F92
Comptes consolidés	F4-F72
Rapport de gestion (voir table de concordance ci-dessous)	N/A
Attestation des personnes responsables	Page 165
Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes sociaux	F73
Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	F3
Honoraires des commissaires aux comptes	10.2
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 5, 2.2, 5.1, 5.2, 5.4, 5.7, 8.5.5, 9.1
Rapport des commissaires aux comptes sur le rapport du Président (article L.225-235 du Code de commerce)	9.2

## 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	1, 3.2, 3.4, 4.3, 4.4, F74
Événements récents, tendances et perspectives	4.1
Recherche et développement	3.3
Principaux risques, gestion et couverture (dont utilisation des instruments financiers)	2, Note 26 (Comptes consolidés)
Informations sociales et environnementales	7
Mandataires sociaux et dirigeants (mandats, rémunération, transactions sur titres)	5
Capital social et actionnariat salarié	8.1, 6
Autocontrôle	8.2
Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	8.6
Filiales et participations	3.5, Note 35 (Comptes consolidés)
Délégations accordées par l'Assemblée Générale	8.4
Tableau des résultats financiers sur les 5 derniers exercices	F93
Informations complémentaires (principes comptables, dividendes, délais de paiement)	4.2, F74, Note 21 (Comptes sociaux)

### Incorporation par référence

En application de l'article 28 du règlement (CE) n° 809/2004 de la Commission, les informations suivantes sont incorporées par référence dans le présent Document de Référence :

- la section 3.2 (Nos activités) pages 25 à 37, le chapitre 4 (Examen de la situation financière et tendances) pages 44 à 64 ainsi que les comptes sociaux et consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2010, les notes annexes et les rapports des

commissaires aux comptes y afférents, présentés respectivement aux pages F3 à F73 et F75 à F92 du Document de Référence 2010 déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 22 mars 2011 sous le numéro D.11-0163 ;

- la section 3.3 (Description des activités) pages 26 à 37, le chapitre 4 (Examen de la situation financière et tendances) pages 50 à 88 ainsi que les comptes sociaux et consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2009, les notes annexes et les rapports des commissaires aux comptes

y afférents, présentés respectivement aux pages F3 à F79 et F81 à F99 du Document de Référence 2009 déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 10 mars 2010 sous le numéro D.10-0104.

Les parties non intégrées par référence de ces documents de référence 2010 et 2009 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 :

**“BRANCHES”** : il s’agit des structures de l’organisation par activité. Dans le cadre de la nouvelle organisation du Groupe en 2012, elles sont remplacées par une structure par pays.

**“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.”** : notre société mère Lafarge S.A., société anonyme de droit français.

**“UNITÉ OPÉRATIONNELLE”** et **“UNITÉ”** : unité de gestion dans un secteur géographique donné, généralement un pays.

**“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.

**“Programme “EXCELLENCE”** : plan stratégique de progrès du Groupe. Ce plan comprend notamment un programme de réduction de coûts.

**“PRINCIPES D’ACTIONS”** : les Principes d’action du Groupe qui présentent les engagements du Groupe vis-à-vis des clients, des collaborateurs, des collectivités et des actionnaires, et explicitent ce qu’est le *“Lafarge Way”*, la philosophie du *management*.

**“Tonnes”** et **“tonnes”** : il s’agit toujours de tonnes métriques.

**“US dollars”** et **“dollars”** : sauf indication contraire, il s’agit des dollars des États-Unis d’Amérique.

**“Purs granulats”** : au sein de l’activité Granulats, nous distinguons les purs granulats (roche concassée, graviers, sables et assimilés).

**GRI** : Global Reporting Initiative.

**WBCSD - CSI** : World Business Council for Sustainable Development - Cement Sustainability Initiative.

**KPI** : indicateur clés de performance.

**“Mandataire social”** : selon le droit français, les mandataires sociaux de Lafarge S.A. sont son Président-Directeur général (Dirigeant mandataire social) et ses administrateurs.

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.



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



Ce label distingue les imprimeurs ayant mis en place des stratégies industrielles visant à préserver leur environnement.

Ce document a été imprimé en France par un imprimeur certifié Imprim'Vert sur un papier recyclable, exempt de chlore élémentaire, certifié FSC, à base de pâtes provenant de forêts gérées de façon responsable sur un plan environnemental, économique et social.

© Lafarge – Mars 2012

Conception : Direction financière LAFARGE

Création : Direction de la communication LAFARGE –  Textuel

Conception & réalisation  Labrador +33 (0)1 53 06 30 80

LAFARGE  
61, rue des Belles-Feuilles – BP 40  
75782 Paris Cedex 16 – France  
Tél. : + 33 1 44 34 11 11  
Fax : + 33 1 44 34 12 00

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

