

LAFARGEHOLCIM RAPPORT ANNUEL 2016



LafargeHolcim



SOMMAIRE

LETTRE AUX ACTIONNAIRES

Page 1

EN BREF

Page 9

NOTRE STRATÉGIE

Page 17

NOS FONDAMENTAUX

L'innovation et la croissance *Page 54*

Le développement durable *Page 60*

Nos équipes *Page 70*

INFORMATION RELATIVE AUX MARCHÉS DES CAPITAUX

Page 74

PANORAMA DES ACTIVITÉS

Région Asie-Pacifique *Page 80*

Région Europe *Page 84*

Région Amérique Latine *Page 88*

Région Moyen-Orient-Afrique *Page 92*

Région Amérique du Nord *Page 96*

GOVERNANCE D'ENTREPRISE

Page 100

RAPPORT SUR LA RÉMUNÉRATION

Page 128

EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET TENDANCES

Page 150

INFORMATIONS FINANCIÈRES

États financiers consolidés *Page 174*

Résultats de la Holding *Page 278*

Chiffres clés sur cinq ans *Page 293*

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

De la page 1 à 172, les chiffres pour l'année 2015 correspondent à l'information financière pro forma telle que définie page 295.

Tous les produits et dénominations sociales sont des marques ou des marques déposées de LafargeHolcim Ltd, de ses filiales ou divisions localisées dans différents pays et régions du monde. L'utilisation non autorisée de marques ou de dénominations sociales peut constituer une infraction à la législation de plusieurs États ou juridictions. Sauf accord écrit préalable, aucune disposition du présent rapport annuel ne doit être interprétée comme valant autorisation ou droit d'utiliser une quelconque marque ou dénomination sociale du Groupe LafargeHolcim.

CHIFFRES CLÉS DU GROUPE

26 904

Chiffre d'affaires
en millions de CHF

21,6%

Marge d'EBITDA
opérationnel
retraité

hors coûts liés à la fusion,
de restructuration et autres
charges exceptionnelles

638

Synergies
en millions de CHF

5 242

EBITDA
opérationnel
en millions de CHF

2,67

Bénéfice
récurrent
par action

en CHF

1 918

Résultat net
récurrent
en millions de CHF

5 825

EBITDA
opérationnel
retraité
en millions de CHF

1 660

Cash-flow libre
opérationnel
en millions de CHF

En 2016, le Groupe LafargeHolcim a bel et bien trouvé son rythme et tenu ses engagements, accélérant la dynamique bénéficiaire et démontrant tout son potentiel de création de valeur. La priorité donnée aux synergies, à la maîtrise des coûts et à la politique de prix a poussé les marges à la hausse et, en conséquence, entraîné une nette amélioration de l'EBITDA, de la trésorerie et du bénéfice par action.

Nous avons accompli beaucoup de choses depuis la création de LafargeHolcim en juillet 2015 et doté notre entreprise des ressources et capacités nécessaires à son succès dans une perspective de moyen à long terme. Grâce à la diversité des talents et expériences de nos 90 000 collaborateurs dans le monde, nous sommes en mesure d'anticiper les besoins de nos clients et de mieux y répondre, qu'il s'agisse de l'accès au logement abordable, de la construction de maisons individuelles ou de projets d'infrastructure aussi vastes que complexes. LafargeHolcim peut également compter sur les compétences, inégalées dans le secteur, de ses équipes de recherche et de développement pour apporter des solutions innovantes aux besoins de construction actuels et futurs.

Nous avons bâti un portefeuille géographique global équilibré et de qualité, tourné vers les pays développés comme les pays en développement avec une position de leader dans 80 % de nos marchés. Le Groupe est donc bien placé pour bénéficier de la croissance globale du secteur et, notamment, de la trajectoire de plusieurs marchés, identifiés par nos équipes comme vecteurs importants de croissance en 2017 et au-delà.

Nous devons également composer avec un contexte de volatilité grandissante qui recèle autant d'opportunités que de défis. Grâce à notre portefeuille diversifié, un atout incontestable, et aux efforts constants de nos collaborateurs, qui ont réagi avec la détermination requise à la crise économique au Brésil et aux pénuries de gaz au Nigeria, nous avons pu gérer l'impact de ces aléas sur nos résultats en 2016.

Nous avons construit notre stratégie autour de quatre piliers : l'excellence en matière de coûts, un modèle moins capitalistique, la transformation commerciale et le développement durable. L'excellence en matière de coûts revient à mettre en œuvre une politique systématique et rigoureuse de maîtrise des coûts, à recourir aux meilleures pratiques et à exploiter les effets d'échelle. L'adoption d'un modèle moins capitalistique permet d'optimiser notre base d'actifs existante, de réduire nos dépenses d'investissement et de profiter d'opportunités de croissance en limitant les dépenses en capital. En conjuguant l'excellence en matière de coûts et un modèle moins capitalistique, la société se donne les moyens d'accroître les rendements au travers d'une politique rigoureuse de gestion et d'allocation du capital.

La transformation commerciale et le développement durable offrent à LafargeHolcim l'opportunité de se différencier de la concurrence. Nous sommes déterminés à mettre notre expertise commerciale au service de nos clients en anticipant leurs besoins, en les associant bien en amont à des projets dans le cadre d'initiatives de conception en commun, tout en œuvrant en faveur du développement durable grâce à nos solutions et à notre mode de gestion de l'entreprise. Notre stratégie de création de valeur ajoutée pour nos clients, grâce à une offre de solutions et services différenciés, est appelée à devenir un puissant vecteur de croissance bénéficiaire.

Le développement durable est, en outre, un enjeu qui fait sens pour une entreprise comme la nôtre et celle que nous voulons devenir. C'est pour nous autant une responsabilité qu'une opportunité. Fer de lance de notre secteur pour la réduction des émissions de CO₂ par tonne de ciment, nous poursuivons plus généralement notre combat en faveur de l'adoption de mécanismes tels que le prix du carbone pour remédier aux causes du

réchauffement climatique. Nous pouvons, par ailleurs, compter sur nos compétences de pointe en R&D pour répondre à des besoins en expansion en matière de construction durable. En témoigne le lancement, en 2016, d'Airium, une mousse minérale isolante et entièrement recyclable, répondant à la demande de bâtiments plus économes en énergie. Autre exemple : les combustibles alternatifs que nous utilisons pour chauffer les fours à clinker et que nous fournit Geocycle, notre réseau mondial pour la gestion des déchets. Une solution durable qui n'a que des avantages : réduction des émissions de CO₂, diminution de la facture énergétique et valorisation de déchets, qui seraient autrement mis en décharge. Grâce à toutes ces initiatives innovantes et à celles qui suivront, nous pourrons atteindre notre objectif à l'horizon 2030 : réaliser un tiers du chiffre d'affaires grâce à un portefeuille de solutions particulièrement performantes en matière de développement durable.

Forts de nos compétences spécifiques et de notre capacité d'exécution, qui nous a permis de dépasser nos objectifs de synergies en 2016, nous sommes bien placés pour générer de la valeur ajoutée pour toutes les parties prenantes et, en particulier, pour les actionnaires. Conformément à notre engagement à privilégier le rendement servi aux actionnaires, nous proposons un dividende récurrent de 2,00 francs suisses par action, en hausse de 0,50 francs suisses par rapport à l'exercice précédent. Cette proposition de dividende témoigne de notre confiance dans le dynamisme des performances commerciales et financières du Groupe et dans sa politique stricte d'allocation du capital. Notre objectif étant aussi de conserver une solide notation « investment grade », nous prévoyons d'augmenter le dividende à partir de ce niveau pour atteindre un « payout » de 50 % sur le cycle. En novembre 2016, nous avons également annoncé un programme de rachat d'actions, à hauteur d'un milliard de francs suisses, devant être mis en œuvre en 2017 et 2018.

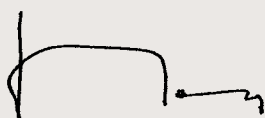
Depuis la création de LafargeHolcim, nous nous sommes attachés à construire une culture originale basée sur un ensemble de valeurs fondamentales, un code de conduite à l'usage de nos collaborateurs.

La santé et la sécurité sont la clé de voûte des valeurs du Groupe. Elles font partie intégrante de tout ce que nous entreprenons.

Nous faisons en sorte que nos activités ne portent pas atteinte à la santé et à la sécurité de nos collaborateurs et sous-traitants, ni à celles des tiers. Toutefois, et nous le déplorons vivement, le nombre de morts et de blessés a augmenté en 2016, principalement des suites d'accidents de la circulation. Nous entendons poursuivre l'application du plan concerté que nous avons mis en place afin d'améliorer ces chiffres et de tendre vers l'objectif « zéro accident ».

Nous souhaiterions également profiter de cette occasion pour exprimer à tous nos actionnaires, notre profonde gratitude pour leur soutien sans relâche tout au long de l'année écoulée. Nos remerciements vont également aux membres du Conseil d'administration pour leur dévouement sans faille et leurs conseils judicieux ainsi qu'aux membres du Comité Exécutif qui ont joué un rôle de premier plan dans la transformation du Groupe. Nous sommes, enfin, très reconnaissants à nos collaborateurs pour leur engagement inébranlable aux côtés de nos clients du monde entier. C'est à leurs efforts constants, leur dévouement et leur savoir-faire que nous devons les performances qui sont aujourd'hui les nôtres.

En 2016, le Groupe LafargeHolcim a fait la preuve de sa capacité à réaliser ses ambitions et à se hisser à la hauteur des attentes. Nous avons réussi à construire une plate-forme inédite pour dynamiser la croissance et la création de valeur, un véritable gage de succès, à l'avenir, pour toutes les parties prenantes.



Beat Hess
Président du Conseil d'administration



Eric Olsen
Directeur général

Beat Hess

Eric Olsen



Roland Köhler

Saâd Sebbar

Martin Kriegner

Pascal Casanova

Oliver Osswald

Caroline Luscombe

Urs Bleisch

Ron Wirahadiraksa



Eric Olsen

Gérard Kuperfarb

CONSEIL D'ADMINISTRATION**Beat Hess**

Président

*Membres***Bruno Lafont** (Co-Président)**Bertrand Collomb****Philippe Dauman****Paul Desmarais, Jr.****Oscar Fanjul****Alexander Gut****Gérard Lamarche****Adrian Loader****Jürg Oleas****Nassef Sawiris****Thomas Schmidheiny****Hanne Birgitte Breinbjerg Sørensen****Dieter Spälti**

CHIFFRES CLÉS DE LAFARGEHOLCIM

Page 10

PRÉSENCE MONDIALE DE LAFARGEHOLCIM

Page 16

CHIFFRES CLÉS



52 % marchés
en développement*

48 % marchés matures*

Portefeuille
géographique
équilibré

* du chiffre d'affaires



2 300

sites



90 000

collaborateurs



2 000

brevets
délivrés ou
dépôts de
brevets



14 millions

de tonnes
de déchets
convertis en
combustibles
et matières
premières
alternatives*

*en 2015



Taux d'émission
de CO₂ par tonne
de ciment le plus
faible de tous
les cimentiers
internationaux

CIMENT

Profil

Partout dans le monde, nous offrons à nos clients une large gamme de ciments LafargeHolcim pour donner vie à leurs projets de construction, du plus petit au plus grand. La fabrication du ciment représente un processus à grande échelle, fortement capitalistique et gourmand en énergie. A la base du processus de production se trouve un four rotatif, dans lequel le calcaire et l'argile sont chauffés à une température d'environ 1450 °C. Le produit semi-fini, appelé clinker, est créé par frittage. Dans le broyeur de ciment, du gypse est ajouté au clinker, puis ce mélange est broyé en une fine poudre : le ciment Portland traditionnel. D'autres matériaux de qualité supérieure tels que les laitiers granulés de haut fourneaux, des cendres volantes, la pouzzolane et le calcaire peuvent être ajoutés afin de modifier les propriétés du ciment pour des utilisations spéciales.

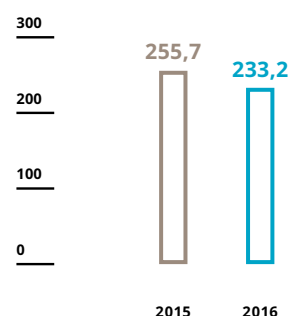
LafargeHolcim produit une large gamme de ciments et de liants hydrauliques allant des ciments Portland et ciments de maçonnerie classiques jusqu'aux produits spécialisés destinés à divers types d'environnement (p.ex. exposition à l'eau de mer, aux sulfates et autres conditions naturelles hostiles, pour lesquels les ciments riches en laitier ou en pouzzolane offrent une meilleure résistance) ou conçus pour des applications spécifiques (p.ex. ciment blanc, ciments pour puits de forage, liants de revêtement routier, etc.). Sont associés à ces produits des services complémentaires, tels que l'assistance technique, la logistique en relation avec les commandes et les livraisons, la documentation, les démonstrations et les formations liées aux caractéristiques et à la bonne utilisation des ciments.

Parmi les clients figurent les entreprises du bâtiment et les entreprises de travaux publics, les fabricants (de béton prêt à l'emploi et de produits préfabriqués) et le grand public, par l'intermédiaire des détaillants. De manière générale, le marché se divise en segments sac et vrac. Les marchés axés sur le segment sac disposent d'une base de clientèle très fragmentée. Dans les pays émergents, la plus grande partie des ventes est constituée de ciment en sac. Les marchés axés sur le segment vrac se situent dans des pays plus industrialisés, puisqu'ils se concentrent principalement sur les consommateurs *B to B* tels que les entreprises de bâtiment ou les fabricants de produits de construction. Les marchés les plus développés en Europe et en Amérique du Nord sont principalement des marchés axés sur le segment vrac.

Le coût du transport terrestre du ciment est élevé. Par conséquent, la zone desservie économiquement par la plupart des cimenteries ne dépasse pas 300 kilomètres pour les types de ciment les plus courants. Le ciment peut toutefois être expédié à plus faible coût sur de grandes distances par bateau. La plupart des cimenteries LafargeHolcim se situent au plus près des clients, dans des zones à forte densité de population, bénéficiant ainsi de la tendance globale à l'urbanisation.

Ventes de ciment

en millions de tonnes



Chiffres clés consolidés pour le ciment en 2016

	2016
Capacité de production de ciment en millions de tonnes	353,3
Cimenteries et stations de broyage	226
Ventes de ciment en millions de tonnes	233,2
Chiffre d'affaires ¹ en millions de CHF	17 952
EBITDA opérationnel ¹ en millions de CHF	4 320
Effectifs ¹	56 133

¹Y.c. tous les autres matériaux cimentaires

Ventes consolidées de ciment en 2016 par région¹

en millions de tonnes	2016
Asie-Pacifique	113,7
Europe	41,6
Amérique Latine	24,1
Moyen-Orient-Afrique	40,3
Amérique du Nord	19,5

¹Ventes interrégionales -6,0 millions de tonnes

CAPACITÉ DE PRODUCTION DE CIMENT CONSOLIDÉE

en millions de tonnes par an

353,3

LafargeHolcim



11,7
Algérie

2,5
Liban

0,5
La Réunion

55,3

10,8
Nigeria

2,3
Kenya

0,4
Zimbabwe

Moyen-Orient-
Afrique

8,9
Égypte

1,6
Zambie

0,3
Malawi



6,0
Irak

1,2
Ouganda

0,2
Madagascar

3,9
Jordanie

1,1
Tanzanie

3,4
Afrique du Sud

0,6
Qatar

67,7
Inde

10,5
Malaisie

3,9
Bangladesh

150,5

37,8
Chine

9,3
Philippines

Asie-Pacifique

15,1
Indonésie

6,1
Vietnam



10,5 Russie	3,7 Italie	1,5 Bulgarie
9,7 France	3,3 Suisse	1,4 Serbie
7,8 Espagne	2,1 Autriche	1,3 Moldavie
7,7 Pologne	2,1 Belgique	1,2 République tchèque
7,4 Allemagne	1,9 Azerbaïdjan	0,9 Croatie
6,0 Roumanie	1,7 Hongrie	
4,6 Grèce	1,6 Royaume-Uni	

76,4

Europe



12,2 Mexique	2,3 Chili	0,7 Antilles
11,1 Brésil	2,1 Colombie	0,4 Nicaragua
5,5 Equateur	1,7 Salvador	
4,8 Argentine	1,1 Costa Rica	

41,9

Amérique Latine



22,6
États-Unis

6,6
Canada

29,2

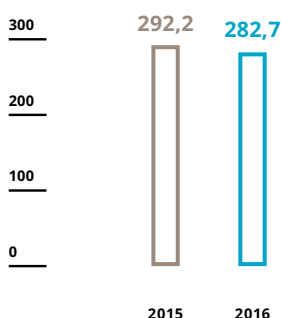
Amérique
du Nord



GRANULATS

Ventes de granulats

en millions de tonnes



Chiffres clés consolidés pour les granulats en 2016

	2016
Sites de production de granulats	648
Ventes de granulats en millions de tonnes	282,7
Chiffre d'affaires en millions de CHF	3 933
EBITDA opérationnel en millions de CHF	628
Effectifs	11 816

Ventes consolidées de granulats en 2016 et par région

en millions de tonnes	2016
Asie-Pacifique	32,2
Europe	124,2
Amérique Latine	6,0
Moyen-Orient-Afrique	12,2
Amérique du Nord	108,2

Profil

Les granulats sont composés de pierres concassées, de gravier et de sable. Ils peuvent aussi être recyclés à partir du ciment. Le principal mode de production de granulats consiste à extraire la roche après abattage à l'explosif, puis à la concasser. On peut également obtenir des granulats par extraction de sables et de graviers alluvionnaires et marins, qui nécessitent moins de concassage. Dans les deux cas, les granulats sont ensuite triés par criblage pour obtenir plusieurs dimensions granulaires, répondant à différents besoins. Les granulats se différencient entre eux par leurs caractéristiques physiques comme leur dureté, leur nature géologique (calcaires, granites, etc.), leur granulométrie (du sable jusqu'aux enrochements destinés à la réalisation de digues), leur forme, leur couleur et leur distribution granulaire. Ces caractéristiques déterminent les applications pour lesquelles ils sont utilisés.

Les travaux du Centre de Recherche de LafargeHolcim ont permis de redéfinir l'offre afin de proposer des produits à plus forte valeur ajoutée. LafargeHolcim commercialise également des granulats recyclés de qualité élevée obtenus par broyage de béton concassé et d'asphalte récupéré.

Les granulats servent de matière première pour le béton, la maçonnerie et l'asphalte, ainsi que de matériau de base pour la construction de routes, de remblais et de bâtiments. A ce titre, ils représentent un élément clé de la quasi-totalité des projets de construction dans le monde. Les clients sont de nature très variée. Les principaux clients sont les producteurs de béton et d'asphalte, les fabricants de produits préfabriqués et les entrepreneurs du bâtiment et de travaux publics de toutes tailles.

Du fait du poids élevé des granulats et de leur coût de transport, les marchés sont très locaux.

BÉTON PRÊT À L'EMPLOI ET AUTRES TYPES DE BÉTON

Profil

En termes de volume, le béton est le deuxième produit le plus consommé au monde après l'eau. Un mètre cube se compose approximativement de 300 kg de ciment, de 150 litres d'eau et de deux tonnes de granulats. Le béton prêt à l'emploi représente l'un des principaux marchés pour les industries de ciment et de granulats.

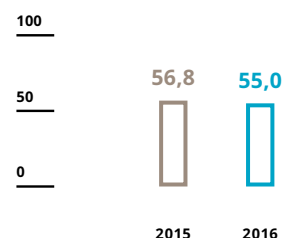
Les acheteurs de béton prêt à l'emploi sont principalement des entrepreneurs en bâtiment et en travaux publics, et varient en taille depuis les grands groupes internationaux jusqu'aux artisans. LafargeHolcim s'efforce de se différencier par la qualité et la régularité de sa production, par sa large gamme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

L'industrie du béton prêt à l'emploi est moins capitalistique que celle du ciment. Elle est aussi très décentralisée, car le béton est un produit lourd qui doit être livré rapidement, ce qui nécessite une grande proximité entre lieu de production et lieu de consommation. C'est pourquoi seuls les grands groupes intégrés produisant également du ciment et des granulats, tels que LafargeHolcim, ont pu acquérir une dimension internationale sur ce marché. L'essentiel de la concurrence est constitué d'indépendants, opérant pour la plupart au niveau local.

L'asphalte est un matériau de construction bitumineux utilisé surtout pour le revêtement des routes. Il est principalement constitué de granulats de différentes tailles. Les ventes d'asphalte s'effectuent, dans l'ensemble, 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 fiable.

Ventes de béton prêt à l'emploi

en millions de m³

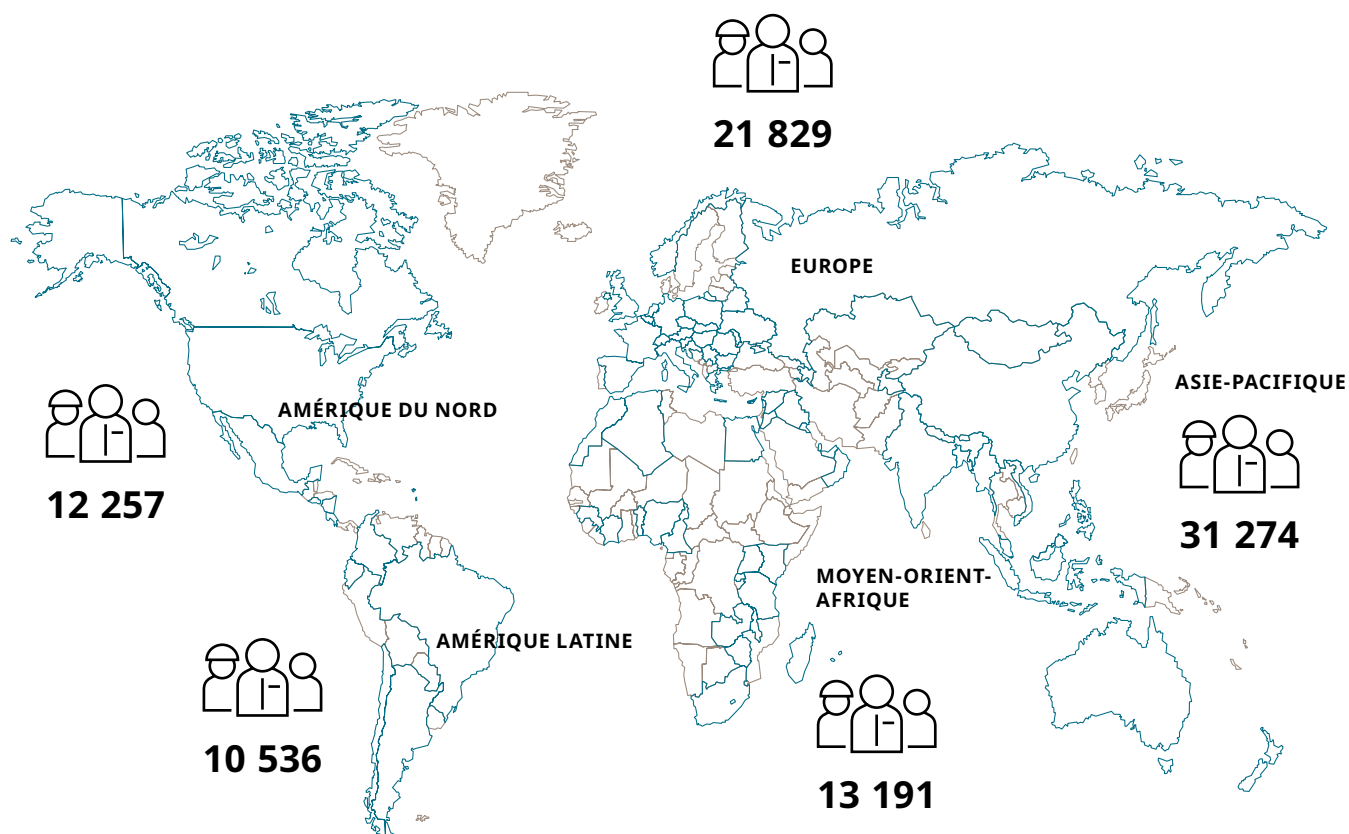


Chiffres clés consolidés pour le béton prêt à l'emploi en 2016

	2016
Usines de béton prêt à l'emploi	1 410
Ventes de béton prêt à l'emploi en millions de m ³	55,0
Chiffre d'affaires en millions de CHF	5 424
EBITDA opérationnel en millions de CHF	98
Effectifs ¹	21 257

¹ Y.c. tous les autres matériaux de construction et services

PRÉSENCE MONDIALE DE LAFARGEHOLCIM



CHIFFRE D'AFFAIRES EN MILLIONS DE CHF

8 226 Asie-Pacifique
7 023 Europe
2 773 Amérique Latine
3 900 Moyen-Orient-Afrique
5 584 Amérique du Nord

EBITDA OPÉRATIONNEL RETRAITÉ EN MILLIONS DE CHF

1 530 Asie-Pacifique
1 329 Europe
885 Amérique Latine
1 196 Moyen-Orient-Afrique
1 329 Amérique du Nord

LÉGENDE

— Présence de LafargeHolcim
 Effectifs par région

NOTRE STRATÉGIE

LAFARGEHOLCIM S'EST FIXÉ UN ENSEMBLE DE PRIORITÉS STRATÉGIQUES POUR GÉNÉRER DE LA CROISSANCE, OPTIMISER LES RENDEMENTS ET CRÉER DURABLEMENT DE LA VALEUR POUR TOUTES NOS PARTIES PRENANTES. EN 2016, NOUS AVONS ACCOMPLI D'IMPORTANTES PROGRÈS DANS CHACUN DE CES DOMAINES PRIORITAIRES.

STRATÉGIE

Page 18

CRÉATION DE VALEUR POUR LES ACTIONNAIRES

Page 20



TRANSFORMATION COMMERCIALE

PILIER STRATÉGIQUE

Nous voulons être le partenaire de choix pour nos clients, anticiper leurs besoins et inventer avec eux des solutions pour construire l'avenir : autant de leviers de différenciation, de croissance et de valeur.

ÉTUDE DE CAS #3

« Home, sweet home »

Quand le rêve de maison devient réalité !

Page 34

ÉTUDE DE CAS #4

Rock Solid: une relation à l'épreuve du temps

Un accompagnement pas à pas

Page 40



MODÈLE MOINS CAPITALISTIQUE

PILIER STRATÉGIQUE

Nous cherchons à optimiser notre base d'actifs en exploitant mieux notre dispositif industriel, en réduisant nos investissements et en explorant de nouvelles opportunités de croissance moins capitalistiques.

ÉTUDE DE CAS #2

Un partenariat

« gagnant-gagnant »

Optimisation des actifs

Page 28



EXCELLENCE EN MATIÈRE DE COÛTS

PILIER STRATÉGIQUE

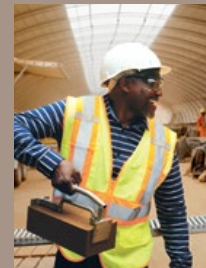
Nous poursuivons la maîtrise systématique et rigoureuse des coûts en exploitant les effets d'échelle et en recourant aux meilleures pratiques.

ÉTUDE DE CAS #1

Quand rareté rime avec ingéniosité

Réduire les coûts en optimisant le mix énergétique

Page 22



DÉVELOPPEMENT DURABLE

PILIER STRATÉGIQUE

Nous voulons gérer notre activité selon une approche durable afin de limiter notre impact sur l'environnement et améliorer la vie de nos parties prenantes. Nous voulons également que LafargeHolcim se différencie en s'érigeant en pionnier de l'offre de solutions durables face à une demande en expansion.

ÉTUDE DE CAS #5

Brique après brique

La solution idéale pour des logements abordables et respectueux de l'environnement au Malawi

Page 46

STRATÉGIE

Les dépenses de construction mondiales ont atteint 10 000 milliards de dollars US en 2015, selon les estimations. Elles devraient progresser encore, portés par la hausse continue de la population, de la croissance économique et de l'urbanisation. Selon les prévisions, la population urbaine est appelée à augmenter de 2,5 milliards de personnes dans les quinze prochaines années. À ce rythme, les villes représenteront plus de 80 % de la consommation mondiale à l'horizon 2030.

La construction de ces villes, qui devront gagner en densité et en durabilité, ainsi que des infrastructures nécessaires à leur raccordement et à leur fonctionnement constitue une remarquable opportunité pour LafargeHolcim, qui est idéalement placé pour relever les défis de l'urbanisation.

Outre ces tendances de fond, le secteur de la construction entre dans une période de mutation, en réponse à un environnement plus dynamique créé par les enjeux du développement durable et de la construction, notamment de logements abordables, ainsi que par le rôle grandissant du numérique.

DES ATOUTS MAJEURS

LafargeHolcim est particulièrement bien placé pour capitaliser sur les opportunités qui se présentent grâce à un ensemble de points forts incomparables dans le secteur :

- **une présence mondiale et des positions de leader dans la plupart de nos marchés : nous sommes numéro un dans un tiers d'entre eux et parmi les trois premiers dans 80 % de ces pays**
- **un portefeuille équilibré et bien diversifié offrant une solide marge de croissance dans les marchés en développement (52 % de chiffre d'affaires en 2016) et un potentiel de redressement dans les marchés matures (48 % de chiffre d'affaires en 2016)**
- **un positionnement idéal dans des zones à forte densité de population et des régions géographiques permettant de tirer parti de l'accélération de l'urbanisation au niveau mondial**
- **des capacités d'innovation produits à la pointe du secteur pour mieux anticiper et répondre à l'évolution des besoins de nos clients. Nous comptons environ 2 000 brevets accordés ou dépôts de brevets portant sur des technologies de construction de pointe**
- **un vivier international de talents avérés et de collaborateurs expérimentés et motivés, issus de divers horizons**

QUATRE PILIERS STRATÉGIQUES POUR GÉNÉRER RENDEMENTS ET CROISSANCE

La stratégie élaborée par LafargeHolcim a pour objet de consolider la position de leader du Groupe dans le secteur de la construction. Elle vise à faire de LafargeHolcim un partenaire de choix pour les clients, associé bien en amont à la phase de conception des projets, pour répondre au double défi de l'urbanisation et du développement durable.

Grâce à ses capacités de production mondiales et d'innovation de tout premier plan, LafargeHolcim peut proposer une gamme complète de solutions inventives et durables dans toutes sortes de projets : de la maison individuelle aux projets d'infrastructure à grande échelle les plus complexes.

Notre stratégie se fonde sur quatre piliers : excellence en matière de coûts, modèle moins capitalistique, transformation commerciale et développement durable.

- **L'excellence en matière de coûts** (Page 22) et un **modèle moins capitalistique** (Page 28) constituent deux facteurs essentiels d'optimisation des rendements grâce à une politique rigoureuse de gestion des coûts et d'allocation du capital.
- **La transformation commerciale** (Page 34 et 40) et le **développement durable** (Page 46) offrent l'opportunité de se différencier par rapport à la concurrence. Nous voulons

anticiper les besoins de nos clients et répondre aux défis qu'ils rencontrent tout en œuvrant en faveur du développement durable autant par les solutions apportées que par le mode de gestion de notre activité. En nous fixant pour objectif l'accroissement de la valeur actionnariale et l'ouverture de nouvelles perspectives de croissance de moindre intensité capitalistique, nous entendons générer de la croissance et des rendements par la différenciation.

CONDITIONS ESSENTIELLES AU SUCCÈS DE NOTRE STRATÉGIE :

- **la santé et la sécurité de nos collaborateurs, de ceux qui travaillent avec nous et des communautés au sein desquelles nous opérons au quotidien**
- **l'engagement et la motivation des hommes et des femmes, qui sont au cœur du succès de la société et de la création de valeur pour nos parties prenantes**
- **le développement de solutions numériques pour accompagner l'innovation et l'interconnectivité et mieux répondre aux besoins des clients**

CRÉATION DE VALEUR POUR LES ACTIONNAIRES

La stratégie de LafargeHolcim a vocation à créer et à accroître la valeur pour l'actionnaire. Nous avons, pour ce faire, fixé des objectifs à moyen terme centrés sur l'optimisation de cash-flow libre, la génération d'une croissance rentable et une politique rigoureuse d'allocation du capital afin de créer, in fine, une valeur pérenne pour l'actionnaire.

OBJECTIFS A L'HORIZON 2018¹

- **Dégager un cash-flow libre opérationnel annualisé de 2,8 à 3,3 milliards de CHF, soit 5,00 CHF par action.**
- **Maintenir les investissements en deçà de 2 milliards de CHF.**
- **Générer 7 milliards de CHF d'EBITDA opérationnel retraité.**
- **Augmenter notre retour sur investissement de 300 points de base par rapport au niveau de 2015, grâce aux améliorations opérationnelles.**
- **Maintenir une solide notation « investment grade » et, objectif tout aussi ambitieux, générer un rendement pour les actionnaires grâce à une politique attractive de distribution de dividendes et à un programme de rachat d'actions pouvant atteindre 1 milliard de CHF sur les deux prochaines années, sans exclure le versement de dividendes spéciaux.**

¹ Les objectifs s'entendent sur la base du périmètre actuel corrigé de l'intégralité du programme de cessions (5,0 MdCHF) et du taux de change au 1^{er} novembre 2016.

Le Groupe est sur la bonne voie comme le montre l'accélération de la dynamique de croissance des bénéfices et des flux de trésorerie. Nous réaffirmons notre engagement à conserver une solide notation « investment grade ». Notre potentiel de croissance – fondé sur un portefeuille unique, des améliorations opérationnelles, une offre différenciée et l'optimisation de la base de coûts – vient étayer nos objectifs à l'horizon 2018. Résultat, en maintenant une allocation rigoureuse du capital, nous serons en mesure de générer des rendements significatifs pour les actionnaires.



KHALED GHAREIB, DIRECTEUR INDUSTRIEL
DE LAFARGE CEMENT EGYPT

EXCELLENCE EN MATIÈRE DE COÛTS

NOUS POURSUIVRONS LA MAÎTRISE
SYSTÉMATIQUE ET RIGOREUSE DES COÛTS
EN EXPLOITANT LES EFFETS D'ÉCHELLE ET
EN RECOURANT AUX MEILLEURES PRATIQUES.

- Le processus de réalisation de synergies a révélé un important potentiel d'économies.
- L'excellence en matière de coûts, qui est inscrite dans l'ADN de notre Groupe, est la clé du succès dans notre industrie.
- Nous agissons sur tous les leviers disponibles pour maîtriser et réduire les coûts et assurer la performance de l'entreprise.

OBJECTIFS

- Dégager l'ensemble des synergies visées, soit plus d'1 milliard de CHF, à fin 2017, avant la date prévue.
- Tirer parti de l'expertise, des meilleures pratiques et des économies d'échelle dans tous les pays où nous opérons.
- Agir sur tous les leviers de coûts, dont l'optimisation du mix de combustibles et l'efficacité énergétique, en réponse à la hausse des prix de l'énergie.

Nous avons dépassé les objectifs de synergies pour 2016 comme en témoignent manifestement nos résultats, et ce, grâce à l'identification méthodique, au sein de nos activités, des économies générées par l'intégration et à la mobilisation pleine et entière de nos équipes.

Le maintien d'une stricte maîtrise des coûts est l'un des axes majeurs de notre stratégie. Le travail accompli en matière de synergies nous a également permis d'explorer de nouvelles possibilités de réduction des coûts. Nous avons ainsi identifié des économies au titre des frais administratifs et commerciaux et des coûts fixes industriels pour un montant total de 200 millions de CHF qui, ajoutés aux plans de maîtrise des coûts mis en œuvre, apporteront une contribution positive à notre objectif d'EBITDA 2018.

Au-delà de ces initiatives et dans le souci d'une gestion optimale, nous poursuivons le contrôle rigoureux de toutes les catégories de coûts.

MAÎTRISE RIGOREUSE DES COÛTS

En conjuguant les compétences et le savoir-faire des professionnels les plus chevronnés, nous nous donnons les moyens de réduire les coûts et d'opérer efficacement partout dans le monde. Flexibilité, souplesse, benchmarking et expertise au plan local sont nos maîtres mots pour ce qui est de l'excellence en matière de coûts.

Pour mieux maîtriser la facture énergétique, nous avons, par exemple, en 2016, assuré la transition rapide et efficace du charbon au coke de pétrole dans les pays où ce combustible n'était pas utilisé. Nous avons pour ce faire mobilisé des spécialistes mondiaux des approvisionnements pour travailler en étroite collaboration avec nos équipes locales.

En 2017, eu égard à nos prévisions de hausse de 10 % des prix de l'énergie, l'une des priorités de notre politique de gestion des coûts consistera à optimiser le mix combustibles et l'efficacité énergétique mais aussi à recourir à des combustibles alternatifs.

QUAND RARETÉ RIME AVEC INGÉNIOSENTÉ

Réduire les coûts en optimisant le mix énergétique



Au cours des deux dernières années, la cimenterie de Sokhna en Égypte a développé et introduit une innovation qui a largement contribué à abaisser sa facture énergétique. Grâce à cette expérience, l'équipe est prête à faire face aux fluctuations inévitables du coût du carburant. « Nous sommes désormais plus résilients et mieux armés face aux variations des prix », déclare Khaled Ghareib, directeur industriel de Lafarge Cement Egypt.



Khaled Ghareib et son équipe
à la cimenterie de Sokhna.



60 millions
de CHF
d'économies
réalisées sur le coût
des combustibles

UNE CONVERSION INÉDITE

Le combustible est un facteur de coût essentiel dans l'industrie cimentière particulièrement énergivore ; il représente environ 14 % des coûts totaux. Pour rester compétitif, il est essentiel de bien gérer ces coûts.

À la suite du Printemps arabe en 2011, le gaz naturel est devenu rare et donc plus cher. Face à cette situation, la cimenterie a commencé à s'intéresser à d'autres sources d'énergie. Elle s'est ainsi tournée vers les combustibles solides, de qualité inférieure, mais proposés à des prix intéressants. Encore fallait-il les utiliser au mieux. En 2014, l'équipe égyptienne a lancé un projet visant à introduire dans une large mesure le coke de pétrole, sous-produit du raffinage du pétrole, dans le mix énergétique.

Conformément à l'approche visant à favoriser les capitaux légers, l'équipe a décidé d'affecter l'un de ses huit broyeurs de ciment au traitement du coke de pétrole. La conversion de cet équipement permettait d'économiser 30 millions de CHF par rapport à la construction d'une nouvelle installation de broyage. Un tel projet représentait néanmoins un vrai challenge : premier du genre dans le secteur, il n'existait pas de modèle dont on pouvait s'inspirer.

« Le Groupe nous a fait confiance et nous a donné les moyens de mettre au point une solution en collaboration avec d'autres équipes » déclare K. Ghareib. « Lorsqu'on croit en ses rêves, on fait en sorte qu'ils deviennent réalité. Nous y sommes parvenus en travaillant avec les équipes techniques et de gestion de projet de Cement Industrial Performance ». En mai 2014, le broyeur avait été reconverti.

OBTENIR UNE PERFORMANCE OPTIMALE

En 2016, l'équipe a été confrontée à un deuxième défi : améliorer la productivité du broyeur. Une fois encore, grâce à sa large expertise et à la force de la collaboration, l'équipe a réussi à optimiser pleinement l'installation : la productivité a été multipliée par deux, passant de moins de 40 tonnes par heure à plus de 80 tonnes par heure. Ce faisant, elle a pu accroître le pourcentage de coke de pétrole utilisé dans le mix et tirer ainsi parti de ce nouveau combustible.



La part des combustibles alternatifs
devrait être portée à 20 % dans
la cimenterie de Sokhna en 2017.

KHALED GHAREIB

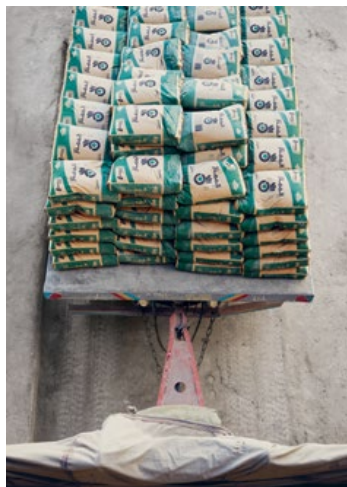
« Le Groupe nous a fait confiance et nous a donné les moyens de mettre au point une solution en collaboration avec d'autres équipes. Lorsqu'on croit en ses rêves, on fait en sorte qu'ils deviennent réalité. »



UNE INITIATIVE VISANT À ABAISSER LA FACTURE ÉNERGÉTIQUE

Le projet Égypte s'inscrit dans le cadre de l'initiative d'optimisation du mix énergétique (FMOI), lancée à l'échelle mondiale au début de 2016. L'initiative incarne les priorités du Groupe : encourager l'innovation, prendre des décisions inspirées d'un modèle favorisant les capitaux légers et promouvoir le développement durable. L'objectif est d'optimiser le mix énergétique non seulement en abaissant les coûts, mais aussi en améliorant la qualité des produits et en réduisant les émissions. L'optimisation du mix combustibles varie, bien sûr, en fonction du pays concerné et de l'environnement extérieur.

L'initiative FMOI est le fruit d'une collaboration faisant appel au savoir-faire de plusieurs équipes : développement durable, Geocycle, CIP (Cement Industrial Performance) et Achats. Fondée sur une expertise interdisciplinaire, une bibliothèque mondiale des savoirs dans le domaine de l'optimisation du mix combustibles est en cours de construction. Elle sera mise à la disposition de nos usines qui pourront la consulter en fonction de leurs besoins.



Le coke de pétrole, sous-produit du raffinage du pétrole, est utilisé comme combustible dans la production de ciment.

« Le jour prévu pour la mise en service du broyeur entièrement optimisé, j'étais là avec le management de l'usine. Nous étions dans la salle de contrôle, prêts pour le lancement, mais les choses ne se sont pas passées comme prévu » raconte K. Ghareib. En fin de journée, la suggestion a été faite de dormir par roulement, l'ensemble du personnel ayant été mobilisé en continu pour le démarrage de l'installation. « Mais personne n'est allé se coucher » se souvient-il. « Lorsque le broyeur a enfin démarré, 36 heures plus tard, nous étions tous là, heureux de voir ce rêve devenu réalité ».

NOTRE DEVISE : SOUPLESSE ET FLEXIBILITÉ

L'impact sur les coûts de l'usine a été significatif. « En l'espace de deux ans, nous sommes passés de 0 % à 80 % de coke de pétrole. Grâce à la souplesse dont nous avons fait preuve, nous avons pu passer d'un combustible à un autre et bénéficier de coûts inférieurs » fait observer K. Ghareib. Conséquence, la facture énergétique a diminué de 60 millions de CHF en 2016 par rapport à 2015.

L'expérience acquise au cours des deux dernières années a permis à l'équipe de se préparer à effectuer des exercices similaires à l'avenir. « Le marché est en constante évolution » poursuit-il. « Le tout est d'être prêt lorsque l'opportunité se présente ».

Quelle est la prochaine étape ? « L'objectif pour l'année prochaine, précise K. Ghareib, est de porter à 20 % la part des combustibles alternatifs, en utilisant des déchets préalablement traités. Notre équipe est fin prête ».



YELENA SANTIAGO, LAFARGEHOLCIM
OMAR ET DARIO MARTINEZ, INCA CONCRETOS

MODÈLE MOINS CAPITALISTIQUE

NOUS CHERCHONS À OPTIMISER NOTRE BASE D'ACTIFS EN EXPLOITANT MIEUX NOTRE DISPOSITIF INDUSTRIEL, EN RÉDUISANT NOS INVESTISSEMENTS ET EN EXPLORANT DE NOUVELLES OPPORTUNITÉS DE CROISSANCE MOINS CAPITALISTIQUES.

- L'optimisation de la base d'actifs actuelle permet non seulement de réduire les dépenses d'investissement mais aussi de soutenir la croissance de l'entreprise.
- La croissance future sera centrée sur des modèles opérationnels à faible intensité capitalistique nous permettant de mieux nous positionner dans la chaîne de valeur.
- Notre développement passe par l'excellence opérationnelle et par des modèles moins capitalistiques.

OBJECTIFS

- Moins de 3,5 milliards de CHF de dépenses d'investissement cumulées sur la période 2016-2017, après les efforts de réduction déjà consentis depuis 2015.
- Moins de 2 milliards de CHF de dépenses d'investissement annuelles au-delà.

LafargeHolcim opère dans un secteur qui est, depuis toujours, à forte intensité capitalistique. Grâce à notre envergure mondiale et aux capacités déjà installées, ainsi qu'à notre savoir-faire dans la maintenance préventive et l'optimisation des capacités, nous poursuivons avec succès notre stratégie d'allocation du capital au plus juste, en réduisant sensiblement nos investissements sans compromettre notre potentiel de croissance.

L'optimisation de nos actifs actuels nous permet d'utiliser les capacités disponibles ou en cours de développement. Nous sommes ainsi en bonne voie d'atteindre nos objectifs de dépenses d'investissement cumulées de moins de 3,5 milliards de CHF pour la période 2016 – 2017 et de 2 milliards de CHF par an à partir de 2018.

PRIORITÉ À L'OPTIMISATION

Nous œuvrons à l'optimisation de notre base actuelle d'actifs et à la promotion d'une politique d'allégement des actifs dans l'ensemble de nos activités. Nous externalisons la gestion de notre flotte, chaque fois que possible, et développons des formules logistiques alternatives pour abaisser les dépenses en capital. La politique systématique de désengorgement et d'améliorations opérationnelles dans nos usines génère également d'importants gains d'efficacité.

Nous pouvons aussi, grâce à notre plate-forme de trading mondiale, desservir certains marchés sans avoir à investir dans des capacités locales de production de clinker.

Notre approche basée sur l'allégement des actifs a également pour objet d'optimiser la croissance future grâce au développement de modèles économiques innovants et à moindre intensité capitalistique. Nous introduisons, par exemple, un système de franchise dans les segments du prêt à l'emploi et de la vente au détail, nous permettant de desservir nos clients de manière différenciée tout en maîtrisant les dépenses en capital.

UN PARTENARIAT «GAGNANT-GAGNANT»

Optimisation des actifs



« Grâce à ce partenariat, nous pouvons devenir les meilleurs cimentiers du pays », affirme Omar Martinez, chef d'exploitation d'Inca Concretos à Coahuila, Mexique. LafargeHolcim soutient pleinement cette entreprise et partage ses ambitions. Comme l'explique Yelena Santiago, en charge du marketing stratégique pour le segment industriel de LafargeHolcim au Mexique : « Nous accompagnons leur croissance. Nous avons à cœur de voir leurs efforts couronnés de succès ».

YELENA SANTIAGO, RESPONSABLE MARKETING POUR LE
SEGMENT INDUSTRIEL POUR LAFARGEHOLCIM AU MEXIQUE

« Le poids de LafargeHolcim ajouté à celui du réseau Allied Partner génère un effet d'échelle considérable. »



Objectif d'Inca
Concretos :
atteindre les
10 sites à l'horizon
2018

CRÉATION D'UN ACCÈS AU MARCHÉ SANS RISQUE

La cession, par LafargeHolcim, de 50 sites de béton prêt à l'emploi au Mexique au cours des dernières années a conduit à l'établissement d'une relation fructueuse avec les nouvelles entreprises propriétaires. Cette stratégie, lancée en 2012, dépasse toutes les attentes. Le nouveau réseau Allied Partner a non seulement accru la notoriété de la marque sur des marchés difficiles d'accès, permettant à LafargeHolcim de renforcer sa présence sans engager de dépenses significatives en capital, mais il lui a aussi offert l'opportunité de procéder à un benchmarking des installations de production de béton prêt à l'emploi et d'en améliorer le fonctionnement. Et Y. Santiago de poursuivre : « Nous mettons à leur disposition le site, le manuel et les services techniques et ils nous aident, en retour, à faire évoluer notre modèle opérationnel pour mieux servir nos clients ».

Le réseau Allied Partners – 24 entreprises en tout à fin 2016 – exploite 60 sites. Ajoutées aux 40 implantations existantes de LafargeHolcim, le réseau compte au total 100 sites de production de béton prêt à l'emploi au Mexique.

UN PARTAGE BÉNÉFIQUE POUR TOUS

Inca Concretos est un client de LafargeHolcim depuis sa création en 2004. O. Martinez refait l'historique de cette collaboration : « En 2012, nous avons adopté un plan de croissance dont l'objectif, à l'horizon 2018, était d'atteindre les dix sites ; nous venions à peine d'ouvrir la troisième. Sur ces entrefaites, en 2013 exactement, LafargeHolcim est venu nous exposer son projet de cession de sites et de création du réseau Allied Partner. Le timing était on ne peut mieux choisi. Nous réfléchissions alors à une structure susceptible d'accompagner la croissance ; ce fut l'occasion de nous rapprocher de LafargeHolcim. Nous étions ravis des perspectives qui s'ouvraient à nous ».

Inca Concretos a racheté à LafargeHolcim quatre sites de béton prêt à l'emploi. L'entreprise en possède aujourd'hui sept et est en bonne voie d'atteindre les dix sites en 2018 conformément à son objectif. L'adhésion d'Inca Concretos au réseau Allied Partner a renforcé sa relation avec LafargeHolcim. « Notre relation, qui tient davantage de l'engagement de solidarité de l'un envers l'autre, y a beaucoup gagné notamment au plan commercial et la communication n'en est que meilleure. Un climat de confiance réelle s'est instauré entre nous » ajoute O. Martinez.



Omar Martinez et Yelena Santiago
au siège d'Inca Concretos à Saltillo,
près de site de production de béton
prêt à l'emploi.



Échantillons destinés
à tester la résistance
mécanique du béton.



Inca Concretos possède sept sites de production de béton prêt à l'emploi au Mexique.



Dario Martinez a créé
Inca Concretos en 2014.

DARIO MARTINEZ,
DIRECTEUR GÉNÉRAL D'INCA CONCRETOS

« Nous pensons avoir un potentiel d'expansion sur d'autres marchés. LafargeHolcim possède l'échelle requise et nous espérons pouvoir compter sur le soutien technique du Groupe pour progresser encore. »



60 sites
sont exploités
par le réseau
Allied Partners
au Mexique

LafargeHolcim met à la disposition des membres du réseau Allied Partner, une assistance technique, une structure d'achats groupés et un accès aux données du marché. « Le poids de LafargeHolcim ajouté à celui du réseau Allied Partner génère un effet d'échelle considérable », fait remarquer Y. Santiago. Partager les conseils techniques et les technologies de l'information entre les divers sites c'est, pour tous, la garantie de réaliser des économies. Ainsi, grâce aux achats groupés, LafargeHolcim est en position de négocier des remises sur tout ce qu'il commande, des assurances aux équipements, pour le bénéfice de tous les partenaires concernés. De plus, avec l'accès aux données du marché sur les permis de construire, les indicateurs financiers et économiques, et le partage des informations sur les clients potentiels, LafargeHolcim est bien plus qu'un simple fournisseur ; il devient un partenaire commercial incontournable.

En 2016, LafargeHolcim a lancé le processus de Certification de la qualité de production du béton prêt à l'emploi (Certification for Quality Ready-Mix Production). Ce processus, ouvert aux membres du réseau Allied Partners, a vocation à former et à améliorer les contrôles de qualité. Les partenaires obtiennent, en échange, l'assistance de la marque, l'accès aux produits spécialisés et la recommandation de LafargeHolcim. Le premier site Inca Concretos a obtenu l'homologation en 2016 et les autres devraient lui emboîter le pas en 2017. « Grâce au processus de certification, déclare O. Martinez, nous avons appris une autre manière de travailler. Nous avons progressé sur la qualité mais aussi sur le mode d'organisation de notre entreprise. Ce processus a renforcé notre engagement global en faveur de la qualité et du service ; ce sera, j'en suis convaincu, un levier pour nos ventes. »

UN ENGAGEMENT SUR LE LONG TERME

Grâce à ses implantations dans le béton prêt à l'emploi au Mexique, LafargeHolcim couvre environ 10 % de la demande nationale – auxquels s'ajoutent les 10 % fournis par le réseau Allied Partners. Inca Concretos, qui vise un portefeuille de dix sites à l'horizon 2018, se projette bien au-delà : « Nous pensons avoir un potentiel d'expansion sur d'autres marchés. LafargeHolcim possède l'échelle requise et nous espérons pouvoir compter sur le soutien technique du Groupe pour progresser encore », dit Dario Martinez, Directeur général d'Inca Concretos.

Les relations avec Allied Partners vont au-delà du simple aspect transactionnel. L'existence d'un véritable dialogue permet aux membres du réseau d'être plus performants et, à LafargeHolcim, d'obtenir des informations précieuses sur les marchés locaux. Dario Martinez est confiant en l'avenir : « J'espère que notre relation va continuer à se développer comme ce fut le cas au cours des trois dernières années et que la loyauté qui nous unit suivra le même chemin. »



NIDA SANTA ROMANA,
CLIENTE DE HELPS U BUILD (HUB)

TRANSFORMATION COMMERCIALE

NOUS VOULONS ÊTRE LE PARTENAIRE DE CHOIX POUR NOS CLIENTS, ANTICIPER LEURS BESOINS ET INVENTER AVEC EUX DES SOLUTIONS POUR CONSTRUIRE L'AVENIR : AUTANT DE LEVIERS DE DIFFÉRENCIATION, DE CROISSANCE ET DE VALEUR.

- Nous rapprocher de nos clients, c'est gagner en rapidité, en précision et en créativité.
- Notre objectif est de nous ériger en leaders, d'être reconnus comme un partenaire de choix dans le secteur de la construction, qu'il s'agisse de logements individuels, d'immeubles commerciaux ou de grands projets d'infrastructure.
- Nous mettrons à profit nos capacités d'échelle et notre expertise pour continuer à innover en créant des solutions en commun avec nos clients et en entretenant avec eux des relations de long terme.

OBJECTIFS

- Atteindre nos objectifs de croissance en nous recentrant sur l'offre de solutions innovantes et durables à nos clients et en exploitant pleinement la valeur de nos produits et services différenciés par une politique de prix appropriée.

L'excellence commerciale c'est avant tout une offre différenciée de produits et services. Grâce à notre expertise de pointe dans le secteur et à nos ressources en R&D, nous comptons rester le fer de lance de l'innovation dans notre industrie. Nous disposons d'un large portefeuille d'innovations et travaillons au développement de plusieurs projets originaux et à fort potentiel dans le domaine de la construction durable.

Pour nous distinguer et nous assurer un avantage concurrentiel, nous renforçons la collaboration avec nos partenaires. Une démarche particulièrement pertinente dans le domaine des infrastructures, dans lequel nous forçons des partenariats fondés sur notre expertise sectorielle, l'accès à des solutions innovantes et une exécution de toute première qualité.

Dans la vente au détail, qui représente plus de 60 % de nos volumes, le Groupe bénéficie également d'un autre facteur de différenciation majeur : son aptitude à promouvoir des modèles innovants de vente au détail en mettant à profit les solutions numériques et en capitalisant sur le dynamisme de ses marques et la qualité de ses produits et services.

TIRER LES AVANTAGES DE LA DIFFÉRENCIATION

Les avantages de la priorité donnée à la transformation commerciale et à une offre de produits et services différenciés sur un marché concurrentiel, sont de plus en plus manifestes dans l'ensemble de nos activités.

Dans le segment grand public, nous nous appuyons sur notre savoir-faire pour définir de nouveaux modèles, comme en témoigne le lancement du processus de transformation de ce segment dans 30 à 50 pays à l'horizon 2020. Nous avons aussi fait œuvre de pionnier en introduisant des places de marché numériques : notre plate-forme d'e-commerce pour la marque Disensa (*disensa.com*) a été mise en service en octobre 2016 en Équateur. Et ce sera bientôt le tour d'autres pays de disposer d'une plate-forme technologique commune.

Dans le segment des bâtiments petits et moyens, nous renforçons notre présence en particulier dans le logement abordable pour répondre au besoin urgent de logements économiques en Asie-Pacifique, au Moyen-Orient-Afrique et en Amérique Latine. On estime à quatre milliards le nombre de personnes qui n'ont pas accès à un logement décent.

Dans le segment des infrastructures, nous avons, en collaboration avec des experts extérieurs, travaillé à la mise au point d'une approche commerciale intégrée de la construction de réseaux routiers, pouvant s'appliquer à un grand nombre de pays. Au cours des douze derniers mois, nous avons étoffé de 25 % notre portefeuille de projets dans ce domaine, augmentant sensiblement le potentiel de croissance bénéficiaire, que nos concurrents ont du mal à dégager.

Dans les produits spéciaux, un segment en expansion, nous nous sommes dotés d'une équipe de responsables grands comptes internationaux qui nous permet de travailler avec les plus grandes entreprises mondiales du bâtiment, dont les exigences et les modèles sont très différents de ceux des acteurs locaux ou régionaux. Un exemple parmi d'autres, le partenariat conclu avec l'entreprise chinoise CCCC, qui porte déjà ses fruits, notamment grâce à notre aptitude à mettre à disposition sur site des directeurs de comptes parlant le mandarin.

«HOME, SWEET HOME» Quand le rêve de maison devient réalité !



« Ma maison est, j'en suis sûre, à l'épreuve du temps. Pour la construire, j'ai en effet choisi des matériaux de qualité » déclare Nida Santa Romana, cliente de Helps U Build (HUB) une chaîne de magasins en franchise de LafargeHolcim aux Philippines. Le modèle de distribution au détail de LafargeHolcim ne se limite pas à la simple vente de ciment ; il propose aussi aux particuliers qui construisent et rénovent eux-mêmes leur maison des conseils, une large gamme de produits de qualité à des prix raisonnables, un service logistique et un partenariat avec une marque qui a fait ses preuves.



Michael Beltran, associé de Helps U Build (HUB), conseille Nida Santa Romana sur le choix des matériaux de construction.



Pour construire sa maison, Nida Santa Romana a opté pour le ciment et les autres matériaux proposés par le magasin HUB local.

LA STRATÉGIE DE
DISTRIBUTION DE LAFARGEHOLCIM

Le modèle de franchise HUB aux Philippines illustre la volonté de LafargeHolcim de se rapprocher de l'utilisateur final en renforçant sa présence sur le marché de la vente au détail. Le Groupe explore actuellement différents concepts de vente au détail sur chaque marché ainsi que des solutions numériques de pointe pour mieux servir l'utilisateur final. L'objectif est d'introduire des modèles performants de vente au détail dans 30 à 50 pays d'ici 2020.

LES AVANTAGES D'UNE OFFRE ÉLARGIE

La construction de la maison de N. Santa Romana, où elle vit avec sa famille, touche à sa fin. Au début des travaux, elle achetait le ciment et les autres fournitures nécessaires chez un concurrent de LafargeHolcim. C'est alors qu'elle a rencontré le chargé de clientèle d'un magasin HUB qui lui a exposé les avantages des produits LafargeHolcim. « Mon mari et moi-même travaillons dans le secteur de l'électricité » explique-t-elle « aussi nous savons combien il est important de choisir des produits qui durent ». Pour essayer, elle a acheté du ciment et des barres d'armature au magasin HUB local de Tarlac.

Ayant testé le ciment à maçonner Wallright de LafargeHolcim, son entrepreneur a été agréablement surpris par la facilité d'application du produit et l'absence de fissure au séchage. Il a également été impressionné par la performance des barres d'armature vendues chez HUB. L'argument de la qualité l'ayant convaincue, elle est revenue s'approvisionner en matériaux de construction chez HUB, où des conseils complémentaires lui ont été fournis qui l'ont aidée à terminer sa maison.

UN MODÈLE DE FRANCHISE GAGNANT-GAGNANT

LafargeHolcim, qui a officiellement mis en place, en 2015, le franchisage de magasins de détail aux Philippines, compte à présent 22 points de vente répartis sur les principales villes de Luzon, la plus grande île de l'archipel et également la plus peuplée. Ed Pineda a acheté, en 2016, deux magasins HUB en franchise : l'un à Tarlac, en avril, et l'autre à Cabanatuan, en octobre. Le secteur de la construction n'a aucun secret pour cet ancien entrepreneur, qui a, par ailleurs, de nombreux contacts travaillant sur des projets d'ouvrages publics autour de Tarlac et de Cabanatuan. Il envisage à l'avenir de développer son activité en ouvrant de nouveaux magasins en franchise à Dagupan et Aurora, où il dispose également de solides réseaux.



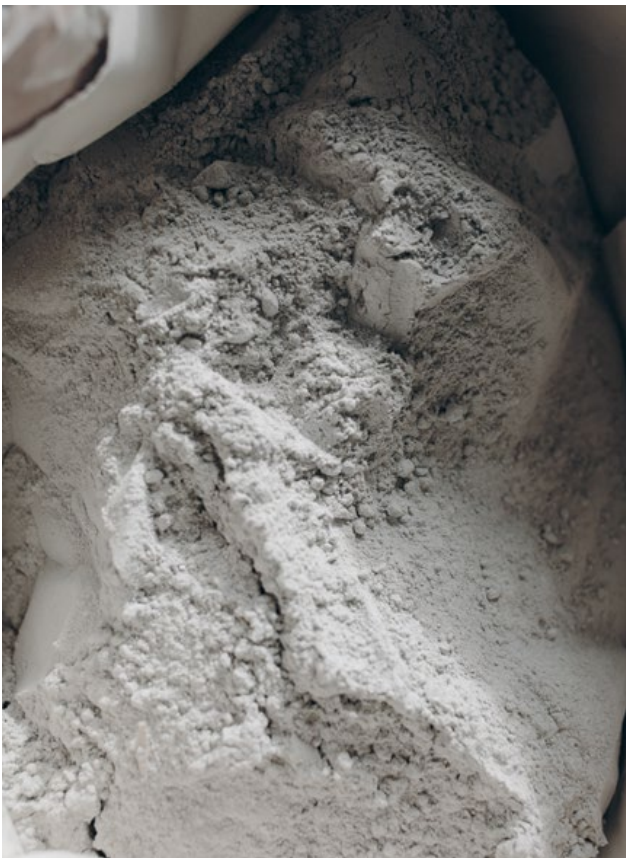
Ed Pineda, qui gère le magasin HUB de Tarlac, a acheté deux magasins HUB en franchise en 2016 et envisage d'en ouvrir deux autres.

Comme les magasins HUB sont, pour la plupart, stratégiquement situés dans des zones où LafargeHolcim n'est pas le principal cimentier, les franchisés comme lui aident à étendre les parts de marché en sensibilisant les petits entrepreneurs et les particuliers aux avantages des produits LafargeHolcim. Ce fut le cas lorsque des chargés de clientèle de M. Pineda ont rencontré pour la première fois N. Santa Romana. Ses magasins faisant partie d'un réseau de succursales desservies par la chaîne d'approvisionnement de HUB, Ed Pineda peut proposer des prix raisonnables et desservir une zone plus étendue que la plupart des enseignes concurrentes. Il est, par ailleurs, en mesure de partager ces gains d'efficacité avec sa clientèle d'entrepreneurs, en charge de projets de grande ampleur. Pour les particuliers comme N. Santa Romana, il offre en plus l'avantage d'assurer les livraisons de petits volumes. « Dans notre secteur, la concurrence est vive. Outre le fait que nous proposons des produits de qualité supérieure et que nos associés sont des experts en matériaux de construction – nous livrons tout ce que le client souhaite sous 24 heures » précise-t-il.

NIDA SANTA ROMANA, CLIENTE, TARLAC

« Tous les produits que j'ai achetés étaient de bonne qualité. Si je devais construire une autre maison, je choisirais sans hésiter les produits LafargeHolcim et le magasin HUB local. »

L'enduit de parement Skim Coat de Holcim permet de corriger les imperfections de surface et de masquer les irrégularités des murs en béton.



RESPECT DES DÉLAIS ET DU BUDGET

Ce que N. Santa Romana apprécie le plus dans les magasins HUB d'E. Pineda ? « Le sens du service du personnel. C'est à la fois très pratique et simple de travailler avec eux ». Soumise à un budget serré, elle a pu commander ses matériaux de construction et les faire livrer en petites quantités sur l'ensemble de l'année, ce qui lui a permis de gérer sa trésorerie au plus juste. Les petites livraisons de commandes hétérogènes n'ont posé aucun problème à son magasin HUB, qui dispose des moyens logistiques nécessaires pour livrer de faibles volumes.

Les chargés de clientèle ont aidé N. Santa Romana à planifier les calendriers de livraison. Elle a ainsi pu passer ses commandes en toute tranquillité. De plus, grâce à la proximité du magasin, il lui a été très facile de faire les achats de dernière minute dont son entrepreneur avait besoin.

N. Santa Romana est désormais totalement rassurée. « Tous les produits que j'ai achetés étaient de bonne qualité » affirme-t-elle. Bien sûr, elle n'a pas l'intention de mettre en en chantier un nouveau projet aujourd'hui, mais, elle en est sûre, « si je devais construire une autre maison, je choisirais sans hésiter les produits LafargeHolcim et le magasin HUB local ».



La maison de Nida Santa Romana en est au stade des finitions.



22 magasins HUB

sont aujourd'hui
répartis sur
l'ensemble
de l'archipel
des Philippines





JONATHAN PEASE, PATRON DE
ROCK SOLID STABILIZATION AND RECLAMATION, INC.

ROCK SOLID : UNE RELATION À L'ÉPREUVE DU TEMPS

Un accompagnement
pas à pas



« Nous travaillons avec Rock Solid Stabilization and Reclamation depuis plus d'une décennie. C'est l'un de nos meilleurs clients » affirme Tom Kiernan, Spécialiste des produits géotechniques de LafargeHolcim dans la région du Midwest aux États-Unis. Le partenariat avec Rock Solid illustre bien la manière dont LafargeHolcim se démarque de la concurrence en instaurant une relation qui va au-delà de la simple vente de matériaux de construction.



Le traitement des sols et l'amélioration de leurs propriétés permettent d'obtenir une plus grande élasticité et une meilleure résistance à l'usure.

Jonathan Pease de Rock Solid
et Tom Kiernan de LafargeHolcim
sur le site du projet
de Channahon, Illinois.



LES ARCANES DE LA CONSTRUCTION ROUTIÈRE

Les infrastructures routières représentent de lourds investissements ainsi que des défis économiques, environnementaux et sociaux. À l'instar de ses collègues, tous experts dans leur domaine, T. Kiernan est le spécialiste de la stabilisation des sols et du retraitement des chaussées à forte épaisseur ; autrement dit, au-delà des techniques de vente, il maîtrise à la perfection les procédés de fabrication. Ses compétences dans son domaine lui permettent de parler le même langage que ses clients et d'adapter les produits à leurs besoins réels.

La première étape d'un projet routier, quel qu'il soit, est la stabilisation des sols sur place. LafargeHolcim propose, depuis des décennies, des produits adaptés à cette phase cruciale. La collaboration qui s'installe au fil du temps avec le client amène nos équipes à mettre au point de nouvelles innovations. C'est ce type d'innovation qui a scellé la relation avec Rock Solid.

Les débuts de Rock Solid Stabilization and Reclamation, Inc. dans le domaine de la stabilisation des sols remontent à un peu plus de dix ans. Le patron de l'entreprise, Jonathan Pease, raconte comment tout a commencé : « En 2005, je travaillais avec mon père dans notre entreprise de terrassement. Un jour, il a reçu un appel concernant une démo en ligne sur la stabilisation de cendres volantes, présentée par Chip Coulter de LafargeHolcim ». Les cendres volantes de catégorie C – sous-produit de la combustion du charbon – constituent une alternative au ciment Portland et peuvent être utilisées pour le traitement de sols humides sur les chantiers et leur stabilisation en vue de la construction de routes et autres ouvrages. L'utilisation de cendres volantes, autrement mises en décharge, offre une solution de remplacement avantageuse par rapport au ciment.

Une semaine plus tard, J. Pease était invité à répondre à un appel d'offres portant sur la construction d'un parking. « J'ai appelé C. Coulter pour lui demander si l'utilisation des cendres volantes pour stabiliser les sols argileux et humides pouvait être une bonne alternative en lieu et place du déblaiement et du remplacement de ces derniers par un mélange de granulats et d'argile, comme le recommandait l'ingénieur. Pour lui, cela ne faisait aucun doute. Ce fut le premier marché de ce type que nous avons remporté, sans apport de matériaux extérieurs et avec réutilisation de ceux présents sur le site. Ma religion était faite. Chaque fois que je reviens sur ce parking, je me félicite de la qualité de cet ouvrage ». Dès 2007, J. Pease se spécialisait dans la stabilisation des sols et créait Rock Solid.

T. Kiernan travaille avec Rock Solid depuis la création de l'entreprise. Il sait qu'il n'y a pas mieux pour stabiliser les sols que l'utilisation des matériaux du chantier et d'un bon liant : c'est le meilleur moyen de maîtriser les coûts. Par conséquent, au lieu d'apporter de la nouvelle terre ou même d'acheminer jusqu'à 10 % de ciment Portland, il est sans cesse à la recherche de solutions alternatives qui font moins appel aux matériaux extérieurs et au transport, génèrent moins de CO₂ et qui s'avèrent, in fine, moins onéreuses.

En 2014, T. Kiernan a mis au point un liant spécial, composé de cendres volantes de catégorie C et de ciment de type 1, qui illustre bien l'engagement de LafargeHolcim en faveur de l'innovation. Ce produit offre en effet le double avantage de résoudre un problème local de pénurie de ciment et de faire faire des économies aux clients grâce au recyclage des cendres volantes. Il a été baptisé d'après le nom des deux usines d'où sont issus les ingrédients : celle de Joliet dans l'Illinois et d'Alpena à New York.

Tom Kiernan, Spécialiste des produits géotechniques de LafargeHolcim, est toujours là pour aider Rock Solid à trouver les matériaux et solutions les mieux adaptés à ses projets.





DES SOLUTIONS SUR-MESURE

Dans le domaine des infrastructures, il n'existe pas de solution toute faite. LafargeHolcim privilégie une approche par segment, centrée sur l'utilisateur final, et crée d'emblée une relation de partenariat en encourageant le dialogue avec les clients. Nous nous démarquons par la connaissance approfondie de chaque secteur d'activité. Nos collaborateurs, qui parlent le même langage que nos clients, savent adapter les produits à leurs besoins réels. Mais nous nous distinguons aussi par notre expertise en matière de matériaux et d'approvisionnement et la priorité que nous accordons à l'optimisation des coûts, au respect des délais et à la durabilité de la construction. Nous pouvons, par ailleurs, compter sur le soutien du Centre de recherche de Lyon qui nous aide à résoudre les problèmes les plus complexes rencontrés par nos clients.

« Kiernan nous a fait connaître le marché des cendres volantes et expliqué comment utiliser correctement ce produit. LafargeHolcim a été notre mentor. Ses collaborateurs nous ont toujours aidés, n'hésitant pas à nous recommander les matériaux les plus appropriés en fonction de l'ouvrage à réaliser. Le plus important pour eux, c'est la qualité du travail effectué » confie J. Pease.

UNE COLLABORATION TOUS AZIMUTS

La relation avec Rock Solid ne se limite pas à la seule stabilisation des sols. Elle porte aussi sur d'autres techniques de construction routière. Les deux sociétés jouent, par ailleurs, un rôle actif dans le cadre de l'association ARRA pour le recyclage et la récupération de l'asphalte (Asphalt Recycling & Reclaiming Association). T. Kiernan a siégé au conseil d'administration de cette association de 2008 à 2015 jusqu'à son remplacement par J. Pease. Au cours des dix dernières années, Rock Solid et LafargeHolcim ont uni leurs efforts pour promouvoir des techniques de recyclage in situ dans le cadre de séminaires régionaux ou de déjeuners de travail organisés au niveau local par l'ARRA. Une action qui a porté ses fruits comme en témoignent de nombreux projets réussis.

Rock Solid a récemment réalisé un projet de stabilisation des sols à Channahon, Illinois. L'entreprise a utilisé plus de 200 chargements de cendres volantes de catégorie C et de ciment de type 1 de LafargeHolcim pour traiter le sol humide de fondation sous le radier et les aires de transit des camions. Comme le souligne J. Pease : « C'est une relation qui s'inscrit dans la durée. Nous avons des projets partout dans le pays. Nous avons mené des chantiers dans environ 25 États. LafargeHolcim couvre également une large zone. Aussi envisageons-nous de travailler avec le Groupe au niveau national ».

Tom Kiernan et Jonathan Pease travaillent en partenariat sur des projets depuis plus d'une dizaine d'années.





BENJAMIN KATOLA,
DIRECTEUR GÉNÉRAL DE BUILT ENVIRONS

DÉVELOPPEMENT DURABLE

NOUS VOULONS GÉRER NOTRE ACTIVITÉ SELON UNE APPROCHE DURABLE AFIN DE LIMITER NOTRE IMPACT SUR L'ENVIRONNEMENT ET AMÉLIORER LA VIE DE NOS PARTIES PRENANTES. NOUS VOULONS ÉGALEMENT QUE LAFARGEHOLCIM SE DIFFÉRENCIE EN S'ÉRIGEANT EN PIONNIER DE L'OFFRE DE SOLUTIONS DURABLES FACE À UNE DEMANDE EN EXPANSION.

- Notre engagement en faveur du développement durable est un facteur de différenciation. C'est pour nous autant une opportunité prometteuse à saisir qu'une responsabilité à assumer.
- Le développement de nouveaux produits et services est dicté par notre engagement en faveur du développement durable.

OBJECTIFS

- Tendre vers l'objectif « zéro accident » en matière de santé et de sécurité.
- Réaliser, à l'horizon 2030, un tiers du chiffre d'affaires du Groupe grâce à un portefeuille de solutions particulièrement performantes en matière de développement durable.
- Être aux avant-postes de la réduction de l'empreinte carbone, par la manière dont nous exerçons notre activité.

Dans l'approche qui est la nôtre, le développement durable est tout autant une responsabilité qu'une opportunité. Le béton est le produit le plus consommé au monde après l'eau. C'est le matériau de base de tous les projets de construction.

Les bâtiments sont responsables, d'après les estimations, d'un tiers des émissions totales de gaz à effet de serre sur l'ensemble de leur cycle de vie. Nous disposons déjà de nombreuses solutions innovantes pour remédier aux rejets carbonés mais d'autres pistes restent encore à explorer. Construire notre activité autour du développement durable sera de plus en plus un moyen de nous démarquer par rapport à la concurrence, tant le prix du carbone et le coût de traitement des déchets vont devenir de réels problèmes pour nos clients.

L'OPPORTUNITÉ DE MONTRER LA VOIE

De grandes avancées ont déjà été réalisées avec le développement de matériaux de construction innovants et durables. En réponse à la demande du gouvernement du Malawi, nous avons notamment mis au point la solution **DURABRIC**, un bloc issu d'un mélange de terre locale et de ciment, qui ne nécessite pas de cuisson et permet ainsi de lutter contre la déforestation contrairement aux briques traditionnelles cuites dans un four à bois. En 2016, nous avons lancé **Airium**, une mousse isolante minérale, haute performance, entièrement recyclable et résistante au feu, dont l'impact en termes de rejets de CO₂ est inférieur à celui d'autres solutions.

En partenariat avec Solidia Technologies, nous avons développé un nouveau liant, qui est produit à une température inférieure à celle du ciment traditionnel et qui repose sur une réaction chimique, générant moins de CO₂. **Solidia Cement™** durcit par injection et absorption de CO₂ selon un procédé de cure breveté qui réduit jusqu'à 70 % l'empreinte carbone globale. Solidia Concrete atteint sa résistance maximale en moins de 24 heures et offre des économies d'énergie et de coûts considérables par rapport au béton préfabriqué.

Grâce aux procédés élaborés par **Geocycle**, notre marque mondiale de gestion des déchets, nous utilisons des combustibles alternatifs issus du traitement des déchets municipaux et industriels pour chauffer nos fours à clinker. Cette solution réduit les émissions de CO₂ et abaisse notre facture énergétique tout en offrant un procédé de traitement durable des déchets, dont la mise en décharge serait autrement nuisible pour l'environnement.

De manière plus générale, nous avons lancé, en 2016, notre stratégie de développement durable que nous avons baptisée « Plan 2030 », la feuille de route la plus audacieuse en la matière dans le secteur. Ce plan fixe des objectifs pour l'ensemble de nos activités, cerne les impacts positifs engendrés au-delà du périmètre de l'entreprise et montre en quoi nos produits et services innovants peuvent faire la différence pour nos clients. Ce plan de transformation d'ensemble a pour ambition de permettre au Groupe de réaliser, à l'horizon 2030, un tiers de son chiffre d'affaires grâce à un portefeuille de solutions particulièrement performantes en matière de développement durable.

BRIQUE APRÈS BRIQUE

La solution idéale pour des logements abordables et respectueux de l'environnement au Malawi



Selon Benjamin Katola, entrepreneur malawien et directeur général de Built Environs « la solution idéale passe désormais par les SSB », désignant par là les blocs de terre stabilisée (soil stabilized bricks) utilisés dans le bâtiment. B. Katola construit des logements, des écoles, des banques et des hôpitaux dans le centre et le sud du Malawi. Par le passé, les briques traditionnelles cuites dans des fours étaient la norme. Mais tout a changé avec l'arrivée des blocs SSB optimisés comme DURABRIC, qui offre une solution économique, de qualité et respectueuse de l'environnement.

EN QUÊTE DE BRIQUES PLUS PERFORMANTES

À l'instar de nombreux autres pays africains, le Malawi est confronté aux effets du changement climatique causé, en partie, par une déforestation à grande échelle. La déforestation est due à la consommation de bois, dont une partie est destinée à la cuisson des briques traditionnelles dans des fours. Ce n'est que depuis peu que le Malawi a accès à cette solution alternative de qualité que sont les blocs de terre stabilisée pour la construction.

En 2013, LafargeHolcim a répondu à un appel national au Malawi. L'objectif : trouver un matériau de construction permettant d'endiguer la déforestation et qui soit en même temps abordable et de fabrication locale. LafargeHolcim a proposé DURABRIC, une brique issue d'un mélange optimal de terre, de sable, de ciment et d'eau, qui est comprimé dans un moule et qu'on laisse durcir naturellement, sans cuisson. Ce nouveau procédé offre l'avantage, par rapport aux briques traditionnelles, de sauver 14 arbres par logement construit. Les blocs DURABRIC sont trois fois plus solides que les briques cuites et divisent par dix les émissions de CO₂. Ils représentent une économie de 20 % par mètre carré de mur construit et sont plus résistants aux fortes précipitations.

L'impact positif de DURABRIC ne fait aucun doute pour M. Katola : « Cesser de recourir aux briques traditionnelles au plan national, c'est nous donner les moyens de préserver les ressources naturelles, d'enrayer l'érosion des sols et d'améliorer la qualité de l'air. » Et, toujours selon M. Katola, ce moment est aujourd'hui venu : « La population commence à percevoir les avantages de ce changement sur le long terme. »

BENJAMIN KATOLA,
DIRECTEUR GÉNÉRAL DE BUILT ENVIRONS

« Dès que nous commencerons à construire avec des blocs de terre stabilisée comme DURABRIC au plan national, nous pourrions préserver les ressources naturelles, enrayer l'érosion des sols et améliorer la qualité de l'air. La population commence à en percevoir les avantages sur le long terme. »

UNE COLLABORATION FRUCTUEUSE

Pour renforcer la construction durable et la croissance économique dans la région, LafargeHolcim a constitué, en 2016, un partenariat avec CDC (l'agence britannique pour le financement du développement) dédié à la promotion de DURABRIC. La coentreprise a été baptisée 14Trees, du nom du principal avantage de cette brique. Ce partenariat vise à accélérer la production et la commercialisation de DURABRIC en Afrique subsaharienne. LafargeHolcim et CDC ont conjointement investi 10 millions de CHF et envisagent de continuer à financer en commun la croissance future de la société. À la fin de 2016, 14Trees a ouvert une briqueterie à Lilongwe pour approvisionner en blocs DURABRIC le centre du Malawi et couvrir ainsi divers besoins de construction.



14 arbres

peuvent être
sauvés pour chaque
maison construite
avec DURABRIC



L'Institut de formation des maîtres de Lilongwe a été construit, en 2016, en briques DURABRIC.



L'institut accueille des élèves et étudiants du secondaire et du supérieur.



BENJAMIN KATOLA,
DIRECTEUR GÉNÉRAL DE BUILT ENVIRONS

« La solution de construction idéale
passe par les blocs de terre stabilisée
comme DURABRIC. »

Benjamin Katola, client de 14Trees,
emploie des blocs DURABRIC pour la
construction de logements, d'écoles,
d'hôpitaux, etc.

La nouvelle usine DURABRIC a été
mise en service en septembre 2016.
Elle emploie 30 personnes.



10 millions
de CHF

ont été investis
dans 14Trees par
LafargeHolcim et CDC
qui se disent prêts à
soutenir la croissance
de la société



LA CONSTRUCTION
D'UN AVENIR DURABLE

LafargeHolcim est confiant dans les perspectives commerciales offertes par des initiatives comme 14Trees, qui contribuent à promouvoir ses quatre offres en matière de logements abordables : les solutions de microfinance, de distribution pour les bidonvilles, d'habitat collectif et de construction terre-ciment. Ces offres, introduites dans 25 pays, sont destinées à améliorer les conditions de vie de 25 millions de personnes d'ici 2030. DURABRIC est le produit phare des solutions de construction terre-ciment de LafargeHolcim en particulier en Afrique. La structure 14Trees devrait étendre sa commercialisation dans d'autres pays, notamment en Afrique subsaharienne. Le bloc DURABRIC sert aussi plusieurs ambitions du Plan 2030, la stratégie de LafargeHolcim en matière de développement durable : il réduit les émissions de CO₂, un objectif climatique majeur, et offre une solution de logement économique tout en ouvrant des opportunités commerciales conformément à l'objectif d'impact positif sur les populations et les communautés.



Slogan de la campagne publicitaire lancée au Malawi en décembre 2016 sur DURABRIC : « Préserver et économiser avec une seule brique ! »

Pour Daudi Lelijveld, Directeur et responsable d'Impact Accelerator chez CDC, ce partenariat vise trois objectifs : premièrement, cesser d'abattre des arbres pour la cuisson des briques et enrayer ainsi une déforestation galopante. « La fin de la filière des briques cuites dans des fours à bois aura un impact majeur sur l'environnement » note D. Lelijveld « et constituera un bienfait pour la société en général ». Le deuxième objectif est de mettre à la disposition des villages un matériau de construction solide, durable et présentant l'avantage d'un produit fini, sans enduit ; en un mot, faire des blocs SSB la brique idéale. Troisièmement, le projet vise à créer et encourager les activités micro-économiques et les microentreprises au plan local dans le secteur de la construction et au-delà.

L'intérêt des blocs DURABRIC est qu'ils peuvent être façonnés à la main n'importe où, exactement comme les briques traditionnelles en argile. B. Katola fabrique des blocs de terre stabilisée depuis des années. Mais ce n'est pas toujours une bonne solution de produire des briques sur place. « Il faut une équipe très nombreuse pour les travaux d'extraction et de moulage à la main » fait remarquer l'entrepreneur. Il espère pouvoir s'approvisionner en blocs DURABRIC auprès de l'usine de Lilongwe pour ses projets de construction dans le centre du Malawi. « Grâce à 14Trees, les briques sont déjà prêtes ».

Plus de 3 millions de briques DURABRIC ont déjà été fabriquées au Malawi depuis 2013 et ont servi à la construction d'environ 500 bâtiments. L'ouverture de l'usine de Lilongwe devrait accélérer leur utilisation dans le centre du Malawi. Selon M. Katola, la construction de nombreux centres de soins et écoles est prévue dans la région cette année. « Seuls des blocs de terre stabilisée seront utilisés. Ils seront probablement commandés à l'usine si les projets ne sont pas très éloignés de Lilongwe, au lieu d'être fabriqués sur site ».

NOS FONDAMENTAUX

L'INNOVATION ET LA CROISSANCE

Page 54

LE DÉVELOPPEMENT DURABLE

Page 60

NOS ÉQUIPES

Page 70

L'INNOVATION ET LA CROISSANCE

L'innovation est un levier de création de valeur pour les clients et de croissance rentable pour l'entreprise. La priorité donnée à l'innovation traduit notre engagement à placer les clients et utilisateurs finaux au cœur de toute notre action. Cela va bien au-delà du lancement de nouveaux produits et services. En nous attachant à comprendre ce que nos clients font, en étant à leur écoute et en leur apportant rapidement des solutions, notre ambition est de faire de LafargeHolcim leur partenaire de choix.

La proximité avec les clients et la compréhension de leurs défis sont essentielles pour le développement de nouveaux produits et services. Forts de notre expertise et de notre savoir-faire, nous entendons leur offrir des solutions qui apportent une réelle plus-value à leurs projets et renforcer la confiance dans notre partenariat. Au-delà de ces solutions, nos programmes de développement commercial sont centrés sur la mise en place de nouveaux canaux de distribution pour servir plus efficacement nos clients.

Faire la différence tout au long de la chaîne de valeur de la construction

L'ensemble de nos activités, des infrastructures aux secteurs industriels, témoigne de notre ambition de devenir un partenaire privilégié. Et notre approche orientée « marché » nous offre un moyen inédit de collaborer étroitement avec les utilisateurs finaux et les clients et de les associer au développement de solutions.

Infrastructures

Par sa participation à la construction de routes et autoroutes, de chemins de fer et de tunnels, de ponts, de ports et aéroports, mais aussi aux projets des secteurs de l'énergie et de l'exploitation minière, LafargeHolcim joue, au quotidien, un rôle dans la vie de milliards de personnes.

Doté d'une équipe de responsables grands comptes internationaux, LafargeHolcim s'est donné les moyens d'établir et de conserver de solides relations avec de grands cabinets d'études et des entreprises mondiales du bâtiment. Nous sommes prêts à intervenir au tout début du cycle de vie d'un projet, en nouant des partenariats avec nos clients dès la phase de conception. Nous pouvons ainsi travailler en amont avec les principales parties prenantes et les décideurs du secteur des infrastructures. Cette approche s'appuie sur un réseau mondial et complet de professionnels des infrastructures, dont l'expertise s'étend, bien au-delà du ciment, aux secteurs de l'exploitation minière, des routes, du transport et de l'énergie. Nous conjugons de solides compétences sectorielles et une excellence de renommée mondiale en matière d'exécution de projets qui nous permettent de fournir à nos clients des produits de qualité supérieure et des services spécialisés à des prix attractifs.

Cette démarche en matière d'innovation et de croissance a porté ses fruits dans tous nos secteurs en 2016 :

- **Industrie minière** : grâce à une plateforme mondiale pour l'industrie minière, unique dans notre industrie, nous avons fourni des solutions de remblayage, démontrant ainsi notre expertise, et sommes devenus le partenaire de choix dans plusieurs projets miniers, en particulier en Amérique du Nord et en Afrique.
- **Routes** : nos experts du secteur routier ont co-développé des offres globales de solutions techniques de pointe dans le cadre de projets ciblés dans différentes parties du monde. Nous avons également lancé le développement de solutions produits innovantes et d'outils d'optimisation pour apporter une valeur ajoutée supplémentaire à nos clients.
- **Transport** : Notre expertise technique et commerciale reconnue dans les projets de construction de ports, tunnels, chemins de fer, métros et data centers nous a valu l'attribution de nouveaux contrats de grande envergure.
- **Energie** : Nous avons participé à d'importants projets de centrales thermiques et d'installations pétrolières aux côtés de grandes entreprises internationales. Nous avons également lancé des initiatives de R&D dans les énergies renouvelables.

Distribution et vente au détail

Le secteur de la distribution et de la vente au détail, qui génère 60 % de nos ventes nettes, joue un rôle essentiel dans le succès de LafargeHolcim. Il nous offre également l'opportunité de mieux servir les différents acteurs de l'ensemble de la chaîne de distribution et d'en comprendre les besoins.

Nous adaptons nos circuits de distribution aux besoins des clients locaux et renforçons notre présence physique en développant nos réseaux de vente. En témoigne notre programme de dépôts et boutiques/conteneurs, destiné à desservir des zones isolées dans des pays comme la Zambie et l'Ouganda. Avec nos réseaux de franchisés et de partenaires affiliés, nous exploitons également des formats de magasins multiproduits en Amérique Latine (ex : Disensa en Équateur), au Moyen-Orient-Afrique (ex : Batistore en Algérie) et en Asie (ex : Helps U Build aux Philippines) et proposons des solutions intégrées et attractives aux professionnels, constructeurs de maisons individuelles, maçons et autres entrepreneurs, comme aux particuliers. Voir notre **étude de cas #3** sur Helps U Build aux Philippines en page 34.

Nos solutions d'emballage innovantes illustrent la priorité donnée à la satisfaction des utilisateurs finaux. Ainsi, avec la technologie Mixopack, un emballage entièrement dégradable en bétonnière, nous avons développé une solution de packaging unique, répondant aux contraintes liées à la manipulation et l'utilisation des sacs et à leur recyclage. Au travers de nos solutions et marques de ciment haute performance (ex : Fuerte au Mexique, Momtaz en Égypte et ACC Gold en Inde), nous poursuivons notre stratégie de différenciation commerciale sur chaque marché local.

Nous entendons, par ailleurs, mettre à profit la diffusion des technologies numériques dans le secteur de la vente au détail. Le lancement de notre première plateforme d'e-commerce B2C, Disensa.com, en Équateur, a été à cet égard l'un des faits marquants de 2016. Grâce à cette plateforme, professionnels et particuliers ont accès à une gamme de plus de 3 000 articles, matériaux de construction et autres produits, et peuvent passer commande en ligne. Une solution particulièrement pratique pour réaliser ses projets de construction ou de rénovation.

Bâtiment et logement abordable

Le marché du bâtiment, qui représente les deux tiers des dépenses de construction mondiales, offre une remarquable opportunité de fournir aux clients des solutions à valeur ajoutée. Des maisons individuelles aux tours de bureaux, des écoles aux bâtiments industriels, nous n'avons cessé de libérer de la valeur au-delà des marchés traditionnels. En voici quelques exemples récents :

- **Airium**, une mousse minérale isolante, qui améliore l'efficacité énergétique des bâtiments tout en étant résistante au feu et aisément recyclable. La commercialisation de cette technologie est en cours avec le lancement, en 2016, de trois projets pilotes en Autriche, en France et au Maroc.
- **DURABRIC**, une brique économique, issue d'un mélange de ciment et de terre locale, qui ne nécessite pas de cuisson et permet donc de lutter contre la déforestation. Avec le lancement de 14Trees, une coentreprise créée avec CDC (Agence britannique pour le financement du développement), nous entendons accélérer la diffusion de solutions basées sur Durabric en Afrique subsaharienne et travailler conjointement au développement d'autres solutions de logement durable. (Voir notre **étude de cas #5** sur DURABRIC au Malawi en page 46.)

– **Solidia™**, un nouveau liant, qui offre plusieurs avantages : durcissement par absorption de CO₂, réduction de l'empreinte carbone globale pouvant aller jusqu'à 70 % et procédé de cure entraînant des gains de temps considérables. Les négociations des premiers grands accords commerciaux avec des producteurs de béton préfabriqué, installés aux États-Unis, ainsi qu'avec d'autres projets de grande taille au Canada et en Europe, progressent conformément au calendrier de lancement commercial.

Quatre milliards de personnes dans le monde n'ont pas accès à des logements décentes et plus de 800 millions d'hommes et femmes vivent dans des bidonvilles. Pour aider les foyers à faibles revenus à accéder à un logement abordable, LafargeHolcim a mis à la disposition des populations et des pouvoirs publics une gamme de solutions à faible coût : microfinance, construction terre et ciment, rénovation de bidonvilles et habitat social collectif. Pour le Groupe, le logement abordable est une activité commerciale à fort impact social : ces offres, introduites dans 25 pays, ont en effet vocation à améliorer les conditions de vie de 25 millions de personnes d'ici 2030.

Avec notre engagement dans le processus de modélisation des données du bâtiment (BIM), nous exploitons les opportunités liées à la numérisation en cours de la chaîne de valeur de la construction. BIM est une technologie numérique, conjuguant modèles 3D et gestion des données à tous les stades de la construction. Ce processus, qui favorise la collaboration, peut sensiblement accroître l'efficacité et l'efficience dans le secteur de la construction. Nous développons les savoir-faire requis afin que nos pays soient prêts pour le déploiement du BIM.

Pétrole et gaz

LafargeHolcim est le numéro un mondial des solutions de construction destinées à la prospection terrestre et maritime. Nous proposons des solutions fiables, conformes aux normes locales et internationales et particulièrement performantes dans des conditions climatiques et de température extrêmes, des plus froides aux plus chaudes, dans la toundra comme dans la jungle. **OneCem LD12.0**, notre ciment de forage breveté à faible densité permet aux clients d'ajuster facilement la densité du coulis sur le site de forage en modifiant le rapport eau-ciment. Ce produit haute performance, qui peut être utilisé à n'importe quelle pression, offre une grande souplesse à nos clients. Nos offres s'accompagnent d'un large éventail de services en amont et en aval, destinés à aider nos clients à améliorer la construction de puits.

Béton prêts à l'emploi et clients industriels

LafargeHolcim a lancé deux initiatives récentes dans les activités béton prêt à l'emploi, visant à exploiter au mieux notre savoir-faire et à renforcer la relation client. Tout d'abord, pour développer et optimiser notre portefeuille de produits, nous encourageons les ventes croisées de solutions béton prêt à l'emploi. Celles-ci concernent aussi bien les marques locales et internationales que les services correspondants. Ensuite, nous optimisons la conception des mélanges au plan mondial pour promouvoir une gestion commune des matières premières et une qualité homogène.

Nous développons en parallèle, pour les clients industriels, de nouvelles offres à travers des modèles de licences et de franchises en vue de partager notre expertise interne en matière de sécurité, de marketing et d'innovation (voir **étude de cas #2** en page 28).

Ductal

Ductal est un béton fibré à ultra-hautes performances (BFUP), qui allie des qualités de résistance, de durabilité et d'esthétique exceptionnelles et qui est protégé par 27 brevets. Ductal s'appuie sur les compétences d'une équipe dédiée d'architectes et ingénieurs qualifiés, appartenant à plusieurs régions géographiques et offrant un large éventail d'expertises leur permettant de guider les concepteurs et les clients dans la mise au point des solutions exigeantes que requièrent leurs projets. Ductal a notamment fait ses preuves en Amérique du Nord où il a été utilisé dans la réhabilitation de plus de 200 ponts depuis 2014. Outre le secteur des infrastructures, Ductal occupe également une place de choix dans nombre d'ouvrages architecturaux parmi les plus emblématiques. Cette année, la mise sur le marché d'une solution industrielle de panneaux de bardage avec le soutien de trois entreprises de production partenaires situées en France, en Italie et aux États-Unis, a été un succès en Europe et en Amérique du Nord.

200
chercheurs
issus de plus de

20
nationalités
dans la R&D

2 000
brevets
délivrés ou
dépôts de
brevets

R&D : clé de voûte de l'innovation

Notre stratégie d'innovation repose essentiellement sur des travaux de recherche et développement axés sur le client. Le centre de R&D de LafargeHolcim à Lyon, qui regroupe nos activités de recherche et développement, est le premier et le plus important du secteur de la construction. Cette plateforme, composée de 200 ingénieurs et techniciens représentant plus de 20 nationalités et tout un ensemble de disciplines, doit l'excellence de ses travaux à une solide expertise technique, allant de la science des matériaux au génie civil, mais aussi à ses capacités de test en conditions semi-industrielles et à son approche moderne de l'innovation ouverte à des partenariats extérieurs.

L'action du centre de R&D de Lyon est relayée par un réseau mondial de laboratoires de développement appliqués à la construction (Construction Development Labs) et de centres techniques de haut niveau pour mieux comprendre et servir les marchés locaux. Composés d'équipes pluridisciplinaires, les CDL ont pour objet de développer de nouvelles opportunités commerciales en mettant l'accent sur l'application produits et les systèmes de construction, et en s'appuyant sur une analyse fine de la clientèle, des méthodes de construction et des usages locaux.

Pour accélérer la mise sur le marché de nouvelles technologies, nous privilégions les stratégies d'innovation ouvertes permettant de résoudre des problématiques complexes. Nos projets de R&D sont pour la plupart pilotés conjointement avec des partenaires extérieurs, institutions universitaires, fournisseurs, utilisateurs finaux ou clients. En 2016, nous avons identifié 14 startups présentant un fort potentiel et démarré une collaboration avec trois d'entre elles. Nous prenons également une part active à des programmes d'accélération de l'innovation et sommes engagés dans des projets européens de premier plan visant à trouver des solutions aux problématiques de la construction telles que le recyclage et les liants à faible émission de CO₂. Ces travaux menés en collaboration ont pour avantage d'accroître les capacités d'innovation de nos centres de recherche en nous aidant à répondre aux besoins de nos clients finaux et à soutenir la croissance à long terme de notre entreprise.

Fruit des efforts continus de R&D, le portefeuille de brevets de LafargeHolcim, qui est déjà le plus riche et le plus diversifié du secteur ciment et béton, ne cesse de s'élargir. Les brevets couvrent une large palette de domaines, des procédés de fabrication du ciment et solutions de construction aux techniques de réduction de l'empreinte carbone et à la gestion efficace des déchets. En 2016, 22 nouvelles demandes de brevets ont été déposées et environ 140 brevets ont été délivrés. LafargeHolcim détient environ 270 familles de brevets actifs, représentant quelque 2 000 délivrances ou dépôts de brevets à l'échelle nationale.

Un savoir-faire commercial créateur de valeur

Nous innovons non seulement par nos produits et services, mais aussi par les moyens mis en œuvre pour exploiter les opportunités de croissance. Il faut une solide infrastructure commerciale pour anticiper bien en amont les besoins des clients (parfois même avant qu'ils en soient eux-mêmes conscients) et être en mesure d'y apporter des réponses efficaces. Chez LafargeHolcim, nous développons cette force en institutionnalisant des approches commerciales éprouvées et en construisant autour de nos unités de marketing et de vente un réseau commercial de tout premier plan.

Lancement de plans de croissance

Les plans de croissance locaux constituent la pièce maîtresse de notre stratégie commerciale. Ils consistent pour chaque équipe nationale à réfléchir à la manière de répondre au mieux aux besoins des clients en proposant une offre différenciée de produits, services et solutions. En 2016, chaque pays dans lequel le Groupe est présent a établi un plan de croissance local. Issus d'une compréhension plus fine des besoins de nos clients et des marchés sur lesquels ils opèrent, ces plans sont pour nos clients la garantie d'être plus performants et pour nous l'assurance d'obtenir notre juste part de la valeur ajoutée ainsi créée.

Création de capacités

Pour que ses solutions innovantes tiennent toutes leurs promesses, LafargeHolcim doit pouvoir compter sur la meilleure force de vente du secteur. C'est ainsi qu'en 2016 le Groupe s'est doté d'un réseau régional d'écoles de vente ou « Sales Academies », visant à développer les compétences de ses commerciaux pour mieux cerner les besoins spécifiques des clients, proposer des solutions appropriées et, enfin, apporter une plus grande valeur ajoutée au client comme au Groupe. Ces « Sales Academies », qui s'appuient sur une approche intégrée basée sur une évaluation individuelle, prévoient des modules de formation complémentaires pour combler les lacunes identifiées et un dispositif de perfectionnement continu avec application sur le terrain dans le cadre du travail au quotidien. L'ensemble de la force de vente de LafargeHolcim, soit 7 000 personnes en tout, aura accès à cette formation en interne dispensée par les « Sales Academies ». Les résultats du programme pilote, introduit en 2016 aux États-Unis et testé par 500 commerciaux, sont d'ores et déjà encourageants.

En 2016, le Groupe a également lancé, au plan international, la première « Commercial Academy » destinée aux plus hauts dirigeants de notre société. Les programmes proposés s'adressent, dans chaque pays, aux équipes nationales des directeurs généraux, directeurs commerciaux, directeurs marketing et directeurs des ventes. L'objectif est de renforcer le patrimoine de compétences commerciales locales et d'affiner les méthodes et approches pour accompagner les stratégies de croissance locale et être toujours davantage centrés sur le client.

Outre les programmes et ensembles d'outils complémentaires de formation mis à la disposition de nos équipes de marketing et vente, cette démarche sert notre ambition de créer des pôles d'excellence dans les pays où nous exerçons nos activités, et, in fine, notre objectif de transformation commerciale.

LE DÉVELOPPEMENT DURABLE

L'engagement de LafargeHolcim en faveur du développement durable fait partie de son histoire. Capitalisant sur cet atout, le Groupe en a fait, en 2016, l'un des quatre piliers de sa stratégie. Facteur clé de différenciation, de génération de revenus et de création de valeur, le développement durable constitue, en effet, un levier majeur au service de la stratégie de l'entreprise.

Santé & Sécurité, clé de voûte des valeurs du Groupe

Chez LafargeHolcim, la santé et la sécurité sont au cœur des fondamentaux de l'entreprise, deux valeurs inhérentes à l'ensemble de nos activités. Nous avons, en 2016, poursuivi notre processus de transformation en matière de santé et de sécurité, conçu pour réduire les accidents et tendre vers notre objectif « zéro accident ». Nos chiffres 2016 montrent qu'il reste beaucoup à faire. La plupart des accidents se produisant au volant, nous avons fait de la sécurité routière l'un des cinq éléments de notre feuille de route Santé & Sécurité. En outre, LafargeHolcim a, fin 2016, élaboré un nouveau plan de gestion de la santé pour mise en place en 2017. Ce plan a pour objet de préserver, favoriser et améliorer la santé et le bien-être de nos collaborateurs et de nos sous-traitants.

Santé & Sécurité

		2016	2015
Accidents mortels		86	50
	Collaborateurs	3	5
Accidents mortels par catégorie	Sous-traitants	44	28
	Tiers	39	17
	Sur un site	18	15
	Hors site sur un site public	64	32
Accidents mortels par lieu	Hors site sur un autre site	4	3
	Collaborateurs	231	239
Accidents avec arrêt de travail (LTI)	Sous-traitants présents sur un site	233	261
	Collaborateurs	1,08	1,01
	Sous-traitants	0,99	1,03
Nombre d'accidents avec arrêt de travail par million d'heures (LTIFR)	Collaborateurs et sous-traitants présents sur un site	1,03	1,02

Tirer les enseignements des accidents survenus

Le nombre de morts et de blessés par accident a augmenté en 2016, ce que nous déplorons très vivement. Le nombre total d'accidents mortels impliquant des collaborateurs, des sous-traitants et des tiers s'est élevé à 86 sur l'année. Chaque accident mortel fait l'objet d'une enquête approfondie en présence du Directeur général ou d'un membre du Comité Exécutif aux fins d'en tirer tous les enseignements et de les communiquer à chaque site concerné, avec pour objectif de réduire au minimum le risque de récurrence.

Afin que toutes nos activités dans le monde mettent en œuvre les principaux enseignements relatifs aux accidents mortels, nous avons développé l'initiative MSR (Mandatory Safety Release). Cette initiative vise à accélérer la mise en application des principaux enseignements obtenus après enquête pour parer au risque de récurrence. La première MSR, diffusée en décembre 2015, demandait à toutes les cimenteries de procéder à une révision et à une adaptation de leurs procédures concernant la gestion des matériaux brûlants suite à des pertes de confinement en sortie de four. La mise en œuvre de cette MSR au niveau mondial, qui devrait prendre fin vers la fin du premier trimestre 2017, permettra d'éviter tout accident mortel de ce type à l'avenir.

Des responsabilités assumées en matière de santé et de sécurité

En 2016, LafargeHolcim a élaboré une procédure standardisée de gestion de la performance dans les domaines de la santé et de la sécurité qui a été mise en application partout dans le monde. Les Comités Exécutifs de chaque pays ont développé, à partir de cette procédure, un plan visant à réduire les risques majeurs relatifs à la santé et à la sécurité dans leurs activités respectives, et à améliorer encore la performance en la matière dans tous les métiers du Groupe. Grâce à une exécution efficace de ces initiatives stratégiques, LafargeHolcim a pu jeter les bases d'une amélioration des résultats.

En 2016, notre processus de transformation en matière de santé et de sécurité a couvert les cinq priorités suivantes :

- Leadership et responsabilité
- Systèmes de gestion de la santé et de la sécurité
- Compétences des équipes
- Mode d'exécution approprié
- Sécurité routière

L'engagement de nos équipes et la communication à différents niveaux ont permis de soutenir l'ensemble des activités organisées autour de ces cinq priorités. Ainsi nos Journées Mondiales de la Santé et de la Sécurité, organisées en mai et juin 2016, ont porté sur le thème « je m'engage – je partage – j'agis ». Dans le cadre de cette initiative, les collaborateurs ont été invités à s'engager dans une action contribuant concrètement à améliorer la santé et la sécurité.

Identifier la sécurité routière comme axe d'intervention prioritaire, c'est reconnaître l'importance de remédier à la première cause de mortalité dans notre entreprise. Nous nous employons à redresser sensiblement la performance en la matière, pour assurer la sécurité des communautés au sein desquelles nos véhicules opèrent, mais aussi pour protéger les conducteurs de véhicules en lien avec notre activité. Nous avons adopté une feuille de route en matière de sécurité routière, fixant notamment les exigences Groupe *a minima* pour 2017 ; elle est axée sur le perfectionnement des compétences des conducteurs et de leur comportement, à l'origine de plus de 90 % des décès par accident. LafargeHolcim entend également introduire, en 2017, une norme de sécurité routière et un plan par étapes.

Mise en place d'une discipline opérationnelle

Le système de gestion de la santé et de la sécurité (HSMS) demeure au cœur de notre action pour transformer notre performance dans ce domaine. Cet outil pour la prévention des accidents et maladies professionnelles a été mis en place au premier trimestre 2016 et un nouveau système d'audit de la santé et de la sécurité, introduit en phase pilote de mai à décembre 2016. Dans le cadre de ce nouveau système, chaque unité sera soumise à un audit tous les 3 à 5 ans, avec pour objet d'évaluer la bonne mise en œuvre du système HSMS.

L'objectif ultime du système HSMS est l'amélioration de la performance. Aussi avons-nous pour ambition de concentrer nos efforts sur le changement des comportements et la promotion des conduites exemplaires, et non sur l'application de sanctions. Pour renforcer cette approche, nous allons mettre en place le programme de prix et de récompenses (Reward & Recognition Program) à titre de reconnaissance pour la performance réalisée ainsi que le programme de gestion des conséquences (Consequence Management Program) concernant les infractions à la politique et aux règles de santé et de sécurité.

Lancement d'un programme de santé complet

Nous attachons la même importance à la santé qu'à la sécurité. En ce qui concerne la santé, nous accordons la priorité au contrôle des risques sanitaires sur le lieu de travail, à la bonne condition physique de chacun dans l'exercice de son activité professionnelle en toute sécurité et à la promotion de la santé et du bien-être de nos collaborateurs et sous-traitants.

En nous appuyant sur des entretiens avec la direction et sur des commentaires de responsables de la santé et de la sécurité, des ressources humaines, des représentants du personnel et des professionnels de santé, nous avons établi un plan de gestion de la santé, qui a été approuvé par le Comité Exécutif en septembre 2016 et dont le lancement au niveau international est prévu en janvier 2017. Une évaluation initiale de l'avancement des programmes de santé des divers pays sera effectuée pour identifier les points forts actuels, les priorités en matière d'amélioration et les besoins de recours à des spécialistes.

Notre programme de santé a pour ambition de préserver, favoriser et améliorer le bien-être physique, moral et social de nos collaborateurs pour contribuer à construire une activité durable. Notre but est, donc, non seulement de prévenir les risques sanitaires sur le lieu de travail, mais aussi de prendre en compte la maladie et le handicap, d'apporter, chaque fois que nécessaire, un soutien dans le domaine de la santé ainsi que d'encourager la participation à des programmes de bien-être et l'engagement en faveur de la santé des communautés.

Notre stratégie de développement durable – le plan 2030

LafargeHolcim a lancé sa stratégie de développement durable début 2016. Baptisé « Plan 2030 », notre stratégie, élaborée en collaboration avec un large éventail de parties prenantes internes et externes, a pour objet de nous aider à développer et déployer des solutions susceptibles de répondre à un ensemble d'enjeux commerciaux, sociaux et environnementaux. Notre objectif majeur dans le cadre du Plan 2030 est de contribuer à faire progresser le développement durable dans le secteur de la construction, en nous engageant dans quatre domaines d'action principaux : le climat, l'économie circulaire, l'eau et la nature, et les populations et communautés. Il convient de souligner que, loin de s'arrêter à la porte de nos usines, le plan porte sur les impacts positifs que nos activités peuvent avoir bien au-delà.

Le plan fixe les étapes à franchir pour atteindre nos objectifs. En 2016, nous avons établi une série d'objectifs intermédiaires à l'horizon 2020. Un processus de contrôle annuel permet de suivre les résultats obtenus par rapport à ces objectifs, résultats qui seront publiés dans le Rapport 2016 sur le développement durable.

Le Plan a vocation, à l'horizon 2030, de permettre au Groupe de réaliser un tiers de son chiffre d'affaires grâce à un portefeuille de solutions particulièrement performantes en matière de développement durable. Une ambition qui passe par une culture de l'innovation.

Des solutions innovantes pour réduire les émissions de CO₂

L'accord de Paris, issu de la COP21 (21^{ème} session de la Conférence des Parties de la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques ou CCNUCC), qui s'est tenue en novembre 2015, a montré que LafargeHolcim avait un rôle moteur à jouer en matière de réduction des émissions de CO₂. Couronnement des efforts antérieurs, LafargeHolcim est l'une des entreprises du secteur cimentier mondial à la plus faible empreinte carbone. Notre objectif 2030, qui est d'abaisser de 40 % nos émissions de CO₂ par tonne de ciment par rapport à 1990, témoigne de notre détermination à maintenir un taux de réduction comparable à l'avenir. Comme les principaux leviers d'amélioration de la performance dans ce domaine atteignent leurs limites, nous nous employons à identifier de nouveaux moyens de réduire les émissions de CO₂.

Le ciment **Solidia™**, mis au point en partenariat avec une start-up américaine, Solidia Technologies, est une illustration des efforts déployés dans ce sens. Ce nouveau liant est issu de matériaux identiques à ceux utilisés pour le ciment traditionnel, mais il est produit à une température inférieure et repose sur une composition chimique différente, à moindre teneur en calcaire, une technique qui permet de réduire les émissions de CO₂ dans le processus de production. Utilisé dans la fabrication du béton préfabriqué, le ciment Solidia durcit par injection et absorption de CO₂ et non par addition d'eau (comme pour les ciments traditionnels). Cette solution permet de réduire jusqu'à 70 % l'empreinte carbone globale correspondant à la phase de production.

Autre solution innovante : **Airium**. Les bâtiments étant responsables de 30 % à 40 % des émissions globales de CO₂, nous estimons que l'innovation peut sensiblement contribuer à réduire l'empreinte environnementale dans ce domaine. Grâce à nos produits et solutions, nous entendons éviter l'émission annuelle de 10 millions de tonnes de CO₂ durant le cycle de vie des bâtiments. Airium, dont le lancement commercial a eu lieu en 2016, est une mousse isolante minérale qui améliore l'efficacité énergétique des bâtiments, du sol au plafond. La mousse Airium offre un meilleur rendement énergétique ; elle est entièrement minérale, donc plus saine et sa résistance au feu est maximale. De plus, elle est d'une durabilité optimale, facile d'emploi et recyclable à 100 %.

Le Plan 2030 – Construire pour demain

Nous allons réaliser un tiers de notre chiffre d'affaires grâce à des solutions performantes en matière de développement durable

	 Climat	 Économie circulaire	 Eau et nature	 Populations et communautés
À L'INTÉRIEUR DE L'ENTREPRISE	Réduire de 40 % nos émissions nettes de CO₂ par tonne de ciment (par rapport à 1990)	Utiliser 80 millions de tonnes de ressources issues de déchets par an	Réduire de 30 % les prélèvements d'eau potable dans les cimenteries Mise en œuvre de la Promesse WASH sur tous les sites: eau, systèmes d'assainissement et hygiène	Atteindre le «zéro accident mortel» Abaisser le taux d'accidents avec arrêts en dessous de 0,20 Réduire de 50 % le nombre total d'accidents du travail Ramener le taux de maladies professionnelles en dessous de 0,1 Atteindre 30 % minimum de diversité de genre à tous les échelons d'encadrement
AU-DELÀ DU PÉRIMÈTRE DE L'ENTREPRISE	Aider nos clients à éviter l'émission annuelle de 10 millions de tonnes de CO₂ émis par les bâtiments grâce à des solutions innovantes	Offrir des solutions pour la fin de vie des produits et multiplier par 4 nos volumes de granulats recyclés, issus des déchets de construction et démolition, et d'enrobés recyclés	Avoir une empreinte eau positive dans des régions à tension hydrique Induire un changement positif en matière de biodiversité	Lancer des initiatives visant à aider 75 millions de personnes à mieux vivre Action collective contre la fraude et la corruption dans les pays à haut risque
SOLUTIONS INNOVANTES	- Ciments et bétons à moindre empreinte carbone - Béton isolant - Solutions par inertie thermique	- Granulats recyclés - Exploitation des mines urbaines - Services de gestion des déchets	- Collecte des eaux de pluie - Béton drainant - Protection contre les risques d'inondation - Solutions verticales vertes	- Matériaux de construction et solutions de logement abordables - Solutions d'assainissement abordables

Remarque : tous les objectifs s'entendent à l'horizon 2030, 2015 étant l'année de référence sauf mention contraire.

La force de l'économie circulaire

Leaders du développement durable, nous recourons depuis longtemps à des moyens alternatifs pour produire de la chaleur et disposer des matières premières nécessaires à la fabrication du ciment et du béton. La transformation des déchets en combustibles et en matières premières offre une solution à un problème majeur pour les municipalités et l'industrie tout en remplaçant les énergies fossiles et en abaissant les émissions de CO₂. D'ici 2030, notre objectif est de réutiliser 80 millions de tonnes par an de ressources issues de déchets dans nos activités.

Les filiales **Geocycle** du Groupe vont à cet effet poursuivre le déploiement de prestations innovantes de traitement des déchets à l'échelle mondiale. Grâce à des technologies de pointe, à des procédés sur mesure et à une expertise de haut niveau, nous sommes en mesure d'apporter des réponses durables, sûres et fiables aux enjeux liés à la gestion des déchets. Le réseau Geocycle mettra également en service de nouvelles installations pour le co-processing et la valorisation des déchets sous forme de combustibles et de matières premières dans l'industrie du ciment et encouragera les initiatives en partenariat avec les communautés locales et les agriculteurs pour une utilisation durable des résidus de la biomasse provenant de l'agriculture et de la sylviculture.

Aggneo, notre gamme de granulats recyclés de haute qualité nouvelle génération qui offre une seconde vie aux déchets de démolition, apporte également une contribution à l'économie circulaire. L'utilisation de granulats issus du béton recyclé évite la mise en décharge des déchets et permet d'économiser les réserves naturelles de granulats. Cette solution est adaptée aux zones urbaines dans lesquelles le cadre réglementaire nécessaire est déjà en place.

Protéger l'eau et la nature

L'eau est une ressource naturelle que LafargeHolcim utilise dans toutes ses implantations industrielles, sachant qu'un tiers environ de notre production de ciment se situe dans des régions à tension hydrique. Aussi, outre son engagement en faveur du développement durable, la gestion efficace des ressources hydriques constitue-t-elle une puissante motivation pour l'entreprise. Nous entendons réduire de 30 % les prélèvements d'eau potable dans les cimenteries d'ici 2030. Pour ce faire, nous procéderons à la collecte des eaux de pluie, à la réutilisation de l'eau chaque fois que possible et à une utilisation rationnelle des ressources en eau potable dans toutes nos activités. La question de l'eau revêt de plus en plus d'importance pour la société en général. Aussi l'intérêt que nous portons à cette ressource dépasse-t-il le simple cadre de nos implantations industrielles. Attachés à une empreinte positive dans ce domaine, notamment dans les régions à tension hydrique, nous appliquons une méthodologie, sous le contrôle de l'Agence suisse pour le développement et la coopération, pour parvenir à un indice positif des ressources hydriques grâce à une approche crédit/débit de la ressource.

Hydromedia est l'une de nos solutions de développement durable liées à l'eau. Ce ciment offre des solutions durables conjuguant les propriétés du ciment et les technologies de drainage de pointe. Grâce à sa très haute perméabilité, il absorbe rapidement les eaux de pluie et facilite leur écoulement dans le sous-sol, réduisant ainsi les risques d'inondation dans les rues, les parkings, les allées et trottoirs.

Aux termes de sa stratégie, LafargeHolcim doit non seulement asseoir son leadership en matière de gestion durable de l'eau, mais aussi insuffler, d'ici 2030, un changement positif dans le domaine de la biodiversité. En 2016, le système BIRS (Biodiversity Indicators Reporting System) ou système de contrôle des indicateurs de la biodiversité, mis au point en collaboration avec des partenaires reconnus en matière de protection et de conservation, a été introduit en phase pilote dans plusieurs usines en Inde ; il sera désormais étendu à d'autres activités du Groupe.

Améliorer la qualité de vie des populations et communautés

L'engagement auprès des communautés au sein desquelles l'entreprise opère, est une valeur que LafargeHolcim a depuis longtemps fait sienne, conscient que le développement de solutions abordables et de nouveaux modèles économiques pour les populations locales constitue autant une opportunité qu'une obligation. Avec le Plan 2030, LafargeHolcim entend contribuer à améliorer les économies locales et le niveau de vie des personnes les plus démunies. D'ici 2030, l'objectif de LafargeHolcim est de venir en aide à 75 millions de personnes grâce à ses projets de logements abordables, ses initiatives d'investissement social et ses modèles économiques inclusifs.

Nos solutions abordables sont destinées à relever en partie ce défi colossal et en progression : fournir un logement décent et durable à moindre coût, tout en générant de la rentabilité. En 2016, des projets de logements économiques ont été mis en œuvre ou évalués dans 25 pays dans lesquels LafargeHolcim est présent ; un nombre total estimé de 445 000 personnes en a bénéficié de même que l'EBITDA du Groupe à hauteur de 20 million de CHF. Dans le cadre du programme de logements à bas coûts, nous continuons à développer des solutions 2030 comme DURABRIC – des blocs terre-ciment bas carbone ne nécessitant pas de cuisson. Ces blocs permettent d'abaisser les coûts de construction, offrent une plus grande résistance que les briques traditionnelles en argile et contribuent dans une large mesure à réduire les émissions de CO₂ ainsi que la déforestation dues à la cuisson des briques conventionnelles. Pour plus d'informations sur DURABRIC, se reporter à l'étude de cas #5 en page 46.

Autres impacts en termes de développement durable

En dehors des objectifs du Plan 2030 de LafargeHolcim, illustrés dans le schéma en page 65, le Groupe gère également, dans le cadre de ses activités quotidiennes, plusieurs autres questions concernant le développement durable, notamment la réduction des autres rejets (poussières, oxyde d'azote, dioxyde de soufre), les déchets, la consommation de carburant et d'énergie, les relations avec les parties prenantes et les relations avec les collaborateurs. Les indicateurs de performance clés relatifs à ces questions et à d'autres aspects seront publiés dans notre rapport 2016 sur le développement durable.

Alignement sur les objectifs de développement des Nations Unies

En réponse aux appels lancés en faveur de l'exercice d'un leadership sur les questions de pauvreté, d'inégalité et de changement climatique, les dirigeants de la planète se sont réunis le 25 septembre 2015 au siège des Nations Unies à New York pour adopter le Programme de développement durable à l'horizon 2030. Le Programme 2030 comprend 17 nouveaux objectifs de développement durable (ODD) ou Objectifs mondiaux, destinés à orienter les politiques et les financements au cours des quinze prochaines années, à commencer par la promesse historique d'éradiquer la pauvreté.

Comme le montre le graphique ci-dessous, le Plan 2030 de LafargeHolcim s'inscrit en grande partie dans le cadre des 17 objectifs de développement durable adoptés – en particulier, ceux qui sont les plus importants pour nos opérations.

Objectifs de développement durable – Construire pour demain

L'INNOVATION PAR LAFARGEHOLCIM



Industrie, innovation
et infrastructure



Villes et
communautés durables



Climat



Économie
circulaire



Eau et
nature



Populations et
communautés



Industrie, innovation
et infrastructure



Mesures relatives
à la lutte contre les
changements climatiques



Énergie propre et
d'un coût abordable



Partenariats pour la
réalisation des objectifs



Consommation et
production responsables



Mesures relatives
à la lutte contre les
changements climatiques



Énergie propre et
d'un coût abordable



Partenariats pour la
réalisation des objectifs



Vie terrestre



Partenariats pour la
réalisation des objectifs



Eau propre et
assainissement



Pas de pauvreté



Travail décent et
croissance économique



Bonne santé
et bien-être



Paix, justice et
institutions efficaces



Éducation de qualité



Partenariats pour la
réalisation des objectifs



Égalité entre les sexes



Eau propre et
assainissement

Fondation LafargeHolcim : le plus vaste réseau mondial en faveur de la construction durable

La création de la Fondation LafargeHolcim pour la construction durable a marqué une étape décisive dans notre action en faveur de la construction, de la conception et de pratiques professionnelles durables. Grâce à la Fondation, nous entretenons des relations étroites avec des leaders d'opinion dans l'ensemble du secteur de la construction pour promouvoir des constructions plus durables dans le monde.

Depuis sa création en 2003, la Fondation n'a eu de cesse d'élargir et d'enrichir son réseau d'experts de haut niveau et d'universités techniques pour encourager et développer la construction durable aux niveaux national, régional et mondial. Elle sert de trait d'union entre notre Groupe et les diverses parties prenantes tout au long de la chaîne de valeur du secteur de la construction, dont des architectes, des ingénieurs, des urbanistes, des sous-traitants, des ONG, des représentants des autorités et des étudiants des disciplines concernées. La Fondation s'est érigée en plate-forme d'information, reconnue à l'international, dans le domaine de la construction durable au travers de ses principales activités : organisation de symposiums universitaires avec débats d'experts, diffusion de nouvelles approches ainsi que des meilleures pratiques et organisation des LafargeHolcim Awards, le concours le plus prestigieux au monde dans le domaine de la conception durable.

Les activités de la Fondation s'étalent sur des cycles de trois ans. La soumission des projets dans le cadre du cinquième cycle des LafargeHolcim Awards a débuté en 2016. Cette compétition internationale récompense les projets qui se distinguent par leur approche environnementale, sociale et économique dans le domaine de la construction durable. Contrairement aux concours de design traditionnels, les LafargeHolcim Awards peuvent concerner des projets situés n'importe où dans le monde, qui sont en phase d'étude et pas encore de construction. La réalisation de nombreux projets lauréats antérieurs a pu être possible grâce à la dotation financière des prix décernés, mais aussi à la reconnaissance et à la notoriété conférées par les LafargeHolcim Awards.

Le forum triennal de LafargeHolcim est organisé avec les universités et instituts affiliés du monde entier ; il offre à la Fondation une tribune pour promouvoir le débat universitaire sur la construction durable. Ce symposium est pour LafargeHolcim l'occasion de se rapprocher des esprits novateurs et d'élargir le réseau de la Fondation. En avril 2016, 300 architectes, ingénieurs, professionnels du bâtiment et experts de toutes les générations et zones géographiques se sont réunis à Detroit à l'occasion du 5^{ème} Forum international LafargeHolcim. La conférence était placée sous le thème « Espace et infrastructures » ou comment concevoir des infrastructures pouvant contribuer à un cadre de vie durable. Les conclusions du Forum sont d'une importance cruciale pour le développement durable aujourd'hui comme demain.

La 15^{ème} Biennale internationale d'architecture organisée à Venise en 2016 a offert un bon exemple de collaboration entre la Fondation et un ensemble d'acteurs sur le développement de solutions de pointe. La Fondation LafargeHolcim a ainsi présenté, conjointement avec la Norman Foster Foundation, un prototype de « droneport », une voûte sur quatre pieds pouvant servir de terminal pour drones télécommandés. Cette construction de conception astucieuse s'inscrit dans le cadre d'un projet plus vaste visant à améliorer la fourniture de produits de base dans des régions isolées d'Afrique et à pallier ainsi les insuffisances des infrastructures routières pour assurer la livraison de produits urgents et de première nécessité. La solution DURABRIC, des blocs de ciment et de terre compressée stabilisée, a été optimisée afin de répondre aux spécifications de cet aéroport pour drones. Ce projet collaboratif, qui témoigne des capacités d'innovation de LafargeHolcim, a permis de promouvoir la brique DURABRIC comme matériau de construction durable et de franchir une étape supplémentaire vers une meilleure qualité de vie.



Le prototype de « droneport » présenté à la Biennale de Venise.

NOS ÉQUIPES

Le capital humain est notre plus grand atout. C'est grâce au savoir, à l'expérience, à la motivation et à l'adhésion des hommes et des femmes qui le constituent que notre Groupe peut réaliser sa stratégie et créer de la valeur pour toutes nos parties prenantes. La période difficile de la fusion étant pour l'essentiel terminée, nous nous consacrons désormais à créer un environnement où chacun se concentra sur le client tandis que l'agilité, la collaboration et la responsabilité seront au cœur de notre nouvelle culture.

Une culture du changement

Notre culture joue un rôle important dans la réalisation de notre vision d'entreprise. Dans un secteur en mutation rapide, nous devons faire en sorte que nos collaborateurs soient armés pour faire face à des changements importants. Nous investissons dans le développement de nos collaborateurs et de nos dirigeants et, en 2016, nous avons lancé notre nouveau Cadre de leadership, qui sera notre base pour l'évaluation des talents et l'épanouissement personnel.

L'adhésion de nos collaborateurs

Nous avons mené deux enquêtes à l'échelle du Groupe en 2016, l'une au premier trimestre, l'autre au dernier trimestre. Globalement, les résultats ont été positifs, plus de 80 % des collaborateurs ayant répondu qu'ils étaient fiers de travailler chez LafargeHolcim. Plus de 90 % ont également déclaré qu'ils étaient « prêts à faire un effort supplémentaire pour permettre la réussite de l'entreprise ». Cette réponse témoigne du dévouement et de l'engagement des personnes qui composent notre Groupe.

Près de 90 % reconnaissent l'engagement de LafargeHolcim envers la santé et la sécurité, ce qui confirme que cette valeur primordiale est visible, et connue de nos collaborateurs. Mais les enquêtes ont aussi révélé des marges de progression, d'où notre concentration sur l'agilité, la collaboration et la responsabilité, dont nous pensons qu'elles nous permettront d'être plus à l'écoute de nos clients et de nos marchés et de mieux valoriser toutes les compétences et l'expérience présentes dans le Groupe.



Collaboration
& Confiance



Responsabilité,
Automatisation
& Transparence



Simplicité
& Agilité

Collaborateurs par région

	2016	2015
Asie-Pacifique	31 274	36 199
Europe	21 829	23 843
Amérique Latine	10 536	11 707
Moyen-Orient-Afrique	13 191	16 123
Amérique du Nord	12 257	11 265
Sociétés de services et de négoce	1 816	1 819
TOTAL GROUPE	90 903	100 956

Collaborateurs par segment

	2016	2015
Ciment ¹	56 133	64 506
Granulats	11 816	11 282
Autres matériaux de construction et services	21 257	23 472
Divers	1 697	1 696
TOTAL GROUPE	90 903	100 956

¹ Y.c. les autres matériaux cimentiers.

Diversité et intégration

Chez LafargeHolcim, nous savons qu'un cadre de travail inclusif et diversifié, reflétant la diversité mondiale de nos activités, est important pour assurer une performance soutenue et durable. Notre stratégie en matière de développement durable – le Plan 2030 – reconnaît l'importance de la mixité et fixe l'objectif de parvenir à une proportion minimum de 30 % de représentants de chaque sexe à tous les échelons de direction d'ici 2030.

Durant l'année 2016, un groupe de travail sur les femmes – parrainé par le Comité Exécutif du Groupe – a enquêté auprès de collaborateurs et de collaboratrices pour évaluer notre culture d'entreprise actuelle et émettre des recommandations en vue d'améliorer la mixité. Nous avons ensuite mis au point une stratégie de définition d'objectifs et de plans d'action selon une approche régionale. En 2016, cette stratégie a été mise en œuvre en Amérique Centrale et en Amérique du Sud. Elle sera étendue aux autres régions en 2017.

Nous continuons aussi notre travail de sensibilisation interne en apportant notre parrainage ou notre contribution à des conférences consacrées aux femmes un peu partout dans le monde. En 2016, 30 hauts dirigeants de LafargeHolcim, hommes et femmes, ont participé à des rencontres du Women's Forum à Dubaï, au Mexique et en France.

Gestion des talents

Maintenant que la fusion est achevée, nous allons nous concentrer sur le développement de nos collaborateurs et de leurs capacités.

Nous voulons développer les compétences de nos collaborateurs et leur donner la possibilité de progresser et d'améliorer leur performance. Ainsi, en 2016, nous avons lancé notre programme mondial de formation « Commercial Academy » destiné aux hauts dirigeants du Groupe ainsi que des programmes régionaux de formation à la vente « Sales Academy », dans chaque région. (On trouvera de plus amples informations sur ces initiatives dans la partie L'Innovation et la croissance en page 59). En 2017 nous allons lancer des programmes de développement du leadership.

Composition de la direction

	Hommes	Femmes	Total	Pourcentage de femmes
Top management	155	18	173	10%
Senior management	1 254	236	1 490	16%
TOTAL	1 409	254	1 663	15%

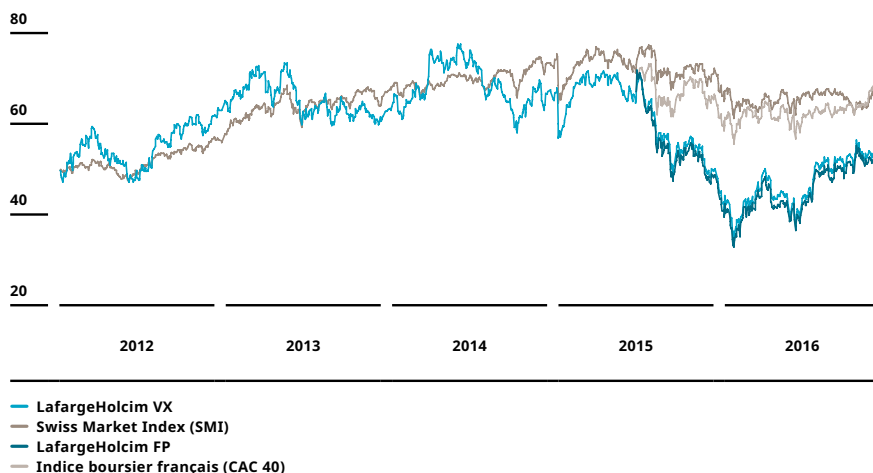
INFORMATION RELATIVE AUX MARCHÉS DES CAPITAUX

INFORMATION RELATIVE AUX MARCHÉS DES CAPITAUX

Après la période d'intégration qui suivit la fusion, 2016 a été une année de consolidation et de performance. Avec l'accélération de la croissance des bénéfices et du cash-flow, le Groupe a prouvé sa capacité à exécuter sa stratégie et concrétiser ses ambitions. En 2016, les bénéfices se sont améliorés dans toutes les régions du Groupe. L'augmentation des marges a été supportée par la réalisation anticipée des synergies et une attention rigoureuse portée à la gestion des coûts, alors que les tendances de prix étaient favorables dans certains marchés. De plus, l'amélioration du cash-flow et l'optimisation active du portefeuille ont permis de réduire sensiblement la dette. Cette solide progression des performances financières montre que LafargeHolcim est bien positionné pour créer de la valeur pour ses parties prenantes.

Performance de l'action LafargeHolcim par rapport au Swiss Market Index (SMI) et au CAC40 (réindexé)

en CHF



Après un début d'année difficile, les marchés d'actions, surtout aux États-Unis, ont atteint des sommets en 2016, portés par l'espoir de voir les autorités américaines adopter de nouvelles mesures de relance et par des statistiques macroéconomiques encourageantes. En Europe, le vote en faveur du Brexit et les incertitudes politiques ont, un temps, miné la confiance des investisseurs.

À 53,70 CHF, l'action LafargeHolcim a progressé de 6,7 % par rapport à son cours de clôture en fin d'année 2015 (50,30 CHF). Dans le même temps, le SMI avait reculé de 6,8 %, tandis que le CAC 40 avait progressé de 4,9 % et l'indice Stoxx 600 Construction avait augmenté de 9,2 %. Si le début de l'année a été marqué par une performance décevante, le Groupe est parvenu à se rattraper grâce à une amélioration de la performance opérationnelle fondée sur la stricte exécution de sa stratégie en matière de prix de vente, sur la réalisation de synergies et sur la maîtrise des coûts. Par ailleurs, le Groupe a exécuté son programme de cessions et accru le flux de trésorerie disponible. LafargeHolcim a annoncé une hausse du rendement pour les actionnaires, grâce à un relèvement des dividendes versés et à un programme de rachat d'actions à hauteur de 1 milliard de francs suisses sur 2017 et 2018.

En 2016, le volume moyen des transactions a avoisiné les 2,0 millions d'actions par jour sur SIX Swiss Exchange et 0,4 million sur Euronext.

Informations complémentaires

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

Cotation en bourse

Le Groupe LafargeHolcim est coté sur SIX Swiss Exchange et sur Euronext Paris. Il figure dans l'indice vedette sur ces deux places boursières (SMI et CAC40), gage d'une excellente liquidité pour les actionnaires. Chaque action donne droit à une voix. À fin 2016, la capitalisation boursière du Groupe se montait à 32,6 milliards de CHF.

Pondération de l'action nominative LafargeHolcim dans différents indices boursiers

Index	Pondération en %
SMI, Swiss Market Index	2,58
CAC 40, Euronext Paris	2,14
SPI, Swiss Performance Index	2,11
SLI, Swiss Leader Index	4,43
SXOP, Dow Jones STOXX 600 Construction	10,63
STOXX Europe Large 200	0,79
STOXX Europe 600	0,31
STOXX Global 1800	0,07
DJSI World Enlarged Index	0,174
FTSE4Good Europe Index	0,4

Sources: Bloomberg, FTSE Index Company, au 31.12.2016

Répartition du capital de LafargeHolcim et ventilation des actionnaires

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

Flottant

Le flottant, tel que défini par SIX Swiss Exchange, s'élève à 75 %.

Politique de dividende

Le dividende est distribué annuellement. LafargeHolcim s'engage à augmenter progressivement le dividende par action et vise un ratio de distribution de 50 % du résultat net du Groupe attribuable aux actionnaires de la société sur le cycle. Pour l'exercice 2016, le Conseil d'administration propose de verser un dividende de 2,00 CHF par action nominative, prélevé sur les réserves issues d'apports de capital. Le versement a été fixé au 10 mai 2017.

Chiffres clés concernant les actions nominatives LafargeHolcim

Valeur nominale CHF 2,00	2016	2015	2014 ¹	2013	2012 ¹
Nombre de titres émis	606 909 080	606 909 080	327 086 376	327 086 376	327 086 376
Nombre de titres ayant droit au dividende	606 909 080	606 909 080	327 086 376	327 086 376	327 086 376
Nombre de titres capital-actions conditionnel²	1 422 350	1 422 350	1 422 350	1 422 350	1 422 350
Nombre d'actions propres	1 152 327	1 338 494	1 219 339	1 522 510	1 736 538
Cours de bourse en CHF	2016	2015	2014	2013	2012
Maximum	57	73	83	79	68
Minimum	34	48	62	63	49
Moyen	47	63	73	69	58
Capitalisation boursière (en milliards de CHF)	32,6	30,5	23,3	21,8	21,9
Volume d'actions échangées (en millions d'actions)	615,0	449,1	266,8	215	231,4
Résultat par action en CHF³	2,96	(3,11)	3,63	3,91	1,89
Revenu par action en CHF⁴	5,44	5,29	7,63	8,56	8,16
Capital propre par action en CHF⁵	50,88	51,79	53,49	49,77	50,52
Distribution/dividende par action en CHF	2,00 ⁶	1,50	1,30	1,30	1,15

¹ Montants retraités suite à des changements de pratiques comptables.

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

³ Le résultat par action est calculé sur la base du résultat net attribuable aux actionnaires de LafargeHolcim divisé par le nombre moyen d'actions en circulation. Le résultat par action pour 2014 a été retraité suite au paiement du dividende en actions nouvellement émises.

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

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

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

Actionnaires majoritaires

Des informations concernant les actionnaires majoritaires sont disponibles en page 288 du présent rapport.

Publicité des participations

En vertu de la loi fédérale suisse de 2015 sur les infrastructures des marchés financiers et le comportement sur le marché en matière de négociation de valeurs mobilières et de dérivés (Loi sur l'infrastructure des marchés financiers, LIMF), quiconque, directement, indirectement ou de concert avec des tiers, acquiert ou aliène des actions d'une société ayant son siège en Suisse et dont au moins une partie des titres de participation sont cotés en Suisse et dont la participation, à la suite de cette opération, atteint ou franchit, vers le haut ou vers le bas, les seuils de 3, 5, 10, 15, 20, 25, 33⅓, 50 ou 66⅔ % des droits de vote, pouvant être exercés ou non, doit le déclarer à la société et aux bourses auprès desquelles les titres de participation sont cotés.

Notation actuelle (mars 2017)

Agence de notation	Notation à long terme	Notation à court terme
Standard & Poor's Ratings Services	BBB, perspective stable	A-2
Moody's Investors Service	Baa2, en révision potentielle à la baisse	P-2

Calendrier financier

	Date
Résultats du premier trimestre 2016	Le 3 mai 2017
Assemblée générale des actionnaires	Le 3 mai 2017
Date Ex-Dividende	Le 8 mai 2017
Païement	Le 10 mai 2017

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

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

Informations sur les actions nominatives LafargeHolcim

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

PANORAMA DES ACTIVITÉS

RÉGION ASIE-PACIFIQUE

Page 80

RÉGION EUROPE

Page 84

RÉGION AMÉRIQUE LATINE

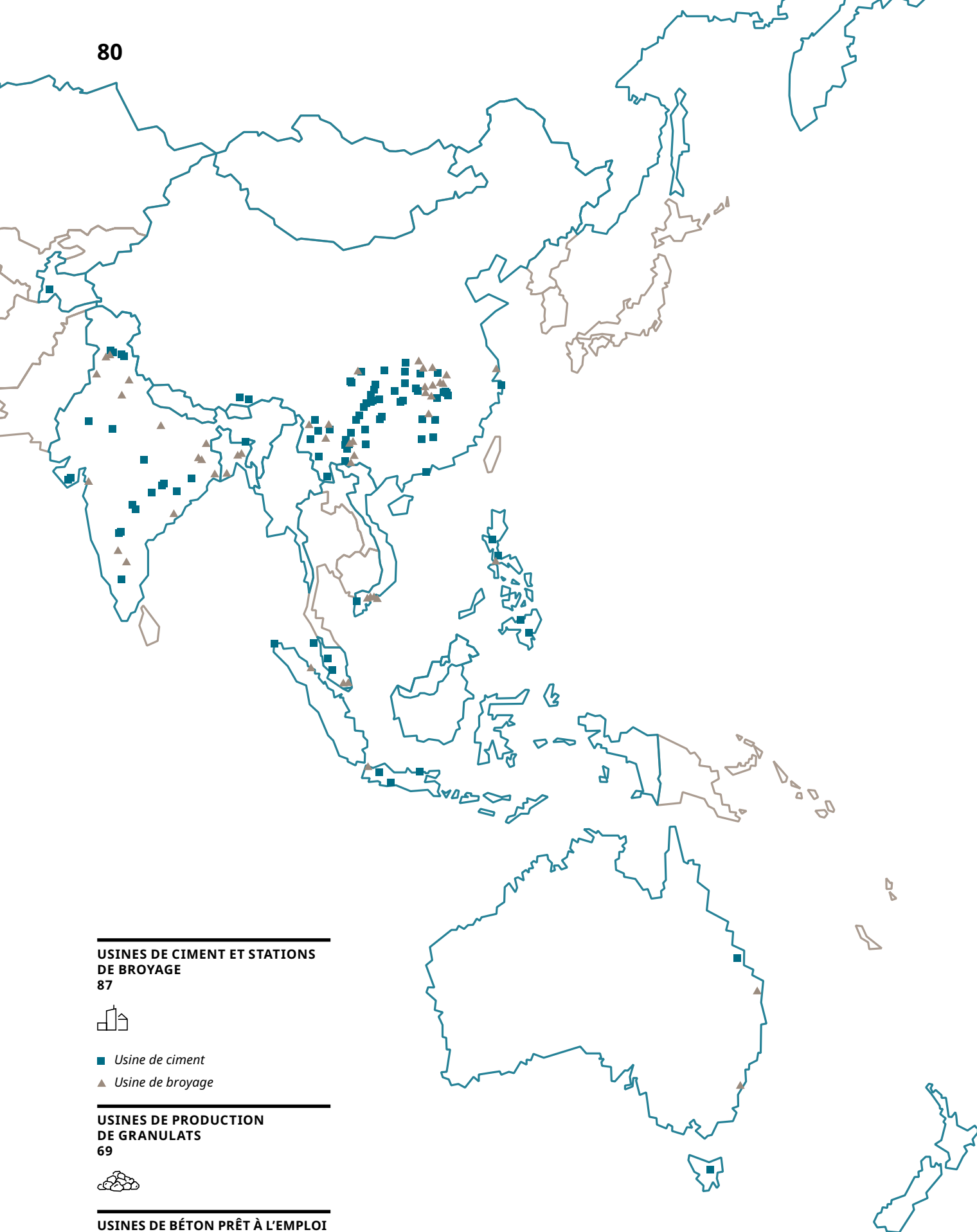
Page 88

RÉGION MOYEN-ORIENT-AFRIQUE

Page 92

RÉGION AMÉRIQUE DU NORD

Page 96



**USINES DE CIMENT ET STATIONS
DE BROYAGE**
87



- Usine de ciment
- ▲ Usine de broyage

**USINES DE PRODUCTION
DE GRANULATS**
69



USINES DE BÉTON PRÊT À L'EMPLOI
317



LA RÉGION ASIE-PACIFIQUE FOURNIT DES RÉSULTATS EN DÉPIT D'UNE CONCURRENCE ACCRUE

La contribution de la région Asie-Pacifique aux résultats a progressé malgré un contexte économique contrasté entre les différents marchés de la région. Le tableau global du marché de la construction en 2016 est celui d'une relative stabilité, en dépit des pressions sur les prix exercées par l'intensification de la concurrence et l'excédent de capacités sur certains marchés. Les ventes en volumes de ciment LafargeHolcim se sont inscrites en légère baisse par rapport à 2015. Les contributions positives de marchés tels que les Philippines, le Vietnam et l'Inde, conjuguées aux gains de synergies, à une discipline de coûts stricte et à des économies sur la facture énergétique, ont permis à la région d'afficher un EBITDA opérationnel retraité sur base comparable meilleur qu'en 2015.

Développement économique et du secteur de la construction

En 2016, la région Asie-Pacifique a continué d'afficher une croissance supérieure à celle de l'économie mondiale, même si les performances ont été irrégulières au sein de la région. Le taux de croissance du secteur de la construction en **Chine** est redevenu positif en 2016, après un fort décrochage en 2015, et a bénéficié d'un accroissement des dépenses publiques – telles que l'initiative « One Belt, One Road » – ainsi que d'une embellie temporaire dans le secteur du logement.

En **Inde**, le secteur de la construction a poursuivi son expansion et la consommation de ciment s'est accrue. La mesure de démonétisation prise par le gouvernement indien et ses conséquences sur la consommation ont produit des effets délétères dans de nombreux secteurs de l'économie durant les deux derniers mois de l'année.

En Asie du Sud-Est, l'économie des **Philippines** a bénéficié d'une croissance substantielle et robuste, en particulier au premier semestre. L'activité de la construction privée a continué de tirer l'expansion du secteur, la consommation de ciment progressant en conséquence. La croissance économique en **Indonésie** a été soutenue par la consommation privée. La consommation de ciment a augmenté, mais en deçà des attentes, en raison du ralentissement des projets d'équipement du secteur public. Le PIB de la **Malaisie** a crû modérément sur l'année, pénalisé par une moindre demande pour les exportations de pétrole et de biens manufacturés. Le marché de la construction s'est replié, de même que la consommation de ciment.

Le **Vietnam** a connu une croissance économique robuste. Le marché de la construction a enregistré une hausse liée à l'expansion des activités résidentielle, commerciale et publique. Au **Bangladesh**, la croissance économique a été forte, et le marché de la construction s'est développé, porté par de grands projets d'équipement et la mise en chantier de bâtiments industriels, notamment pour l'industrie textile.

En **Australie**, le PIB a affiché une croissance contenue, l'économie subissant les effets de la baisse de la demande mondiale de matières premières et poursuivant son rééquilibrage vers les secteurs non extractifs.

Performance de LafargeHolcim par pays

En **Chine**, les volumes de ciment ont augmenté, favorisés par une nouvelle stratégie commerciale régionale. Les ventes de granulats ont progressé de façon notable, portées par l'ouverture d'une nouvelle usine à Wuxue et la forte demande à Dujiangyan. Des mesures pour profiter de la baisse des coûts de l'énergie en particulier ont contribué à une augmentation marquée de l'EBITDA opérationnel retraité.

Les volumes de ciment en **Inde** ont souffert des effets des mesures de démonétisation prises par le gouvernement au quatrième trimestre. La mise hors circulation de certaines coupures a eu un impact particulier sur le secteur de la distribution, qui repose pour une large part sur les transactions en espèces. Cependant, les économies réalisées sur les coûts de combustibles et d'autres coûts variables, ainsi que la mise en œuvre de nouvelles stratégies de marketing ont compensé les effets défavorables sur les prix et les volumes, et permis à l'EBITDA opérationnel retraité de s'établir en hausse sur un an.

Aux **Philippines**, une forte demande de construction a continué de doper les volumes dans tous les segments malgré un ralentissement au quatrième trimestre. Là encore, l'EBITDA opérationnel retraité s'est inscrit en progression par rapport à l'année précédente, grâce à une augmentation des volumes et des prix étayée par des gains d'efficacité.

Au **Vietnam**, les ventes de ciment ont progressé sous l'effet d'une forte croissance du marché, des nouveaux projets de centrales électriques sur le Mékong et d'une hausse de l'activité de construction résidentielle. Les volumes de béton prêt à l'emploi ont en revanche chuté assez nettement après l'instauration de restrictions de circulation limitant les livraisons en journée à Ho Chi Minh Ville. Soutenu par des mesures de réduction des coûts, l'EBITDA opérationnel retraité a augmenté par rapport à 2015. Au **Bangladesh**, les volumes de ciment ont été tirés par la commande publique de bâtiments et d'infrastructures. Malgré des pressions à la baisse sur les prix, l'EBITDA opérationnel retraité a progressé par rapport à l'année dernière.

En **Indonésie**, l'arrivée de nouveaux cimentiers sur le marché a ajouté à l'excédent de capacité existant et exercé une pression à la baisse sur les volumes et les prix du ciment. Les volumes de béton prêt à l'emploi sont restés stables, sous-tendus par des projets de gratte-ciel, en particulier dans la zone métropolitaine de Jakarta. La dégradation du marché et des prix s'est traduite par une détérioration de la performance financière sur l'exercice. La **Malaisie** a vu diminuer les volumes et les prix du ciment dans le sillage du repli du marché, de la création de nouvelles capacités de production par la concurrence et du tassement des exportations. Les volumes de béton prêt à l'emploi se sont accrus à la faveur de nouveaux grands projets d'équipement. L'EBITDA opérationnel retraité a régressé sur l'exercice en Indonésie comme en Malaisie, malgré les effets positifs de mesures pour améliorer la compétitivité et la performance sur ces marchés difficiles.

Région Asie-Pacifique

		2016	2015	±%	±% à base identique
Ventes de ciment	millions de tonnes	113,7	123,1	-7,7	-1,0
Ventes de granulats	millions de tonnes	32,2	34,8	-7,5	5,2
Ventes de béton prêt à l'emploi	millions de m³	15,4	15,9	-3,4	0,6
Chiffre d'affaires	millions de CHF	8 226	9 048	-9,1	-2,0
EBITDA opérationnel	millions de CHF	1 444	1 486	-2,8	4,4
EBITDA opérationnel retraité¹	millions de CHF	1 530	1 565	-2,2	5,2
Marge d'EBITDA opérationnel	%	17,6	16,4		
Marge d'EBITDA opérationnel retraité¹	%	18,6	17,3		

¹ Hors coûts liés à la fusion, de restructuration et autres charges exceptionnelles.

En **Australie**, il n'y a eu aucune croissance des volumes pour les granulats, alors que les ventes de béton prêt à l'emploi ont augmenté. L'EBITDA opérationnel retraité s'est tassé sous l'effet conjugué de l'achèvement de plusieurs grands projets d'infrastructure dans le Nord-Ouest du pays, de l'achèvement de la phase de construction du projet gazier de Gorgon, dans l'Ouest du pays, en début d'année et du transfert de la production de granulats au nouveau site de Lynwood Quarry, destiné à approvisionner le marché de Sydney. Des mesures de réduction de la base des coûts ont par ailleurs été mises en place en 2016.

Résumé de la performance de la région

Durant la période examinée, les ventes consolidées de ciment en Asie-Pacifique ont diminué de 1,0 % sur base comparable, pour s'établir à 113,7 millions de tonnes. Pour l'essentiel, ce recul est imputable aux baisses des volumes constatées en Indonésie et en Malaisie.

Les livraisons de granulats ont augmenté de 5,2 % sur base comparable, à 32,2 millions de tonnes, et les volumes de béton prêt à l'emploi de 0,6 % sur base comparable, à 15,4 millions de mètres cubes.

Le chiffre d'affaires net s'est tassé de 2,0 %, à 8 226 millions de CHF, et l'EBITDA opérationnel retraité a progressé de 5,2 % sur base comparable, à 1 530 millions de CHF.

**USINES DE CIMENT ET STATIONS
DE BROYAGE**
55

- Usine de ciment
- ▲ Usine de broyage

**USINES DE PRODUCTION
DE GRANULATS**
286

USINES DE BÉTON PRÊT À L'EMPLOI
581

BONNE RÉSISTANCE DES RÉSULTATS EN EUROPE

LafargeHolcim a réalisé en Europe une performance empreinte de résilience, dans une année caractérisée par une croissance économique atone, des retards dans des projets d'infrastructure et une incertitude politique généralisée. L'EBITDA opérationnel retraité s'est amélioré par rapport à l'année précédente – principalement grâce à une discipline stricte de maîtrise des coûts – malgré un léger fléchissement des volumes dans toute la région. Les contributions positives ont été fournies par le Royaume-Uni, l'Allemagne, la France et la Belgique ; l'Espagne et l'Azerbaïdjan ont subi les effets de l'instabilité politique et accusé les baisses les plus marquées.

Développement économique et du secteur de la construction

L'amorce de reprise économique dans la zone euro s'est maintenue en 2016. Au **Royaume-Uni**, l'économie a retrouvé son équilibre après le référendum sur le Brexit en juin et a repris sa trajectoire de croissance au-dessus de la moyenne de l'UE, portée par le dynamisme du secteur tertiaire, les effets de l'affaiblissement de la livre et les programmes de dépenses publiques en faveur du logement et des infrastructures.

La **France** est restée durant toute l'année 2016 dans un cycle de croissance économique modeste. Le secteur de la construction a légèrement progressé, mais les dépenses publiques dans ce domaine sont restées contenues. L'économie **belge** a connu une croissance modeste, soutenue par un chômage en baisse, un revenu disponible en augmentation et des taux d'intérêt bas. La reprise sur le marché de la construction résidentielle et non résidentielle ne s'est pas étendue au secteur des infrastructures.

L'**Allemagne** a enregistré une croissance modérée, tirée principalement par la consommation et sous-tendue par de solides fondamentaux. Le secteur de la construction a progressé grâce à l'activité résidentielle. La construction non résidentielle a fait les frais d'un fléchissement de l'investissement des entreprises. Après une année 2015 difficile, l'économie **suisse** a affiché des taux de croissance supérieurs en 2016. L'activité de construction a marqué un petit rebond alimenté par le segment non résidentiel.

La reprise de l'économie **italienne** s'est poursuivie, stimulée par le redressement de la demande intérieure. Le lancement de projets d'infrastructure a permis un modeste gain dans le secteur de la construction. En **Espagne**, malgré l'incertitude politique, l'économie a vécu une nouvelle année de forte croissance en 2016. Soutenue par la consommation des ménages, l'activité de construction résidentielle a connu une progression régulière. Les investissements en infrastructures, en revanche, ont sensiblement diminué, conséquence de coupes dans les dépenses publiques afin de réduire le déficit. La **Grèce** a enregistré une croissance faible, mais positive, en 2016. Le marché de la construction est resté stable, toujours à son niveau historiquement bas.

En **Roumanie**, la croissance de l'économie a été assurée par celle de la consommation intérieure, qui, toutefois, n'a pas empêché un ralentissement de l'activité de construction et de la consommation de ciment. L'économie **bulgare** a crû en 2016, mais le marché de la construction a subi l'impact des réductions du soutien financier de l'UE aux projets routiers. L'économie **polonaise** a poursuivi sa croissance en 2016. Le marché de la construction a fortement ralenti en conséquence de la réduction des fonds de développement de l'UE et du changement de gouvernement. **L'Autriche**, la **République tchèque**, la **Hongrie** et la **Slovénie** ont connu une croissance économique modérée. Le secteur de la construction a progressé en Autriche, mais considérablement reculé dans les autres pays, particulièrement en Hongrie et en Slovaquie.

Les prix du pétrole et les sanctions ont encore pesé lourdement sur l'économie en **Russie**, où la récession s'est poursuivie et où le marché de la construction a stagné. En **Azerbaïdjan**, l'économie a continué de se contracter fortement. Le marché de la construction a marqué un net repli provoqué par un manque de financements dans le secteur public et des problèmes de liquidités dans le secteur privé. L'économie **ukrainienne** a montré de timides signes de reprise en 2016. En **Moldavie**, l'économie a enregistré une croissance modérée, malgré l'instabilité politique et économique.

Performance de LafargeHolcim par pays

Une demande régulière sur le marché au **Royaume-Uni** a permis un redressement des ventes de ciment et de béton prêt à l'emploi ; des retards dans des projets routiers ont en revanche pénalisé les ventes de granulats, tandis que l'affaiblissement de la livre renchérisait les coûts. Malgré ces conditions difficiles, l'EBITDA opérationnel retraité a sensiblement progressé, favorisé par l'effet en année pleine de l'augmentation de la production de ciment, la gestion stricte des marges, les mesures de différenciation tarifaire et commerciale, ainsi que par une maîtrise rigoureuse des coûts.

En **France**, les volumes sont restés relativement stables dans les trois segments, mais le chiffre d'affaires est resté impacté par la pression sur les prix. La performance financière s'est améliorée à la faveur des économies réalisées sur la facture énergétique en particulier et d'une contribution supplémentaire à l'EBITDA de l'activité de granulats recyclés. La **Belgique** a enregistré une hausse des volumes de ciment et de granulats en partie imputable aux exportations. Les ventes de béton prêt à l'emploi ont reculé suite au redimensionnement des capacités de production. L'EBITDA opérationnel retraité a bénéficié d'améliorations substantielles des procédés de fabrication, de la forte performance dans les granulats et de la maîtrise des coûts.

Pour les activités du Groupe dans le nord de **l'Allemagne**, les volumes de ciment et de béton prêt à l'emploi sont restés stables tandis que les ventes de granulats augmentaient légèrement. En Allemagne du Sud, les ventes ont progressé pour le ciment et les granulats, mais reculé pour le béton prêt à l'emploi. L'EBITDA opérationnel retraité pour l'Allemagne s'est sensiblement accru, en partie sous l'effet des mesures de réduction des coûts. En **Suisse**, une dynamique de marché positive et des positions fortes sur de larges projets de construction ont permis une augmentation des volumes de ventes de ciment. L'EBITDA opérationnel retraité a progressé par rapport à l'année précédente grâce à une stricte discipline en matière de coûts et une dynamique positive des volumes de ciment qui ont plus que compensé la pression concurrentielle sur les prix.

Les volumes de ciment et de béton prêt à l'emploi ont baissé en **Italie**, où de grands chantiers de construction se sont achevés alors que de nouveaux projets étaient retardés. L'EBITDA opérationnel retraité s'est replié par rapport à 2015. En **Espagne**, les ventes de ciment, de béton prêt à l'emploi et de granulats se sont repliées, mais d'importantes restructurations et des mesures radicales de réduction des coûts ont permis d'améliorer l'EBITDA

Région Europe

		2016	2015	±%	±% à base identique
Ventes de ciment	millions de tonnes	41,6	42,1	-1,4	-1,4
Ventes de granulats	millions de tonnes	124,2	123,0	1,0	1,0
Ventes de béton prêt à l'emploi	millions de m³	18,4	18,7	-1,6	-1,6
Chiffre d'affaires	millions de CHF	7 023	7 356	-4,5	-2,1
EBITDA opérationnel	millions de CHF	1 217	1 089	11,8	15,2
EBITDA opérationnel retraité¹	millions de CHF	1 329	1 264	5,1	8,2
Marge d'EBITDA opérationnel	%	17,3	14,8		
Marge d'EBITDA opérationnel retraité¹	%	18,9	17,2		

¹ Hors coûts liés à la fusion, de restructuration et autres charges exceptionnelles.

opérationnel retraité. La **Grèce** a enregistré une augmentation des volumes de ciment et de granulats, et une hausse de l'EBITDA opérationnel retraité en glissement annuel.

Un fléchissement de la demande de ciment, l'absence de projets d'infrastructure et la baisse des exportations ont fait chuter les volumes en **Roumanie**. En contrepartie, des économies ont été réalisées sur la facture énergétique, de sorte que les résultats financiers sont ressortis légèrement en hausse par rapport à 2015. Le marché **bulgare** a souffert d'un tassement de la demande et d'un renforcement de la pression sur les prix. Les volumes ont décliné dans les trois segments et l'EBITDA opérationnel retraité s'est replié par rapport à l'année dernière.

En **Pologne**, les ventes de ciment ont augmenté dans un contexte de marché très concurrentiel, tandis que les ventes de granulats ont subi l'impact du ralentissement des projets d'infrastructure. D'importantes réductions des coûts ont compensé l'effet de la baisse des prix, et l'EBITDA opérationnel retraité s'est établi en hausse par rapport à 2015. **L'Autriche** et la **République tchèque** ont enregistré des volumes supérieurs à ceux de 2015. Les ventes ont été stables en **Hongrie** et ont reculé en **Slovénie**. Grâce, en grande partie, aux mesures de réduction des coûts, les activités tchèques et hongroises ont affiché une amélioration de l'EBITDA opérationnel retraité.

La **Russie** a vu les ventes de ciment reculer dans le sillage du repli général du marché, touché par la baisse des prix du pétrole ainsi que par les sanctions à l'encontre du pays. Les restrictions imposées par le gouvernement aux importations ainsi que les mises en chantier de projets d'infrastructure ont permis aux volumes de granulats de progresser. Des hausses de prix, une stratégie plus ciblée et d'importantes mesures de réduction des coûts ont contenu la pression à la baisse sur l'EBITDA opérationnel retraité. En **Azerbaïdjan**, un fléchissement marqué de la demande a entraîné une chute des volumes. La performance financière a été inférieure à celle de 2015.

Résumé de la performance de la région

En 2016, malgré des volumes supérieurs dans de nombreux pays, les ventes consolidées de ciment en Europe ont diminué de 1,4 %, à 41,6 millions de tonnes, essentiellement du fait des baisses importantes sur deux marchés : la Russie et la Roumanie. Les livraisons de granulats ont atteint 124,2 millions de tonnes durant l'exercice, ce qui représente une augmentation de 1,0 %. Les volumes livrés de béton prêt à l'emploi ont diminué de 1,6 %, à 18,4 millions de mètres cubes, en conséquence des performances négatives en Espagne, en France et en Italie, ainsi que du redimensionnement de l'empreinte dans toute la région. Le chiffre d'affaires s'est contracté de 2,1 %, à 7 023 millions de CHF ; cependant, à la faveur de réductions des coûts, l'EBITDA opérationnel retraité a progressé de 8,2 %, à 1 329 millions de CHF.



**USINES DE CIMENT ET STATIONS
DE BROyage**
33



- Usine de ciment
- ▲ Usine de broyage

**USINES DE PRODUCTION
DE GRANULATS**
12



USINES DE BÉTON PRÊT À L'EMPLOI
120



LES MESURES PRISES POUR AUGMENTER LES PRIX ET REDUIRE LES COÛTS COMPENSENT LES DIFFICULTÉS RENCONTRÉES SUR LES MARCHÉS D'AMÉRIQUE LATINE

La performance de LafargeHolcim en Amérique Latine a bénéficié des mesures d'augmentation des prix de vente et de réduction des coûts adoptées par le Groupe, qui ont contribué à compenser la réduction des volumes provoquée principalement par la crise économique au Brésil, mais aussi par un ralentissement économique plus modéré sur d'autres marchés. Bien que les volumes de ciment, granulats et béton prêt à l'emploi aient diminué, l'EBITDA opérationnel retraité pour la région a augmenté par rapport à l'année précédente, grâce à l'amélioration des marges. Le Groupe est resté centré sur les prix de vente, la maîtrise des coûts, l'excellence envers la clientèle et son approche grand public bien établie.

Développement économique et du secteur de la construction

Dans l'ensemble, le ralentissement économique s'est poursuivi en 2016 sur tout le continent.

Au **Mexique**, la croissance de l'économie a été modérée par la réduction des dépenses publiques et la baisse des recettes pétrolières. Le secteur de la construction a ralenti surtout en raison d'une contraction plus forte que prévu des dépenses de l'État, des flux d'investissement direct de l'étranger et des investissements dans les infrastructures. En revanche, le secteur de la construction résidentielle et commerciale est resté dynamique, contribuant à une augmentation des volumes de ciment vendus.

En **Argentine**, la dévaluation du peso a relancé l'inflation et ralenti la consommation intérieure. La baisse des dépenses publiques et l'influence négative du voisin brésilien ont contribué au fléchissement de l'économie, qui s'est répercuté sur le secteur de la construction. Au **Chili**, la croissance de l'économie a été modérée. Les projets miniers, qui sont un moteur important de l'activité de construction, ont pratiquement disparu en 2016. La consommation de ciment est restée stable, soutenue par l'investissement privé dans le secteur de l'énergie.

Le **Costa Rica** et le **Salvador** ont enregistré une croissance économique, mais la demande de matériaux de construction a fléchi. C'est le **Nicaragua** qui a connu la plus forte croissance économique de la région, avec une expansion de 10 % du secteur de la construction, imputable aux investissements publics dans les infrastructures.

L'économie de l'**Équateur** s'est contractée, essentiellement à la suite d'une réduction de l'investissement public et d'une baisse des dépenses de consommation, provoquées par la chute des prix du pétrole. L'incertitude économique a elle aussi contribué au tassement persistant de l'activité de construction. En **Colombie**, la croissance économique positive ne s'est pas reflétée sur le secteur de la construction, qui a accusé un recul de la consommation de ciment.

En 2016, la situation du **Brésil** s'est caractérisée par une chute du PIB, un taux de chômage élevé et l'instabilité politique. Le marché de la construction s'est fortement contracté : les dépenses publiques et privées ont été pratiquement réduites à néant, par suite de l'affaiblissement de l'économie et des procès pour corruption en cours.

Performance de LafargeHolcim par pays

Au **Mexique**, les réductions de coûts et la concentration sur les segments les plus rentables se sont traduits par une forte croissance de l'EBITDA opérationnel retraité. Les ventes de ciment ont diminué en volume, sous l'effet d'une baisse des dépenses publiques d'infrastructure. Les volumes de béton prêt à l'emploi ont augmenté, le marché de la construction résidentielle et commerciale étant resté dynamique.

En **Argentine**, les volumes de ciment et de béton ont diminué principalement du fait du ralentissement de la construction résidentielle et de la baisse des investissements publics dans les infrastructures et le logement. Les mesures prises eu égard aux prix de vente et à l'optimisation des coûts se sont traduites par une hausse sensible de l'EBITDA opérationnel retraité. Au **Chili**, le Groupe a enregistré une baisse de ses ventes de ciment et de béton en volume, à la suite d'un fléchissement du marché de la construction résidentielle au second semestre de l'année. L'augmentation des prix et la contraction des coûts de production ont compensé les pertes en volume, de sorte que l'EBITDA opérationnel retraité s'est affiché en hausse sur l'exercice précédent.

Au **Salvador**, la bonne gestion des coûts a permis d'accroître l'EBITDA opérationnel retraité en dépit de la chute des volumes, due à l'instabilité politique et aux problèmes de sécurité. Au **Costa Rica**, le Groupe a enregistré une baisse des volumes de ciment vendus comme de l'EBITDA opérationnel retraité, qui s'explique par le manque de projets publics d'infrastructure et la hausse des importations de ciment. Au **Nicaragua**, les volumes de ciment vendus ont augmenté et la performance financière s'est améliorée grâce à une robuste croissance du secteur de la construction, qu'il s'agisse du bâtiment, résidentiel et commercial, ou des infrastructures.

En **Équateur**, la crise de liquidité et l'environnement économique difficile qui en résulte ont encore retardé les projets de construction. Les volumes de ciment ont chuté, alors que les volumes de granulats et béton prêt à l'emploi sont restés stables. À la suite du séisme d'avril, Disensa a développé son réseau de vente au détail et mis des solutions de logement pratiques et abordables à la disposition des habitants dont la maison était endommagée. Un plan d'urgence volontariste a permis d'accroître les marges et de limiter la baisse de l'EBITDA opérationnel retraité par rapport à l'année précédente.

En **Colombie**, un fléchissement de la demande et plusieurs semaines de grève nationale des transports ont pesé sur les volumes de ciment et de béton prêt à l'emploi. De grands projets en cours, notamment celui qui concerne l'aéroport international El Dorado, à Bogota, ont en partie compensé les pertes en volume. En dépit des hausses de prix pratiquées au premier semestre et d'un plan d'économies, l'EBITDA opérationnel retraité a reculé par rapport à 2015.

Région Amérique Latine

		2016	2015	±%	±% à base identique
Ventes de ciment	millions de tonnes	24,1	27,9	-13,5	-13,5
Ventes de granulats	millions de tonnes	6,0	7,9	-24,4	-23,2
Ventes de béton prêt à l'emploi	millions de m³	6,5	7,3	-10,6	-10,1
Chiffre d'affaires	millions de CHF	2 773	3 241	-14,4	-4,1
EBITDA opérationnel	millions de CHF	835	876	-4,7	5,4
EBITDA opérationnel retraité¹	millions de CHF	885	907	-2,4	7,8
Marge d'EBITDA opérationnel	%	30,1	27,0		
Marge d'EBITDA opérationnel retraité¹	%	31,9	28,0		

¹ Hors coûts liés à la fusion, de restructuration et autres charges exceptionnelles.

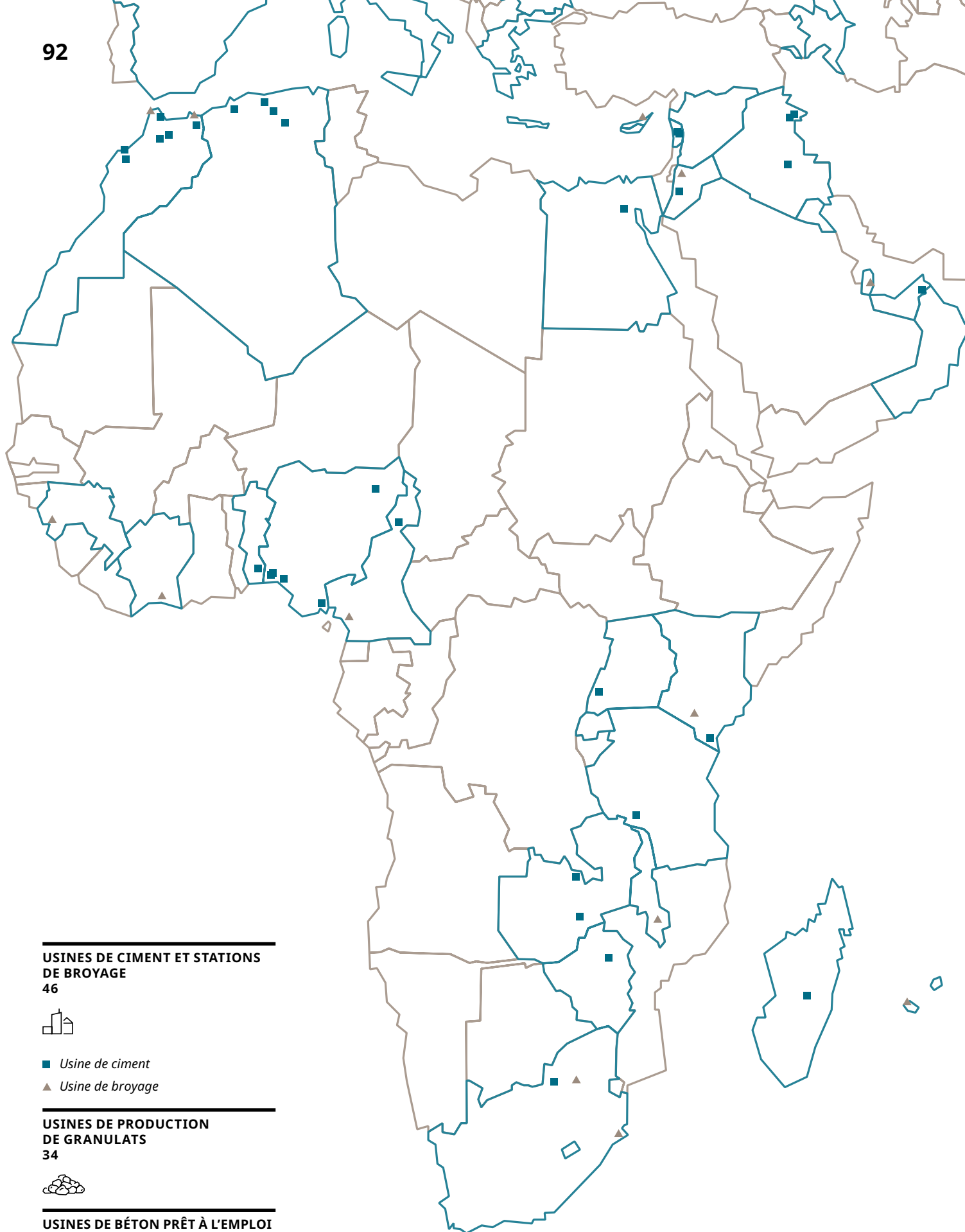
Au **Brésil**, l'environnement opérationnel difficile a conduit à une baisse des volumes dans les trois segments de produits. Conjugué à une pression accrue sur les prix, ce recul a contribué à une forte chute de l'EBITDA opérationnel retraité, qui a pu être en partie compensée par une réduction des coûts fixes et par la cession ou la mise en réserve d'actifs non performants.

Résumé de la performance de la région

En Amérique Latine, les volumes consolidés de ciment vendus ont reculé de 13,5 % pour s'établir à 24,1 millions de tonnes, les difficultés présentes sur certains marchés ayant contribué à une contraction globale de l'économie du continent.

Les livraisons de granulats ont diminué de 23,2 % pour atteindre 6,0 millions de tonnes, à la suite du ralentissement économique généralisé ainsi que de cessions au Costa Rica et de la fermeture de sites de granulats au Mexique. Les volumes de béton prêt à l'emploi ont reculé de 10,1 % sur l'année, à 6,5 millions de mètres cubes.

Par rapport à l'exercice précédent, le chiffre d'affaires net a diminué de 4,1 %. Grâce aux efforts sur les prix de vente et à la discipline en matière de coûts, les marges ont augmenté et l'EBITDA opérationnel retraité a progressé de 7,8 %.



**USINES DE CIMENT ET STATIONS
DE BROYAGE**

46



■ *Usine de ciment*

▲ *Usine de broyage*

**USINES DE PRODUCTION
DE GRANULATS**

34



USINES DE BÉTON PRÊT À L'EMPLOI

220



LA SOLIDITÉ DE LA CROISSANCE DANS L'ENSEMBLE DE LA RÉGION MOYEN-ORIENT-AFRIQUE A PERMIS DE COMPENSER LES DIFFICULTÉS AU NIGERIA

En 2016, la région Moyen-Orient-Afrique a réussi à générer une forte croissance de l'EBITDA opérationnel retraité, permettant de surmonter les problèmes de production, de dévaluation et de ressources énergétiques au Nigeria, ainsi que les effets de la faiblesse persistante des prix de l'énergie sur les pays producteurs. La solide contribution de l'Algérie, de l'Égypte et du Liban – soutenue par une bonne orientation des prix et des volumes – a compensé les replis enregistrés sur des marchés comme l'Afrique du Sud.

Développement économique et du secteur de la construction

En 2016, la croissance économique a persisté dans la région Moyen-Orient-Afrique en dépit des effets négatifs liés à la faiblesse des cours du pétrole. L'évolution économique a néanmoins été contrastée dans la région comme le montre la croissance résiliente du Kenya, d'une part, et, de l'autre, l'entrée en récession du Nigeria.

Le **Maroc** a enregistré une croissance assez stable tandis que le marché du ciment s'est légèrement replié. En **Algérie**, le secteur de la construction a affiché une bonne tenue grâce aux projets de logements sociaux et d'infrastructures qui ont soutenu la demande. La croissance économique est restée, cependant, modeste en raison de la chute des recettes pétrolières et gazières. En **Égypte**, la consommation de ciment a légèrement augmenté, à la faveur des investissements dans l'immobilier résidentiel, des projets à grande échelle et des infrastructures. La croissance économique a marqué le pas par rapport à 2015, l'inflation est restée élevée et la livre égyptienne s'est fortement dépréciée, après l'introduction en novembre du régime de changes flottants.

Au **Liban**, la croissance économique, mise à mal par les difficultés des finances publiques, est restée modérée. Les grands projets d'infrastructure ont été différés. La consommation de ciment a néanmoins augmenté, portée par la douceur des conditions météorologiques pendant la saison hivernale et l'immobilier résidentiel. **L'Irak**, affecté par un conflit armé et par la faiblesse des recettes pétrolières, a continué à se redresser mais à partir d'un niveau bas. Le secteur de la construction s'est contracté sous l'effet conjugué de la compression des dépenses publiques en infrastructures et des reports de projets dans de nombreuses régions du pays. La baisse des importations de ciment s'est traduite par une amélioration des prix du marché. Malgré les troubles qui règnent dans la région, la situation sur le plan de la sécurité en Irak s'est améliorée.

Le **Nigeria** a connu sa première récession économique depuis plusieurs années, la faiblesse des cours du pétrole, principale ressource du pays, ayant affecté l'activité. La dévaluation du naira en juin a pesé sur la consommation et l'inflation a atteint son niveau le plus élevé depuis plusieurs années. La production industrielle globale a également pâti de l'instabilité politique dans le sud du pays. En **Côte d'Ivoire**, la situation politique est restée stable et l'économie a été en croissance. La consommation de ciment a augmenté, soutenue par les projets dans l'immobilier résidentiel.

Au **Kenya**, la croissance est restée l'une des plus fortes de la région, preuve du dynamisme économique de ce pays. Le marché de la construction est en expansion, porté par les grands projets d'infrastructure comme le Standard Gauge Railway. L'activité économique **ougandaise** a enregistré un léger ralentissement en 2016. La consommation de ciment a, néanmoins, progressé avec la poursuite des investissements publics dans les oléoducs, les chemins de fer, les barrages hydroélectriques et les routes. En **Afrique du Sud**, la croissance économique est restée atone, sous l'effet de la sécheresse, d'un chômage élevé et de l'incertitude politique. La consommation de ciment a baissé suite au report des projets d'infrastructure, les entreprises du secteur public comme du secteur privé ayant révisé à la baisse leurs programmes d'investissement en réponse au fléchissement économique.

Performance de LafargeHolcim par pays

Au **Maroc**, les volumes ont diminué dans les segments du ciment, des granulats et du béton prêt à l'emploi. L'activité a généré une performance dynamique en termes d'EBITDA opérationnel retraité qui a légèrement augmenté par rapport à 2015 à la faveur d'une bonne orientation des prix, de la maîtrise des coûts et des synergies dégagées. En juillet 2016, les activités d'Holcim Maroc ont fusionné avec celles de Lafarge dans le pays afin de créer LafargeHolcim Maroc. En **Algérie**, les volumes de ciment et de granulats ont progressé en 2016 tandis que les volumes de béton prêt à l'emploi ont légèrement reculé. Grâce à une meilleure orientation des prix au début de l'année, conjuguée à l'accroissement des volumes de ciment, l'EBITDA opérationnel retraité est fortement en hausse par rapport à 2015.

En **Égypte**, les volumes totaux de ciment ont reculé en raison du ralentissement des ventes du dernier trimestre, et ce, malgré une campagne de promotion efficace qui a permis le redressement des volumes et des prix de la marque Momtaz pour le ciment au détail. Les volumes de granulats et de béton prêt à l'emploi ont augmenté grâce aux projets de construction de centrales et d'aéroports. L'EBITDA opérationnel retraité a nettement progressé à la faveur des économies générées par la modification du mix de combustibles, une amélioration des prix et l'accroissement des volumes de granulats et de béton prêt à l'emploi pour les projets à grande échelle.

Au **Liban**, les volumes de ciment sont en hausse, portés par une nouvelle stratégie commerciale et l'amélioration des performances de production ; cependant, les volumes du béton prêt à l'emploi ont reculé avec le renforcement de la concurrence. De bons niveaux de prix ajoutés à un contrôle rigoureux des coûts ont engendré une nette augmentation de l'EBITDA opérationnel retraité. En **Jordanie**, l'absence de grands projets de construction liée à l'instabilité politique a entraîné une baisse des volumes de ciment et de béton prêt à l'emploi. L'EBITDA opérationnel retraité s'est replié par rapport à 2015. Malgré la stagnation du marché, les volumes de ciment ont augmenté en **Irak**, le relèvement des droits de douane ayant contribué à limiter les importations. L'activité sur le marché du béton prêt à l'emploi a subi un sérieux coup de frein dans le nord du pays, une perte qui n'a été compensée qu'en partie par les grands projets réalisés dans le sud. L'EBITDA opérationnel retraité a augmenté par rapport à l'exercice précédent, principalement, grâce à la maîtrise des coûts.

Région Moyen-Orient-Afrique

		2016	2015	±%	±% à base identique
Ventes de ciment	millions de tonnes	40,3	43,4	-6,9	-1,5
Ventes de granulats	millions de tonnes	12,2	11,2	8,7	11,2
Ventes de béton prêt à l'emploi	millions de m³	6,0	5,6	7,7	10,0
Chiffre d'affaires	millions de CHF	3 900	4 536	-14,0	-1,5
EBITDA opérationnel	millions de CHF	1 127	1 276	-11,7	1,7
EBITDA opérationnel retraité¹	millions de CHF	1 196	1 362	-12,2	1,3
Marge d'EBITDA opérationnel	%	28,9	28,1		
Marge d'EBITDA opérationnel retraité¹	%	30,7	30,0		

¹ Hors coûts liés à la fusion, de restructuration et autres charges exceptionnelles.

Au **Nigeria**, les volumes de ciment ont subi une forte baisse, de même que l'EBITDA opérationnel retraité, suite aux pénuries de gaz dues au sabotage de gazoducs par des groupes armés et à de graves problèmes de logistique. Les mesures visant à accroître la diversification des ressources énergétiques, ajoutées à des hausses de prix, ont contribué au net redressement de l'EBITDA au quatrième trimestre. En **Côte d'Ivoire**, les volumes de ciment ont progressé mais l'EBITDA opérationnel retraité a diminué par rapport à 2015.

En **Ouganda**, les volumes de ciment ont augmenté, portés par les projets de construction de logements et d'infrastructures, comme la mine d'or de Kibali. L'EBITDA opérationnel retraité a progressé par rapport à l'exercice précédent. Au **Kenya**, les bénéfices sont restés stables ; l'EBITDA opérationnel retraité a, en effet, augmenté par rapport à l'année dernière en dépit d'une légère baisse des volumes de ciment, due à une vive concurrence, et du ralentissement des marchés à l'exportation. Les volumes de ciment ont reculé en **Afrique du Sud** et l'EBITDA opérationnel retraité a enregistré une forte baisse par rapport à 2015.

Résumé de la performance de la région

Dans la région Moyen-Orient-Afrique, les livraisons totales de ciment ont diminué par rapport à l'exercice précédent de 1,5 % à 40,3 millions de tonnes, les progrès enregistrés en Algérie, en Irak et en Afrique du Sud contribuant à compenser le repli particulièrement marqué des volumes au Nigeria et en Zambie.

Les livraisons de granulats ont crû de 11,2 % à 12,2 millions de tonnes et les volumes du béton prêt à l'emploi, de 10,0 % à 6,0 millions de mètres cubes.

Le chiffre d'affaires net a reculé de 1,5 % à 3 900 millions de CHF et l'EBITDA opérationnel retraité a augmenté, à périmètre constant, de 1,3 % à 1 196 millions de CHF, l'amélioration des résultats en Algérie, en Égypte et au Liban ayant partiellement compensé le ralentissement des bénéfices au Nigeria, en Zambie et en Jordanie.



**USINES DE CIMENT ET STATIONS
DE BROYAGE**
25



- Usine de ciment
- ▲ Usine de broyage

**USINES DE PRODUCTION
DE GRANULATS**
252



USINES DE BÉTON PRÊT À L'EMPLOI
237



SOLIDE PERFORMANCE EN AMÉRIQUE DU NORD, TIRÉE PAR L'ACTIVITÉ AUX ÉTATS-UNIS

LafargeHolcim a affiché de solides résultats dans la région Amérique du Nord, grâce à une robuste performance aux États-Unis et en dépit des conditions difficiles sur le marché canadien. Les volumes de ciment, granulats et béton prêt à l'emploi ont diminué, principalement sous l'effet de la récession économique dans l'ouest du Canada et d'une base de comparaison défavorable liée à une météo exceptionnellement clémente au quatrième trimestre 2015 aux États-Unis et au Canada. Pour cette région, l'EBITDA opérationnel retraité et la marge ont nettement progressé, en grande partie grâce à la stratégie en matière de prix de vente, aux synergies et aux mesures de réduction des coûts.

Développement économique et du secteur de la construction

En 2016, l'économie **américaine** a poursuivi son expansion modérée mais régulière dans la plupart des régions du pays, à l'exception des États producteurs d'hydrocarbures comme le Texas, l'Oklahoma et les Dakotas, qui ont enregistré un ralentissement relatif. La progression de l'emploi et la faiblesse des taux d'intérêt ont soutenu la croissance du marché de la construction résidentielle. Les mises en chantier ont avoisiné les 1,1 million d'unités, encore loin de la moyenne à long terme, de 1,5 million. La demande de ciment aux États-Unis a progressé de 2,7 %.

Au **Canada**, l'économie a connu une croissance modérée, entraînée par les provinces de l'est du pays et par la Colombie britannique. Le gouvernement fédéral comme les autorités provinciales ont continué d'investir dans des projets, ayant fait des dépenses d'infrastructure un outil prioritaire de soutien à la croissance économique. L'essor du marché résidentiel à Vancouver et à Toronto a également contribué à la croissance. Dans l'ensemble, l'activité économique a ralenti dans l'ouest du Canada qui, à l'exception de la Colombie britannique, a continué de souffrir d'une récession provoquée par la baisse des prix du pétrole. Les différences de croissance économique entre les régions se sont reflétées dans la consommation de ciment, qui a augmenté dans l'est du pays, à l'exception de la Colombie Britannique, tandis qu'elle diminuait dans les provinces occidentales par rapport à l'année précédente.

Performance de LafargeHolcim par pays

Aux **États-Unis**, les volumes de ciment vendus en 2016 ont très légèrement fléchi, le secteur de la construction ayant connu, sur les marchés spécifiques du Groupe, une croissance plus faible que la moyenne nationale, outre que les conditions météorologiques ont été défavorables aux travaux de construction aux troisième et quatrième trimestres. La demande de granulats et de béton prêt à l'emploi est restée stable en 2016. Malgré une légère contraction des volumes, le groupe a enregistré une solide performance financière aux États-Unis. L'amélioration constante des prix de vente et de la maîtrise des coûts a entraîné une hausse de l'EBITDA opérationnel retraité.

Région Amérique du Nord

		2016	2015	±%	±% à base identique
Ventes de ciment	millions de tonnes	19,5	21,8	-10,9	-2,3
Ventes de granulats	millions de tonnes	108,2	115,3	-6,2	-6,2
Ventes de béton prêt à l'emploi	millions de m³	8,7	9,3	-7,1	-6,9
Chiffre d'affaires	millions de CHF	5 584	5 678	-1,7	-2,7
EBITDA opérationnel	millions de CHF	1 294	1 121	15,4	13,8
EBITDA opérationnel retraité¹	millions de CHF	1 329	1 183	12,3	10,8
Marge d'EBITDA opérationnel	%	23,2	19,7		
Marge d'EBITDA opérationnel retraité¹	%	23,8	20,8		

¹ Hors coûts liés à la fusion, de restructuration et autres charges exceptionnelles.

Aux États-Unis, le Groupe a accéléré la réalisation de synergies en optimisant sa chaîne logistique et son réseau d'usines, sa production et son approvisionnement grâce à la renégociation des contrats d'achats après la fusion. Par ailleurs, des mesures d'économies organiques ont été mises en œuvre.

Au **Canada**, LafargeHolcim a vu chuter le volume de ses ventes de ciment, en grande partie sous l'effet de la baisse des prix de l'énergie dans les provinces pétrolières de l'ouest du pays et d'une diminution des exportations aux États-Unis. Dans l'est du Canada, les mouvements sociaux ont pesé sur les volumes en freinant la production et en réduisant les exportations de ciment aux États-Unis. Les volumes de granulats et de béton prêt à l'emploi ont aussi diminué dans l'ouest du Canada, du fait de la récession économique et du fléchissement de l'activité de construction. Dans l'est du Canada, à Montréal, le projet du nouveau pont Champlain a eu des effets positifs sur les volumes et la rentabilité. L'achèvement en 2016 d'autres grands projets d'infrastructure s'est traduit, au total, par une baisse des volumes globaux par rapport à l'année précédente. Pour ce qui est du béton prêt à l'emploi, l'évolution positive du secteur résidentiel n'a pas suffi à compenser le manque de grands projets d'infrastructure. Au Canada, l'EBITDA opérationnel retraité s'est inscrit en baisse par rapport à 2015, en raison de la répartition géographique des ventes, et malgré les mesures prises en matière de prix et de coûts.

Résumé de la performance de la région

Au cours de l'année écoulée, les volumes consolidés de ciment vendu en Amérique du Nord ont diminué de 2,3 %, à 19,5 millions de tonnes sur une base comparable. La baisse a été particulièrement prononcée dans l'ouest du Canada, sous l'effet du fléchissement des investissements, à la suite de la récession économique découlant de la baisse des prix du pétrole. Les livraisons de granulats se sont inscrites en baisse de 6,2 % sur la période, à 108,2 millions de tonnes, l'achèvement de grands projets d'infrastructure dans l'est du Canada s'étant conjugué à un tassement de l'activité dans l'ouest du pays pour peser sur les volumes vendus à l'échelle de la région. Les livraisons de béton prêt à l'emploi ont reculé de 6,9 %, à 8,7 millions de mètres cubes, du fait d'une baisse de la demande dans l'ouest du Canada.

Malgré cette chute des volumes, la diminution du chiffre d'affaires net s'est limitée à 2,7 %, à 5 584 millions de CHF. Soutenu par la réussite de la stratégie en matière de prix de vente, par les synergies et par les mesures de réduction des coûts, l'EBITDA opérationnel retraité a progressé de 10,8 %, à 1 329 millions de CHF.

GOVERNANCE D'ENTREPRISE

GOVERNANCE D'ENTREPRISE

Page 100

GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

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

Agir de manière responsable

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

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

Les informations publiées dans ce chapitre sont conformes à la Directive Corporate Governance de la SIX Swiss Exchange (SIX) et aux règles de publication du Code suisse des obligations. Par souci de clarté, nous avons inséré des renvois aux autres parties du rapport annuel ou au site Web du Groupe (www.lafargeholcim.com). Les pages 106 à 109 du présent rapport décrivent les missions du Comité financier et d'audit, du Comité des Nominations, des Rémunérations et de Gouvernance, du Comité Stratégie et Développement durable ainsi que les règles d'organisation.

Sauf indication contraire, le présent rapport annuel reflète la situation juridique au 31 décembre 2016.

Structure du Groupe et actionnaires

La société holding LafargeHolcim Ltd est une société de droit suisse constituée pour une durée indéterminée. Son siège se situe à Rapperswil-Jona (canton de St-Gall, Suisse). Elle détient des participations directes et indirectes dans toutes les sociétés mentionnées aux pages 265 à 267 du présent rapport annuel.

Le Groupe est organisé par régions géographiques. La structure de direction au 31 décembre 2016 et les modifications opérées en 2016 sont décrites dans ce chapitre.

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

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

Sujet

Article	Page
Rapport d'activité du Groupe par région	79 – 98
Information sectorielle	210 – 211
Principales sociétés	265 – 267
Information concernant LafargeHolcim Ltd & et les sociétés cotées du Groupe	268

Structure du capital

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

Capital social

Le capital social est divisé en 606 909 080 actions nominatives d'une valeur nominale de 2 CHF chacune. Au 31 décembre 2016, le capital social nominal entièrement libéré de LafargeHolcim Ltd s'élevait à 1 213 818 160 CHF.

Capital conditionnel

Le capital social peut être augmenté jusqu'à concurrence du montant nominal de 2 844 700 CHF par émission de 1 422 350 actions nominatives entièrement libérées, d'une valeur nominale de 2 CHF chacune (au 31 décembre 2016). Le capital conditionnel peut être affecté à l'exercice de droits de conversion et/ou d'option, liés à des obligations ou à des instruments de dette similaires de la société ou de l'une des sociétés du Groupe. Les droits préférentiels de souscription des actionnaires seront alors exclus. Les détenteurs actuels de droits de conversion et/ou de bons de souscription d'actions ont le droit de souscrire aux actions nouvelles. L'acquisition d'actions par l'exercice de droits de conversion et/ou de bons de souscription d'actions et tout transfert consécutif des actions sont soumis aux restrictions stipulées dans les statuts. Au 31 décembre 2016, aucune obligation ou instrument de dette similaire de la société ou de l'une des sociétés du Groupe, dont découleraient des droits de conversion liés au capital conditionnel, n'était en circulation ; pour cette raison, aucun droit de conversion n'a été exercé au cours de l'exercice considéré. Des informations supplémentaires au sujet des droits de conversion et/ou des bons de souscription d'actions et des conditions applicables figurent dans les statuts de LafargeHolcim Ltd à l'adresse : www.lafargeholcim.com/articles-association

Capital autorisé / Certificats de participation

Au 31 décembre 2016, aucun capital social autorisé ni aucun certificat de participation n'était en circulation.

Des informations supplémentaires sont disponibles à l'adresse :

www.lafargeholcim.com/investor-relations

Sujet

Article		Page
Statuts de LafargeHolcim Ltd	www.lafargeholcim.com/articles-association	-
Code de Conduite des Affaires	www.lafargeholcim.com/corporate-governance	-
Variations du capital de LafargeHolcim Ltd	Les données de l'exercice 2014 sont incluses dans le rapport annuel 2015, p. 172 - 173	178 - 179
Informations détaillées sur le capital conditionnel	www.lafargeholcim.com/articles-association Statuts, art. 3bis	-
Données clés par action		74 - 78, 257, 289
Droits afférents aux actions	www.lafargeholcim.com/articles-association Statuts, art. 6, 9, 10	-
Restrictions de transfert d'actions et inscription de nommées	www.lafargeholcim.com/articles-association Statuts, art. 4, 5	112
Bons de souscription d'actions/Options		252 - 256

Conseil d'administration

Le Conseil d'administration est composé de 14 membres, dont 13 sont indépendants selon la définition du Code suisse de bonnes pratiques pour la gouvernance d'entreprise.

Pour plus de détails sur la biographie des membres du Conseil d'administration au 31 décembre 2016, veuillez vous reporter aux pages 116 à 122. L'expression « Président du Conseil d'administration », utilisée dans les présentes, renvoie au Président du Conseil d'administration, tel que décrit dans les statuts.

M. Wolfgang Reitzle a quitté le Conseil d'administration lors de l'Assemblée générale du 12 mai 2016. Le Conseil d'administration lui a exprimé sa profonde gratitude pour sa contribution à la Société.

En 2016, le Conseil d'administration a réélu M. Jürg Oleas, qui avait été élu au Conseil d'administration de LafargeHolcim Ltd (ex-Holcim Ltd) en 2014, et qui s'était retiré de ce même Conseil à l'occasion de la finalisation de la fusion de LafargeHolcim Ltd, effective le 10 juillet 2015.

En 2016, les actionnaires ont réélu treize membres du Conseil d'administration et ont élu M. Beat Hess en qualité de Président dudit Conseil d'administration. Par ailleurs, les actionnaires ont élu les cinq membres du Comité des Nominations, Rémunérations et de Gouvernance.

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

Les domaines d'activité de la Société sont exposés en détail aux nouveaux membres du Conseil d'administration. Le Conseil d'administration se réunit aussi souvent que l'intérêt de la société l'exige et au moins quatre fois par an. En 2016, il a tenu sept réunions ordinaires et une réunion extraordinaire, consacrée à des questions stratégiques. Le Conseil d'administration a tenu une réunion ordinaire à laquelle tous les membres ont participé, trois réunions avec un absent excusé, une réunion avec deux absents excusés, une réunion avec trois absents excusés et une réunion avec quatre absents excusés. En règle générale, les membres du Comité Exécutif ont assisté aux délibérations des réunions ordinaires du Conseil d'administration qui traitaient de questions opérationnelles relevant de leur domaine de responsabilité. La durée moyenne des réunions ordinaires était de cinq heures.

Composition du Conseil d'administration

Conseil d'administration	Fonction
Beat Hess	Président (Président statutaire)
Bruno Lafont	Co-Président
Bertrand Collomb	Membre
Philippe Dauman	Membre
Paul Desmarais, Jr.	Membre
Oscar Fanjul	Membre
Alexander Gut	Membre
Gérard Lamarche	Membre
Adrian Loader	Membre
Jürg Oleas	Membre
Nassef Sawiris	Membre
Thomas Schmidheiny	Membre
Hanne Birgitte Breinbjerg Sørensen	Membre
Dieter Spälti	Membre

Autres principaux mandats suisses et étrangers des membres du Conseil d'administration en dehors du Groupe LafargeHolcim au 31 décembre 2016

Conseil d'administration	Mandate	Position
Beat Hess	Nestlé S.A., Vevey (Suisse) *	Membre du Conseil d'administration, Membre du Comité présidentiel et de gouvernance d'entreprise, Président du Comité des Rémunérations
	Sonova Holding AG, Stäfa (Suisse) *	Vice Président du Conseil d'adminis- tration, Membre du Comité des Nominations et Rémunérations
Bruno Lafont	World Business Council of Sustainable Development	Membre du Comité Exécutif et co-directeur du projet « Energy Efficiency in Buildings »
	European Round Table of Industrialists	Préside le groupe de travail « Energy and Climate Change »
	MEDEF (fédération d'entreprises françaises)	Président de la Commission Développement durable
	AFEP (Association française des entreprises privées)	Membre du Conseil d'administration
	EDF *	Membre du Conseil d'administration
	ArcelorMittal *	Membre du Conseil d'administration
Bertrand Collomb	Académie des sciences morales et politiques, Paris (France) ; Global Advisory Board ; Université de Tokyo, Tokyo (Japon)	Membre
Philippe Dauman	Lenox Hill Hospital, New York NY (Etats-Unis)	Membre du Comité Exécutif
	Conseil du Doyen de la Columbia Law School, New York NY (Etats-Unis)	Membre
	Kipp Foundation, San Francisco, Californie (Etats-Unis)	Membre du Conseil d'administration
Paul Desmarais, Jr.	Power Corporation of Canada, Montréal (Canada) *	Membre du Conseil d'administration
	Great-West Lifeco Inc., Winnipeg (Canada) *	Membre du Conseil d'administration
	IGM Financial Inc., Winnipeg (Canada) *	Membre du Conseil d'administration
	Pargesa Holding SA, Geneva (Suisse)	Membre du Conseil d'administration
	Groupe Bruxelles Lambert, Bruxelles (Belgique) *	Membre du Conseil d'administration
	Total SA, Paris (France) *	Membre du Conseil d'administration
	SGS SA, Genève (Suisse) *	Membre du Conseil d'administration
Oscar Fanjul	Marsh & McLennan Companies, New York NY (Etats-Unis) *	Membre du Conseil d'administration
	Ferrovial S.A., Madrid (Espagne) *	Membre du Conseil d'administration

Board of Directors	Mandat	Fonction
Alexander Gut	Adecco Group AG, Opfikon (Suisse)*	Membre du Conseil d'administration et Président du Comité d'audit
	Credit Suisse (Suisse) AG, Zurich (Suisse)	
	Credit Suisse Group AG* et Credit Suisse AG, Zurich (Suisse)	Membre du Conseil d'administration et du Comité d'audit
	SIHAG Swiss Industrial Holding Ltd, Uetikon am See (Suisse)	Membre du Conseil d'administration
	Gut Corporate Finance AG, Zurich (Suisse)	Associé-gérant
Gérard Lamarche	Groupe Bruxelles Lambert, Bruxelles (Belgique)*	Administrateur délégué
	Total SA, Paris (France)*	Membre du Conseil d'administration, Président du Comité des rémunérations et Membre du Comité d'audit
	SGS SA, Genève (Suisse)*	Membre du Conseil d'administration et du Comité d'audit
Adrian Loader	Alderon Iron Ore, Montreal (Canada)*	Membre du Conseil d'administration
	Sherrit International Corporation, Toronto (Canada)*	Membre du Conseil d'administration
Jürg Oleas	GEA Group Aktiengesellschaft, Düsseldorf (Allemagne)*	Directeur général
	RUAG Holding AG, Bern (Suisse)	Membre du Conseil d'administration
Nassef Sawiris	OCI N.V., Amsterdam (Pays-Bas)*	Administrateur dirigeant et Directeur général
	Orascom Construction Limited, Dubaï (EAU)*	Président du Conseil d'administration
	BESIX Group, Bruxelles (Belgique)	Membre du Conseil d'administration
	OCI Partners LP, Delaware (États-Unis)	Membre du Conseil d'administration
Thomas Schmidheiny	Schweizerische Cement-Industrie-Aktiengesellschaft, Rapperswil-Jona (Suisse)	Président du Conseil d'administration
	Spectrum Value Management SA., Rapperswil-Jona (Suisse)	Président du Conseil d'administration
	Abraaj Holdings, Dubaï (EAU)	Membre du Conseil d'administration
Hanne B. Sørensen	Damco International B.V., La Haye (Pays-Bas)	Directrice générale
Dieter Spälti	Schweizerische Cement-Industrie-Aktiengesellschaft, Rapperswil-Jona (Suisse)	Membre du Conseil d'administration
	Spectrum Value Management SA., Rapperswil-Jona (Suisse)	Membre du Conseil d'administration

* Société cotée

Remarque : Pour de plus amples informations sur les principaux mandats suisses et étrangers en dehors du Groupe LafargeHolcim, veuillez consulter les CV des pages 116 à 122.

Élections et durée des mandats

Conformément à l'ordonnance du Conseil fédéral contre les rémunérations abusives (Federal Council Ordinance against Excessive Compensation ou OaEC), depuis l'Assemblée générale de 2014, la durée du mandat de chaque administrateur est fixée à un an ; elle expire à l'issue de l'Assemblée générale suivante. De plus, le Président et les membres du Conseil d'administration, ainsi que les membres du Comité des Nominations, Rémunérations et de Gouvernance sont élus pour un mandat d'un an lors de l'Assemblée générale. La réélection du Président et des membres du Conseil d'administration, ainsi que celle des membres du Comité des Nominations, Rémunérations et de Gouvernance peut être soumise au vote par le Conseil d'administration sur proposition du Comité des Nominations, Rémunérations et de Gouvernance. Le Comité des Nominations, Rémunérations et de Gouvernance fonde sa proposition sur l'appréciation de la mission accomplie par chaque candidat.

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

Comité financier et d'audit

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

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

En 2016, le Comité financier et d'audit a tenu six réunions ordinaires et deux réunions extraordinaires. Quatre réunions ordinaires ont eu lieu en présence de tous les membres du Comité et les deux autres avec un membre absent et excusé. Les commissaires aux comptes, le responsable de l'Audit Interne Groupe et le Directeur juridique et conformité Groupe ont assisté à toutes les réunions pour certains points inscrits à l'ordre du jour. De plus, le Président du Conseil d'administration, le Directeur général et le Directeur financier ont assisté aux réunions du Comité financier et d'audit en tant qu'invités. La durée moyenne des réunions ordinaires a été de quatre heures.

En 2016, le Comité a, en particulier, examiné les états financiers du Groupe, les publications des résultats trimestriels et les conclusions des commissaires aux comptes. Le Comité a pris note du statut du SCI (système de contrôle interne), débattu des conclusions de la Direction de l'Audit Groupe, traité de la conformité et des directives internes et analysé les questions de financement. Le Comité a également évalué l'exécution de leur mission par les commissaires aux comptes ainsi que leurs honoraires. Le Président du Comité financier et d'audit, qui a préparé les réunions et en a assuré le suivi, a notamment accompli un travail remarquable eu égard à l'étendue de ses missions (entre autres, évaluation des questions financières, planification fiscale, impact des cessions, opérations de couverture et questions de conformité).

La charte du Comité financier et d'audit est disponible à l'adresse :

www.lafargeholcim.com/articles-association

**Composition du
Comité financier et d'audit**

Comité financier et d'audit	Fonction
Gérard Lamarche	Président
Bertrand Collomb	Membre
Alexander Gut	Membre
Dieter Spälti	Membre

Comité des Nominations, Rémunérations et de Gouvernance

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

En 2016, le Comité des Nominations, Rémunérations et de Gouvernance a tenu trois réunions ordinaires et trois réunions extraordinaires. Deux réunions ordinaires ont eu lieu en présence de tous les membres du Comité et la troisième avec un membre absent et excusé. Le Président du Conseil d'administration et le Directeur général ont également assisté aux réunions en tant qu'invités, dans la mesure où ils n'étaient pas directement concernés par les points inscrits à l'ordre du jour. La durée moyenne des réunions ordinaires a été de deux heures.

La charte du Comité des Nominations, Rémunérations et de Gouvernance est disponible à l'adresse suivante : www.lafargeholcim.com. Des informations plus détaillées sur ce comité, en particulier au sujet du mode de calcul des rémunérations, sont disponibles dans le rapport sur les rémunérations, qui commence à la page 128.

Comité Stratégie et Développement durable

Le Comité Stratégie et Développement durable assiste le Conseil d'administration sur toutes les questions relatives à la stratégie et au développement durable. Il assure le suivi de toutes ces questions et informe le Conseil d'administration en conséquence. Le Comité est habilité à se saisir de tous les sujets relevant de l'autorité du Conseil d'administration, devant être traités en urgence et pouvant survenir entre les réunions ordinaires et planifiées de ce dernier, et notamment à adopter toute action préliminaire pour le compte du Conseil d'administration, sous réserve d'information ultérieure et appropriée dudit Conseil d'administration.

En 2016, le Comité Stratégie et Développement durable a tenu dix réunions ordinaires et deux réunions extraordinaires. Sept réunions ordinaires ont eu lieu en présence de tous les membres du Comité, deux autres avec un membre absent et excusé et la dernière avec deux membres absents et excusés. Le Président du Conseil d'administration, le Directeur général et le Directeur financier ont également assisté aux réunions du Comité Stratégie et Développement durable en tant qu'invités. La durée moyenne des réunions ordinaires a été de trois heures.

La charte du Comité Stratégie et Développement durable est disponible à l'adresse suivante : www.lafargeholcim.com/articles-association

Composition du Comité des Nominations, Rémunérations et de Gouvernance

Comité des Nominations, Rémunérations et de Gouvernance	Fonction
Nassef Sawiris	Président
Paul Desmarais, Jr.	Membre
Oscar Fanjul	Membre
Adrian Loader	Membre
Hanne Sørensen	Membre

Composition du Comité Stratégie et Développement durable

Comité Stratégie et Développement durable	Fonction
Dieter Späth	Président
Gérard Lamarche	Membre
Oscar Fanjul	Membre
Nassef Sawiris	Membre

Domaines de compétence

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

www.lafargeholcim.com/articles-association.

Règles organisationnelles

Les règles de fonctionnement, entrées en vigueur le 24 mai 2002, doivent être réexaminées au moins une fois tous les deux ans et modifiées si nécessaire. Elles ont été révisées et modifiées pour la dernière fois en vue de la fusion en 2015.

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

Le Conseil d'administration est également investi du pouvoir de constituer des comités spécialisés et, si nécessaire, des comités ad hoc pour des missions spéciales. Le Conseil d'administration peut déléguer certaines de ses attributions ou missions liées à des fonctions spécifiques à un Vice-Président, à titre temporaire ou définitif.

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

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

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

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

Le Conseil d'administration fixe les objectifs du Directeur général sur proposition du Président du Conseil d'administration et les objectifs des membres du Comité Exécutif

du Groupe, sur proposition du Comité des Nominations, Rémunérations et de Gouvernance, dans les deux cas après consultation et concertation avec le Directeur général.

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

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

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

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

Information et instruments de contrôle du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration décide de la manière dont il souhaite être informé sur le déroulement de l'activité. Tout membre du Conseil d'administration peut demander des informations sur toutes les questions relatives au Groupe et à la Société. Tous les membres du Conseil d'administration peuvent solliciter des informations auprès du Directeur général après en avoir avisé le Président du Conseil d'administration. Lors des réunions du Conseil d'administration, tout membre présent du Comité Exécutif est tenu de fournir les informations demandées. Tous les membres du Conseil d'administration sont en droit de consulter les livres et registres dans la mesure nécessaire à l'exercice de leur mission.

1. Informations financières

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

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

2. Gestion des risques

LafargeHolcim a une longue expérience en matière de gestion des risques. Le processus d'évaluation des risques, finalisé en 2016, couvre les pays consolidés.

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

L'équipe GRG analyse l'exposition globale du Groupe aux risques et accompagne le processus de décision stratégique. Elle examine ainsi les risques de marché et d'exploitation, les risques financiers et juridiques, les facteurs de risque externes au sein de l'environnement commercial, mais aussi les risques liés à la conformité et à la réputation. Cette évaluation ne se limite pas à l'analyse des risques ; elle a également pour objet d'identifier des opportunités éventuelles.

Le profil de risque du Groupe est établi à partir d'une évaluation des risques stratégiques, opérationnels et spécifiques, faisant partie intégrante d'une analyse des risques à 360°. L'équipe GRG associe le Conseil d'administration, le Comité Exécutif, les responsables fonctionnels de la Société ainsi que les différents pays à l'évaluation des risques.

Le processus d'évaluation des risques comprend plusieurs étapes. Les risques sont tout d'abord évalués et classés par ordre d'importance et de probabilité. Les risques de haut niveau donnent lieu à une analyse plus approfondie quant à leurs origines et des mesures correctrices sont mises en place pour y faire face si nécessaire. Le profil de risque consolidé du Groupe est soumis au Comité Exécutif et les conclusions sont communiquées au Conseil d'administration et au Comité financier et d'audit.

3. Contrôle interne

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

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

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

4. Audit interne

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

Comité Exécutif

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

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

Outre la situation en vigueur au 1^{er} janvier 2016, telle que décrite dans le rapport annuel 2015, pages 106 à 107, les modifications suivantes sont intervenues au sein du Comité Exécutif au cours de l'exercice considéré :

Caroline Luscombe a rejoint LafargeHolcim en qualité de membre du Comité Exécutif et a pris en charge le département Organisation et Ressources Humaines avec effet au 1^{er} juillet 2016.

Alain Bourguignon, responsable de la région Amérique du Nord et Ian Thackwray, responsable de la région Asie-Pacifique, ont décidé de quitter le Groupe pour relever de nouveaux défis avec effet au 5 août 2016. LafargeHolcim les remercie pour leur contribution au Groupe.

Martin Kriegner, ancien responsable de l'Inde, a été nommé en qualité de membre du Comité Exécutif et investi de la responsabilité supplémentaire de la région Asie du Sud-Est, et Oliver Osswald, ancien Directeur général de l'Argentine, a été nommé en qualité de membre du Comité Exécutif en charge de l'Amérique centrale et du Sud, dans les deux cas avec effet au 5 août 2016. Toujours avec effet au 5 août 2016, Pascal Casanova, ancien responsable de la région Amérique Latine a été investi de la responsabilité de la région Amérique du Nord-Mexique, et Roland Köhler, responsable de la région Europe, a pris en outre en charge la direction de la région Australie-Nouvelle-Zélande ainsi que du Trading.

Jean-Jacques Gauthier, responsable du département Intégration, Organisation et Ressources humaines, a démissionné de ses fonctions au Comité Exécutif pour devenir Directeur général de LafargeHolcim Algérie, avec effet au 1^{er} juillet 2016.

Au 31 décembre 2016, le Comité Exécutif était composé des dix membres ci-après. Aucun des membres du Comité Exécutif n'exerce de fonction importante ou n'est lié par aucun autre engagement majeur en dehors du Groupe LafargeHolcim.

Composition du Comité Exécutif

Comité Exécutif	Fonction	Secteur de responsabilité
Eric Olsen	Directeur général	
Ron Wirahadiraksa	Directeur financier	
Urs Bleisch	Membre	Performance et Coûts
Pascal Casanova	Membre	Région Amérique du Nord et Mexique
Roland Köhler	Membre	Région Europe, Australie/Nouvelle-Zélande et Trading
Martin Kriegner	Membre	Région Inde et Asie du Sud-Est
Gérard Kuperfarb	Membre	Croissance et Innovation
Caroline Luscombe	Membre	Organisation et Ressources Humaines
Oliver Osswald	Membre	Région Amérique Centrale-Amérique du Sud
Saâd Sebbar	Membre	Région Moyen-Orient-Afrique

Pour plus de détails sur la biographie des membres du Comité Exécutif, veuillez vous reporter aux pages 123 à 126.

Convention de gestion

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

Rémunération, actionnariat et prêts

Pour plus de détails concernant la rémunération des membres du Conseil d'administration et de la direction, l'actionnariat et les prêts, veuillez vous reporter au rapport sur les rémunérations (page 128) et aux résultats de la société holding (page 286, note 14).

Participation des actionnaires

Restrictions en matière de droits de vote et de représentation

Tous les détenteurs d'actions nominatives qui sont enregistrés en tant qu'actionnaires avec droits de vote dans le registre des actions à la date de clôture des inscriptions dudit registre (environ une semaine avant la tenue de l'Assemblée générale) sont autorisés à participer aux délibérations et au vote des Assemblées générales. La date de clôture est précisée dans la convocation à l'Assemblée générale. Les actions détenues par des trusts et celles pour lesquelles le détenteur n'a fait aucune déclaration demandant l'enregistrement à son nom et pour son propre compte, sont enregistrées comme actions sans droit de vote. Les actionnaires ne pouvant assister à l'Assemblée générale peuvent se faire représenter par un autre actionnaire ou par un représentant indépendant. Conformément aux exigences du Conseil fédéral contre les rémunérations abusives (*Federal Council Ordinance against Excessive Compensation ou OaEC*), il est possible de voter par voie électronique. Les droits de vote ne sont soumis à aucune restriction. Chaque action donne droit à une voix.

Conditions de quorum

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

Conformément à l'art. 10, al. 2 des statuts et aux dispositions de l'art. 704, al. 1 du Code suisse des Obligations, les résolutions de l'Assemblée générale ayant trait à la suppression des restrictions spécifiées à l'art.5 des statuts (inscription au registre des actions), à l'abrogation de la règle de l'offre obligatoire (art. 22, al. 3 de la Loi sur les bourses) ainsi qu'à la suppression ou à la modification de l'al. 2 de l'art. 10 des statuts, ne pourront être approuvées qu'à la majorité des deux tiers au moins des voix représentées et à la majorité absolue de la valeur nominale des actions représentées.

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

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

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

Inscription au registre des actions

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

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

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

www.lafargeholcim.com/articles-association.

Prise de contrôle et mesures de protection

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

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

Commissaires aux comptes

Dans le cadre de leur activité de vérification, les commissaires aux comptes informent régulièrement le Comité financier et d'audit et le Comité Exécutif des résultats de leurs travaux et suggèrent des améliorations. Au vu des comptes rendus et des évaluations faites par les sociétés du Groupe, le Comité financier et d'audit évalue l'accomplissement de leur mission par les commissaires aux comptes et leur rémunération en fonction des conditions du marché. Le Comité financier et d'audit approuve les domaines de vérification privilégiés, fournit des recommandations aux commissaires aux comptes et suggère des améliorations. En 2016, les commissaires aux comptes ont participé aux six réunions ordinaires du Comité financier et d'audit pour l'examen de certains points inscrits à l'ordre du jour.

Le cabinet Ernst & Young Ltd, Zurich, a été nommé en 2002 en qualité de commissaires aux comptes de LafargeHolcim Ltd (Holcim Ltd à l'époque). Depuis 2016, Daniel Wuest est chargé de la gestion du mandat d'audit, avec l'assistance d'Elisa Alfieri. La règle de renouvellement applicable au responsable de l'audit est celle indiquée à l'art. 730a du Code suisse des Obligations. Les commissaires aux comptes sont élus par l'Assemblée générale pour un mandat d'un an.

Les honoraires ci-dessous ont été facturés au titre des prestations fournies au Groupe par le cabinet Ernst & Young en 2016 et 2015 :

en millions de CHF	2016	2015
Services d'audit¹	17,0	20,9
Services en lien avec l'audit²	1,9	5,5
Services fiscaux	2,2	0,3
Autres services³	0,8	0,5
TOTAL	21,8	27,2

¹ Ce montant comprend les honoraires au titre de la vérification des comptes des filiales du Groupe, effectués par Ernst & Young, ainsi que les honoraires au titre de la vérification des états financiers du Groupe.

² Les services en lien avec la vérification englobent notamment les montants facturés au titre des procédures de « due diligence », des lettres de garantie, des conseils comptables, de l'examen des systèmes d'information et de l'examen des mécanismes de contrôle interne

³ Les autres services comprennent, entre autres, les montants facturés au titre des services comptables, actuariels et de conseil juridique.

Politique d'information

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

En tant que société cotée, LafargeHolcim Ltd est tenue de signaler les faits susceptibles d'avoir une influence sur le cours de son action (publicité événementielle, art. 53 et 54 du règlement de cotation de la SIX et art. 223-2 du Règlement Général de l'AMF). LafargeHolcim Ltd est soumise au règlement de la SIX et de l'AMF en matière de publicité des transactions du management effectuées par les membres du Conseil d'administration et les membres du Comité Exécutif. Il peut être consulté sur le site Web de la SIX et AMF : <https://www.six-exchange-regulation.com/en/home/issuer/obligations/management-transactions.html> et http://www.amf-france.org/en_US/Acteurs-et-produits/Societes-cotees-et-operations-financieres/Information-financiere-et-comptable/Obligations-d-information.html?#title_paragraph_1

Les principaux outils d'information sont les rapports annuels et trimestriels, le site Web (www.lafargeholcim.com), les communiqués et conférences de presse, les réunions d'information pour les analystes financiers et les investisseurs, et l'Assemblée générale annuelle.

L'engagement en matière de durabilité est décrit aux pages 60 à 69 de ce rapport annuel. Les informations actuelles au sujet du développement durable sont disponibles sous : www.lafargeholcim.com. En 2017, LafargeHolcim Ltd publiera son neuvième rapport sur le développement durable. Un rapport complet sur le développement durable est dorénavant publié chaque année.

Le calendrier d'information financière est présenté aux pages 78 et 294 du présent rapport annuel.

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

Corporate Communications, tél. +41 58 858 87 10, fax +41 58 858 87 19,
E-mail : communications@lafargeholcim.com

Investor Relations, tél. +41 58 858 87 87, fax +41 58 858 80 09,
E-mail : investor.relations@lafargeholcim.com

CONSEIL D'ADMINISTRATION



Beat Hess
(Président)

Beat Hess

Beat Hess (de nationalité suisse, né en 1949) est Président (Président statutaire) du Conseil d'administration de LafargeHolcim Ltd. Il est élu au Conseil d'administration de LafargeHolcim Ltd (ex-Holcim Ltd) en 2010. Il est titulaire d'un doctorat en droit et inscrit au barreau en Suisse. De 1977 à 2003, il est, tout d'abord, conseiller juridique puis directeur juridique du groupe ABB. De 2004 à fin 2010, il est directeur juridique et membre du Comité Exécutif du groupe Royal Dutch Shell, Londres et La Haye. Il exerce également d'autres mandats, notamment ceux de membre du Conseil d'administration, membre du Comité présidentiel et de gouvernance d'entreprise et Président du Comité de rémunération de Nestlé SA, Vevey, Suisse, et de Vice-Président et membre du Comité de nomination et de rémunération du Conseil d'administration de Sonova Holding AG, Stäfa, Suisse.



Bruno Lafont
(Co-Président)

Bruno Lafont

Bruno Lafont (de nationalité française, né en 1956) est Co-Président du Conseil d'administration de LafargeHolcim Ltd. Il est élu au Conseil d'administration de LafargeHolcim Ltd en 2015. Il est diplômé de l'École des Hautes Études Commerciales (HEC Paris) et de l'École Nationale d'Administration (ENA Paris). Élu au Conseil d'administration de Lafarge S.A. en 2005, puis Directeur général en 2006, il occupe les fonctions de Président-Directeur général de Lafarge S.A. de 2007 à 2015, raison pour laquelle il est considéré comme non indépendant selon la définition du Code suisse de bonnes pratiques pour la gouvernance d'entreprise. Bruno Lafont est Président honoraire de Lafarge S.A. Il rejoint Lafarge en 1983, occupant 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 de devenir Directeur général délégué en 2003. Bruno Lafont est administrateur d'EDF (France) et d'ArcelorMittal (Luxembourg). Il est membre du Comité Exécutif du Conseil mondial des entreprises pour le développement durable (World Business Council of Sustainable Development ou WBCSD), pour lequel il copréside le projet « Efficacité énergétique des bâtiments ». Il préside en outre le groupe de travail « Énergie et changement climatique » de la Table ronde des industriels européens (European Round Table of Industrialists), ainsi que la commission du développement durable du MEDEF (Mouvement des entreprises de France), et il est membre du Conseil d'administration de l'AFEP (Association française des entreprises privées). Bruno Lafont est conseiller spécial du maire de Chongqing, en Chine.

Bertrand Collomb

Bertrand Collomb (de nationalité française, né en 1942) est membre du Conseil d'administration et membre du Comité financier et d'audit de LafargeHolcim Ltd. Il est élu au Conseil d'administration de LafargeHolcim Ltd en 2015. Diplômé de l'École polytechnique et de l'École des Mines de Paris, France, il est également licencié en droit français et titulaire d'un PhD de Management de l'Université du Texas, États-Unis. Bertrand Collomb est Président d'honneur de Lafarge S.A., ayant été Président-Directeur général de Lafarge S.A. de 1989 à 2003, puis Président du Conseil d'administration de 2003 à 2007 et administrateur jusqu'en 2012. Il entre chez Lafarge en 1975 et y occupe différents postes, dont celui de Directeur général de Lafarge en Amérique du Nord de 1985 à 1988. Il fonde également le Centre de recherche en gestion de l'École polytechnique à Paris. Bertrand Collomb est, par ailleurs, membre fondateur du Conseil mondial des entreprises pour le développement durable (World Business Council of Sustainable Development ou WBCSD), dont il a été le Président en 2004–2005, et il siège au conseil d'administration de Total SA, Courbevoie, France, de DuPont, Wilmington, Delaware, États-Unis et d'ATCO Group, Calgary, Canada jusqu'en mai 2015. Il exerce également d'autres mandats, notamment celui de membre de l'Institut de France, et il a été Président de l'Académie des sciences morales et politiques en 2013.



Bertrand Collomb
(Membre)

Philippe Dauman

Philippe Dauman (de nationalité américaine, né en 1954) est membre du Conseil d'administration de LafargeHolcim Ltd. Il est élu au Conseil d'administration de LafargeHolcim Ltd en 2015. Il est diplômé de la Yale University et a obtenu son diplôme de droit à la Columbia University School of Law. Il est administrateur de Lafarge S.A. de 2007 à 2015 et également Président du Comité Stratégie, Développement et Développement durable ainsi que membre du Comité du Gouvernement d'Entreprise et des Nominations de Lafarge S.A. jusqu'en 2015. Il est administrateur, Président et Directeur général de Viacom, New York, États-Unis. Il commence sa carrière au cabinet d'avocats new-yorkais Shearman & Sterling, dont il devient l'un des associés. De 1993 à 1998, il est Directeur juridique et secrétaire du Conseil d'administration de Viacom, puis Vice-Président Exécutif de 1995 à 2000 et Vice-Président du Conseil d'administration de 1996 à 2000. De 1997 à 2006, il est administrateur de Lafarge North America. En 2000, il est élu Co-Président du Conseil et Directeur général de DND Capital Partners LLC, New York, États-Unis. Il exerce également d'autres mandats, notamment ceux de membre du Comité Exécutif de Lenox Hill Hospital, New York NY, États-Unis, de membre du Conseil du doyen de la faculté de droit de l'Université de Columbia, New York NY, États-Unis, et de membre du Conseil d'administration de la Kipp Foundation, San Francisco CA, États-Unis.



Philippe Dauman
(Membre)



Paul Desmarais, Jr.
(Membre)

Paul Desmarais, Jr.

Paul Desmarais, Jr. (de nationalité canadienne, né en 1954) est membre du Conseil d'administration et membre du Comité des nominations, rémunérations et de gouvernance de LafargeHolcim Ltd. Il est élu au Conseil d'administration de la société en 2015. Il est titulaire d'une licence en commerce de l'Université McGill de Montréal, Canada, et d'une maîtrise en administration des affaires (MBA) de l'European Institute of Business Administration (INSEAD), Paris, France. Il est administrateur de Lafarge S.A. de 2008 à 2015 et membre de son comité Stratégie, Développement et Développement durable jusqu'en 2015. Paul Desmarais, Jr. est Codirecteur général de Power Corporation of Canada, et Co-Président Exécutif du Conseil de Power Financial Corporation, toutes deux situées à Montréal, Canada. Il rejoint Power Corporation en 1981 et y occupe le poste de Vice-Président l'année suivante. En 1984, il dirige la création de Power Financial afin de consolider, au sein d'une même personne morale, les principales participations financières de Power Corporation et celles de Pargesa Holding SA, Genève, Suisse. M. Desmarais est Vice-Président de Power Financial de 1984 à 1986, puis Président et Directeur général délégué de 1986 à 1989, Vice-Président Exécutif de 1989 à 1990, Président Exécutif de 1990 à 2005, Président du Comité Exécutif de 2006 à 2008 et Co-Président exécutif à partir de 2008. Il est également Vice-Président de Power Corporation de 1991 à 1996. Il est nommé Président et Codirecteur général de Power Corporation en 1996. De 1982 à 1990, il est membre du Comité de gestion de Pargesa Holding SA, puis Vice-Président exécutif du Comité en 1991 avant de devenir son Président exécutif. En 2003, il est nommé Codirecteur général, puis Président du Conseil en 2013. Il exerce également d'autres mandats, notamment ceux de membre du Conseil d'administration de plusieurs sociétés du groupe Power, dont Power Corporation of Canada, Power Financial Corporation, Great-West Lifeco Inc., Winnipeg, Canada et ses principales filiales, IGM Financial Inc., Winnipeg, Canada et ses principales filiales, de même que de plusieurs sociétés du groupe Pargesa, y compris Pargesa Holding SA, Genève, Suisse, Groupe Bruxelles Lambert, Bruxelles, Belgique, Total SA, Paris, France et SGS SA, Genève, Suisse.



Oscar Fanjul
(Membre)

Oscar Fanjul

Oscar Fanjul (de nationalité espagnole et chilienne, né en 1949) est membre du Conseil d'administration, membre du Comité Stratégie et Développement durable et membre du Comité des nominations, rémunérations et de gouvernance de LafargeHolcim Ltd. Il est élu au Conseil d'administration de LafargeHolcim en 2015. Il est titulaire d'un doctorat en sciences économiques. Il était Vice-Président du Conseil d'administration de Lafarge SA. Il était administrateur de Lafarge SA entre 2005 et 2016. Après avoir débuté sa carrière au service de la holding industrielle INI, Madrid, Espagne, il est Président fondateur et Directeur général de Repsol SA, Madrid, Espagne. Oscar Fanjul a également présidé Hidroeléctrica del Cantábrico, SA, Oviedo, Espagne et Deoleo SA, Madrid, Espagne. Il est Vice-président d'Omega Capital, Madrid, Espagne, et il exerce également d'autres mandats, notamment celui de membre des conseils de Marsh & McLennan Companies, New York NY, États-Unis et Ferrovial SA, Madrid, Espagne. Il est également membre du Conseil d'administration de la Bourse de Londres, d'Unilever, Londres/Rotterdam, Royaume-Uni/Pays-Bas, d'Areva, Courbevoie, France et de BBVA, Espagne.

Alexander Gut

Alexander Gut (de nationalité britannique et suisse, né en 1963) est membre du Conseil d'administration et Président du Comité financier et d'audit de LafargeHolcim Ltd. Il est élu au Conseil d'administration de LafargeHolcim Ltd (ex-Holcim Ltd) en 2011. Il est titulaire d'un doctorat en gestion d'entreprise (Dr. oec. publ.) de l'Université de Zurich et expert-comptable diplômé. Il préside le Comité d'audit de Holcim Ltd de 2013 à 2015. De 1991 à 2001, il travaille chez KPMG, Zurich et Londres, et de 2001 à 2003 chez Ernst & Young à Zurich, où il est promu associé en 2002. De 2003 à 2007, il est associé chez KPMG à Zurich, et est nommé au Comité Exécutif de KPMG Suisse en 2005. Alexander Gut est le fondateur et associé gérant de Gut Corporate Finance AG, société indépendante de conseil en financement d'entreprise, basée à Zurich. Il est membre du Conseil d'administration et Président du Comité des nominations et des rémunérations et membre du Comité d'audit d'Adecco Group AG, Opfikon, Suisse, membre du Conseil d'administration et membre du Comité d'audit de Credit Suisse Group AG et Credit Suisse AG, Zurich, Suisse, membre du Conseil d'administration et Président du Comité d'audit de Credit Suisse (Suisse) AG, Zurich, Suisse, ainsi que membre du Conseil d'administration de SIHAG Swiss Industrial Holding Ltd.



Alexander Gut
(Membre)

Gérard Lamarche

Gérard Lamarche (de nationalité belge, né en 1961), est membre du Conseil d'administration, Président du Comité financier et d'audit et membre du Comité Stratégie et Développement durable de LafargeHolcim Ltd. Il est élu au Conseil d'administration de LafargeHolcim Ltd en 2015. Il est diplômé en sciences économiques de l'Université de Louvain-la-Neuve, Belgique, et de l'INSEAD, Fontainebleau, France (Programme avancé en gestion pour les dirigeants du Groupe Suez). Il suit la formation du Wharton International Forum en 1998-1999 (Global Leadership Series). Il était membre du Conseil d'administration de Lafarge S.A. entre 2012 et 2016 et également membre du Comité d'audit et du Comité Stratégie, Développement et Développement durable. Il est administrateur délégué du Groupe Bruxelles Lambert, Bruxelles, Belgique. Il débute sa carrière professionnelle en 1983 chez Deloitte Haskins & Sells, Bruxelles, Belgique, et il est nommé consultant en fusions et acquisitions aux Pays-Bas en 1987. En 1988, il intègre la Société Générale de Belgique, Bruxelles, Belgique, en qualité de gestionnaire d'investissements. Il est promu au poste de contrôleur de gestion en 1989, puis de conseiller auprès du département Stratégie et Planification en 1992, fonctions qu'il occupe jusqu'en 1995. Il entre à la Compagnie Financière de Suez en qualité de conseiller spécial auprès du Président et de secrétaire du Comité de direction de Suez, Paris, France, avant de se voir confier le poste de Directeur délégué en charge du Plan, du Contrôle et des Comptabilités. En 2000, il rejoint NALCO (filiale américaine du Groupe Suez, située à Naperville, IL, Etats-Unis) en qualité d'administrateur-directeur général. Il est nommé Directeur financier du Groupe Suez en 2003. Gérard Lamarche est administrateur de Total SA, Paris, France, et de SGS, Genève, Suisse.



Gérard Lamarche
(Membre)



Adrian Loader
(Membre)

Adrian Loader

Adrian Loader (de nationalité britannique, né en 1948) est membre du Conseil d'administration et membre du Comité des nominations, rémunérations et de gouvernance de LafargeHolcim Ltd. Il est élu au Conseil d'administration de LafargeHolcim Ltd (ex-Holcim Ltd) en 2006. Adrian Loader est titulaire d'une licence d'histoire avec mention de l'Université de Cambridge et est membre du Chartered Institute of Personnel and Development. Il préside le Comité des nominations et rémunérations d'Holcim Ltd de 2014 à 2015. Il commence sa carrière professionnelle chez Bowater en 1969 et rejoint Shell l'année suivante. Jusqu'en 1998, il occupe divers postes de direction en Afrique, en Amérique Latine, en Asie et en Europe, ainsi qu'au niveau du Groupe. En 1998, il est nommé Président de Shell Europe Oil Products, puis il devient Directeur de la stratégie, de la planification, du développement durable et des affaires extérieures du Groupe Shell en 2004. En 2005, il est nommé Directeur de la Direction du développement stratégique et des affaires de Royal Dutch Shell, La Haye, Pays-Bas. Il devient Président-Directeur général de Shell Canada en 2007 et quitte la société Shell. En janvier 2008, il rejoint le Conseil d'administration de Candax Energy Inc., basée à Toronto, Canada, dont il est Président jusqu'en juin 2010. Il est ensuite Président de Compton Petroleum, Calgary, Canada, jusqu'en août 2012. Il est également Président du Conseil d'administration d'Oracle Coalfields PLC, Londres, Royaume-Uni, et exerce d'autres mandats comme ceux de membre du Conseil d'administration de Sherritt International Corporation, Toronto, Canada, et de membre du Conseil d'administration d'Alderon Iron Ore, Montréal, Canada.



Jürg Oleas
(Membre)

Jürg Oleas

Jürg Oleas (de nationalité suisse, né en 1957) est membre du Conseil d'administration de LafargeHolcim Ltd. Il est élu au Conseil d'administration de LafargeHolcim Ltd (ex-Holcim Ltd) en 2014 et se retire de ce même conseil lors de la finalisation de la fusion de LafargeHolcim Ltd, avec effet au 10 juillet 2015. Il est réélu lors de l'Assemblée générale de 2016. Il est titulaire d'un MSc en génie mécanique, délivré par l'Institut fédéral suisse de technologie de Zurich, Suisse. Il est Directeur général de GEA Group Aktiengesellschaft, société d'ingénierie mécanique ayant son siège à Düsseldorf et cotée à l'indice boursier MDAX en Allemagne. Jürg Oleas est membre du Conseil d'administration du Groupe GEA depuis son entrée dans la société en mai 2001. D'abord responsable des activités chimiques du Groupe, il est nommé, le 1^{er} novembre 2004, Directeur général du Groupe GEA. Auparavant, il a passé près de 20 ans chez ABB et au sein du Groupe Alstom, où il a occupé plusieurs postes de direction. Il est membre du Conseil d'administration de RUAG Holding AG, Berne, Suisse.

Nassef Sawiris

Nassef Sawiris (de nationalité égyptienne, né en 1961) est membre du Conseil d'administration, Président du Comité des nominations, rémunérations et de gouvernance et membre du Comité Stratégie et Développement durable de LafargeHolcim Ltd. Il est élu au Conseil d'administration de LafargeHolcim Ltd en 2015. Il est titulaire d'une licence en économie de l'Université de Chicago. Nassef Sawiris est membre du Conseil d'administration de Lafarge S.A. de 2008 à 2015, membre du Comité de gouvernement d'entreprise et des nominations, membre du Comité des rémunérations et membre du Comité Stratégie, Développement et Développement durable de Lafarge S.A. jusqu'en 2015. Nassef Sawiris est Directeur général d'OCI N.V. Il rejoint le Groupe Orascom en 1982, devient Directeur général de la société qui a précédé OCI N.V., Orascom Construction Industries (OCI S.A.E.), en 1998, puis Président d'OCI S.A.E. en 2009. M. Sawiris est nommé Président d'Orascom Construction Limited en 2015. Nassef Sawiris est membre du Comité Exécutif du Cleveland Clinic's International Leadership Board depuis 2011 et, en 2013, il devient membre du Conseil de la fondation de l'Université de Chicago. Nassef Sawiris a également été administrateur de la Bourse égyptienne et du NASDAQ de Dubaï. Il exerce aussi d'autres mandats, notamment ceux de membre du Conseil d'administration de BESIX Group, Bruxelles, Belgique, et d'OCI Partners LP, Delaware, Etats-Unis.



Nassef Sawiris
(Membre)

Thomas Schmidheiny

Thomas Schmidheiny (de nationalité suisse, né en 1945) est membre du Conseil d'administration de LafargeHolcim Ltd. Il est élu au Conseil d'administration de LafargeHolcim Ltd (ex-Holderbank Financière Glaris Ltd, puis « Holcim Ltd ») en 1978. Il suit des études de génie mécanique à l'Institut fédéral suisse de technologie de Zurich, puis il complète sa formation par un MBA de l'IMD de Lausanne en 1972. En 1999, il reçoit le titre de docteur honoris causa de l'Université Tufts, Massachusetts, pour sa contribution dans le domaine du développement durable. Il commence sa carrière en 1970 comme directeur technique chez Cementos Apasco et est nommé au Comité Exécutif de Holcim Ltd, en 1976, où il occupe la fonction de Président de 1978 à 2001. Il préside le Conseil d'administration de Holcim Ltd de 1984 à 2003 et est membre du Comité des nominations et rémunérations de Holcim Ltd jusqu'en 2015. Il exerce également d'autres mandats, dont ceux de Président du Conseil d'administration de Spectrum Value Management Ltd et de Schweizerische Cement-Industrie-Aktiengesellschaft, toutes deux à Rapperswil-Jona, Suisse et de membre du Conseil d'administration d'Abraaj Holdings, Dubaï, Emirats Arabes Unis. M. Schmidheiny est aussi membre du Conseil de la fondation de la Fletcher School of Law and Diplomacy, Cambridge, Massachusetts, Etats-Unis.



Thomas Schmidheiny
(Membre)



Hanne Birgitte Breinbjerg Sørensen
(Membre)

Hanne Birgitte Breinbjerg Sørensen

Hanne Birgitte Breinbjerg Sørensen (de nationalité danoise, née en 1965) est membre du Conseil d'administration et du Comité des nominations, rémunérations et de gouvernance de LafargeHolcim Ltd. Elle est élue au Conseil d'administration de LafargeHolcim Ltd (ex-Holcim Ltd) en 2013. Hanne Birgitte Breinbjerg Sørensen est titulaire d'un MSc en économie d'entreprise de l'Université d'Aarhus. Elle est membre du Comité des nominations et rémunérations de Holcim Ltd de 2014 à 2015 et elle est réélue en 2016. Elle est Directrice générale de Maersk Tankers, Copenhague jusqu'à la fin de 2013 et de Damco, La Haye, Pays-Bas, autre société du Groupe A.P. Møller-Maersk, Copenhague, Danemark, de 2014 au 31 décembre 2016.



Dieter Spälti
(Membre)

Dieter Spälti

Dieter Spälti (de nationalité suisse, né en 1961) est membre du Conseil d'administration, Président du Comité Stratégie et Développement durable et membre du Comité financier et d'audit de LafargeHolcim Ltd. Il est élu au Conseil d'administration de LafargeHolcim Ltd (ex-Holcim Ltd) en 2003. Il suit des études de droit à l'Université de Zurich, Suisse, où il obtient un doctorat en 1989. Il est membre du Comité d'audit de 2010 à 2015 et du Comité Gouvernance et Stratégie de Holcim Ltd, de 2013 à 2015. Dieter Spälti commence sa carrière professionnelle en qualité de Chargé de crédit à la Bank of New York, à New York NY, Etats-Unis, avant d'occuper, en 1991, le poste de Directeur financier de Tyrolit (groupe Swarovski), basé à Innsbruck, Autriche, et Zurich, Suisse. De 1993 à 2001, il travaille chez McKinsey & Company, en dernier temps en qualité d'associé, et participe à de nombreux projets auprès de sociétés industrielles, financières et technologiques en Europe, aux Etats-Unis et en Asie du Sud-Est. En octobre 2002, il entre chez Spectrum Value Management Ltd, ayant son siège à Rapperswil-Jona, Suisse, en qualité d'associé ; la société gère les investissements industriels et privés de la famille de Thomas Schmidheiny. Depuis 2006, il est Directeur général et membre du Conseil d'administration de Spectrum Value Management Ltd. Il exerce d'autres mandats, notamment celui de membre du Conseil d'administration de Schweizerische Cement-Industrie-Aktiengesellschaft, Rapperswil-Jona, Suisse.

COMITÉ EXÉCUTIF

Eric Olsen

Eric Olsen (de nationalité française et américaine, né en 1964) est Directeur général de LafargeHolcim Ltd depuis le 10 juillet 2015. Il est titulaire d'un diplôme en finance et comptabilité de l'Université du Colorado et d'un master en gestion d'entreprise de l'École des Hautes Études Commerciales (HEC). Eric Olsen a 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 est nommé Directeur financier de Lafarge North America Inc. en 2004. Il devient ensuite Directeur général adjoint en charge de l'Organisation et des Ressources humaines en 2007 et rejoint le Comité Exécutif cette même année. Au 1^{er} septembre 2013, il est nommé Directeur général adjoint Opérations. Il est membre du Conseil de surveillance de Cimpress N.V. (Pays-Bas).



Eric Olsen
(CEO)

Ron Wirahadiraksa

Ron Wirahadiraksa (de nationalité néerlandaise, né en 1960) est directeur financier de LafargeHolcim Ltd depuis le 1^{er} décembre 2015. Il est titulaire d'un doctorat en sciences économiques de l'Université libre d'Amsterdam, Pays-Bas, ainsi que d'un diplôme de contrôleur de gestion certifié de cette même université. Ron Wirahadiraksa rejoint le Groupe Philips en 1987. Il devient Directeur financier de LG. Philips LCD en Corée du Sud en 1999 et partage, pendant la durée de ses fonctions à ce poste, la direction des opérations avec le directeur général coréen. En 2004, il pilote l'introduction de LG. Philips LCD à la Bourse coréenne et à celle de New York ; la société connaît, sous sa direction, une solide croissance et renforce sa place de leader sur le marché. Il devient Directeur financier de Philips Healthcare en 2008 et, en 2011, Directeur financier du Groupe Philips.



Ron Wirahadiraksa
(Directeur financier)

Urs Bleisch

Urs Bleisch (de nationalité suisse, né en 1960) est membre du Comité Exécutif de LafargeHolcim Ltd (ex-Holcim Ltd) depuis le 30 septembre 2014. Il est responsable du département Performance et Coûts. Il est titulaire d'un master en commerce et en économie de l'Université de Bâle. Urs Bleisch rejoint Holcim en 1994 en qualité de responsable informatique de Holcim Suisse. En 2000, il devient le responsable Informatique à l'échelle du Groupe et joue un rôle déterminant dans le développement et la mise en œuvre de la stratégie informatique mondiale du Groupe Holcim. En 2011, il est nommé à la tête du département Informatique et Gestion des connaissances de Holcim Group Support Ltd. Le 1^{er} septembre 2012, il est nommé Directeur général de Holcim Group Services Ltd et de Holcim Technology Ltd. Il dirige les fonctions globales Performances industrielles du ciment, Gestion de projet et Ingénierie, Logistique, Achats, Gestion des déchets / Geocycle, Granulats et Performance Navigation.



Urs Bleisch
(Performance et Coûts)



*Pascal Casanova
(Région Amérique du Nord
et Mexique)*

Pascal Casanova

Pascal Casanova (de nationalité française, né en 1968) est membre du Comité Exécutif de LafargeHolcim Ltd depuis le 10 juillet 2015. Il est responsable de la région Amérique du Nord et Mexique. Il est diplômé de l'École polytechnique et il est docteur en matériaux et structures de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées. Pascal Casanova rejoint Lafarge en 1999 en qualité de directeur technique. Il est par la suite nommé à la tête de la R&D et des Performances industrielles de l'activité Toiture, basée au Royaume-Uni. En 2005, il dirige l'activité internationale Composants de toiture, qui a son siège à Oberursel, Allemagne. Il pilote le développement de la production et des ventes à l'international, en particulier en Malaisie, aux Etats-Unis, en Afrique du Sud, au Brésil et en Europe de l'Ouest et de l'Est. Il prend, en 2008, la direction de la R&D du Groupe Lafarge. En 2012, il est nommé Directeur général de Lafarge France.



*Roland Köhler
(Région Europe, Australie/Nouvelle-
Zélande et Trading)*

Roland Köhler

Roland Köhler (de nationalité suisse, né en 1953), est membre du Comité Exécutif de LafargeHolcim Ltd (ex-Holcim Ltd) depuis le 15 mars 2010 ; il est responsable de l'Europe, de l'Australie, de la Nouvelle-Zélande et du Trading. Il est titulaire d'un diplôme en gestion d'entreprise de l'Université de Zurich. A partir de 1988, Roland Köhler travaille au sein du groupe de matériaux de construction Hunziker, en Suisse, comme Directeur financier et administratif. En 1994, il rejoint Holcim Group Support Ltd, en qualité de conseiller en management. De 1995 à 1998, il est Responsable du Contrôle de gestion et, de 1999 à fin 2001, Responsable de la Gestion des risques. A partir de 2002, il pilote la stratégie et la gestion des risques. Le 1^{er} janvier 2005, Roland Köhler est promu Directeur des fonctions Corporate, en charge de la Stratégie et de la Gestion des risques. Le 15 mars 2010, il est nommé membre du Comité Exécutif et Directeur général de Holcim Group Support Ltd. Depuis le 1^{er} septembre 2012, Roland Köhler est responsable de la région Europe du Groupe.



*Martin Kriegner
(Région Inde et Asie du Sud-Est)*

Martin Kriegner

Martin Kriegner (de nationalité autrichienne, né en 1961), est membre du Comité Exécutif de LafargeHolcim Ltd depuis août 2016 et responsable de l'Inde et de l'Asie du Sud-Est. Il est titulaire d'un doctorat en droit de l'Université de Vienne et d'un MBA en économie de cette même université. Martin Kriegner rejoint Lafarge en 1990 et devient Directeur général de Lafarge Perlmooser AG, en Autriche, en 1998. En 2002, il est nommé Directeur général des activités Ciment de Lafarge en Inde, puis Président de la division Ciment pour l'Asie, basé à Kuala Lumpur. En 2012, il est nommé Directeur général de Lafarge Inde pour les activités ciment, béton prêt-à-l'emploi et granulats. En juillet 2015, il devient Directeur de LafargeHolcim pour l'Europe centrale, puis, le 1^{er} mars 2016, Responsable de l'Inde.

Gérard Kuperfarb

Gérard Kuperfarb (de nationalité française, né en 1961), est membre du Comité Exécutif de LafargeHolcim Ltd depuis le 10 juillet 2015, en charge du département Croissance et Innovation. Il est diplômé de l'École des mines de Nancy (France). Il est titulaire d'un master en sciences des matériaux de l'École des mines de Paris et d'un MBA de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales (HEC). Gérard Kuperfarb commence sa carrière en 1983 comme ingénieur au Centre de Mise en Forme des Matériaux (CEMEF) de l'Ecole des mines de Paris, puis rejoint l'activité Matériaux composites du groupe Ciba en 1986, où il occupe des fonctions commerciales et marketing. En 1989, il rejoint un cabinet de conseil en stratégie présent à Bruxelles et à Paris. Il entre chez Lafarge en 1992 en qualité de Directeur du marketing de l'activité Réfractaires, puis devient Directeur Stratégie au sein de l'activité Matériaux de spécialités. En 1996, il est nommé Directeur Stratégie de la branche béton prêt-à-l'emploi à Paris. En 1998, il dirige l'activité Granulats et Béton du Sud-Ouest de l'Ontario (Canada), avant d'être nommé, en 2001, Président en charge de la Performance de Lafarge Constructions Materials en Amérique du Nord. En 2002, il rejoint le siège de la branche Granulats & Béton à Paris en qualité de Directeur de la performance puis devient Président de l'activité Granulats & Béton pour l'Est du Canada de 2005 à août 2007. Le 1^{er} septembre 2007, il rejoint le Comité Exécutif du Groupe Lafarge et est nommé Directeur général adjoint, Co-Président de l'activité Granulats & Béton. Le 1^{er} janvier 2012, il devient Directeur général adjoint Innovation.



*Gérard Kuperfarb
(Croissance et Innovation)*

Caroline Luscombe

Caroline Luscombe (de nationalité britannique, née en 1960), est membre du Comité Exécutif de LafargeHolcim Ltd depuis juillet 2016 et responsable de l'Organisation et des Ressources humaines. Elle est titulaire d'un diplôme d'allemand de l'University College, à Londres. Caroline Luscombe était auparavant Directrice des Ressources humaines de Syngenta depuis janvier 2010 et membre du Comité Exécutif. Avant de rejoindre Syngenta, Caroline Luscombe a occupé des postes de responsabilité en ressources humaines dans les secteurs de la finance et de la santé chez GE Group, ainsi que dans la société de chimie de spécialité, Laporte plc.



*Caroline Luscombe
(Organisation et Ressources Humaines)*



*Oliver Osswald
(Région Amérique Centrale
et Amérique du Sud)*

Oliver Osswald

Oliver Osswald (de nationalité suisse, né en 1971) est membre du Comité Exécutif de LafargeHolcim Ltd depuis août 2016 et responsable de la région Amérique centrale et du Sud. Il est titulaire d'un diplôme de la Technische Hochschule d'Ulm et d'un MBA de la Harvard Business School. Oliver Osswald rejoint Holcim Apasco au Mexique en 1995. Entre 1999 et 2005, il est responsable de plusieurs usines en Suisse et en Allemagne. De 2005 à 2010, il occupe des fonctions de management et de marketing au sein de Holcim Suisse. En 2012, il est nommé Directeur commercial de Holcim Apasco au Mexique puis, en 2014, Responsable de l'Argentine.



*Saâd Sebbar
(Région Moyen-Orient-Afrique)*

Saâd Sebbar

Saâd Sebbar (de nationalité marocaine et française, né en 1965) il est membre du Comité Exécutif de LafargeHolcim Ltd depuis le 10 juillet 2015 et responsable de la région Moyen-Orient-Afrique. Ingénieur aéronautique, il est également diplômé de l'École supérieure des sciences économiques et commerciales (ESSEC) de Paris. Avant de rejoindre Lafarge, il travaille comme conseiller en investissement puis consultant en management et organisation. Il entre chez Lafarge en 1997, en qualité de directeur d'usine, puis exerce différentes responsabilités opérationnelles. En 2002, il est nommé Directeur général de Lafarge-Titan en Égypte. De 2004 à 2008, il occupe le poste de Directeur général de Herakles General Company en Grèce, puis devient Président pour la région Asie de l'Est, responsable de la Corée du Sud, du Japon, du Vietnam et des Philippines. En 2012, Saâd Sebbar devient Directeur général de Lafarge Maroc.

RAPPORT SUR LA RÉMUNÉRATION

RAPPORT SUR LA RÉMUNÉRATION

Page 128

RAPPORT SUR LA RÉMUNÉRATION

La rémunération des administrateurs et des dirigeants a été construite pour renforcer la stratégie de LafargeHolcim, en permettant au Groupe d'attirer, motiver et retenir les talents, tout en alignant leurs intérêts avec ceux des actionnaires. La rémunération des dirigeants est structurée de manière équilibrée pour rétribuer la performance à court et long terme. Elle est basée sur des indicateurs absolus, financiers et non financiers, et sur la performance comparée du rendement de l'action. Elle est composée d'une rémunération en numéraire et de l'attribution d'actions du Groupe. Pour assurer un alignement encore plus fort avec les intérêts des actionnaires, il est également demandé aux dirigeants de se constituer progressivement un portefeuille d'actions du Groupe.

Mesdames et Messieurs, chers Actionnaires,

L'année 2016 a été le premier exercice complet de LafargeHolcim et ma première année à la tête du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la Gouvernance, ci-après « le Comité ». Après la revue approfondie menée en 2015, le Comité a porté ses efforts sur la mise en œuvre de la politique présentée dans le Rapport sur les rémunérations publié en 2015. Notre politique repose sur les principes suivants :

- les dirigeants et les collaborateurs de LafargeHolcim sont au cœur de la réussite de l'entreprise et de la valeur qu'elle crée pour ses actionnaires ;
- LafargeHolcim entend être un employeur attractif sur les marchés où le Groupe est présent ;
- des plans d'incitations permettent d'accroître le niveau de rémunération globale en cas de réalisation ou de dépassements de certains objectifs de performance à court et à long terme directement liés à la stratégie du Groupe et alignés sur les intérêts de nos actionnaires ;
- le Groupe récompense l'ensemble de ses collaborateurs, selon des principes d'équité et de transparence, les seuls critères de différenciation étant la performance, la création de valeur et les exigences des marchés ;

En 2016, notre politique a fait la preuve de sa capacité à appuyer la stratégie et le développement du Groupe au niveau du Comité Exécutif :

- nous avons engagé et nommé de nouveaux membres au Comité Exécutif sur la base de conditions de rémunération concurrentielles conformes à l'enveloppe votée par nos actionnaires lors de l'Assemblée générale de 2015 ;
- nos initiatives d'intégration et de synergies ont été solidement appuyées par nos programmes de récompense de la performance, en particulier par les attributions d'options d'achat d'actions, principalement axées sur la concrétisation des synergies projetées ;
- Le Comité a jugé que les dispositifs de rémunération des performances à court et à long terme coïncidaient avec les besoins de l'entreprise et que les éléments de rémunération de la performance à long terme attribués en 2016 étaient globalement conformes en volume et en structure à ceux attribués en 2015.

En 2017, nous projetons d'aligner encore plus étroitement notre politique de rémunération avec notre stratégie et avec les meilleures pratiques suisses et internationales. En particulier, le Comité entend :

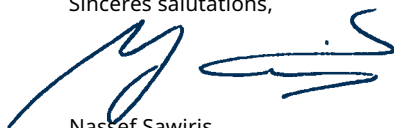
- avancer progressivement la date annuelle des attributions récompensant la performance à long terme afin de disposer de périodes de performance plus longues ;
- n'accorder que des actions de performance. Le règlement de nos plans autorise l'attribution d'options (« stock-options ») ; il n'y aura pas d'attribution d'options en 2017 ;
- faire résider la compétitivité de la rémunération principalement dans les éléments liés à la performance



Nassef Sawiris

Vous trouverez dans les pages suivantes de plus amples informations sur les rémunérations au sein de LafargeHolcim en 2016. Nous solliciterons votre soutien sur les questions relatives aux rémunérations lors de notre Assemblée Générale du 3 mai 2017.

Sincères salutations,



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

Rémunération du Comité Exécutif

Le tableau à droite résume les principes et les systèmes de rémunération applicables depuis le 10 juillet 2015. Suite à la fusion et aux changements intervenus au sein de la direction de l'entreprise, un certain nombre de changements ont été apportés au système de rémunération variable à la date de la réalisation de la fusion (le 10 juillet 2015), afin d'accroître l'incitation à la performance sur le long terme. Notre politique de rémunération pour 2016 a globalement suivi la structure en place depuis cette date.

Salaires de base

Le Comité examine chaque année les salaires de base des membres du Comité Exécutif dans l'optique de définir une rémunération totale globalement compétitive par rapport au Swiss Market Index.

Les salaires pour tous les membres du Comité Exécutif ont été fixés après prise en considération des précédents salaires des personnes nommées, des usages sur le marché pour les postes concernés ainsi que de la nécessaire cohérence au sein du Comité Exécutif. Depuis la date de la réalisation de la fusion, un certain nombre de nouveaux dirigeants ont intégré le Comité Exécutif et ces mêmes principes ont été adoptés pour fixer le niveau de leurs rémunérations.

Politique de rémunération appliquée en 2016

Rémunération fixe

Élément et lien avec la stratégie	Modalités	Montant	Lien avec la performance
Salaire de base			
Reflète les attributions clés, l'expérience et la valeur sur le marché	- Versé mensuellement en numéraire - Réexaminé chaque année en fonction d'une appréciation de la compétitivité sur le marché, de l'évolution du marché et de la performance individuelle	- Fixé à un niveau compétitif par rapport aux sociétés suisses de taille similaire	- L'enveloppe des hausses de salaire reflète entre autres la performance de l'entreprise - Les augmentations de salaire seront étroitement liées à la performance individuelle
Pensions			
Propose des plans de retraite concurrentiels et appropriés	- Régime à prestations définies applicable aux cadres dirigeants en poste en Suisse - Le niveau global cible de pension inclut les autres régimes locaux et complémentaires dont les affiliés pourraient bénéficier - Les membres du Comité Exécutif en poste hors de Suisse bénéficient de régimes de retraite locaux	- Cible un montant de 40 % du salaire de base moyen des trois dernières années, pour un départ à la retraite à 62 ans avec une ancienneté de dix ans en qualité de cadre dirigeant et de 20 ans au sein du Groupe - Montants de la pension en cas de retraite anticipée ou différée établis par calculs actuariels	- S/O
Autres avantages			
Offre des avantages concurrentiels et des indemnités d'expatriation appropriées	- Indemnité de véhicule / déplacement - Indemnités de logement, de scolarité et de voyage (pour les dirigeants en mobilité géographique)	- Montants conformes aux politiques LafargeHolcim applicables à l'ensemble des collaborateurs	- S/O

Rémunération variable

Élément et lien avec la stratégie	Modalités	Montant	Lien avec la performance
Prime annuelle			
Récompense la réalisation des objectifs de l'entreprise pour l'année et des objectifs individuels du cadre dirigeant	- Primes versées chaque année après l'approbation des comptes annuels	- Maximum possible de 200 % du salaire pour le Directeur général et de 125 % du salaire pour les autres membres du Comité Exécutif	- Sur la base d'une combinaison des résultats financiers au niveau du Groupe (et au niveau régional le cas échéant) et de la performance individuelle
Plan d'incitation à long terme			
Récompense la performance financière à long terme et la création de valeur pour l'actionnaire	Actions de performance - Accordées chaque année - Récompensent les performances de l'entreprise sur trois ans - Sous la forme d'actions LafargeHolcim - Règles strictes sur les conditions de départ Options - Attribuées de façon exceptionnelle pour renforcer le lien entre la rémunération et des objectifs stratégiques spécifiques - Prix d'exercice fixé à la juste valeur du marché (moyenne des trois derniers jours avant l'attribution)	- Attribution annuelle maximale de 225 % du salaire pour le Directeur général et de 125 % du salaire pour les autres membres du Comité Exécutif - Valeur nominale de 500 % du salaire pour le Directeur général et de 280 % du salaire pour les autres membres du Comité Exécutif	- 30 % des actions attribuées au titre du plan s'acquièrent sur la base du résultat par action ajusté - 40 % s'acquièrent sur la base du ROIC - 30 % s'acquièrent sur la base de la performance de la rentabilité totale pour l'actionnaire (TSR) par rapport à un panel de 17 sociétés de référence - en 2016, 100 % des options s'acquièrent sous condition liée à la génération du cash-flow libre

Dispositifs d'incitation annuelle

Les dispositifs d'incitation annuelle, qui sont versés pour moitié en numéraire et pour moitié en actions différées pendant trois ans, récompensent les réalisations financières au niveau du Groupe (et au niveau régional pour les membres du Comité Exécutif, le cas échéant), ainsi que les réalisations et les comportements individuels.

Le concept régissant les dispositifs d'incitation annuels applicables au Comité Exécutif est résumé ci-après.

Fonction	Directeur général	Autres membres du Comité Exécutif	
Maximum possible	200 % du salaire	125 % du salaire	

Critères	EBITDA opérationnel (retraité)	Cash-flow libre opérationnel	Performance individuelle
Objectif	Mesure la rentabilité opérationnelle au niveau du Groupe ou de la région	Mesure la capacité de l'entreprise à générer des flux de trésorerie	Mesure la performance individuelle de chaque membre du Comité Exécutif
Définition	Excédent brut d'exploitation (résultat avant intérêts, impôts, dépréciations et amortissements), à taux de change constants, corrigé des variations de périmètre et des éléments exceptionnels	Cash-flow disponible, corrigé des produits de cession et charges d'acquisition	Évaluation de la façon dont chaque dirigeant a rempli un certain nombre d'objectifs stratégiques, opérationnels ou spécifiques (au niveau des projets), y compris les engagements envers la santé et la sécurité
Pondération	30 %	40 %	30 %
Formule de paiement			Évaluation par le CNRG et le Président

Incitations à long terme

Le plan d'actions de performance a été conçu dans l'optique de retenir les talents et de procurer des éléments d'incitation à longue échéance pour une performance durable de l'entreprise. Il prévoit la possibilité d'attributions conditionnelles soit d'actions, soit d'options d'achat d'actions (« options »), dont les droits sont acquis au terme d'une période de performance de trois ans.

L'intention du comité est d'accorder normalement une attribution conditionnelle d'actions chaque année, tandis que les attributions d'options ne seraient accordées qu'exceptionnellement. En 2015, les attributions d'options ont eu pour but d'appuyer les objectifs exigeants de synergies et de cash-flow en relation avec la fusion. En décembre 2016, compte tenu des changements survenus au sein du Comité Exécutif durant l'année et de la nécessité d'appuyer par des incitations la réalisation d'objectifs audacieux de génération de cash-flow sur trois ans, il a été décidé d'accorder une seconde attribution exceptionnelle d'options. Il n'y aura pas d'attribution d'options en 2017.

Attribution d'actions de performance 2016

Fonction	Directeur général	Autres membres du Comité Exécutif	
Maximum possible	225 % du salaire	125 % du salaire	

Critères de performance	Bénéfice récurrent par action	ROIC (rentabilité des capitaux investis)	TSR (rentabilité totale pour l'actionnaire) relative
Objectif	Mesure la rentabilité de LafargeHolcim pour les investisseurs	Mesure la capacité de l'entreprise à utiliser le capital investi avec une efficacité croissante	Mesure la capacité de LafargeHolcim à procurer aux investisseurs des rendements supérieurs à ceux d'autres placements
Pondération	30 %	40 %	30 %
Période de performance	2018	2018	14 décembre 2016 – 13 décembre 2018
Définition	Résultat courant net dilué par action, ajusté des dépréciations après impôts, des plus- et moins-values sur cessions et des éléments exceptionnels	Rentabilité des capitaux investis ajustée, calculée à périmètre constant à fin 2018 (hors éléments exceptionnels)	Classement en percentile du TSR de LafargeHolcim par rapport au TSR d'un panel mondial de 17 entreprises comparables du secteur. Pour l'attribution 2016, le panel était composé des sociétés suivantes : ACS, Bouygues, Buzzi Unicem, Cemex, CRH, Heidelberg Cement, James Hardie Industries, Kingspan, Martin Marietta Materials, Mitsubishi Materials, NCC, Saint-Gobain, Sika, Skanska, Vicat, Vinci et Vulcan Materials.

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

Options accordées au 14 décembre 2016

Fonction	Directeur général	Autres membres du Comité Exécutif
Volume de l'attribution (valeur nominale)	500 % du salaire	280 % du salaire
Critère	Cash-flow libre cumulé	
Objectif	Mesure la capacité de l'entreprise à générer des flux de trésorerie de façon régulière sur trois ans	
Pondération	100 %	
Période de performance	2017, 2018, 2019	
Définition	Somme des flux de trésorerie générés et disponibles pour le remboursement de la dette, le paiement des dividendes et les rachats de minoritaires et d'actions sur les exercices de 2017 à 2019, hors effet des produits du programme de cessions	
Acquisition des droits liés à la performance	Le graphique illustre la manière dont les droits liés à la performance sont acquis en fonction du cash-flow libre cumulé par rapport à la cible. L'axe vertical représente le pourcentage d'acquisition des droits, allant de 0% à 100% en incréments de 25%. L'axe horizontal représente le cash-flow libre cumulé, avec des points clés à 90% de la cible, à la cible (100%), et à 110% de la cible. La courbe de performance est constituée de segments horizontaux et diagonaux : elle est à 0% jusqu'à 90% de la cible, saute à 25% à 90%, monte linéairement à 50% à la cible, saute à 75% à 110%, et atteint 100% au-delà de 110%.	

Règles concernant la détention d'actions par les cadres dirigeants

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

Contrats de travail pour le Comité Exécutif

Les contrats de travail des membres du Comité Exécutif sont conclus pour une durée indéterminée et peuvent être résiliés moyennant un préavis d'un an. Les contrats de travail n'incluent pas d'indemnité de départ.

À la suite de la fusion, divers cadres dirigeants de Lafarge S.A. ont intégré le Comité Exécutif selon des dispositions contractuelles analogues à celles des membres du Comité Exécutif de Holcim Ltd en place. Toutefois, dans l'éventualité où LafargeHolcim Ltd résilierait le contrat de travail d'un ancien cadre dirigeant de Lafarge dans un délai de deux ans, les sommes correspondant aux engagements de l'ancien contrat de travail français de Lafarge S.A. seraient versées au cadre dirigeant concerné.

Primes de fidélisation

Comme mentionné dans les précédents rapports sur les rémunérations, l'ancien Comité des Nominations et des Rémunérations de Holcim a mis en place en 2014 des mesures appropriées afin de fidéliser certains membres du Comité Exécutif et cadres dirigeants. Au total, 2,0 millions de CHF ont été versés au titre de ces dispositions en 2016 (2015 : 8,2 millions de CHF). Aucun versement supplémentaire n'est dû dans le cadre de ce dispositif relatif à la fusion.

Rémunérations pour l'exercice 2016

Nom	Fonction	Salaire de base (en CHF) ²	Incitation annuel (en CHF)	Actions de performance ³	
				Nombre	Valeur faciale (en CHF)
Eric Olsen ¹	Directeur général	1 691 581	1 081 958	62 697	3 310 402
Autres membres du Comité Exécutif		12 986 657	4 190 741	168 906	8 918 236
TOTAL COMITÉ EXÉCUTIF		14 678 238	5 272 699	231 603	12 228 638

¹ Rémunération individuelle la plus élevée.

² Salaire de base y compris les indemnités de logement, de scolarité et de réinstallation.

³ Valeur par action de CHF 52,80 au 14 décembre 2016 (2015: CHF 49,12). Les conditions de performance ne sont pas prises en compte dans la valeur faciale.

⁴ Valeur de la stock option de CHF 9,0253 calculée selon un modèle de valorisation Black-Scholes au 14 décembre 2016 (2015: CHF 10,1042), les conditions de performance n'étant pas prises en compte.

⁵ Les cotisations aux régimes de retraite incluent également les cotisations patronales à la sécurité sociale suisse (AVS/AI).

⁶ Inclut un paiement pour compensation fiscale relative aux années précédentes.

⁷ Ce montant est à comparer à l'enveloppe 2016 de rémunération du Comité Exécutif ajustée à 89,1 millions de francs suisses (montant initial de 40,5 millions augmentée de 3 fois 40 % suite à la nomination en 2016 de 3 nouveaux membres, conformément à l'article 24 des « Articles of Incorporation »).

Rémunérations pour l'exercice 2016

Le tableau ci-dessus présente les rémunérations versées au Directeur général, Eric Olsen, et au Comité Exécutif de LafargeHolcim en 2016.

Les rémunérations versées au Directeur général et aux neuf autres membres du Comité Exécutif en 2016 ne sont pas directement comparables à celles versées en 2015, eu égard à la fusion qui a eu lieu le 10 juillet 2015.

Salaires de base

Les salaires de base ont été fixés au moment de la réalisation de la fusion en juillet 2015 et n'ont pas été révisés depuis. Une augmentation prévue du salaire d'Eric Olsen, de 1,35 million de CHF à 1,5 million de CHF, a été appliquée au 1^{er} avril 2016. Les nouveaux membres du Comité Exécutif ont été engagés sur la base de salaires analogues ou inférieurs à ceux de leurs prédécesseurs.

La rémunération annuelle totale pour les membres du Comité Exécutif (y compris le Directeur général) s'est élevée à 43,4 millions de CHF (2015 : 41,6 millions de CHF). Ce montant comprend les salaires de base et les rémunérations variables en numéraire pour un montant de 20,0 millions de CHF (2015 : 24,7 millions de CHF), une rémunération en actions de 16,7 millions de CHF (2015 : 18,6 millions de CHF), des cotisations patronales aux régimes de retraite de 5,3 millions de CHF (2015 : 5,6 millions de CHF) et des indemnités « autres » à hauteur de 1,4 million de CHF (2015 : 0,7 million de CHF).

Le Directeur général, Eric Olsen, a perçu un salaire de base et une rémunération variable en numéraire d'un montant de 2,8 millions de CHF (2015 : 1,7 million de CHF sur six mois) et une rémunération en actions de 4,6 millions de CHF (2015 : 4,0 millions de CHF), à quoi s'ajoutent des cotisations patronales aux régimes de retraite de 0,5 million de CHF (2015 : 0,1 million de CHF sur six mois) et d'autres éléments de rémunération de 1,1 million de CHF (2015 : 0,0 million de CHF). Par conséquent, la rémunération totale du Directeur général s'est élevée à 9,0 millions de CHF (2015 : 5,8 millions de CHF sur six mois).

Options sur actions ⁴						
	Nombre	Juste valeur (en CHF)	Cotisations retraite ⁵	Autres	Total 2016	Total 2015
	139 327	1 257 468	525 620	1 089 279 ⁶	8 956 308	5 781 555
	363 793	3 283 341	4 762 181	303 323	34 444 479	35 835 001
	503 120	4 540 809	5 287 801	1 392 602	43 400 787 ⁷	41 616 556

Prime annuelle

Les primes annuelles ont été calculées sur la base des objectifs fixés et approuvés par le Conseil d'administration au début de 2016. Un calcul détaillé de la prime annuelle du Directeur général est présenté ci-dessous :

Calcul du bonus annuel 2016 du Directeur général

						Paielement
Critères	Pondération	Salaire de référence en CHF	Résultats par rapport aux cibles	% du maximum	% de salaire	CHF
EBITDA opérationnel (retraité)	30 %	438 750	95,23 %	11,5 %	23,0 %	336 083
Cash-flow libre opérationnel	40 %	585 000	89,65 %	0 %	0 %	0
Performance individuelle	30 %	438 750	85,00 %	25,5 %	51,0 %	745 875
TOTAL	100 %	1 462 500¹	-	37,0 %	74,0 %	1 081 958

¹ Comprend trois mois à 1,35 million CHF et neuf mois à 1,5 million CHF.

La prime moyenne versée pour les autres membres du Comité Exécutif a été de 44,1%, pour un montant total versé de 4,2 millions de CHF.

Rémunération variable à long terme

En décembre 2016, le Directeur général et les membres du Comité Exécutif ont reçu des attributions conditionnelles d'actions (actions de performance) conformément aux principes décrits précédemment. 62 697 actions de performance ont été accordées au Directeur général (montant à la juste valeur : 3,3 millions de CHF), et 168 906 actions de performance au total ont été accordées aux autres membres du Comité Exécutif (montant à la juste valeur : 8,9 millions de CHF).

En outre, en raison des changements importants survenus au sein du Comité Exécutif et de la nécessité d'appuyer la réalisation d'objectifs exigeants de génération de cash-flow, le Comité a décidé d'accorder une attribution exceptionnelle d'options, sous condition de la réalisation d'un certain montant de cash-flow libres cumulés, au Comité Exécutif et à des dirigeants spécifiques au sein de la société. Le Directeur général a reçu 139 327 options (juste valeur : 1,3 million de CHF) et les autres membres du Comité Exécutif 363 793 options au total (juste valeur : 3,3 millions de CHF). Il n'y aura pas d'attribution d'options en 2017.

En 2016, il n'y a pas eu de livraison d'actions ou d'options liés aux attributions récompensant la performance à long terme.

Rémunération des anciens membres des organes de direction

Au cours de la période examinée, une rémunération pour un montant de 4,0 millions de CHF (2015 : 0,2 million de CHF) a été versée à quatre (2015 : six) anciens cadres dirigeants.

Rémunération des administrateurs non exécutifs

Politique de rémunération des administrateurs

Les jetons de présence des administrateurs non exécutifs ont été fixés à un niveau permettant d'attirer et de fidéliser des personnalités d'une envergure appropriée et possédant une expérience internationale. Les membres du Conseil d'administration reçoivent des indemnités fixes versées en numéraire et en actions LafargeHolcim assorties d'une période d'incessibilité et d'inaliénabilité de cinq ans. Le président du Conseil d'administration, ainsi que les présidents et membres des Comités, reçoivent une rémunération supplémentaire. Les administrateurs non exécutifs ne reçoivent aucune rémunération liée à la performance.

Fonction	Rémunération en numéraire (en CHF)	Rémunération en actions (en CHF)	Frais (en CHF)	Indemnité de secrétariat (en CHF)
Rémunération annuelle de base				
Président du Conseil d'administration	725 000	725 000	10 000	60 000
Co-président du Conseil d'administration	100 000	100 000	10 000	0
Membre du Conseil d'administration	100 000	100 000	10 000	0
Indemnités des membres et des présidents des comités				
Président du Comité financier et d'audit	125 000	0	0	0
Membre du Comité financier et d'audit	40 000	0	0	0
Président du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la Gouvernance	125 000	0	0	0
Membre du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la Gouvernance	40 000	0	0	0
Président du Comité Stratégie et Développement durable	125 000	0	0	0
Membre du Comité Stratégie et Développement durable	40 000	0	0	0

Rémunérations pour l'exercice 2016

Nom	Date de nomination au CA (en cas d'entrée en 2016)	Fonction				Date de sortie du CA
		CA, Conseil d'administration	CAF	CNRG	CSDD	
Beat Hess		P / VP ¹	■ ²		■ ³	
Wolfgang Reitzle		P ⁴		■ ⁵		12 mai
Bruno Lafont		CP				
Bertrand Collomb		■	■			
Philippe Dauman		■				
Paul Desmarais, Jr.		■		P / ■ ⁶		
Oscar Fanjul		■		■	■	
Alexander Gut		■	P / ■ ⁷			
Gérard Lamarche		■	P / ■ ⁸		■	
Adrian Loader		■		■		
Jürg Oleas	12 mai	■				
Nassef Sawiris		■		P ⁹	■	
Thomas Schmidheiny		■				
Hanne Sørensen		■		■ ¹⁰		
Dieter Spälti		■	■		P	
TOTAL						

CAF : Comité d'audit ; CNRG : Comité des Nominations, des Rémunérations et de la Gouvernance ; CSDD : Comité Stratégie et Développement durable ;
P : Président ; CP : Co-Président ; VP : Vice-Président ; ■ : membre

¹ A été Vice-Président jusqu'au 12 mai, puis président.

² A été membre du Comité d'Audit jusqu'au 12 mai.

³ A été membre du Comité Stratégie et Développement durable jusqu'au 12 mai.

⁴ A été Président jusqu'au 12 mai.

⁵ A été membre du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la Gouvernance jusqu'au 12 mai.

Rémunérations pour l'exercice financier 2016

En 2016, quinze administrateurs non exécutifs ont perçu une rémunération totale de 5,4 millions de CHF (2015 : 5,5 millions de CHF), dont 3,1 millions de CHF (2015 : 3,8 millions de CHF) versés en numéraire, 0,1 million de CHF (2015 : 0,1 million de CHF) sous forme d'avantages postérieurs à l'emploi et 1,9 million de CHF (2015 : 1,4 million de CHF) sous forme d'actions. Les autres indemnités versées ont totalisé 0,2 million de CHF (2015 : 0,2 million de CHF).

Prêts accordés aux administrateurs et hauts dirigeants

Au 31 décembre 2016, il n'y avait aucun encours de prêts aux cadres dirigeants. De même, il n'y avait aucun encours de prêts à des administrateurs ou à des personnes étroitement liées à des membres des organes dirigeants.

	Numéraire (en CHF)	Actions		Cotisations retraite	Autre (en CHF)	Total 2016	Total 2015
		Nombre	Valeur ¹¹				
	602 083	8 627	464 584	33 825	45 000	1 145 492	712 082
	520 833	3 869	208 333	0	29 167	758 333	2 183 611
	106 540	1 857	100 000	0	10 000	216 540	99 444
	140 000	1 857	100 000	8 122	10 000	258 122	121 305
	100 000	1 857	100 000	6 933	10 000	216 933	99 444
	175 417	1 857	100 000	0	10 000	285 417	141 945
	180 000	1 857	100 000	0	10 000	290 000	130 139
	175 417	1 857	100 000	14 960	10 000	300 377	390 000
	229 583	1 857	100 000	0	10 000	339 583	132 500
	140 000	1 857	100 000	0	10 000	250 000	324 028
	58 333	1 083	58 333	0	7 500	124 166	116 944
	212 917	1 857	100 000	0	10 000	322 917	113 611
	100 000	1 857	100 000	8 094	10 000	218 094	238 176
	140 000	1 857	100 000	0	10 000	250 000	245 833
	265 000	1 857	100 000	19 999	10 000	394 999	305 454
	3 146 123	35 863	1 931 250	91 933	201 667	5 370 973	5 354 516

⁶ A été président (jusqu'au 12 mai) puis membre du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la Gouvernance

⁷ A été président (jusqu'au 12 mai) puis membre du Comité d'Audit.

⁸ A été membre (jusqu'au 12 mai) puis président du Comité d'Audit.

⁹ Président du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la Gouvernance à partir du 12 mai.

¹⁰ Membre du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la Gouvernance à partir du 12 mai.

¹¹ Les actions ont été évaluées selon le prix moyen du marché entre le 1^{er} janvier 2017 et le 15 février 2017 et sont soumises à une période d'incessibilité et d'inaliénabilité de cinq ans.

Autres transactions

Dans le cadre du plan d'épargne salariale, LafargeHolcim gère un portefeuille d'actions pour le compte de son personnel. L'entreprise vend et achète des actions LafargeHolcim Ltd aux collaborateurs ainsi que sur le marché. Aucune action n'a été achetée aux cadres dirigeants en 2015 et 2016.

Informations sur l'actionnariat

Actions détenues par des administrateurs non exécutifs

Au 31 décembre 2016, les administrateurs non exécutifs détenaient au total 98 323 773 actions nominatives de LafargeHolcim Ltd. Ce chiffre comprend les actions acquises à titre personnel et celles allouées dans le cadre des plans de participation et de rémunération. À la fin 2016, un administrateur non exécutif détenait des options au titre des plans de rémunération et de participation.

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

Actions et options détenues par le Conseil d'administration au 31 décembre 2016¹

Nom	Fonction	Nombre total d'actions 2016	Nombre total d'options d'achat 2016
Beat Hess	Président	8 792	
Bruno Lafont	Co-président	44 939	443 086
Bertrand Collomb	Membre	121 673	
Philippe Dauman	Membre	1 129	
Paul Desmarais Jr.	Membre	37 086	
Oscar Fanjul	Membre	5 901	
Alexander Gut	Membre	8 161	
Gérard Lamarche	Membre, président du Comité financier et d'audit	2 209	
Adrian Loader	Membre	14 882	
Jürg Oleas	Membre	2 314	
Nassef Sawiris	Membre, président du Comité des Nominations, des Rémunérations et de Gouvernance	28 938 346	
Thomas Schmidheiny	Membre	69 070 670	
Hanne Sørensen	Membre	4 920	
Dieter Späti	Membre, président du Comité Stratégie et Développement durable	62 751	
TOTAL CONSEIL D'ADMINISTRATION		98 323 773	443 086

Actions et options détenues par le Conseil d'administration au 31 décembre 2015¹

Nom	Fonction	Nombre total d'actions 2015	Nombre total d'options d'achat 2015
Wolfgang Reitzle	Président	6 455	
Beat Hess	Vice-président	6 400	
Bruno Lafont	Co-président	43 810	448 206
Bertrand Collomb	Membre	116 094	
Philippe Dauman	Membre	0	
Paul Desmarais Jr.	Membre, président du Comité des Nominations, des Rémunérations et de Gouvernance	35 957	
Oscar Fanjul	Membre	4 772	
Alexander Gut	Membre, président du Comité financier et d'audit	5 769	
Gérard Lamarche	Membre	1 080	
Adrian Loader	Membre	12 490	
Nassef Sawiris	Membre	28 935 639	
Thomas Schmidheiny	Membre	69 068 278	
Hanne Sørensen	Membre	2 527	
Dieter Späti	Membre, président du Comité Stratégie et Développement durable	50 859	
TOTAL CONSEIL D'ADMINISTRATION		98 290 130	448 206

¹ Les actions sont soumises à une période d'incessibilité et d'inaliénabilité de cinq ans à dater de l'attribution.

Actions et options détenues par le Comité Exécutif

Au 31 décembre 2016, les membres du Comité Exécutif détenaient au total 92 718 actions nominatives de LafargeHolcim Ltd. Ce chiffre comprend les actions acquises à titre personnel et celles allouées dans le cadre des plans de participation et de rémunération du Groupe.

De plus, à la fin de 2016, le Comité Exécutif détenait au total 1 018 088 options et 393 825 actions de performance en vertu des plans de participation et de rémunération de différentes années.

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

Actions et options détenues par les cadres dirigeants au 31 décembre 2016

Nom	Fonction	Nombre total d'actions 2016	Nombre total d'options d'achat 2016	Nombre total d'actions de performance 2016
Eric Olsen	Directeur général	23 499	262 054	117 924
Ron Wirahadiraksa	Membre du Comité Exécutif, Directeur financier	2 101	113 217	50 543
Urs Bleisch	Membre du Comité Exécutif	10 399	122 115	32 163
Pascal Casanova	Membre du Comité Exécutif	4 857	70 857	31 632
Roland Köhler	Membre du Comité Exécutif	34 581	198 208	40 543
Martin Kriegner	Membre du Comité Exécutif	3 100	45 410	20 354
Gérard Kuperfarb	Membre du Comité Exécutif	8 222	77 193	34 460
Caroline Luscombe	Membre du Comité Exécutif	0	36 410	22 756
Oliver Osswald	Membre du Comité Exécutif	887	27 308	14 291
Saâd Sebbar	Membre du Comité Exécutif	5 072	65 316	29 159
TOTAL CADRES DIRIGEANTS		92 718	1 018 088	393 825

Actions et options détenues par les cadres dirigeants au 31 décembre 2015

Nom	Fonction	Nombre total d'actions 2015	Nombre total d'options d'achat 2015
Eric Olsen	Directeur général	8 272	68 050
Ron Wirahadiraksa	Membre du Comité Exécutif, Directeur financier	0	0
Urs Bleisch	Membre du Comité Exécutif	7 443	50 069
Alain Bourguignon	Membre du Comité Exécutif	10 518	14 216
Pascal Casanova	Membre du Comité Exécutif	1 643	18 031
Jean-Jacques Gauthier	Membre du Comité Exécutif	4 413	63 637
Roland Köhler	Membre du Comité Exécutif	28 882	106 991
Gérard Kuperfarb	Membre du Comité Exécutif	5 115	66 083
Saâd Sebbar	Membre du Comité Exécutif	6 356	15 669
Ian Thackwray	Membre du Comité Exécutif	19 122	102 207
TOTAL CADRES DIRIGEANTS		91 764	504 953

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

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

Cinq membres du Comité Exécutif de LafargeHolcim, dont le Directeur général, ont accepté ce mécanisme, qui se traduira par l'échange ou le rachat (selon leur lieu de résidence) de leurs actions Lafarge contre des actions LafargeHolcim. Cet échange ou ce rachat sera réalisé à l'issue de la période de détention (qui court jusqu'en mars 2019) pour les actions de performance ou après l'exercice des options (toutes les options non exercées expireront à la fin de l'année 2020 au plus tard), selon la parité d'échange appropriée pour conserver les termes initiaux de l'offre publique d'échange (fin décembre 2016, la parité d'échange était de 0,945 action LafargeHolcim pour 1 action Lafarge).

Le tableau suivant présente les droits des membres du Comité Exécutif qui sont toujours en période d'acquisition ou de détention dans le cadre des attributions d'actions de performance, ainsi que les options Lafarge non exercées au 31 décembre 2016.

Bénéficiaires	Lafarge (Actions de performance)	Lafarge (Options)
Eric Olsen	11 578	68 050
Pascal Casanova	5 617	15 717
Martin Kriegner	4 038	13 886
Gérard Kuperfarb	11 578	66 083
Saâd Sebbar	3 423	12 198

Tous ces droits ont été attribués avant la fusion.

Les dates d'expiration et prix d'exercice des options restant à exercer et encore détenues (y compris par les anciens membres) à la fin de 2016 sont les suivants :

Date d'attribution des options	Date d'expiration	Prix d'exercice ¹	Nombre ¹	Nombre ¹
			2016	2015
2004	2016 ²	CHF 63,50	0	15 550
2008	2016	CHF 99,32	0	71 083
2008	2020	CHF 62,95	33 550	33 550
2009	2017	CHF 35,47	38 760	70 502
2010	2018	CHF 67,66	95 557	95 557
2010	2022	CHF 70,30	33 550	33 550
2010	2022	CHF 76,10	0	33 550
2011	2019	CHF 63,40	113 957	113 957
2012	2020	CHF 54,85	165 538	165 538
2013	2021	CHF 67,40	122 770	122 770
2013	2025	CHF 64,65	0	11 183
2014	2022	CHF 64,40	99 532	99 532
2014	2026	CHF 64,40	33 550	33 550
2015 (2006 ³)	2016	CHF 90,67	0	28 926
2015 (2007 ³)	2017	CHF 118,97	18 836	29 276
2015 (2008 ³)	2018	CHF 103,30	60 745	76 942
2015 (2009 ³)	2019	CHF 33,02	28 106	25 166
2015 (2010 ³)	2020	CHF 55,10	22 125	22 125
2015 (2011 ³)	2020	CHF 47,80	24 645	24 675
2015 (2012 ³)	2020	CHF 38,67	21 420	24 360
2015	2023	CHF 66,85	144 970	144 970
2015	2023	CHF 63,55	47 333	47 333
2015	2025	CHF 50,19	437 348	457 336
2016	2026	CHF 50,83	503 120	-
TOTAL			2 045 469	1 780 981

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

² En raison de restrictions à la négociabilité des titres en 2008, la date d'expiration des options accordées lors des attributions annuelles pour les années 2003 à 2004 a été repoussée d'un an.

³ Ces options ont été accordées dans le cadre des attributions d'options de Lafarge. Les chiffres figurant dans ce tableau sont calculés selon la parité d'échange effective de 0,945.

Gouvernance en matière de rémunération

Règles relatives à la rémunération dans les statuts de LafargeHolcim

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

Conseil d'administration

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

Comité des Nominations, des Rémunérations et de la Gouvernance

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

Pour les postes prédéfinis du Conseil d'administration et de la Direction générale, le Comité propose les critères de performance, les objectifs et les niveaux de rémunération applicables au Conseil d'administration, tandis que le Comité détermine lui-même les éléments susmentionnés pour les autres postes prédéfinis, conformément aux directives de rémunération établies par le Conseil d'administration.

Le Comité tient des réunions ordinaires au moins trois à cinq fois par an : en début d'année, en milieu d'année et à l'automne. Le président du Comité peut inviter des membres du Comité Exécutif, d'autres cadres du Groupe ou des tiers à participer aux réunions. Après chaque réunion du Comité, le Conseil d'administration est informé des sujets abordés, des décisions prises et des recommandations effectuées.

En 2016, le Comité a engagé le cabinet Kepler (qui fait partie de Mercer Ltd) comme conseiller indépendant sur les rémunérations. Le Comité est satisfait du travail du cabinet et de l'indépendance des conseils prodigués depuis sa nomination. Il réévaluera régulièrement la qualité du service de conseil et l'opportunité d'effectuer une rotation des conseillers.

Assemblée générale (AG) annuelle

Aux termes de l'article 23 des statuts, l'Assemblée générale annuelle approuve chaque année la rémunération du Conseil d'administration pour la période allant de l'Assemblée générale courante à la prochaine Assemblée générale annuelle, ainsi que la rémunération de la Direction générale pour l'exercice suivant. L'article 24 prévoit un montant complémentaire pour les membres de la Direction générale devenant membres ou promus membres pendant une période de rémunération pour laquelle l'Assemblée générale annuelle a déjà approuvé la rémunération de la Direction générale, si la rémunération déjà approuvée ne suffit pas à couvrir cette rémunération. Le montant complémentaire par période de rémunération et pour chaque membre ainsi défini ne doit pas dépasser 40 % du montant total de la rémunération approuvé en dernier lieu par l'Assemblée générale annuelle. Outre le processus prospectif d'approbation de la rémunération, le rapport sur les rémunérations est soumis à l'Assemblée générale annuelle en vue d'un vote consultatif chaque année.

Rôles du Comité, du Conseil d'administration et de l'Assemblée générale annuelle

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

	Comité des Nominations, des Rémunérations et de la Gouvernance	Conseil d'administration	Assemblée générale (AG) annuelle
Rapport sur les rémunérations	Propose	Approuve	Vote consultatif
Montant maximal de la rémunération du Conseil d'administration entre deux AG annuelles	Propose	Examine et propose à l'AG annuelle	Vote exécutoire
Rémunération maximale de la Direction générale pour l'exercice financier suivant	Propose	Examine et propose à l'AG annuelle	Vote exécutoire
Rémunération individuelle des membres du Conseil d'administration	Propose	Approuve (sous réserve d'approbation par l'AG annuelle)	
Rémunération individuelle des membres de la Direction générale	Approuve (sous réserve d'approbation par l'AG annuelle)		

Traduction libre du rapport
original émis en anglais

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

Zurich, le 1^{er} mars 2017

Rapport de l'organe de révision sur la vérification du rapport de rémunération

Nous avons effectué l'audit du rapport de rémunération de LafargeHolcim Ltd pour l'exercice arrêté au 31 décembre 2016. Notre audit s'est limité aux indications selon les articles 14 à 16 de l'ordonnance contre les rémunérations abusives dans les sociétés anonymes cotées en bourse (ORAb) dans les tableaux marqués de l'indication « contrôlé » aux pages 136 à 141 du rapport de rémunération.



Responsabilité du Conseil d'administration

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



Responsabilité de l'auditeur

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

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

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



Opinion d'audit

Selon notre appréciation, le rapport de rémunération de LafargeHolcim Ltd pour l'exercice arrêté au 31 décembre 2016 est conforme à la loi et aux articles 14 à 16 de l'ORAb.

Ernst & Young SA

Daniel Wüst
Expert-réviseur agréé
Réviseur responsable

Elisa Alfieri
Expert-réviseur agréé

EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET TENDANCES

EXAMEN DE LA SITUATION
FINANCIÈRE ET TENDANCES

Page 150

EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET TENDANCES

2016 a été une année d'accélération de la dynamique des résultats pour le leader mondial des matériaux de construction. Des bénéfices importants ont été réalisés dans toutes les régions et les cessions ont contribué à la réduction de la base d'actifs. Cette performance souligne également la solidité du portefeuille diversifié. Malgré certains marchés difficiles et la baisse des volumes de vente de ciment en 2016, la priorité donnée à la politique de prix, aux synergies et à la maîtrise des coûts a eu un effet positif sur les résultats. Sur l'ensemble de l'année, le cash-flow et le résultat par action ont crû de manière significative et l'EBITDA opérationnel retraité a progressé de 8,7 % sur base comparable, en ligne avec l'objectif pour l'année.

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

Aperçu

En 2016, LafargeHolcim a connu une amélioration significative de ses indicateurs clés Ebitda opérationnel retraité, cash-flow et résultat par action grâce à des synergies plus fortes que prévu et d'excellents progrès sur les coûts et les prix. La forte croissance provient de l'ensemble du portefeuille du Groupe, toutes les zones géographiques ayant généré un Ebitda opérationnel retraité en augmentation sur base comparable par rapport à l'exercice précédent. Dans la continuité de la tendance observée durant l'année 2016 et grâce à un portefeuille équilibré, les contributions positives proviennent aussi bien des marchés matures que des marchés en développement. L'Europe, notamment, a affiché des bonnes performances dans plusieurs marchés de la construction, soutenues par la maîtrise des coûts et les restructurations. La contribution significative des Etats-Unis a, une fois de plus, souligné l'importance de ce marché pour LafargeHolcim. Parmi les autres pays ayant affiché des résultats positifs figurent l'Egypte, l'Argentine, l'Algérie et le Mexique. L'Inde a progressé en 2016, malgré l'impact de la décision du gouvernement de retirer de la circulation les billets de banque de valeur élevée. Au Nigeria, les mesures visant à améliorer la flexibilité énergétique, après les interruptions dans l'approvisionnement en gaz en début d'année, ainsi que l'amélioration des prix, ont aidé le pays à renouer avec la croissance au quatrième trimestre. LafargeHolcim a également été confronté à certains marchés difficiles en 2016. La crise économique brésilienne a continué d'affecter le secteur de la construction et des mesures énergiques ont été prises afin de réduire les coûts. Dans la région Asie-Pacifique, l'Indonésie et la Malaisie ont continué de ressentir les effets de la surcapacité des marchés et de la forte concurrence. Des mesures pour améliorer la compétitivité et la performance ont été mises en place dans ces environnements difficiles. Sur l'année, les volumes de ciment ont globalement baissé de 2,5 % sur base comparable. Néanmoins, l'augmentation régulière des prix au cours de l'année s'est traduite par des niveaux de prix désormais supérieurs à ceux qui prévalaient avant le net recul observé durant l'année 2015.

LafargeHolcim a réussi, grâce aux synergies liées à la fusion, à limiter les conséquences du repli économique dans certains de ses marchés clés. L'impact des synergies ainsi dégagées en 2016 sur l'EBITDA opérationnel s'est élevé à 638 millions de CHF, au-delà de l'objectif de 550 millions de CHF, qui sera progressivement porté à 1 milliard de CHF d'ici la fin de 2017.

En base pro forma, les volumes vendus de ciment en 2016 étaient, sur base comparable, en repli de 2,5 % ou de 6,1 millions de tonnes par rapport à l'exercice précédent, les volumes de granulats sont ressortis en baisse de 1,7 % ou de 4,9 millions de tonnes et les livraisons de béton prêt à l'emploi ont reculé de 1,8 % ou de 1,0 million de mètres cubes par rapport à l'exercice précédent.

Le chiffre d'affaires consolidé s'inscrit à 26 904 millions de CHF, en baisse de 1,7 % ou de 484 millions de CHF sur base comparable. Il a pâti d'effets de change défavorables à hauteur de 3,2 % ou de 901 millions de CHF, dans la région Moyen-Orient-Afrique (350 millions de CHF, principalement en Égypte et au Nigeria), puis en Amérique Latine (328 millions de CHF, principalement en Argentine et au Mexique), en Europe (167 millions de CHF, principalement en Azerbaïdjan et au Royaume-Uni) et en Asie-Pacifique (108 millions de CHF, principalement en Chine et en Inde).

Le Groupe a encouru 582 millions de CHF de coûts non récurrents en 2016, dont 242 millions de CHF de coûts de mise en œuvre des synergies et 341 millions de CHF de coûts de restructuration et autres éléments exceptionnels non liés à la fusion. Sur base comparable et après retraitement des coûts de fusion, de restructuration et autres éléments non récurrents, le Groupe a généré un EBITDA opérationnel de 5 825 millions de CHF, en hausse de 8,7 % par rapport à l'exercice précédent, alors que la marge d'EBITDA opérationnel du Groupe a progressé de 2,1 points de pourcentage à 21,6 %.

La dette nette du Groupe, à la clôture de l'exercice, s'est élevée à 14 724 millions de CHF, en baisse de 2 541 millions de CHF par rapport à l'exercice précédent, bénéficiant de l'amélioration des flux de trésorerie et des cessions.

Résultat opérationnel du quatrième trimestre

Volumes des ventes et principaux indicateurs

		Oct.-Déc. 2016	Oct.-Déc. 2015	±%	±% Base comparable
Ventes de ciment	millions t	55,9	66,5	(15,9)	(5,8)
Ventes de granulats	millions t	71,2	75,8	(6,1)	(4,3)
Ventes de béton prêt à l'emploi	millions m ³	13,1	14,3	(8,4)	(3,3)
Produits des activités ordinaires	millions de CHF	6 526	7 441	(12,3)	(1,4)
EBITDA opérationnel	millions de CHF	1 296	988	31,1	51,5
EBITDA opérationnel retraité	millions de CHF	1 611	1 395	15,5	30,5
Marge d'EBITDA opérationnel	en %	19,9	13,3		
Marge d'EBITDA opérationnel retraité	en %	24,7	18,8		
Flux de trésorerie en provenance des activités d'exploitation	millions de CHF	1 779	1 560	14,0	32,0
Cash-flow libre opérationnel	millions de CHF	1 342	647	107,5	

Le secteur de la construction étant exposé aux conditions météorologiques, la demande de ciment, de granulats, de béton prêt à l'emploi ainsi que pour les autres matériaux et services de construction revêt un caractère saisonnier. Le Groupe connaît généralement une baisse des ventes au cours des premier et quatrième trimestres, qui correspondent à la saison hivernale sur ses principaux marchés d'Europe et d'Amérique du Nord. Aux deuxième et troisième trimestres, en revanche, le chiffre d'affaires a tendance à augmenter, à la faveur de la saison estivale. Lorsque l'hiver est rigoureux, l'impact peut être particulièrement prononcé.

Sur base comparable, les livraisons de ciment ont diminué de 5,8 % ou de 3,5 millions de tonnes à 55,9 millions de tonnes par rapport au quatrième trimestre 2015. À l'exception de la Chine, la plupart des pays de la région Asie-Pacifique ont enregistré une baisse des volumes au quatrième trimestre, notamment en Inde, en Indonésie et en Malaisie. En conséquence, la région accuse un repli de 4,7 % par rapport à l'exercice précédent. La région Moyen-Orient-Afrique a également fait état d'une diminution des volumes de vente de ciment de 9,3 %, en particulier en Égypte, au Nigeria et en Afrique du Sud, malgré l'amélioration enregistrée en Algérie grâce aux nouvelles capacités à Biskra et à la forte demande intérieure. En Amérique du Nord, les volumes ont accusé une baisse de 10,9 %, principalement aux États-Unis. En Amérique Latine, les volumes ont également reculé de 12,3 % en raison d'une moindre contribution du Brésil et du Mexique. En Europe, les volumes ont, en revanche, progressé de 0,4 % grâce aux améliorations observées dans certains marchés comme la Russie.

Les ventes de granulats ont représenté 71,2 millions de tonnes au quatrième trimestre 2016, soit une baisse de 4,3 % ou de 3,2 millions de tonnes sur base comparable par rapport à l'exercice précédent. À l'exception du Moyen-Orient-Afrique et de l'Asie-Pacifique, toutes les régions ont enregistré un repli sur le trimestre. Les livraisons de granulats ont progressé de 2,2 % en Asie-Pacifique, principalement grâce à la Chine et à l'Indonésie, dont la contribution a été en partie compensée par l'Australie. La décrue des volumes aux États-Unis et au Canada a pesé sur les résultats en Amérique du Nord, qui ont enregistré une baisse de 10,2 %. La région Moyen-Orient-Afrique a progressé de 23,6 % sur le trimestre, portée par l'augmentation des livraisons en Algérie et en Égypte. En Europe, on a observé un léger tassement des volumes de 0,1 % en raison de l'atonie de certains marchés d'Europe centrale, en partie compensée par une progression au Royaume-Uni. En Amérique Latine, la récession et la faiblesse de la demande, principalement au Brésil, ont eu un effet négatif sur les volumes, avec une baisse de 46,2 %.

Les livraisons de béton prêt à l'emploi se sont établies à 13,1 millions de mètres cubes, en baisse de 3,3 % sur base comparable par rapport au quatrième trimestre 2015. Les volumes de béton prêt à l'emploi ont chuté de 13,9 % en Amérique Latine, de 10,4 % en Amérique du Nord et de 1,6 % en Europe, mais ils ont crû de 4,0 % dans la région Moyen-Orient-Afrique et de 1,6 % dans la région Asie-Pacifique.

en millions de CHF	Oct.-Déc. 2016	Oct.-Déc. 2015	±%	±% Base comparable
Produits des activités ordinaires par région				
Asie-Pacifique	1 990	2 363	(15,8)	(3,6)
Europe	1 668	1 783	(6,5)	(0,4)
Amérique Latine	691	784	(11,9)	(2,2)
Moyen-Orient et Afrique	888	1 077	(17,5)	6,1
Amérique du Nord	1 380	1 501	(8,1)	(8,8)
Corporate/éliminations	(91)	(67)	35,8	
TOTAL	6 526	7 441	(12,3)	(1,4)
EBITDA opérationnel retraité par région				
Asie-Pacifique	411	400	2,7	13,4
Europe	337	304	10,8	17,7
Amérique Latine	230	217	5,9	20,0
Moyen-Orient et Afrique	370	271	36,5	87,8
Amérique du Nord	359	326	10,2	9,3
Corporate/éliminations	(95)	(123)	(22,5)	
TOTAL	1 611	1 395	15,5	30,5
Flux de trésorerie				
Flux de trésorerie en provenance des activités d'exploitation	1 779	1 560	14,0	32,0
Investissements nets en immobilisations corporelles afin de maintenir la capacité de production et de garantir la compétitivité	(281)	(505)	44,3	42,4
Investissements dans des immobilisations corporelles à des fins d'expansion	(155)	(408)	61,9	56,9

Au quatrième trimestre, le chiffre d'affaires consolidé est ressorti en baisse, sur base comparable, de 1,4 % par rapport à la même période de l'exercice précédent. L'effet de change défavorable de 290 millions de CHF sur le trimestre est, notamment, imputable à la dépréciation de la livre sterling (GBP) qui a fait suite au vote en faveur du Brexit au Royaume-Uni. Les fluctuations de la livre égyptienne (EGP) et du naira nigérian (NGN) après l'introduction, par les banques centrales, du régime de changes flottant, ont aussi continué à peser sur les résultats. Dans l'activité ciment, la diminution globale des ventes en volume a été en partie compensée par les hausses de prix dans les régions Amérique Latine, Moyen-Orient-Afrique et Amérique du Nord. Par ailleurs, la baisse du chiffre d'affaires, liée à la décline des volumes dans les activités granulats et béton prêt à l'emploi, a constitué un frein supplémentaire à la croissance du chiffre d'affaires du Groupe.

L'EBITDA opérationnel retraité a progressé de 30,5 % ou de 397 millions de CHF sur base comparable sur le trimestre, grâce à la contribution positive de l'ensemble des régions. Le résultat d'exploitation a été impacté par un effet de change défavorable de 95 millions de CHF. La performance de la région Moyen-Orient-Afrique a fait un bond de 87,8 % ou de 195 millions de CHF à la faveur, principalement, de la normalisation des prix et d'une meilleure gestion des coûts en Algérie, en Égypte et au Nigeria. En Europe, l'EBITDA opérationnel retraité a enregistré une progression de 54 millions de CHF ou de 17,7 % sur base comparable, portée par la gestion rigoureuse des coûts et de la marge. La meilleure orientation des prix au Royaume-Uni et la baisse des coûts en Espagne ont été en partie compensées par un repli des volumes en Grèce. En Asie-Pacifique, l'EBITDA opérationnel retraité a augmenté de 48 millions de CHF ou de 13,4 % sur base comparable. La plus forte progression est à mettre à l'actif de la Chine, où les prix comme les volumes se sont redressés. La démonétisation en Inde a eu un impact sur les volumes, qui ont néanmoins progressé sur base comparable. En Amérique Latine, l'EBITDA opérationnel retraité s'est amélioré de 43 millions de CHF ou de 20,0 % sur base comparable. Les effets de prix positifs au Mexique ont largement compensé la détérioration des prix en Colombie et au Costa Rica. De plus, l'Argentine a été confrontée à une hausse des coûts, grevant d'autant l'EBITDA opérationnel de la région.

En conséquence, la marge d'EBITDA opérationnel retraité du Groupe sur le trimestre, a crû de 6,1 points de pourcentage à 24,7 % à taux de change constants.

Les coûts non récurrents sur le trimestre s'élèvent à 315 millions de CHF, dont 65 millions de CHF en Europe, 51 millions de CHF dans la région Moyen-Orient-Afrique, 49 millions de CHF en Asie-Pacifique, 21 millions de CHF en Amérique du Nord et 19 millions de CHF en Amérique Latine.

Les flux de trésorerie provenant des activités d'exploitation se sont élevés à 1 779 millions de CHF sur le trimestre, en progression de 456 millions de CHF ou de 32,0 % sur base comparable sur le trimestre. Cette amélioration est essentiellement due à la progression sur base comparable enregistrée en Australie, en Chine, au Mexique et au Nigeria.

Résultat d'exploitation pour l'exercice 2016

Volumes des ventes et principaux indicateurs

		Janv.-Déc. 2016	Janv.-Déc. 2015	±%	±% Base comparable
Ventes de ciment	millions t	233,2	255,7	(8,8)	(2,5)
Ventes de granulats	millions t	282,7	292,2	(3,2)	(1,7)
Ventes de béton prêt à l'emploi	millions m ³	55,0	56,8	(3,3)	(1,8)
Produits des activités ordinaires	millions de CHF	26 904	29 483	(8,7)	(1,7)
EBITDA opérationnel	millions de CHF	5 242	4 645	12,9	22,0
EBITDA opérationnel retraité	millions de CHF	5 825	5 751	1,3	8,7
Marge d'EBITDA opérationnel	en %	19,5	15,8		
Marge d'EBITDA opérationnel retraité	en %	21,6	19,5		
Flux de trésorerie en provenance des activités d'exploitation	millions de CHF	3 295	2 550	29,2	46,2
Cash-flow libre opérationnel	millions de CHF	1 660	(51)		
Dettes nettes	millions de CHF	14 724	17 266	(14,7)	

Volumes des ventes

Les ventes consolidées de ciment en volume ont décliné de 2,5 % ou de 6,1 millions de tonnes à 233,2 millions de tonnes, sur base comparable, suite à la baisse des volumes toutes régions confondues. La décline des volumes, légère dans la plupart des régions, a été plus prononcée en Amérique Latine. Dans cette région, la baisse des volumes a été principalement imputable à la récession économique et aux troubles politiques qu'a connus le Brésil et qui ont pénalisé la demande de ciment. Le repli des volumes en Asie-Pacifique, dû à l'Inde, à l'Indonésie et à la Malaisie, a été en partie compensé par de bonnes performances aux Philippines. En raison de la dévaluation monétaire en Égypte et de conditions de marché difficiles au Nigeria et en Zambie, les volumes ont accusé un repli dans la région Moyen-Orient-Afrique par rapport à l'exercice précédent, en partie compensé par l'Algérie. En Europe, les volumes se sont repliés suite à la détérioration de la situation en Russie mais cette baisse a été partiellement compensée par des projets d'infrastructures dans certains pays et par une activité soutenue de construction résidentielle et non résidentielle dans d'autres pays. En Amérique du Nord, les volumes sont restés en deçà de ceux de l'exercice précédent aux États-Unis comme au Canada.

En Asie-Pacifique, les volumes de ventes de ciment ont diminué sur base comparable de 1,0 % ou de 1,1 million de tonnes à 113,7 millions de tonnes. Ce ralentissement est principalement imputable à l'Indonésie, où le marché n'a cessé de se détériorer depuis la fin du premier trimestre avec un repli de la demande dans les régions du centre et de l'est de Java. La concurrence inter-îles à Sumatra ainsi que la faiblesse des dépenses publiques en projets d'infrastructure sont à l'origine du repli des volumes. Aux Philippines, les volumes de ciment ont nettement augmenté avec les pressions de la concurrence sur les prix, liées aux importations de ciment. En Chine, les résultats se sont améliorés de 7,2 % par rapport à l'exercice précédent sous l'effet conjugué de la nouvelle stratégie

commerciale, du redressement du marché et de la hausse de la demande depuis le quatrième trimestre. En Malaisie, en revanche, les volumes de ventes de ciment ont reculé, suite à la baisse de la demande nationale et à l'exportation ainsi qu'à une politique de prix agressive de la part des principaux concurrents. En Inde, les volumes sont restés inférieurs aux niveaux de l'exercice précédent, en raison du ralentissement de la demande, qui s'est accentué avec la démonétisation intervenue en novembre. Les résultats ont également pâti de la baisse des prix au premier trimestre 2016.

En Europe, les ventes de ciment ont légèrement diminué, sur base comparable, de 1,4 % ou de 0,6 million de tonnes en raison du ralentissement de la demande. Dans un contexte plus difficile au niveau mondial, la dynamique sous-jacente est restée faible. Le ralentissement de la confiance, lié à une demande morose et à la persistance des incertitudes politiques et économiques, a pénalisé les investissements. L'activité de construction est restée atone dans plusieurs pays principaux, entraînant une légère décline des volumes de vente de ciment de 1,4 % ou de 0,6 million de tonnes à 41,6 millions de tonnes par rapport à l'année précédente. En 2016, le vote en faveur du Brexit a conduit à davantage d'incertitudes. Cependant, l'économie britannique s'est rétablie, soutenue par un secteur des services en croissance et par des dépenses publiques pour la construction d'infrastructures et de logements. En Russie, les volumes de ciment ont chuté de 13,8 % ou de 0,7 million de tonnes. En Roumanie et en France, les volumes des ventes ont diminué de 7,7 % et de 2,1 %, respectivement. Les volumes ont connu une décélération en raison d'importants projets d'infrastructures achevés en Suisse ou n'ayant pas encore démarré comme en Pologne. Les économies suisse et allemande se sont bien portées, soutenues par une forte activité de construction résidentielle et non résidentielle. Des améliorations ont été enregistrées en Grèce grâce à une forte demande nationale et des exportations de ciment en hausse.

En Amérique Latine, les volumes de ciment ont reculé sur base comparable de 13,5 % ou de 3,8 millions de tonnes à 24,1 millions de tonnes. Ce repli des volumes a surtout concerné le Brésil, l'Équateur et le Mexique. Au Brésil, la demande de ciment s'est considérablement contractée, sous l'effet d'un sérieux ralentissement économique et de l'agitation politique que continue de connaître le pays, entraînant une érosion de la confiance des ménages. En Équateur, les volumes ont nettement marqué le pas avec le ralentissement des investissements publics en infrastructures en raison de problèmes de liquidités. Cependant, le marché reste bien orienté en particulier sur la côte, où les volumes vendus ont progressé par rapport à l'exercice précédent à la fois dans les segments B2B et B2C. Au Mexique, les volumes de ventes ont reculé par rapport à l'exercice précédent, suite à une stratégie centrée sur les prix. En Colombie, les ventes de ciment ont chuté de 15,0 % par rapport à l'exercice précédent en raison d'une baisse de la demande dans l'activité de construction, d'une réduction notable des prix au début du mois de novembre et d'une grève nationale des transports en juillet. En Argentine, le repli des ventes tient principalement à des reports d'investissements publics et à de fortes pluies.

Dans la région Moyen-Orient-Afrique, on observe une décline des ventes de ciment, sur base comparable, de 1,5 % ou de 0,6 million de tonnes par rapport à l'exercice précédent. En Égypte, en Jordanie, au Nigeria et en Zambie, la croissance économique a pâti de conditions macro-économiques volatiles. En Égypte, la baisse des volumes de vente a été largement compensée par la hausse des prix. L'évolution négative des ventes au Nigeria s'explique principalement par des interruptions dans l'approvisionnement en gaz et par la récession économique illustrée par une industrie pétrolière en difficulté et la hausse de l'inflation. La chute des volumes dans ces pays a été en partie compensée par l'accroissement de la demande de ciment en Algérie. Dans ce pays, la demande de ciment a progressé par rapport à l'exercice précédent grâce à la solide mobilisation de nos équipes et à l'accroissement de la demande sur le marché.

En Amérique du Nord, les volumes de vente de ciment ont reculé, sur base comparable, de 2,3 % ou de 0,5 million de tonnes à 19,5 millions de tonnes. Aux États-Unis, le repli des volumes découle pour l'essentiel des conditions climatiques exceptionnellement très favorables durant l'hiver de l'exercice précédent, tandis qu'à l'ouest du Canada il est lié aux prix du pétrole.

Les volumes de vente de granulats ont connu un tassement de 1,7 % ou de 4,9 millions de tonnes sur base comparable à 282,7 millions de tonnes. Cette évolution est largement imputable à l'Amérique Latine, dont le volume des ventes a chuté de 23,2 % ou de 1,8 million de tonnes, sous l'effet de la détérioration des conditions de marché au Brésil et de la baisse des investissements publics en projets d'infrastructures. En Europe, la demande de granulats a légèrement augmenté de 1,0 %, avec des tendances différentes entre les pays. La croissance est venue de la Belgique, de la Grèce et de l'Allemagne alors que la France a connu un repli en raison de la réduction des projets d'infrastructures. En Amérique du Nord, les volumes ont décliné de 6,2 % ou de 7,1 millions de tonnes. Dans les autres régions, les ventes de granulats ont évolué favorablement. Dans la région Moyen-Orient-Afrique, la croissance des volumes de ventes est ressortie à 11,2 %, soit 1,2 million de tonnes, une performance essentiellement imputable à une solide dynamique en Égypte grâce aux projets d'infrastructures. En Asie-Pacifique, les volumes de vente ont crû de 5,2 % ou de 1,6 million de tonnes, principalement à la faveur d'une forte demande en Chine.

Sur base comparable, les ventes de béton prêt à l'emploi ont décliné de 1,8 % ou de 1,0 million de tonnes. À l'exception des régions Moyen-Orient-Afrique et Asie-Pacifique, qui ont fait état de chiffres en hausse, toutes les autres régions ont enregistré une décre des volumes par rapport à l'exercice précédent. En Amérique Latine, l'activité béton prêt à l'emploi est celle qui a le plus pâti de l'environnement économique déprimé que connaît le Brésil. En Amérique du Nord, les volumes se sont inscrits en baisse, sous l'effet du ralentissement économique et du repli de la demande au Canada. Dans la région Moyen-Orient-Afrique, les livraisons de béton prêt à l'emploi ont progressé de 10,0 % ou de 0,5 million de mètres cubes, grâce aux grands projets réalisés en Égypte. L'Asie-Pacifique a enregistré une légère augmentation de 0,6 % en volume, la solidité de la croissance enregistrée en Inde et en Malaisie ayant été nettement compensée par la décre à Singapour. L'Europe a enregistré des volumes inférieurs à l'exercice précédent malgré une activité de construction soutenue.

Chiffre d'affaires

Chiffre d'affaires par région

en millions de CHF	Janv.-Déc. 2016	Janv.-Déc. 2015	±%	±% Base comparable
Asie-Pacifique	8 226	9 048	(9,1)	(2,0)
Europe	7 023	7 356	(4,5)	(2,1)
Amérique Latine	2 773	3 241	(14,4)	(4,1)
Moyen-Orient et Afrique	3 900	4 536	(14,0)	(1,5)
Amérique du Nord	5 584	5 678	(1,7)	(2,7)
Corporate/éliminations	(602)	(376)	(60,0)	
TOTAL	26 904	29 483	(8,7)	(1,7)

Le chiffre d'affaires ressort à 26 904 millions de CHF en 2016, en baisse de 8,7 % par rapport au niveau de l'exercice précédent (29 483 millions de CHF). Il a été sérieusement pénalisé par un effet de change négatif de 901 millions de CHF ou de 3,2 %, lié à l'appréciation significative du franc suisse. Sur base comparable, le chiffre d'affaires a reculé de 1,7 %. Il a accusé un repli toutes régions confondues par rapport à l'exercice précédent.

En Asie-Pacifique, les ventes se sont élevées à 8 226 millions de CHF, soit une baisse de 2,0 %, sur base comparable, principalement due à l'Inde, à l'Indonésie et à la Malaisie. En Inde, les effets de la démonétisation, qui a affecté la confiance du marché, se sont fait sentir sur les volumes et les prix. L'Indonésie a pâti de la détérioration du marché depuis la fin du premier trimestre 2016, avec le repli de la demande dans les régions du centre et de l'est de Java et des ventes de ciment en volume. Les prix ont, par ailleurs, été tirés à la baisse par les concurrents nationaux. Tous les segments ont été concernés par la décreue des volumes. Cette situation s'explique essentiellement par la faiblesse des dépenses publiques en projets d'infrastructure à Java. En Malaisie, les ventes ont reculé principalement en raison du ralentissement de la demande nationale et à l'exportation et des pressions sur les prix. L'Australie et la Chine ont en partie compensé cette évolution négative dans la région. La Chine a continué à bénéficier de la nouvelle stratégie commerciale, en particulier au Yunnan, ainsi que du redressement du marché au quatrième trimestre. En Australie, la progression des ventes a été portée par les résultats de Humes, l'achèvement de grands projets et de la phase de transition vers une nouvelle carrière à Lynwood.

En Europe, les ventes se sont inscrites à 7 023 millions de CHF, en repli de 2,1 % sur base comparable. L'Azerbaïdjan, l'Italie, la Russie et le Royaume-Uni ont accusé la plus forte baisse. En Italie, la mauvaise orientation du marché a eu un impact sur les volumes et les prix entraînant une décreue des ventes nettes. Au Royaume-Uni, les ventes sont restées inférieures de 3,2 %, sur base comparable, aux niveaux de l'exercice précédent. L'Allemagne et la Grèce font partie des pays qui ont affiché une bonne croissance en Europe.

L'Amérique Latine a enregistré une décreue des ventes nettes de 133 millions de CHF ou de 4,1 % sur base comparable, principalement due au Brésil, à la Colombie et à l'Équateur. Au Brésil, la détérioration des performances, caractérisée par une baisse des prix et une baisse des volumes vendus, est imputable à la crise économique sévère. En Équateur, la faiblesse des investissements publics en infrastructures s'est soldée par un plongeon des ventes de 7,8 % ou de 36 millions de CHF. En Colombie, la baisse de la demande dans l'activité de construction et le gros coup de frein sur les prix donné par le principal concurrent, ont été les principaux facteurs à l'origine de la baisse de 10,2 % des ventes nettes.

sur base comparable. La chute du marché est également imputable aux mouvements de grève, organisés à l'échelle nationale, en juin et juillet. Cet effondrement a été en partie compensé par l'Argentine, où les ventes ont fait un bond de 21,9 % ou de 96 millions de CHF sur base comparable.

Dans la région Moyen-Orient-Afrique, les ventes ont régressé de 66 millions de CHF ou de 1,5 % sur base comparable. L'Égypte et le Nigéria ont connu un repli des ventes en 2016. En Égypte, les performances ont été impactées par le ralentissement de la demande en novembre et décembre, dû à la dévaluation de la monnaie locale et à la hausse des coûts des matériaux importés. La chute des ventes au Nigéria tient à des événements tels que les pénuries de gaz et les difficultés logistiques. La demande dans l'activité de construction a pâti sous l'effet conjugué de la crise économique, des difficultés de l'industrie pétrolière et de la hausse de l'inflation. Les ventes, dans ce pays, ont plongé de 20,5 % ou de 191 millions de CHF sur base comparable. La Zambie a également connu une évolution défavorable, les ventes ayant chuté de 31,4 % sous l'effet des difficultés du marché. L'Algérie et l'Irak ont partiellement compensé cette baisse avec une forte amélioration des ventes. En Algérie, la croissance a été portée par une hausse de la demande et ses effets positifs sur les volumes et les prix, et par la mise en service de l'usine de Biskra. En Irak, la progression de 18 % des ventes de ciment en volume est liée à l'amélioration de la stabilité politique et à des restrictions sur les importations dans les régions du centre et du sud.

En Amérique du Nord, les ventes se sont établies à 5 584 millions de CHF, en baisse de 156 millions de CHF ou de 2,7 % sur base comparable. Les ventes ont accusé un repli au Canada, mais elles ont augmenté aux États-Unis. L'évolution défavorable enregistrée dans l'est du Canada s'explique par les trois mois de grève à l'usine de St. Constant et par des exportations vers les États-Unis en baisse. Les volumes de ventes sont en repli dans tous les principaux segments par rapport à l'exercice précédent. Les prix ont pâti d'effets contrastés sur les produits, les projets et les régions. Le béton prêt à l'emploi a été particulièrement affecté, par rapport à l'exercice précédent, par la baisse des livraisons à des projets à fortes marges. Dans l'Ouest du Canada, les ventes ont diminué sous l'effet du repli conjoncturel ; dans les principaux segments, les volumes de vente ont été inférieurs à ceux de l'exercice précédent, reflétant une baisse de la demande dans les Prairies, partiellement compensée par une bonne tenue de cette même demande en Colombie britannique. Les prix de vente ont également été affectés, mais dans de plus faibles proportions, avec des effets positifs sur le ciment, qui ont compensé la baisse générale des prix. Aux États-Unis, les ventes ont progressé malgré le ralentissement de la demande après le premier trimestre ; elles ont principalement bénéficié du relèvement des prix alors que les volumes étaient légèrement inférieurs aux niveaux de l'exercice précédent.

La contribution relative de l'Amérique du Nord et de l'Europe au chiffre d'affaires net du Groupe a augmenté à 20,2 % (2015 : 18,6 %) et à 25,4 % (2015 : 24,1 %), respectivement, tandis que la part de la région Moyen-Orient-Afrique et de l'Amérique Latine a diminué à 14,1 % (2015 : 14,9 %) et à 10,0 % (2015 : 10,6 %) respectivement. La contribution relative de l'Asie-Pacifique est restée inchangée par rapport à 2015.

EBITDA opérationnel retraité

EBITDA opérationnel retraité par région

en millions de CHF	Janv.-Déc. 2016	Janv.-Déc. 2015	±%	±% Base comparable
Asie-Pacifique	1 530	1 565	(2,2)	5,2
Europe	1 329	1 264	5,1	8,2
Amérique Latine	885	907	(2,4)	7,8
Moyen-Orient et Afrique	1 196	1 362	(12,2)	1,3
Amérique du Nord	1 329	1 183	12,3	10,8
Corporate/éliminations	(445)	(531)	16,2	
TOTAL	5 825	5 751	1,3	8,7

Après retraitement des coûts de fusion, de restructuration et autres éléments non récurrents, l'EBITDA opérationnel s'est établi à 5 825 millions de CHF en 2016. Sur base comparable, l'EBITDA opérationnel a progressé de 484 millions de CHF ou de 8,7 %. En Amérique du Nord, l'EBITDA opérationnel a enregistré une forte croissance, de plus de 10,0 % par rapport à l'exercice précédent. En Europe, en Amérique Latine et en Asie-Pacifique, l'EBITDA opérationnel a crû de plus de 5,0 % et il a légèrement augmenté dans la région Moyen-Orient-Afrique. L'effet de change a pesé très significativement, entraînant une baisse de l'EBITDA opérationnel ajusté de 229 millions de CHF ou de 4,1 %. En 2016, le Groupe a vendu moins de certificats de CO₂. L'impact sur l'EBITDA opérationnel a été de -14 millions de CHF. En 2016, l'EBITDA opérationnel non ajusté a crû de 22,0 % sur base comparable pour s'établir à 5 242 millions de CHF. Les coûts de fusion et de restructuration ont représenté 582 millions de CHF, en baisse de 523 millions de CHF ou de 47,3 % par rapport à 2015, une évolution qui s'est répercutée sur l'EBITDA opérationnel. Dans les paragraphes suivants, il faut entendre par « EBITDA opérationnel », l'EBITDA opérationnel après retraitement des coûts non récurrents.

En Asie-Pacifique, l'EBITDA opérationnel a augmenté de 76 millions de CHF ou de 5,2 % sur base comparable. Les progressions les plus importantes ont été enregistrées en Chine, en Inde, aux Philippines et au Vietnam. En Chine, les activités ont bénéficié de la baisse des coûts du carburant, d'une évolution favorable des charges fixes et de la maintenance, ainsi que d'une bonne orientation des volumes et des prix, liée aux meilleures conditions du marché. En Inde, la hausse de l'EBITDA opérationnel a été principalement imputable au repli du coût du carburant, des matières premières et des charges fixes, une évolution partiellement compensée par la baisse des prix du ciment au premier trimestre et la démonétisation en novembre. Aux Philippines, la croissance de l'EBITDA opérationnel a été portée par la progression des ventes au détail alors que les coûts des matières premières et les frais de maintenance ont soutenu la performance globale. Au Vietnam, la bonne tenue des ventes et la maîtrise des coûts ont engendré une hausse de l'EBITDA opérationnel. Ces résultats ont été partiellement compensés par l'Australie qui a enregistré une baisse de l'EBITDA opérationnel, due à un mix régional défavorable, à l'achèvement de grands projets et à la transition vers la nouvelle carrière devant fournir le marché de Sydney. La détérioration du marché, en particulier dans les régions du centre et de l'est de Java ainsi que l'évolution défavorable des prix ont eu un impact sur l'EBITDA opérationnel de l'Indonésie, légèrement compensé par l'évolution du coût du carburant et des charges fixes.

En Europe, l'EBITDA opérationnel a crû de 103 millions de CHF ou de 8,2 % sur base comparable, principalement grâce à la France, à l'Allemagne, à la Suisse et au Royaume-Uni. En France, l'amélioration des coûts variables, due à la baisse des prix des ressources énergétiques, a été l'un des principaux facteurs de croissance de l'EBITDA opérationnel, une évolution partiellement compensée par la hausse des coûts fixes dans le ciment et les granulats. En Allemagne, la croissance a été stimulée par l'accroissement des commandes dans les secteurs de l'immobilier résidentiel et commercial et celui des travaux publics, alors que les prix étaient en retrait mais les coûts fixes maîtrisés. Le chiffre d'affaires est ressorti en hausse en Suisse, principalement grâce aux prix des granulats, dans l'ouest du pays, et aux volumes de ciment. Le Royaume-Uni a bénéficié d'une bonne gestion des coûts alors que la livre sterling s'est nettement dépréciée suite au résultat du vote sur le Brexit. L'activité a connu une progression principalement due aux segments du béton prêt à l'emploi et du ciment, qui ont affiché une belle dynamique au cours du dernier trimestre, partiellement compensée par la baisse des volumes de granulats et d'asphalte. En Pologne, la bonne évolution du clinker et des volumes de ciment ainsi que l'abaissement significatif des coûts ont été partiellement compensés par un effet prix négatif. La bonne orientation de l'EBITDA opérationnel s'est poursuivie en Belgique, en Serbie, en Espagne et en Hongrie. La Roumanie a pâti de la baisse des volumes, une évolution partiellement compensée par la hausse des prix et la baisse des coûts. En Russie, l'EBITDA opérationnel a accusé un repli, suite à la diminution des volumes des ventes sous l'effet d'une faible demande, une situation que les initiatives en matière de prix et la maîtrise des coûts ont permis d'atténuer.

En Amérique Latine, l'EBITDA opérationnel s'est inscrit en hausse de 70 millions de CHF ou de 7,8 % sur base comparable. La dépréciation notable de certaines monnaies locales a accentué l'effet de change, qui s'est établi à 92 millions de CHF ou 10,1 %. L'EBITDA opérationnel est ressorti en baisse dans la plupart des pays, mais il est resté supérieur aux niveaux de l'exercice précédent en Argentine, au Salvador, au Chili, au Mexique, et au Nicaragua. En Argentine, la hausse des prix a été partiellement compensée par le repli des volumes et l'accroissement des coûts de production. Au Salvador, l'EBITDA opérationnel s'est amélioré grâce à l'impact favorable du coût du carburant plus faible et aux initiatives de réduction des coûts. Au Chili, l'évolution positive de l'EBITDA opérationnel a été principalement due à l'amélioration des coûts variables et des prix. Au Mexique, l'impact favorable des prix et des charges fixes a été partiellement compensé par la hausse des coûts de maintenance et de production dans le segment du béton prêt à l'emploi. Le Nicaragua a bénéficié de la maîtrise des charges fixes. Dans tous les autres pays de la région, en particulier au Brésil, en Colombie et en Équateur, les résultats ont été inférieurs aux niveaux de l'exercice précédent. Au Brésil, la baisse des volumes et le ralentissement des prix ont abouti à une diminution de l'EBITDA opérationnel. En Colombie, l'EBITDA opérationnel a, malgré la hausse des prix, reculé, sous l'effet de la baisse des volumes et de l'accroissement des coûts des ressources énergétiques. En Équateur, la baisse des dépenses publiques en projets d'infrastructure, ajoutée aux contraintes de liquidité, a entraîné un repli des volumes malgré l'orientation favorable des prix et du coût du carburant.

Dans la région Moyen-Orient-Afrique, l'EBITDA opérationnel a enregistré une légère augmentation de 17 millions de CHF ou de 1,3 % sur base comparable. La dépréciation de certaines monnaies locales a accentué l'effet défavorable de change, qui s'est établi à 94 millions de CHF ou 7,4 %. L'Algérie, l'Égypte, l'Irak, le Liban, l'Ouganda et le Zimbabwe ont vu croître leur EBITDA opérationnel. En Algérie, l'augmentation des volumes et des prix a engendré une progression de l'EBITDA opérationnel, dans un contexte de sous-alimentation du marché suite aux restrictions à l'importation. En Égypte, la croissance s'explique, pour l'essentiel, par une meilleure rentabilité des activités clinker et ciment et une stratégie de prix élevés. Cette évolution a, néanmoins, été compensée par la hausse du coût des ressources énergétiques. Au Liban, l'évolution favorable des volumes et des prix s'est accompagnée d'une baisse des prix de l'énergie et du carburant. Au Kenya, l'évolution positive des prix et des coûts de production a contribué à une hausse de l'EBITDA opérationnel. En revanche, l'EBITDA opérationnel a accusé un repli en Jordanie, au Nigeria, en Afrique du Sud et en Zambie. En Jordanie, le repli des volumes et des prix a été en partie compensé par l'évolution positive des prix du carburant et de l'électricité. Au Nigeria, l'évolution défavorable du chiffre d'affaires associée aux interruptions en approvisionnement en gaz et la hausse des coûts des ressources énergétiques ont contribué à un repli de l'EBITDA opérationnel. L'Afrique du Sud a bénéficié de la hausse des volumes et des prix, qui a été en grande partie compensée par l'évolution défavorable des coûts de production. En Zambie, la mauvaise évolution des prix et des volumes a été partiellement compensée par la diminution des charges fixes.

En Amérique du Nord, l'EBITDA opérationnel s'est amélioré de 128 millions de CHF ou de 10,8 % sur base comparable. Grâce à la hausse des prix et à l'évolution positive des coûts des ressources énergétiques, les États-Unis ont affiché une belle performance, qui a été en partie compensée par la hausse des coûts fixes et des charges de retraite suite aux avantages non récurrents de l'exercice précédent. Le repli de l'EBITDA opérationnel au Canada est imputable à la région Ouest, qui a enregistré une baisse de la demande de la part des États tributaires des recettes pétrolières, partiellement compensée par des coûts de production plus faibles. Dans la région Est du Canada, l'EBITDA opérationnel est resté inchangé, sous l'effet conjugué de la hausse des prix et de l'accroissement des charges fixes.

La contribution de l'Amérique du Nord à l'EBITDA opérationnel a augmenté à 22,8 % (2015 : 20,6 %). La part de l'Europe a augmenté à 22,8 % (2015 : 22,0 %). Celle de l'Asie-Pacifique a légèrement diminué à 26,3 % (2015 : 27,2 %). La région Moyen-Orient-Afrique a représenté 20,5 % de l'EBITDA opérationnel du Groupe (2015 : 23,7 %). La contribution relative de l'Amérique Latine a diminué à 15,2 % (2015 : 15,8 %).

Marge d'EBITDA opérationnel retraité

Après retraitement des coûts non récurrents, la marge d'EBITDA opérationnel du Groupe a augmenté, sur base comparable, de 2,1 points de pourcentage à 21,6 % en 2016. L'effet de change sur la marge du Groupe a été négligeable. La croissance de la marge d'EBITDA opérationnel a été principalement imputable au Mexique, au Royaume-Uni et aux États-Unis, tandis que les conditions ont été difficiles en Australie, au Brésil, en Malaisie et au Nigeria. Les profits du Groupe sur les ventes de certificats de CO₂ ont diminué de 14 millions de CHF.

En Asie-Pacifique, la marge d'EBITDA opérationnel a progressé, sur base comparable, de 1,3 point de pourcentage à 18,6 %, les coûts du carburant, le repli des charges fixes industrielles et la maîtrise des frais administratifs ayant compensé la baisse des prix et des volumes. Les marges ont augmenté ou se sont stabilisées dans la plupart des pays de la région. Elles ont notamment progressé en Chine, au Vietnam et en Inde alors qu'elles se sont détériorées en Australie, en Malaisie et au Vietnam.

En Europe, la marge d'EBITDA opérationnel est en hausse de 1,8 point de pourcentage sur base comparable. Les principaux contributeurs à cette progression sont la Belgique, l'Allemagne, la Roumanie, la Serbie et le Royaume-Uni. L'augmentation des marges, notamment en Belgique, en Roumanie et au Royaume-Uni, est principalement due à la hausse des prix de vente et à la concentration des efforts sur la maîtrise de coûts. Les ventes de certificats de CO₂ ont reculé de 13 millions de CHF par rapport à l'exercice précédent. L'évolution négative des marges en Autriche a principalement été le fait d'une baisse des prix.

En Amérique Latine, la marge d'EBITDA opérationnel a crû de 3,5 points de pourcentage, sur base comparable. Les marges ont augmenté dans la plupart des pays par rapport à l'exercice précédent, notamment au Mexique, en Argentine, au Chili et en Équateur. Le Mexique a bénéficié d'une meilleure orientation des prix. En Équateur, l'évolution favorable des marges s'explique par la hausse des prix et la baisse des coûts du carburant. La contraction des marges a surtout concerné le Brésil et la Colombie. Au Brésil, une meilleure maîtrise des coûts n'a pas permis de compenser la baisse des prix. En Colombie, l'accroissement des coûts de transport et de l'énergie a été le principal facteur à l'origine de la compression des marges.

Dans la région Moyen-Orient-Afrique, la marge d'EBITDA opérationnel a augmenté de 0,9 point de pourcentage. L'évolution a été globalement contrastée dans la région. La marge d'EBITDA opérationnel a progressé en Algérie, en Égypte, au Kenya et au Liban. L'Égypte a bénéficié d'une hausse des prix liée au lancement de projets dans l'activité béton prêt à l'emploi, l'Algérie, d'une augmentation des volumes et des prix, et le Liban, d'une évolution favorable du chiffre d'affaires, qui est allée de pair avec une baisse des coûts des ressources énergétiques. Les marges se sont contractées au Nigeria, en Afrique du Sud, en Jordanie et en Zambie suite à l'accroissement des prix des matières premières, du pétrole et du gaz.

En Amérique du Nord, la marge d'EBITDA opérationnel s'est améliorée sur base comparable, progressant de 2,9 points de pourcentage. Cette progression s'explique par une évolution favorable du chiffre d'affaires, due à une hausse des prix du ciment et à une baisse des coûts des ressources énergétiques aux États-Unis, ainsi que par une légère augmentation de la marge au Canada.

Dans l'activité ciment, la marge d'EBITDA opérationnel a progressé sur base comparable de 0,8 point de pourcentage à 26,4 %. Dans ce segment, la marge d'EBITDA opérationnel a augmenté dans toutes les régions du Groupe, à l'exception de la région Moyen-Orient-Afrique. Dans l'activité granulats, la marge d'EBITDA opérationnel a crû sur base comparable de 1,2 point de pourcentage à 17,4 %. Les marges se sont améliorées dans ce segment en Europe, dans la région Moyen-Orient-Afrique et en Amérique du Nord et elles se sont détériorées dans les autres régions du Groupe.

Flux de trésorerie et investissements

Flux de trésorerie et investissements

en millions de CHF	Janv.-Déc. 2016	Janv.-Déc. 2015	±%	±% Base comparable
Flux de trésorerie en provenance des activités d'exploitation	3 295	2 550	29,2	46,2
Cash-flow libre opérationnel	1 660	(51)		
Investissements nets en immobilisations corporelles destinés à maintenir la capacité de production et à garantir la compétitivité	(997)	(1 148)	13,2	9,7
Investissements dans des immobilisations corporelles à des fins d'expansion	(638)	(1 453)	56,1	52,3

Flux de trésorerie en provenance des activités d'exploitation

Les flux de trésorerie provenant des activités d'exploitation ont augmenté de 1 083 millions de CHF ou 46,2 %, sur base comparable à 3 295 millions de CHF. Cette augmentation est principalement liée aux investissements, aux charges financières et aux impôts. L'impact des coûts de fusion, de restructuration et autres éléments non récurrents sur les flux de trésorerie provenant des activités d'exploitation s'est élevé à 638 millions de CHF (2015 : 784 millions de CHF). Le cash-flow libre opérationnel a augmenté de 1 660 millions de CHF.

Activités d'Investissement

Les investissements nets destinés à maintenir la capacité de production et de garantir la compétitivité se sont élevés à 997 millions de CHF, tandis que les investissements à des fins d'expansion et de diversification ont atteint 638 millions de CHF. Les investissements en immobilisations corporelles à des fins d'expansion correspondent à de grands projets ayant pour objet d'accroître les capacités cimentières dans les pays en développement.

Principaux projets d'investissement

Indonésie – Terminal de ciment à Lampung dans le sud de Sumatra

Le Groupe a construit un terminal de ciment et une usine de conditionnement près de Lampung, dans le sud de Sumatra. Ce terminal est opérationnel depuis le premier trimestre 2016. Le Groupe dispose déjà d'un positionnement solide sur le marché régional du sud de Sumatra, qui croît plus rapidement que la moyenne indonésienne. Le renforcement de son périmètre permettra d'améliorer le service client et de réduire les frais logistiques.

Brésil – Accroissement des capacités à Barroso

Une deuxième chaîne de fours a été installée à l'usine de Barroso et mise en service au deuxième trimestre 2016. La capacité de ciment totale installée de LafargeHolcim Brazil a ainsi augmenté de 2,3 millions de tonnes à 11,1 millions de tonnes. Grâce à cet investissement, le Brésil sera en mesure d'améliorer sa structure de coûts, tandis que le périmètre des actifs est réévalué en permanence depuis la fusion pour répondre à la demande en matériaux de construction dans le sud-est du pays.

Inde – Renforcement du positionnement sur le marché

La nouvelle cimenterie de Jamul a ouvert ses portes mi 2016. L'exploitation de l'unité de production, d'une capacité en clinker de 2,8 millions de tonnes, a commencé en juillet 2016. Les unités de broyage de Jamul et Sindri, d'une capacité de 2,5 millions de tonnes, ont démarré leur production en septembre et octobre 2016.

Nouvelle-Zélande – Terminaux de Timaru et d'Auckland

Deux terminaux d'importation de ciment en vrac, d'une capacité de 30 000 tonnes, ont été construits dans les ports stratégiques de Timaru et d'Auckland afin d'accompagner la stratégie à l'importation de Holcim Nouvelle-Zélande. Le terminal de Timaru a été mis en service commercial en février 2016 et celui d'Auckland en juin 2016. Cet important investissement dans la chaîne d'approvisionnement de Holcim Nouvelle-Zélande et dans des partenariats avec des fournisseurs permettra à nos clients de bénéficier d'un accès en continu à un ciment de qualité supérieure et d'une assistance pour leurs activités commerciales.

Russie – Modernisation de l'usine de Volsk

La stratégie de modernisation en Russie se poursuit avec la mise à niveau de l'usine existante de traitement par voie humide à Volsk, dans la région de la Volga. Le projet progresse comme prévu et la nouvelle ligne de clinker (semi-humide) devrait être mise en service au deuxième semestre 2017.

Algérie – Djemourah – Projet Biskra

Le Groupe a achevé la construction, lancée en novembre 2013, d'une nouvelle cimenterie intégrée dans la région de Biskra. La capacité de la cimenterie est de 2,7 millions de tonnes. La production de ciment a commencé en avril 2016 et la production de clinker a quant à elle démarré fin juillet 2016.

Canada – Augmentation des capacités à Exshaw

Le projet d'expansion à l'usine d'Exshaw, près de Calgary, a consisté en la mise en place d'un nouveau four à cinq cycles, offrant une capacité annuelle de 1,3 million de tonnes et en la mise à niveau de lignes de four existantes afin de répondre aux exigences environnementales requises. La production de clinker a commencé en mai 2016 et la production de ciment, en septembre 2016.

États-Unis – Nouvelle ligne à Ravena

Le projet consiste en la mise en place d'une ligne de production de ciment et de clinker à Ravena (nord-est des États-Unis) sur une friche industrielle, représentant une capacité totale de 1,9 million de tonnes de ciment. Le projet comprend un four à préchauffage/précalcination, un refroidisseur de clinker, un broyeur secondaire, un broyeur vertical pour cru de ciment, un dépoussiéreur par voie humide, un broyeur à charbon et un dispositif de réduction sélective non catalytique (SNCR). Cette nouvelle ligne est appelée à remplacer les deux fours longs à voie humide existants. Le démarrage de la production de clinker est prévu pour le premier trimestre 2017.

États-Unis – Respect des normes environnementales et mise à niveau des cimenteries d'Hagerstown et d'Ada

L'investissement a pour objet la mise en conformité des cimenteries d'Hagerstown dans le Maryland et d'Ada dans l'Oklahoma par rapport aux Normes d'émission nationales relatives aux polluants atmosphériques dangereux (National Emission Standards for Hazardous Air Pollutants ou NESHAP) moyennant la mise à niveau des systèmes de four. Le projet vise également à accroître les capacités de production grâce à la modernisation des fours. La production de clinker et de ciment a commencé à l'usine d'Hagerstown en juin 2016 et la mise en service de l'usine d'ADA, après modernisation, est prévue pour le premier trimestre 2017.

Nigeria – Accroissement des capacités grâce à une deuxième ligne à Unicem

Une deuxième ligne de production de ciment, d'une capacité de 2,5 millions de tonnes par an a été mise en place à l'usine d'Unicem Mfamosing pour répondre à la forte croissance du marché dans le sud et le sud-est du pays. Cette deuxième ligne est entrée en service à la fin de 2016.

Activité financière

Les investissements de LafargeHolcim ont été financés à partir des flux de trésorerie provenant des activités d'exploitation. Les nouvelles émissions de titres de dette ont principalement pour objet d'assurer le refinancement de la dette et de couvrir les besoins généraux de la société. Au cours de l'exercice considéré, LafargeHolcim a procédé à l'émission de 4,8 milliards de CHF sur les marchés de capitaux, ce qui lui a permis de s'assurer des taux d'intérêt historiquement bas. Les principales opérations réalisées sur les marchés financiers sont les suivantes :

***Emission, en mai 2016, d'emprunts de type Schuldschein
pour un montant de 1,1 milliard de CHF libellés en euros et en dollars américains***

413 millions d'EUR	Obligation Holcim Finance (Luxembourg) S.A. assortie d'un coupon de 1,04 % - Durée : 2016-2021
209 millions d'EUR	Obligation Holcim Finance (Luxembourg) S.A. assortie d'un coupon égal au taux Euribor 6 mois + 1,00 % Durée : 2016-2021
40 millions d'USD	Obligation LafargeHolcim International Finance Ltd assortie d'un coupon de 2,80 % - Durée : 2016-2021
121 millions d'USD	Obligation LafargeHolcim International Finance Ltd assortie d'un coupon égal au taux Libor 3 mois + 1,60 % Durée : 2016-2021
152 millions d'EUR	Obligation Holcim Finance (Luxembourg) S.A. assortie d'un coupon de 1,46 % - Durée : 2016-2023
25 millions d'EUR	Obligation Holcim Finance (Luxembourg) S.A. assortie d'un coupon égal au taux Euribor 6 mois + 1,20 % Durée : 2016-2023
15 millions d'USD	Obligation LafargeHolcim International Finance Ltd assortie d'un coupon de 3,20 % - Durée : 2016-2023
25 millions d'USD	Obligation LafargeHolcim International Finance Ltd assortie d'un coupon égal au taux Libor 3 mois + 1,80 % Durée : 2016-2023
32,5 millions d'EUR	Obligation Holcim Finance (Luxembourg) S.A. assortie d'un coupon de 2,00 % - Durée : 2016-2026

***Emission, en mai 2016, d'obligations libellées en euros
pour un montant équivalent à 2,5 milliards de CHF***

1,15 milliard d'EUR	Obligation Holcim Finance (Luxembourg) S.A. assortie d'un coupon de 1,38 % - Durée : 2016-2023
1,15 milliard d'EUR	Obligation Holcim Finance (Luxembourg) S.A. assortie d'un coupon de 2,25 % - Durée : 2016-2028

Les montants reçus suite à l'émission de ces emprunts ont été en partie utilisés pour racheter des obligations libellées en euros et en livre sterling pour un montant nominal total de 1,2 milliards de CHF au cours du deuxième trimestre 2016.

***Emission, en septembre 2016, d'obligations libellées en dollars américains
pour un montant équivalent à 1 milliard de CHF***

400 millions d'USD	LafargeHolcim Finance US LLC assortie d'un coupon de 3,5 % - Durée : 2016-2026
600 millions d'USD	LafargeHolcim Finance US LLC assortie d'un coupon de 4,75 % - Durée : 2016-2046

Au cours du quatrième trimestre 2016, le Groupe a également racheté une obligation en circulation, libellée en euros, pour un montant nominal de 328 millions de CHF.

Dette nette

La structure financière du Groupe reste solide et la dette nette ressort à 14 724 millions de CHF au titre de l'exercice considéré.

Financement du Groupe sur les marchés de capitaux au 31 décembre 2016 (15 773 millions de CHF)

Catégorie	Catégorie (détail)	Millions de CHF	en %
Obligations EUR		6 305	40 %
Obligations USD		4 396	28 %
Obligations CHF		2 386	15 %
EUR PPs	Placements privés EUR	696	4 %
Obligations GBP		555	4 %
Obligations AUD		515	3 %
Obligations MXN		266	2 %
USD PPs	Placements privés USD	255	2 %
EUR CPs	Billets de trésorerie EUR	195	1 %
Obligations NGN		194	1 %
Obligations CRC		9	0 %
TOTAL		15 773	100 %

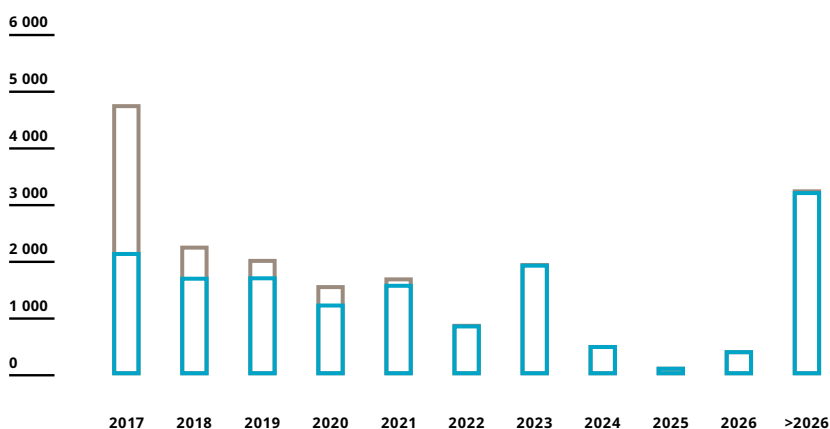
Profil de financement

LafargeHolcim affiche un solide profil financier. Les passifs financiers sont financés pour 79 % sur différents marchés de capitaux et pour 21 % par des banques et autres prêteurs. Le Groupe ne présente pas d'exposition significative à un prêteur en particulier. La maturité moyenne des passifs financiers a pu être sensiblement allongée, passant de 4,2 ans au 31 décembre 2015 à 5,9 ans, à l'issue de plusieurs opérations réalisées sur les marchés financiers en 2016. La structure des échéances est bien équilibrée avec une grande part de financements de moyen à long terme.

LafargeHolcim a pour ambition de conserver une notation de crédit favorable et accorde, en conséquence, la priorité à la bonne exécution de ses objectifs financiers et au maintien de son rating dans la catégorie des signatures de qualité (Investment Grade). Pour plus d'informations sur les notations de crédit actuelles, veuillez vous reporter à la page 78. Le taux d'intérêt nominal moyen des passifs financiers de LafargeHolcim, au 31 décembre 2016, était de 4,8 %, et la part des emprunts à taux fixe représentait 61 %. Pour plus d'informations sur les passifs financiers, veuillez vous reporter à la Note 26.

Maturité du passif financier au 31 décembre 2016¹

en millions de CHF



■ Obligations, placements privés et billets de trésorerie
 ■ Prêts consentis par des institutions financières et autres passifs financiers

¹Après un reclassement lié au risque de 195 millions de CHF entre les passifs financiers courants et les passifs financiers non courants.

Liquidités

Pour assurer sa liquidité, le Groupe détenait, au 31 décembre 2016, de la trésorerie et des équivalents de trésorerie pour un montant de 4 923 millions de CHF. La trésorerie est investie en dépôts à terme auprès d'un large éventail de banques. Le risque de contrepartie fait l'objet d'un suivi en continu sur la base de principes clairement définis dans le cadre du processus de gestion des risques. Au 31 décembre 2016, LafargeHolcim disposait de 6 256 millions de CHF de lignes de crédit confirmées non utilisées (voir également note 26).

Au 31 décembre 2016, les passifs financiers courants (après ajustement lié au risque de 195 millions de CHF), d'un montant de 4 781 millions de CHF, étaient largement couverts par les placements de trésorerie, les équivalents de trésorerie et les lignes de crédit confirmées non utilisées. LafargeHolcim dispose d'un programme de billets de trésorerie libellés en dollars américains ainsi que de plusieurs autres libellés en euros. Ces programmes ont pour objet de financer les besoins de liquidité à court terme du Groupe à des conditions intéressantes. Les billets de trésorerie en circulation au 31 décembre 2016 s'élevaient à 182 millions d'euros.

Sensibilité aux devises

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

Les fluctuations de change n'ont guère d'impact sur la rentabilité opérationnelle du Groupe. En raison de la fabrication locale d'une très grande partie de ses produits, les ventes et les coûts du Groupe sont, dans une large mesure, libellés dans les monnaies locales. Par conséquent, les effets des fluctuations de change se limitent, essentiellement, à la conversion des états financiers locaux pour les besoins du compte de résultat consolidé. Au cours du dernier exercice, la suppression du taux plancher avec l'euro, intervenue au début de 2015, et l'appréciation persistante du franc suisse face aux principales devises ont eu un effet de change négatif. Comme une grande partie des investissements en capital à l'étranger est financée dans la monnaie locale correspondante, les effets de la conversion sur les bilans locaux aux fins de l'état consolidé de la situation financière n'ont, en général, pas entraîné de graves distorsions dans ledit état consolidé.

L'analyse de sensibilité ci-dessous présente l'effet des principales devises sur certains chiffres clés des états financiers consolidés. L'analyse de sensibilité ne tient compte que des effets résultant de la conversion d'états financiers locaux en francs suisses (effet de conversion). Les effets de change liés aux transactions réalisées au plan local en monnaies étrangères ne sont pas inclus dans l'analyse. Compte tenu du caractère local des activités, ce type de transaction fait rarement l'objet d'une couverture individuelle.

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

Analyse de sensibilité

en millions de CHF	2016	EUR	GBP	USD	CAD	Amérique Latine (MXN, BRL, ARS, COP)	INR	Asie (AUD, CNY, IDR, PHP)	Moyen- Orient et Afrique (NGN, DZD, EGP)
	Tel que communiqué	Dans l'hypothèse d'une appréciation de 5 % du franc suisse, l'impact serait le suivant :							
Produits des activités ordinaires	26 904	(171)	(93)	(215)	(94)	(86)	(162)	(178)	(97)
EBITDA opérationnel retraité	5 825	(17)	(17)	(71)	(21)	(22)	(28)	(34)	(35)
Flux de trésorerie en provenance des activités d'exploitation	3 295	26	(14)	(48)	(13)	(11)	(25)	(17)	(27)
Dettes nettes	14 724	398	(16)	(151)	38	(34)	26	(97)	0

Tableau de passage des indicateurs de résultat au compte de résultat consolidé du groupe LafargeHolcim

en millions de CHF	Oct.-Dec. 2016	Oct.-Dec. 2015	2016	2015
RÉSULTAT D'EXPLOITATION ¹	563	(2 115)	2 837	(739)
Dépréciation, amortissement et perte de valeur des actifs opérationnels ¹	733	3 127	2 405	4 421
EBITDA OPÉRATIONNEL ¹	1 296	1 011	5 242	3 682
Retraitements pro forma (1 ^{er} semestre Lafarge 2015, entrées de périmètre & cessions)	0	(23)	0	963
EBITDA OPÉRATIONNEL	1 296	988	5 242	4 645
Coûts de fusion, de restructuration et autres éléments non récurrents	315	407	582	1 106
EBITDA OPÉRATIONNEL RETRAITÉ	1 611	1 395	5 825	5 751

¹ Selon les comptes consolidés.

en millions de CHF	Oct.-Dec. 2016	Oct.-Dec. 2015	2016	2015
RÉSULTAT NET ¹	535	(2 863)	2 090	(1 361)
Retraitements pro forma (1 ^{er} semestre Lafarge 2015, entrées de périmètre & cessions)	0	(46)	0	(597)
RÉSULTAT NET	535	(2 909)	2 090	(1 958)
Coûts de fusion	51	134	189	550
Charges non-récurrentes de plus de 50 millions de CHF	64	181	64	242
Plus et moins-values de cessions et dépréciations d'actifs	(86)	2 515	(515)	2 135
Coûts des remboursements anticipés d'emprunts obligataires	0	0	90	0
RÉSULTAT NET RÉCURRENT	564	(78)	1 918	970
dont Résultat net récurrent part Groupe	480	(15)	1 615	798

¹ Selon les comptes consolidés.**Tableau de passage du cash-flow libre opérationnel au tableau des flux de trésorerie consolidés du groupe LafargeHolcim**

en millions de CHF	Oct.-Dec. 2016	Oct.-Dec. 2015	2016	2015
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'EXPLOITATION ¹	1 779	1 534	3 295	2 465
Acquisitions d'immobilisations corporelles ¹	(494)	(881)	(1 773)	(2 106)
Cessions d'immobilisations corporelles ¹	57	43	137	118
CASH-FLOW LIBRE OPÉRATIONNEL ¹	1 342	696	1 660	477
Retraitements pro forma (1 ^{er} semestre Lafarge 2015, entrées de périmètre & cessions)	0	(49)	0	(528)
CASH-FLOW LIBRE OPÉRATIONNEL	1 342	647	1 660	(51)

¹ Selon les comptes consolidés.

INFORMATIONS FINANCIÈRES

CHIFFRES CLÉS

Page 174

COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

Page 175

ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL CONSOLIDÉ

Page 176

ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE CONSOLIDÉE

Page 177

TABLEAU DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS

Page 178

TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS

Page 180

NOTES ANNEXES AUX COMPTES CONSOLIDÉS

1. Principaux événements de la période Page 181
2. Principes comptables Page 181
3. Gestion des risques Page 197
4. Variations du périmètre de consolidation Page 205
5. Principaux taux de change Page 209
6. Information sectorielle Page 210
7. Information par ligne de produit Page 212
8. Information par pays Page 214
9. Résumé des dotations aux amortissements et dépréciations Page 214
10. Autres produits Page 215
11. Autres charges Page 216
12. Produits financiers Page 216
13. Charges financières Page 216
14. Recherche et développement Page 217
15. Résultat par action Page 217
16. Trésorerie et équivalents de trésorerie Page 218
17. Créances clients Page 218
18. Stocks Page 219
19. Charges constatées d'avance et autres actifs courants Page 219
20. Actifs et passifs associés classés comme détenus en vue de la vente Page 220
21. Actifs financiers non courants Page 221
22. Participations dans des entreprises associées et des coentreprises Page 222
23. Immobilisations corporelles Page 227
24. Goodwill et immobilisations incorporelles Page 229
25. Fournisseurs Page 234
26. Passifs financiers Page 234
27. Contrats de location Page 238
28. Instruments financiers dérivés Page 239
29. Impôts Page 240
30. Provisions Page 242
31. Avantages du personnel Page 244
32. Régimes d'avantages dont le paiement est fondé sur des actions Page 252
33. Information sur le capital social Page 257
34. Participations ne donnant pas le contrôle (intérêts minoritaires) Page 257
35. Passifs éventuels, garanties et engagements Page 258
36. Autres informations sur les flux de trésorerie Page 261
37. Transactions et relations avec les administrateurs et les hauts dirigeants Page 263
38. Événements postérieurs à la clôture de l'exercice Page 264
39. Arrêté des états financiers Page 264
40. Principales sociétés du Groupe Page 265

RAPPORT DES AUDITEURS

Page 270

RÉSULTATS DE LA HOLDING

Page 278

CHIFFRES CLÉS SUR CINQ ANS DU GROUPE LAFARGEHOLCIM

Page 293

Chiffres clés du Groupe LafargeHolcim

		2016	2015	±%
Capacité annuelle de production de ciment	millions t	353,3	374,0	-5,5
Ventes de ciment	millions t	233,2	193,1	+20,8
Ventes de granulats	millions t	282,7	231,5	+22,2
Ventes de béton prêt à l'emploi	millions m³	55,0	47,6	+15,5
Produits des activités ordinaires	millions de CHF	26 904	23 584	+14,1
EBITDA opérationnel	millions de CHF	5 242	3 682	+42,4
Marge d'EBITDA opérationnel	%	19,5	15,6	
Résultat d'exploitation	millions de CHF	2 837	(739)	+484,1
Résultat net	millions de CHF	2 090	(1 361)	+253,5
Résultat net - Actionnaires de LafargeHolcim Ltd	millions de CHF	1 791	(1 469)	+222,0
Flux de trésorerie en provenance des activités d'exploitation	millions de CHF	3 295	2 465	+33,7
Dettes nettes	millions de CHF	14 724	17 266	-14,7
Total des capitaux propres	millions de CHF	34 747	35 722	-2,7
Effectifs		90 903	100 956	-10,0
Résultat par action	CHF	2,96	(3,11)	+195,2
Résultat par action dilué	CHF	2,96	(3,11)	+195,2
Dividendes	millions de CHF	1 214 ¹	909	+33,5
Dividendes par action	CHF	2,00	1,50	+33,3

¹ Proposé par le Conseil d'administration pour une distribution plafonnée à 1 214 millions de CHF à prélever des « Primes ».

Compte de résultat consolidé du Groupe LafargeHolcim

en millions de CHF	Notes	2016	2015
PRODUITS DES ACTIVITÉS ORDINAIRES	8	26 904	23 584
Coût des biens vendus		(15 632)	(16 490)
EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION		11 272	7 093
Frais commerciaux et de distribution		(6 394)	(5 883)
Frais administratifs		(2 041)	(1 949)
RÉSULTAT D'EXPLOITATION		2 837	(739)
Autres produits	10	824	1 219
Autres charges	11	(68)	(415)
Quote-part dans les résultats des entreprises associées et des coentreprises	22	205	157
Produits financiers	12	187	154
Charges financières	13	(1 104)	(1 060)
RÉSULTAT NET AVANT IMPÔTS		2 882	(684)
Impôts	29	(835)	(781)
RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS POURSUIVIES		2 047	(1 465)
Résultat net des activités abandonnées		43	103
RÉSULTAT NET		2 090	(1 361)
Résultat net attribuable aux :			
Actionnaires de LafargeHolcim Ltd		1 791	(1 469)
Participations ne donnant pas le contrôle (intérêts minoritaires)		299	108
Résultat net des activités abandonnées attribuable aux :			
Actionnaires de LafargeHolcim Ltd		43	100
Participations ne donnant pas le contrôle (intérêts minoritaires)		0	3
Résultat par action (en CHF)			
Résultat par action	15	2,96	(3,11)
Résultat par action dilué	15	2,96	(3,11)
Résultat net par action des activités poursuivies (en CHF)			
Résultat par action	15	2,89	(3,32)
Résultat par action dilué	15	2,89	(3,32)
Résultat net par action des activités abandonnées (en CHF)			
Résultat par action	15	0,07	0,21
Résultat par action dilué	15	0,07	0,21

État du résultat global consolidé du Groupe LafargeHolcim

en millions de CHF	Notes	2016	2015
RÉSULTAT NET		2 090	(1 361)
AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL			
<i>Éléments qui seront reclassés dans le compte de résultat durant les périodes futures</i>			
Effets de change			
- Écarts de conversion	5	(1 097)	(1 935)
- Réalisés et comptabilisés en résultat		3	(58)
- Effets d'impôt		1	35
Actifs financiers disponibles à la vente			
- Variation de juste valeur		1	0
- Réalisés et comptabilisés en résultat		0	0
- Effets d'impôt		0	0
Couvertures des flux de trésorerie			
- Variation de juste valeur		34	(17)
- Réalisées et comptabilisées en résultat		6	8
- Effets d'impôt		(8)	5
Couvertures d'investissements nets dans les filiales			
- Variation de juste valeur		(3)	(43)
- Réalisées et comptabilisées en résultat	11	0	44
- Effets d'impôt		(3)	0
SOUS-TOTAL		(1 065)	(1 962)
<i>Éléments qui ne seront pas reclassés dans le compte de résultat durant les périodes futures</i>			
Régimes de retraite à prestations définies			
- Réévaluations	31	(142)	131
- Effets d'impôt		32	(20)
SOUS-TOTAL		(111)	112
TOTAL DES AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL		(1 176)	(1 850)
RÉSULTAT GLOBAL		914	(3 211)
<i>Résultat global attribuable aux :</i>			
Actionnaires de LafargeHolcim Ltd		464	(3 180)
Participations ne donnant pas le contrôle (intérêts minoritaires)		450	(31)

État de la situation financière consolidée du Groupe LafargeHolcim

en millions de CHF	Notes	31.12.2016	31.12.2015
Trésorerie et équivalents de trésorerie	16	4 923	4 393
Créances clients	17	4 074	4 222
Stocks	18	2 645	3 060
Charges constatées d'avance et autres actifs courants	19	747	884
Actifs classés comme détenus en vue de la vente	20	2 046	772
TOTAL ACTIFS COURANTS		14 435	13 331
Actifs financiers non courants	21	811	770
Participations dans des entreprises associées et des coentreprises	22	3 241	3 172
Immobilisations corporelles	23	32 052	36 747
Goodwill	24	16 247	16 490
Immobilisations incorporelles	24	1 017	1 416
Impôts différés	29	1 060	764
Autres actifs non courants		753	608
TOTAL ACTIFS NON COURANTS		55 182	59 967
TOTAL ACTIF		69 617	73 298
Fournisseurs	25	3 048	3 693
Passifs financiers courants	26	4 976	6 866
Impôts à payer		641	598
Autres passifs courants		2 558	3 074
Provisions à court terme	30	575	602
Passifs directement associés aux actifs classés comme détenus en vue de la vente	20	711	0
TOTAL PASSIFS COURANTS		12 509	14 832
Passifs financiers non courants	26	14 744	14 925
Engagements de retraite à prestations définies	31	2 079	1 939
Impôts différés	29	3 387	3 840
Provisions à long terme	30	2 151	2 041
TOTAL PASSIFS NON COURANTS		22 361	22 744
TOTAL PASSIF		34 870	37 577
Capital	33	1 214	1 214
Primes		25 536	26 430
Actions propres	33	(72)	(86)
Réserves		4 144	3 807
TOTAL CAPITAUX PROPRES ATTRIBUABLES AUX ACTIONNAIRES DE LAFARGEHOLCIM LTD		30 822	31 365
Participations ne donnant pas le contrôle (intérêts minoritaires)	34	3 925	4 357
TOTAL CAPITAUX PROPRES		34 747	35 722
TOTAL PASSIF ET CAPITAUX PROPRES		69 617	73 298

Tableau de variation des capitaux propres consolidés du Groupe LafargeHolcim

en millions de CHF	Capital	Primes	Actions propres
CAPITAUX PROPRES AU 1^{ER} JANVIER 2016	1 214	26 430	(86)
Résultat net			
Autres éléments du résultat global			
RÉSULTAT GLOBAL			
Distribution de dividende provenant des réserves issues d'apports de capital		(909)	
Variations des actions propres			14
Palements fondés sur des actions		15	
Capital repayé aux participations ne donnant pas le contrôle (intérêts minoritaires)			
Cession de participations dans des sociétés du Groupe			
Variation des participations dans des sociétés du Groupe			
CAPITAUX PROPRES AU 31 DECEMBRE 2016	1 214	25 536	(72)
CAPITAUX PROPRES AU 1^{ER} JANVIER 2015	654	7 776	(82)
Résultat net			
Autres éléments du résultat global			
RÉSULTAT GLOBAL			
Distribution de dividende provenant des réserves issues d'apports de capital		(424)	
Acquisition de Lafarge			
- Augmentation de capital	501	17 410	
- Frais de transaction liés à l'émission d'actions		(56)	
- Dividende payable en actions	58	1 608	
- Juste valeur des paiements fondés sur des actions Lafarge			
- Acquisition de participations ne donnant pas le contrôle (intérêts minoritaires)			
- Retrait obligatoire	1	33	
Variations des actions propres			(4)
Palements fondés sur des actions		82	
Capital libéré par les participations ne donnant pas le contrôle (intérêts minoritaires)			
Cession de participations dans des sociétés du Groupe			
Variation des participations dans des sociétés du Groupe			
CAPITAUX PROPRES AU 31 DECEMBRE 2015	1 214	26 430	(86)

¹ Les capitaux propres au 31 décembre 2016 incluent une charge cumulée de -85 millions de CHF reconnue dans les autres éléments du résultat global et relative aux actifs et passifs directement associés aux actifs classés comme détenus en vue de la vente.

	Réserves et résultat consolidés	Réserve pour actifs financiers disponibles à la vente	Réserve de couverture des flux de trésorerie	Écarts de conversion	Total des réserves	Total capitaux propres attribuables aux actionnaires de LafargeHolcim Ltd	Participations ne donnant pas le contrôle (intérêts minoritaires)	Total capitaux propres
	14 988	(13)	(10)	(11 158)	3 807	31 365	4 357	35 722
	1 791				1 791	1 791	299	2 090
	(106)	1	32	(1 254)	(1 327)	(1 327)	151	(1 176)
	1 685	1	32	(1 254)	464	464	450	914
						(909)	(248)	(1 157)
	(10)				(10)	5		5
						15		15
							(2)	(2)
							(165)	(165)
	(117)				(117)	(117)	(467)	(584)
	16 546	(13)	23	(12 412)	4 144	30 822	3 925	34 747 ¹
	18 438	(13)	(5)	(9 338)	9 082	17 430	2 682	20 112
	(1 469)				(1 469)	(1 469)	108	(1 361)
	113		(5)	(1 820)	(1 712)	(1 712)	(138)	(1 850)
	(1 355)		(5)	(1 820)	(3 181)	(3 180)	(31)	(3 211)
						(424)	(274)	(697)
						17 910		17 910
						(56)		(56)
	(1 666)				(1 666)			
							69	69
							2 338	2 338
	(438)				(438)	(404)	(295)	(699)
	(3)				(3)	(7)		(7)
						82	(69)	14
							31	31
							(109)	(109)
	12				13	13	15	27
	14 988	(13)	(10)	(11 158)	3 807	31 365	4 357	35 722

Tableau des flux de trésorerie consolidés du Groupe LafargeHolcim

en millions de CHF	Notes	2016	2015
RÉSULTAT NET		2 090	(1 361)
Impôts	29	835	781
Autres produits	10	(824)	(1 219)
Autres charges	11	68	415
Quote-part dans les résultats des entreprises associées et des coentreprises	22	(205)	(157)
Charges financières nettes	12, 13	917	906
Dotations aux amortissements et dépréciations des actifs opérationnels	9	2 405	4 421
Autres éléments sans incidence sur la trésorerie		470	669
Variation du besoin en fonds de roulement net	36	(694)	(232)
TRÉSORERIE LIÉE AUX OPÉRATIONS D'EXPLOITATION		5 063	4 223
Dividendes reçus		160	156
Intérêts reçus		169	165
Intérêts payés		(1 187)	(1 053)
Impôts payés	29	(860)	(940)
Autres charges		(49)	(86)
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'EXPLOITATION (A)		3 295	2 465
Acquisition d'immobilisations corporelles		(1 773)	(2 106)
Cession d'immobilisations corporelles		137	118
Acquisition de participations dans des sociétés du Groupe		(4)	208
Cession de participations dans des sociétés du Groupe		2 245	6 515
Acquisition d'actifs financiers, d'immobilisations incorporelles et autres actifs		(402)	(487)
Cession d'actifs financiers, d'immobilisations incorporelles et autres actifs		503	985
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT (B)	36	706	5 234
Dividendes versés provenant des réserves issues d'apports de capital	15	(909)	(424)
Dividendes versés aux participations ne donnant pas le contrôle (intérêts minoritaires)		(249)	(296)
Capital (repayé aux) libéré par les participations ne donnant pas le contrôle (intérêts minoritaires)		(20)	32
Variations des actions propres		5	(7)
Frais de transaction liés à l'émission d'actions		0	(56)
Variation nette des passifs financiers courants		(946)	516
Augmentation des passifs financiers non courants		6 216	3 484
Remboursement des passifs financiers non courants		(6 600)	(8 553)
Augmentation des participations dans des sociétés du Groupe	34	(375)	(697)
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS DE FINANCEMENT (C)		(2 879)	(6 000)
AUGMENTATION DE LA TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE (A + B + C)		1 122	1 699
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE À L'OUVERTURE DE L'EXERCICE (NET)	16	3 771	1 941
Augmentation de la trésorerie et équivalents de trésorerie		1 122	1 699
Effets de change		(99)	131
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE (NET)	16	4 795	3 771

NOTES ANNEXES AUX COMPTES CONSOLIDÉS

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

1. Principaux événements de la période

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

- La cession, dans le cadre du programme de désinvestissement, de sociétés en Corée du Sud, Sri Lanka, Inde, Arabie Saoudite et Turquie, et la restructuration des opérations au Maroc, en Afrique subsaharienne francophone et en Chine contribuant à une réduction de la dette nette de 2,5 milliards de CHF (voir note 4) ; et
- L'optimisation de la structure financière du Groupe contribuant au remboursement de passifs financiers non courants d'un montant de 6,6 milliards de CHF et à l'émission de nouveaux passifs financiers non courants à hauteur de 6,2 milliards de CHF (voir note 26).

2. Principes comptables

Base de présentation

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

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

Adoption de normes et d'interprétations nouvelles et révisées

En 2016, LafargeHolcim a adopté les amendements suivants, pertinents pour le Groupe :

Amendements à IAS 1	Projet « Informations à fournir »
Amendements à IFRS 11	Comptabilisation des acquisitions de participations dans des partenariats
Amendements à IAS 16 et IAS 38	Clarification sur les méthodes d'amortissement acceptables
Améliorations des IFRS	Clarifications des normes IFRS existantes (publiées en septembre 2014)

Les amendements à IAS 1, *Présentation des états financiers* clarifient en grande partie un certain nombre de questions liées à la présentation des états financiers et précisent en outre que le format et la présentation des états financiers peuvent être adaptés au contexte spécifique de ceux qui les élaborent. L'adoption de ces amendements n'a pas eu d'impact significatif sur la présentation des états financiers du Groupe.

Les amendements à IFRS 11, *Partenariats* imposent de comptabiliser l'acquisition d'une participation dans une activité conjointe constituant une entreprise selon les principes comptables relatifs aux regroupements d'entreprises conformément à IFRS 3, *Regroupements d'entreprises*. L'adoption de ces amendements n'a pas eu d'impact significatif sur les états financiers du Groupe.

Les amendements à IAS 16, *Immobilisations corporelles* et à IAS 38, *Immobilisations incorporelles* confirment que la méthode d'amortissement fondée sur les produits des activités ordinaires n'est généralement pas appropriée. L'adoption de ces amendements n'a pas eu d'impact sur les états financiers du Groupe.

Les améliorations annuelles des IFRS portent principalement sur des clarifications. Par conséquent, l'adoption de ces amendements n'a pas eu d'impact significatif sur les états financiers du Groupe.

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

Amendements à IAS 12	Impôts
Amendement à IAS 7	Projet « Informations à fournir »
Améliorations des IFRS	Clarifications des normes IFRS existantes (publiées en Décembre 2016)

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

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

Les améliorations annuelles des IFRS portent principalement sur des clarifications. Par conséquent, l'adoption de ces amendements n'aura pas d'impact significatif sur les états financiers du Groupe.

En 2018, LafargeHolcim adoptera les nouvelles normes et interprétations suivantes, pertinentes pour le Groupe :

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

En mai 2014, l'IASB a publié la norme IFRS 15, *Produits des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec les clients* qui remplace les normes IAS 11, *Contrats de Construction* et IAS 18, *Produits des activités ordinaires* ainsi que les interprétations s'y rapportant. Exception faite des exigences liées aux informations à fournir, la nouvelle norme n'aura pas d'impact significatif sur les états financiers du Groupe.

En juillet 2014, l'IASB a publié IFRS 9, *Instruments financiers* qui remplace IAS 39, *Instruments financiers : comptabilisation et évaluation*. La nouvelle norme modifie les exigences de classement et d'évaluation des actifs financiers et des passifs financiers, ainsi que la comptabilité générale de couverture. Exception faite des exigences liées aux informations à fournir, la nouvelle norme n'aura pas d'impact significatif sur les états financiers du Groupe.

Les amendements à IFRS 2, *Paiements en actions* fournissent des règles de comptabilisation concernant les effets des conditions d'acquisition des droits sur l'évaluation d'un paiement fondé sur les actions et réglé en trésorerie, les paiements fondés sur des actions et soumis à une retenue fiscale, et une modification des conditions d'un paiement fondé sur des actions, qui ne serait plus réglé en trésorerie mais en instruments de capitaux propres. L'adoption de ces amendements n'aura pas d'impact significatif sur les états financiers du Groupe.

En décembre 2016, l'IASB a publié l'Interprétation IFRIC 22, *Transactions en monnaies étrangères et contrepartie anticipée* qui fournit des règles de comptabilisation d'un paiement ou d'un encaissement anticipé en monnaie étrangère. Le Groupe procède actuellement à l'évaluation de l'impact que pourrait avoir IFRIC 22 sur ses états financiers consolidés.

En 2019, LafargeHolcim adoptera la nouvelle norme suivante, pertinente pour le Groupe :

IFRS 16	Contrats de location
---------	----------------------

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

Changement de présentation ayant un impact pour le Groupe après le 31 décembre 2016

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

Estimations de la direction

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

Hypothèses et estimations déterminantes

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

Le Groupe procède à des estimations et retient des hypothèses concernant l'avenir. De par leur nature, les estimations comptables qui en découlent sont rarement identiques aux résultats réels. Les estimations et les hypothèses qui présentent un risque important d'entraîner un ajustement significatif de la valeur comptable des actifs et passifs au cours du prochain exercice sont exposées ci-après :

- chaque année, le Groupe soumet le goodwill, ou tout autre actif non-financier s'il existe un indice de perte de valeur, à un test de dépréciation conformément à ses principes comptables. Les montants recouvrables des unités génératrices de trésorerie ont été déterminés à partir de calculs de la valeur d'utilité. Ces calculs nécessitent de procéder à des estimations comme, par exemple, pour les taux d'actualisation et de croissance ;
- les passifs et le coût des régimes de retraite à prestations définies et autres avantages postérieurs à l'emploi sont basés sur des évaluations actuarielles. L'évaluation actuarielle s'appuie sur des hypothèses de taux d'actualisation, d'augmentations futures des salaires, de taux de mortalité et d'augmentations futures des pensions. Ces estimations sont sujettes à des incertitudes importantes du fait de leur caractère de long terme ;
- la comptabilisation d'impôts différés actifs nécessite d'évaluer s'il est probable que des bénéfices imposables futurs seront suffisants pour imputer les impôts différés actifs ;
- l'évaluation des provisions pour réaménagement des sites nécessite de retenir des hypothèses à long terme sur l'échéancier des travaux de réaménagement et sur le taux d'actualisation devant être utilisé ;
- les autres provisions à long terme nécessitent d'estimer les dépenses et le calendrier de règlement. Les litiges et les réclamations auxquels le Groupe est exposé sont évalués par la direction avec l'aide de la direction Juridique et dans certains cas, d'avocats spécialisés. Les informations à fournir sur ces provisions, ainsi que sur les passifs éventuels, font également appel au jugement ;
- la détermination de la dotation aux amortissements des immobilisations dépend des durées de vie utile, lesquelles font appel au jugement et nécessitent de faire des estimations ;
- la juste valeur des instruments financiers est déterminée sur la base de la valeur de marché, à l'aide de modèles qui s'appuient sur des données de marché observables, ou en estimant la valeur actualisée des flux futurs de trésorerie. L'utilisation de différentes estimations, méthodes et hypothèses peut avoir un effet important sur les montants de juste valeur ; et
- Le classement d'une filiale ou d'un groupe d'actifs comme détenu en vue de la vente nécessite le jugement de la direction, notamment pour savoir si la réalisation de la vente est attendue dans un délai d'un an à compter de la date de classement comme détenu en vue de la vente et si la contrepartie attendue sera supérieure.

Périmètre de consolidation

Les états financiers consolidés englobent les comptes de LafargeHolcim Ltd et ceux de ses filiales. La liste des principales sociétés est présentée dans la note 40.

Principes de consolidation

Les filiales, qui sont les entités dans lesquelles le Groupe détient une participation représentant plus de la moitié des droits de vote ou celles dont il est en mesure de contrôler les activités, sont consolidées. Le Groupe contrôle une entité lorsqu'il est exposé ou qu'il a droit à des rendements variables en raison de ses liens avec l'entité et qu'il a la capacité d'influer sur ces rendements du fait du pouvoir qu'il détient sur celle-ci. Les regroupements d'entreprises sont comptabilisés en utilisant la méthode de l'acquisition. Le coût d'une acquisition est évalué à la juste valeur de la contrepartie donnée à la date de l'échange. Pour chaque regroupement d'entreprises, le Groupe évalue la participation ne donnant pas le contrôle dans l'entreprise acquise, soit à la juste valeur, soit à la part proportionnelle dans l'actif net identifiable. Les coûts d'acquisition encourus sont comptabilisés en charges dans le compte de résultat. Les actifs identifiables acquis et les passifs repris lors d'un regroupement d'entreprises sont initialement évalués à la juste valeur à la date d'acquisition.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Méthode de conversion des éléments en devises

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

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

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

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

Information sectorielle

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

Asie-Pacifique

Amérique Latine

Europe

Amérique du Nord

Moyen-Orient-Afrique

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

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

Le Groupe possède trois lignes de produits :

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

Granulats

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

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

Les prix de transfert entre secteurs sont fixés dans des conditions de concurrence normale comme pour des transactions avec des tiers. Le chiffre d'affaires et le résultat des secteurs comprennent les transferts entre secteurs. Ces transferts sont éliminés lors de la consolidation.

Trésorerie et équivalents de trésorerie

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

Clients

Les créances clients sont comptabilisées à concurrence du montant initialement facturé, diminué d'une provision pour créances douteuses estimée en fonction de tous les montants non réglés au titre de l'actif financier à la clôture.

Stocks

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

Actifs financiers non courants

Les actifs financiers non courants correspondent (a) à des investissements dans des entités tierces, (b) à des créances à long terme – entreprises associées et coentreprises, (c) à des créances à long terme – tiers, et (d) à des dérivés actifs. Les investissements dans des entités tierces sont classés comme disponibles à la vente et les créances à long terme liées à des entreprises associées, à des coentreprises et à des tiers sont classées dans les prêts et les créances. Les dérivés actifs sont considérés comme détenus à des fins de couverture sauf s'ils ne satisfont pas aux critères de couverture stricts définis par IAS 39, *Instruments financiers*. Les méthodes comptables appliquées pour les instruments dérivés sont plus amplement détaillées ci-après.

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

Immobilisations corporelles

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Les plus ou moins-values de cession sont déterminées en comparant les produits de la cession aux valeurs comptables et sont comptabilisées au compte de résultat sous la rubrique « Autres produits (charges) ».

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

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

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

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

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

Goodwill

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

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

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

Immobilisations incorporelles

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

Perte de valeur des actifs non financiers

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

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

Perte de valeur des actifs financiers

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

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

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

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

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

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

Passifs financiers non courants

Les emprunts bancaires acquis et les obligations émises sont initialement comptabilisés à hauteur des produits reçus, nets des coûts de transaction encourus. Postérieurement, les emprunts bancaires et les obligations sont comptabilisés au coût amorti à l'aide de la méthode du taux d'intérêt effectif, et toute différence entre les produits (nets des coûts de transaction) et la valeur de remboursement est comptabilisée en résultat sur la durée de l'emprunt.

Les passifs financiers exigibles dans les 12 mois suivant la date de clôture sont classés comme des passifs courants sauf si le Groupe a un droit inconditionnel de reporter le règlement du passif sur une période supérieure à 12 mois suivant la date de clôture. Le remboursement de la partie courante de ces passifs est présentée dans le tableau des flux de trésorerie sous la rubrique « Remboursement des passifs financiers non courants ».

Instruments dérivés

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

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

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

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

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

Impôts différés

Des impôts différés sont comptabilisés, selon la méthode du report variable, pour les différences temporelles entre la valeur comptable des actifs et passifs et leur base fiscale. Les taux d'imposition adoptés ou quasiment adoptés à la fin de l'exercice sont utilisés pour déterminer la charge d'impôts différés.

Les actifs d'impôts différés sont constatés dans la mesure où il est probable qu'un bénéfice imposable futur sera disponible, qui permettra d'imputer les différences temporelles ou les pertes fiscales inutilisées. Les passifs d'impôts différés sont comptabilisés au titre des différences temporelles liées aux participations dans les filiales, les entreprises associées et aux intérêts dans les partenariats, sauf si le Groupe peut contrôler la distribution des bénéfices de ces entités et s'il n'est pas prévu de distribuer des dividendes dans un avenir proche.

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

Provisions pour réaménagement des sites et provisions pour risque environnemental

Le Groupe provisionne les coûts de réaménagement d'un site lorsqu'il est tenu par une obligation juridique ou implicite. La provision évaluée site par site est estimée à partir de la valeur actuelle des coûts attendus des travaux de réaménagement. Le montant d'une provision constituée avant le démarrage de l'exploitation des matières premières est inclus dans les immobilisations corporelles et amorti sur la durée de vie du site. L'impact des ajustements de la provision dus à des dommages environnementaux supplémentaires résultant de l'exploitation est comptabilisé dans les charges d'exploitation sur la durée de vie du site afin de refléter la meilleure estimation possible de la dépense nécessaire pour éteindre l'obligation à la clôture. Les variations de l'évaluation d'une provision découlant de modifications du calendrier ou du montant estimatif des sorties de trésorerie ou du taux d'actualisation sont ajoutées ou déduites du coût de l'actif concerné dans la mesure où elles concernent son installation, sa construction ou son acquisition. Toutes les provisions sont actualisées à leur valeur actuelle.

Provisions pour restructuration

Une provision pour restructuration est constituée lorsque des plans de restructuration ont été approuvés par la direction, qu'un plan détaillé formel existe et quand le Groupe a créé, chez les personnes concernées, une attente fondée que ce plan sera mis en œuvre soit en leur annonçant ses principales caractéristiques, soit en commençant à exécuter le plan et à comptabiliser les coûts de restructuration afférents. La provision inclut uniquement les dépenses directement liées au plan comme notamment les indemnités de licenciement, les préretraites, les préavis non effectués et les autres coûts directement liés aux fermetures de sites.

Autres provisions

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

Comptabilisation des quotas d'émission

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

Avantages du personnel – régimes de retraite à prestations définies

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

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

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

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

Avantages du personnel – régimes de retraite à cotisations définies

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

Avantages du personnel – autres avantages à long terme

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

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

Avantages du personnel – régimes d'avantages sur capitaux propres

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

Capitaux propres

Les coûts accessoires directement attribuables à l'émission d'actions ordinaires ou d'options sur actions sont comptabilisés nets d'effets d'impôt en déduction des capitaux propres.

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

Comptabilisation des produits des activités ordinaires

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

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

Passifs éventuels

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

3. Gestion des risques

Direction de la gestion des risques du Groupe

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

Le profil de risque du Groupe est déterminé à partir d'évaluations stratégiques, opérationnelles et fonctionnelles combinées à une analyse à 360°. Outre les pays, le Conseil d'administration, le Comité exécutif et certains responsables de fonctions sont impliqués dans l'évaluation de risque au cours du cycle de gestion du Groupe. Les résultats du processus annuel d'évaluation des risques sont présentés au Comité exécutif, et les conclusions rapportées au Conseil d'administration et au Comité d'audit.

Risque pays

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

Vote du Brexit

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

Gestion du risque financier

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

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

Risque de liquidité

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

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

Analyse des échéances contractuelles

en millions de CHF	Flux de trésorerie contractuels non actualisés							Valeur comptable
	À moins d'1 an	À moins de 2 ans	À moins de 3 ans	À moins de 4 ans	À moins de 5 ans	Au-delà	Total	
2016								
Fournisseurs	3 048						3 048	3 048
Prêts consentis par des institutions financières	2 617	514	316	220	110	18	3 794	3 770
Obligations, placements privés et billets de trésorerie	2 325	1 677	1 680	1 204	1 608	6 969	15 463	15 773
Paieement d'intérêts	730	557	435	320	267	2 571	4 880	
Location-financement	16	11	9	5	4	44	90	67
Instruments financiers dérivés nets ¹	(34)	0	3	109	0	0	79	35
Garanties financières	0	48	59			11	118	
TOTAL	8 703	2 807	2 502	1 859	1 989	9 612	27 472	
2015								
Fournisseurs	3 693						3 693	3 693
Prêts consentis par des institutions financières	2 833	897	396	359	235	152	4 872	4 886
Obligations, placements privés et billets de trésorerie	3 974	2 336	1 881	1 865	2 169	3 748	15 973	16 705
Paieement d'intérêts	934	688	522	418	262	1 649	4 473	
Location-financement	19	30	10	9	5	48	122	91
Instruments financiers dérivés nets ¹	(67)	2	2	2	82	0	21	(23)
Garanties financières	76		29				105	
TOTAL	11 462	3 953	2 840	2 653	2 754	5 597	29 259	

¹ Les flux de trésorerie contractuels comprennent les entrées et les sorties de trésorerie. De plus amples informations sont présentées dans la note 28.

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

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

Risque de marché

LafargeHolcim est exposé au risque de marché, principalement le risque de taux d'intérêt, le risque de change et le risque sur matières premières. Pour gérer la volatilité de ces expositions, LafargeHolcim recourt à différents instruments financiers dérivés. L'objectif du Groupe est de réduire les variations des bénéfices et des flux de trésorerie associées aux fluctuations du risque inhérent aux variations des taux d'intérêt, des taux de change et des cours des matières premières.

Risque de taux d'intérêt

Le risque de taux d'intérêt découle des fluctuations des taux d'intérêt susceptibles d'avoir un impact sur le résultat financier et sur la valeur de marché des instruments financiers du Groupe. Le Groupe est principalement exposé aux fluctuations des taux d'intérêt du fait de ses passifs financiers à taux variables, qui peuvent entraîner des variations de son résultat financier. L'exposition est principalement atténuée grâce à la gestion du ratio taux fixes/taux variables des passifs financiers. Pour gérer ce ratio, le Groupe peut conclure des swaps de taux d'intérêt en vertu desquels il échange des paiements périodiques basés sur les montants notionnels et des taux d'intérêt fixes et variables.

Sensibilité aux taux d'intérêt

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

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

Au 31 décembre 2016, une variation de 1 point de pourcentage des taux d'intérêt, toutes autres hypothèses étant égales par ailleurs, se serait traduite par une hausse/baisse d'environ 49 millions de CHF (2015 : 74 millions de CHF) des charges financières avant impôts après opérations de couverture.

La sensibilité du Groupe aux taux d'intérêt a diminué par rapport à l'an dernier, principalement du fait de la réduction des passifs financiers courants, et de la baisse de 50 à 39% du ratio des passifs financiers à taux variables rapportés au total des passifs financiers.

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

Risque de change

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

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

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

Sensibilité aux taux de change

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

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

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

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

Risque sur matières premières

Le Groupe est exposé au risque de variation des prix de certaines matières premières, notamment sur les marchés de l'électricité, du gaz naturel, du petcoke, du charbon, des produits pétroliers raffinés et du fret maritime. Le Groupe a recours à des instruments dérivés pour couvrir une partie du risque sur matières premières. Les instruments dérivés se limitent généralement à des swaps et des options classiques.

Risque de crédit

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

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

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

Structure du capital

Lorsqu'il gère le capital, le Groupe a pour objectif d'assurer ses besoins financiers dans une perspective de continuité d'exploitation et d'assurer ses objectifs de croissance afin d'offrir des rendements à ses actionnaires et des avantages aux autres parties prenantes, tout en maintenant une structure de capital rentable et optimisée en termes de risques.

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

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

Le ratio de la dette nette rapportée à l'EBITDA opérationnel retraité est utilisé comme un indicateur du risque financier et montre le nombre d'années qui seraient nécessaires au Groupe pour rembourser sa dette.

en millions de CHF	2016	2015
Dette nette	14 724	17 266
EBITDA opérationnel ajusté	5 825	5 751
DETTE NETTE / EBITDA OPÉRATIONNEL RETRAITÉ	2,5	3,0

Estimation de la juste valeur

La juste valeur des instruments financiers négociés sur un marché organisé est généralement basée sur les prix cotés sur le marché à la clôture.

La juste valeur des instruments qui ne sont pas négociés sur un marché organisé est déterminée à l'aide de différentes méthodes, telles que l'actualisation des flux de trésorerie et des modèles de valorisation des options. Les méthodes d'évaluation cherchent à maximiser l'utilisation des données de marché observables disponibles à la clôture.

Les justes valeurs des actifs et passifs financiers de l'exercice comptabilisés au coût amorti sont supposées avoisiner leurs valeurs comptables en raison du caractère court terme de ces instruments financiers.

Juste valeur au 31 décembre 2016

en millions de CHF	Catégorie IAS 39	Valeur comptable (basée sur une évaluation)				
		Coût amorti	Juste valeur niveau 1	Juste valeur niveau 2	Total	Juste valeur comparative
<i>Actifs financiers courants</i>						
Trésorerie et équivalents de trésorerie	Actifs financiers	4 923			4 923	
Clients	Prêts et créances au coût amorti	2 826			2 826	
Autres débiteurs	Prêts et créances au coût amorti	559			559	
Dérivés actifs	Détenus à la juste valeur à des fins de couverture			60	60	
Dérivés actifs	Détenus à la juste valeur à des fins de transaction			8	8	
<i>Actifs financiers non courants</i>						
Créances à long terme	Prêts et créances au coût amorti	638			638	636 ¹
Investissements financiers dans des tiers	Investissements financiers au coût	92			92	
Investissements financiers dans des tiers	Actifs financiers disponibles à la vente		5	70	75	
Dérivés actifs	Détenus à la juste valeur à des fins de couverture			6	6	
Dérivés actifs	Détenus à la juste valeur à des fins de transaction			1	1	
<i>Passifs financiers courants</i>						
Fournisseurs	Passifs financiers au coût amorti	3 048			3 048	
Passifs financiers courants	Passifs financiers au coût amorti	4 946			4 946	
Dérivés passifs	Détenus à la juste valeur à des fins de couverture			9	9	
Dérivés passifs	Détenus à la juste valeur à des fins de transaction			21	21	
<i>Passifs financiers non courants</i>						
Passifs financiers non courants	Passifs financiers au coût amorti	14 666			14 666	15 386 ²
Dérivés passifs	Détenus à la juste valeur à des fins de couverture			79	79	

¹ La juste valeur comparative pour les créances à long terme comprend des évaluations de la juste valeur de niveau 1 pour 6 millions de CHF et des évaluations de la juste valeur de niveau 2 pour 630 millions de CHF.

² La juste valeur comparative pour les passifs financiers non courants comprend des évaluations de la juste valeur de niveau 1 pour 13 049 millions de CHF et des évaluations de la juste valeur de niveau 2 pour 2 337 millions de CHF.

Juste valeur au 31 décembre 2015

en millions de CHF	Catégorie IAS 39	Valeur comptable (basée sur une évaluation)				Juste valeur comparative
		Coût amorti	Juste valeur niveau 1	Juste valeur niveau 2	Total	
Actifs financiers courants						
Trésorerie et équivalents de trésorerie	Actifs financiers	4 393			4 393	
Clients	Prêts et créances au coût amorti	3 408			3 408	
Autres débiteurs	Prêts et créances au coût amorti	209			209	
Autres actifs courants	Actifs financiers disponibles à la vente		1		1	
Dérivés actifs	Détenus à la juste valeur à des fins de couverture			10	10	
Dérivés actifs	Détenus à la juste valeur à des fins de transaction			71	71	
Actifs financiers non courants						
Créances à long terme	Prêts et créances au coût amorti	512			512	503 ¹
Investissements financiers dans des tiers	Investissements financiers au coût	90			90	
Investissements financiers dans des tiers	Actifs financiers disponibles à la vente		3	114	117	
Dérivés actifs	Détenus à la juste valeur à des fins de couverture			42	42	
Dérivés actifs	Détenus à la juste valeur à des fins de transaction			9	9	
Passifs financiers courants						
Fournisseurs	Passifs financiers au coût amorti	3 693			3 693	
Passifs financiers courants	Passifs financiers au coût amorti	6 823			6 823	
Dérivés passifs	Détenus à la juste valeur à des fins de couverture			17	17	
Dérivés passifs	Détenus à la juste valeur à des fins de transaction			26	26	
Passifs financiers non courants						
Passifs financiers non courants	Passifs financiers au coût amorti	14 859			14 859	15 539 ²
Dérivés passifs	Détenus à la juste valeur à des fins de couverture			66	66	

¹ La juste valeur comparative pour les créances à long terme comprend des évaluations de la juste valeur de niveau 1 pour 46 millions de CHF et des évaluations de la juste valeur de niveau 2 pour 457 millions de CHF.

² La juste valeur comparative pour les passifs financiers non courants comprend des évaluations de la juste valeur de niveau 1 pour 13 032 millions de CHF et des évaluations de la juste valeur de niveau 2 pour 2 507 millions de CHF.

Le tableau présente les valeurs comptables et les justes valeurs des actifs et passifs financiers.

Les niveaux de la hiérarchie des justes valeurs utilisée sont les suivants :

- Niveau 1 : prix cotés (non ajustés) sur des marchés actifs pour des actifs ou des passifs identiques. Les type d'actifs relevant du niveau 1 sont les actions et les titres de dette cotés sur des marchés actifs ;
- Niveau 2 : techniques d'évaluation utilisant des données de l'actif ou du passif qui sont observables directement ou indirectement. Ces techniques d'évaluation comprennent la méthode de l'actualisation des flux de trésorerie et des modèles de valorisation des options. Par exemple, la juste valeur des swaps de taux d'intérêt et de change est déterminée en actualisant les flux de trésorerie futurs estimés et la juste valeur des contrats de change à terme est déterminée sur la base du marché des change à terme à la clôture ;
- Niveau 3 : techniques d'évaluation utilisant les données de l'actif ou du passif qui ne sont pas basées sur des données de marché observables. En 2016 et 2015, aucun actif et passif financier n'était affecté au niveau 3.

Il n'y a pas eu de transfert entre les différents niveaux de la hiérarchie en 2016 et 2015.

4. Variations du périmètre de consolidation

4.1 Cessions intervenues au cours de l'exercice

Corée du Sud

Le Groupe a signé un accord avec un consortium de fonds de « private equity » Glenwood et Baring Asia pour la cession de Lafarge Halla Cement Corporation en Corée du Sud. La transaction a été conclue le 29 avril 2016 pour un montant total de 522 millions de CHF et n'a donné lieu à aucune plus ou moins-value de cession avant impôts.

Maroc et Afrique subsaharienne

Le 17 mars 2016, le Groupe a signé un accord avec SNI, son partenaire historique au Maroc, pour renforcer sa coentreprise en fusionnant Lafarge Ciments et Holcim (Maroc) S.A. La transaction a été actée le 4 juillet 2016 suite à l'approbation par les actionnaires de Lafarge Ciments et Holcim (Maroc) S.A. de la fusion entre les deux sociétés via un échange d'actions, la nouvelle entité étant renommée LafargeHolcim Maroc. Par conséquent, le Groupe a déconsolidé Holcim (Maroc) et enregistré une plus-value de cession avant impôts de 236 millions de CHF pour une contrepartie totale de 498 millions de CHF, dont 233 millions CHF ont été reçus en numéraire.

Parallèlement à la transaction décrite ci-dessus, le Groupe a davantage renforcé son partenariat avec SNI en créant une coentreprise pour l'Afrique subsaharienne francophone nommée LafargeHolcim Maroc Afrique. Quatre sociétés africaines ont ainsi été vendues à la coentreprise au cours du second semestre 2016 :

- Le 4 juillet 2016, la filiale LafargeHolcim Cote d'Ivoire, précédemment nommée Société de Ciments et Matériaux (SOCIMAT), a été vendue pour un montant total de 73 millions de CHF donnant lieu à une plus-value de cession avant impôts de 9 millions de CHF ;
- Le 10 octobre 2016, la filiale Cimenteries du Cameroun a été vendue pour un montant total de 54 millions de CHF donnant lieu à une plus-value de cession avant impôts de 15 millions de CHF ;
- Le 10 octobre 2016, la coentreprise Groupement SCB Lafarge au Bénin a été vendue pour un montant total de 60 millions de CHF donnant lieu à une plus-value de cession avant impôts de 26 millions de CHF ; et
- Le 20 décembre 2016, la filiale LafargeHolcim Guinée, précédemment nommée Ciment de Guinée SA, a été vendue pour un montant total de 5 millions de CHF donnant lieu à une moins-value de cession avant impôts de 2 millions de CHF.

Sri Lanka

Le 25 juillet 2016, le Groupe a signé un accord avec Siam City Cement Public Company limited pour la cession de l'intégralité de sa participation dans Holcim (Lanka) Ltd. La transaction a été conclue le 10 août 2016 pour un montant total de 365 millions de CHF et a donné lieu à une plus-value de cession avant impôts de 225 millions de CHF.

Arabie saoudite

Le Groupe a signé un accord avec le groupe El-Khayyat pour la cession de sa participation de 25% dans l'entreprise associée Al Safwa Cement Company en Arabie Saoudite. La transaction a été conclue le 17 août 2016 pour un montant total de 123 millions de CHF et a donné lieu à une moins-value de cession avant impôts de 9 millions de CHF.

Inde

Le 4 octobre 2016, le Groupe a cédé sa filiale Lafarge India pvt. Limited pour un montant total de 1 168 millions de CHF donnant lieu à une plus-value de cession avant impôts de 35 millions de CHF.

Turquie

Le 29 novembre 2016, le Groupe a cédé sa participation de 50% dans la coentreprise Dalsan Alci Sanayi Ve Ticaret AS pour un montant total de 36 millions de CHF et ne donnant lieu à aucune plus ou moins-value de cession avant impôts.

Chine

Le Groupe a réorganisé ses opérations en Chine donnant lieu à une plus-value de cession avant impôts de 192 millions de CHF. Plusieurs transactions ont été conclues en même temps et sont considérées de manière globale. Elles comprennent :

- la cession de 73,5% des actions cotées de Sichuan Shuangma Cement Co. Ltd. détenues par le groupe LafargeHolcim pour un montant total de 658 millions de CHF et donnant lieu à une plus-value de cession avant impôts de 370 millions de CHF. Au même moment, les parties ont conclu un contrat d'option d'achat et de vente permettant à LafargeHolcim de garder le contrôle des actifs cimentiers de Shuangma. Le passif relatif à cette option de vente s'élève à 389 millions de CHF au 31 décembre 2016 et est présenté en passif financier courant dans l'état de la situation financière. Sur l'ensemble de la contrepartie, 200 millions de CHF ont été reçus en numéraire au cours du quatrième trimestre 2016, 352 millions de CHF ont été reçus sur un compte séquestre et sont présentés dans la rubrique «Autres débiteurs», et le montant résiduel de 105 millions de CHF dû en 2018 est comptabilisé comme un actif financier non courant. Le Groupe n'ayant pas cédé les actifs cimentiers sous-jacents, le montant reçu en numéraire ainsi que le passif lié à l'option de vente sont présentés en flux de trésorerie liés aux opérations de financement. Ainsi, 200 millions de CHF sont inclus dans la position «Variation nette des passifs financiers courants» dans le tableau des flux de trésorerie ; et
- la cession des actifs cimentiers chinois non cotés à Huaxin Cement Co. Ltd pour un montant attendu de 202 millions de CHF. Ces actifs et passifs associés ont été classés comme détenus en vue de la vente au cours du quatrième trimestre 2016, donnant lieu à une plus-value de cession avant impôts de 178 millions de CHF. La transaction sera conclue au cours du premier trimestre 2017.

4.2 Finalisation de la fusion entre Holcim et Lafarge

La fusion entre Holcim et Lafarge, annoncée le 7 avril 2014, a pris effet le 10 juillet 2015 après l'achèvement de l'offre d'échange publique déposée par Holcim Ltd pour l'ensemble des actions en circulation de Lafarge S.A.

Le 9 juillet 2016, la comptabilisation de l'acquisition (PPA) a été achevée et les justes valeurs des actifs identifiables acquis et des passifs repris sont devenues définitives. Les principaux changements intervenus dans la comptabilisation de l'acquisition en 2016

ont trait aux immobilisations corporelles, incorporelles et aux passifs éventuels et ont entraîné une augmentation du goodwill de 522 millions de CHF. L'effet sur l'amortissement et les autres revenus n'étant pas significatif, l'information comparative de 2015 n'a pas été retraitée. La juste valeur finale des actifs nets acquis est la suivante :

en millions de CHF	Justes valeurs publiées en Q4 2015	Ajustement du PPA en 2016	Justes valeurs finales
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 704		1 704
Créances clients	2 544	(8)	2 536
Stocks	1 706	(33)	1 673
Charges constatées d'avance et autres actifs courants	571		571
Actifs classés comme détenus en vue de la vente	4 874		4 874
TOTAL ACTIFS COURANTS	11 399	(41)	11 358
Actifs financiers non courants	657	(21)	636
Participations dans des entreprises associées et des coentreprises	1 644	(5)	1 639
Immobilisations corporelles	20 177	(216)	19 961
Immobilisations incorporelles	1 030	(123)	907
Impôts différés	99	2	101
Autres actifs non courants	56		56
TOTAL ACTIFS NON COURANTS	23 663	(363)	23 300
Fournisseurs	2 074	(10)	2 064
Passifs financiers courants	2 272		2 272
Impôts à payer	81		81
Autres passifs courants	1 646	9	1 655
Provisions à court terme	106		106
Passifs directement associés aux actifs classés comme détenus en vue de la vente	367		367
TOTAL PASSIFS COURANTS	6 546	(1)	6 545
Passifs financiers non courants	13 320		13 320
Engagements de retraite à prestations définies	1 194		1 194
Impôts différés	2 732	(85)	2 647
Provisions à long terme	992	271	1 263
TOTAL PASSIFS NON COURANTS	18 237	186	18 423
JUSTE VALEUR PROVISoire DES ACTIFS NET ACQUIS	10 279	(589)	9 690
Participations ne donnant pas le contrôle (intérêts minoritaires)	2 407	(67)	2 340
ACTIFS NETS ACQUIS ATTRIBUABLES AUX ACTIONNAIRES DE LAFARGEHOLCIM LTD	7 872	(522)	7 350
CONTREPARTIE LIEE AU REGROUPEMENT D'ENTREPRISES	19 483		19 483
Juste valeur des actifs nets acquis attribuables aux actionnaires de LafargeHolcim Ltd	7 872	(522)	7 350
GOODWILL	11 611	522	12 133

4.3 Cessions et acquisitions intervenues au cours de l'exercice précédent

Cessions

Le 5 janvier 2015, LafargeHolcim a cédé Holcim (Česko) a.s. en République tchèque, ainsi que la cimenterie de Gador et la station de broyage de Yeles en Espagne, pour un montant de 243 millions de CHF. Ces cessions ont donné lieu à une plus-value avant impôts de 61 millions de CHF.

Le 30 mars 2015, LafargeHolcim a cédé le reliquat de sa participation (27,5 %) dans Siam City Cement Public Company Limited en Thaïlande, dans le cadre d'un placement privé sur les marchés financiers, pour un montant de 661 millions de CHF. LafargeHolcim a comptabilisé au titre de cette cession une plus-value avant impôts de 371 millions de CHF.

Le 1^{er} juillet 2015, LafargeHolcim a cédé l'intégralité de son activité de calcaire en Nouvelle-Zélande. Cette cession a donné lieu à une plus-value avant impôts de 68 millions de CHF.

LafargeHolcim a également cédé un certain nombre d'entités et d'activités dans le cadre du rééquilibrage du portefeuille international du groupe combiné, à la suite de la fusion et dans le but de répondre aux exigences réglementaires. Le 31 juillet 2015, LafargeHolcim a cédé à CRH des actifs qui englobaient des activités principalement en Europe, en Amérique du Nord et au Brésil, puis, le 15 septembre 2015, des actifs ont été cédés aux Philippines. Ces cessions ont donné lieu à une plus-value avant impôts de 63 millions de CHF.

En décembre 2015, la participation dans plusieurs filiales aux Philippines a été diluée à l'issue d'une souscription au capital d'un actionnaire tiers ; cette opération a abouti à la perte de contrôle de ces filiales. La participation dans ces entreprises a été reclassée dans les participations dans des entreprises associées et comptabilisée à la juste valeur. Cette transaction a donné lieu à une plus-value avant impôts de 97 millions de CHF.

Acquisition dans l'ouest de l'Allemagne et aux Pays-Bas

Le 5 janvier 2015, LafargeHolcim a acquis auprès de Cemex le contrôle d'un groupe de sociétés qui exerce des activités dans l'ouest de l'Allemagne et aux Pays-Bas pour un montant total de 210 millions de CHF.

5. Principaux taux de change

Le tableau ci-après résume les principaux taux de change utilisés pour convertir les éléments en devises.

		Compte de résultat Taux de change moyens en CHF			État de la situation financière Taux de change à la clôture en CHF	
		2016	2015 (12 mois)	2015 (10 juillet au 31 décembre) ¹	31.12.2016	31.12.2015
1 euro	EUR	1,09	1,07	1,08	1,07	1,08
1 dollar américain	USD	0,98	0,96	0,98	1,02	0,99
1 livre sterling	GBP	1,33	1,47	1,50	1,26	1,47
1 dollar australien	AUD	0,73	0,72	0,71	0,74	0,72
100 réals brésiliens	BRL	28,44	29,31	26,60	31,39	24,99
1 dollar canadien	CAD	0,74	0,75	0,74	0,76	0,71
1 renminbi chinois	CNY	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15
100 dinars algériens	DZD	0,90	0,96	0,93	0,92	0,92
1 livre égyptienne	EGP	0,10	0,12	0,12	0,06	0,13
1 000 roupies indonésiennes	IDR	0,07	0,07	0,07	0,08	0,07
100 roupies indiennes	INR	1,47	1,50	1,49	1,50	1,50
100 pesos mexicains	MXN	5,28	6,07	5,89	4,93	5,69
100 nairas nigériens	NGN	0,40	0,49	0,49	0,32	0,50
100 pesos philippins	PHP	2,07	2,11	2,10	2,06	2,10

¹ Dans le cadre de la fusion avec Lafarge, certaines transactions ont été consolidées à compter du 10 juillet 2015. Les taux de change moyens de la période allant du 10 juillet 2015 au 31 décembre 2015 ont été utilisés pour ces transactions.

La dévaluation du naira nigérien en juin 2016 et de la livre égyptienne en novembre 2016 ainsi que l'affaiblissement de la livre sterling ont donné lieu à des écarts de conversion respectifs de 807 millions de CHF, de 511 millions de CHF et 817 millions de CHF qui sont inclus dans les autres éléments du résultat global. Ceux-ci sont partiellement compensés par l'appréciation du dollar américain et du dollar canadien.

6. Information sectorielle

	Asie-Pacifique		Europe	
	2016	2015	2016	2015
Capacités et ventes (non auditées)				
Capacités de production annuelle de ciment (en millions de tonnes)	150,5	161,7	76,4	77,8
Vente de ciment (en millions de tonnes)	113,7	96,8	41,6	33,6
Vente de granulats (en millions de tonnes)	32,2	29,4	124,2	103,6
Vente de béton prêt à l'emploi (en millions de m³)	15,4	13,2	18,4	16,5
Compte de résultat (en millions de CHF)				
Produits des activités ordinaires – clients externes	8 100	7 589	6 575	5 982
Produits des activités ordinaires – autres segments	125	42	448	271
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES	8 226	7 631	7 023	6 252
EBITDA OPÉRATIONNEL	1 444	1 277	1 217	922
Marge d'EBITDA opérationnel, en %	17,6	16,7	17,3	14,7
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	851	296	632	(396)
Marge brute d'exploitation, en %	10,4	3,9	9,0	(6,3)
État de la situation financière (en millions de CHF)				
Capital investi	12 230	14 535	14 480	15 401
Total actif	16 901	19 685	17 547	18 165
Total passif	6 587	7 260	8 676	9 474
Tableau des flux de trésorerie (en millions de CHF)				
Flux de trésorerie liés aux opérations d'exploitation	1 054	932	966	453
Investissements industriels	364	558	270	369
Impôts payés	277	247	131	338
Personnel (non audité)				
Effectifs	31 274	36 199	21 829	23 843
Rapprochement du résultat et du compte de résultat consolidé				
EBITDA OPÉRATIONNEL	1 444	1 277	1 217	922
Dotations aux amortissements et dépréciations des actifs opérationnels	(593)	(982)	(585)	(1 318)
dont perte de valeur relative aux immobilisations corporelles	(4)	(477)	(5)	(490)
dont perte de valeur relative au goodwill	(40)	(1)		(311)
dont perte de valeur relative aux immobilisations incorporelles				(27)
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	851	296	632	(396)
Autres produits				
Autres charges				
Quote-part dans les résultats des entreprises associées et des coentreprises				
Produits financiers				
Charges financières				
RÉSULTAT NET AVANT IMPOTS				

¹ Les montants de -904 millions de CHF et -971 millions de CHF incluaient les provisions pour restructuration en lien avec la fusion à hauteur de 250 millions de CHF en 2015.

² Le montant de 5 666 millions de CHF (2015 : 6 354 million de CHF) correspond à des emprunts contractés par la Société auprès de tiers pour un montant de 19 176 millions de CHF (2015 : 20 345 millions de CHF) et des éliminations au titre de la trésorerie transférée aux régions, pour un montant de 13 510 millions de CHF (2015 : 13 991 millions de CHF).

[illegible]

7. Information par ligne de produit

en millions de CHF	Ciment ¹		Granulats	
	2016	2015	2016	2015
Compte de résultat et tableau des flux de trésorerie				
Produits des activités ordinaires – clients externes	16 747	14 460	2 756	2 226
Produits des activités ordinaires – autres segments	1 206	1 098	1 177	1 039
TOTAL DES PRODUITS DES ACITIVITÉS ORDINAIRES	17 952	15 558	3 933	3 265
– dont : Asie-Pacifique	6 488	6 039	527	490
– dont : Europe	3 161	2 609	1 822	1 600
– dont : Amérique Latine	2 376	2 618	44	49
– dont : Afrique et Moyen-Orient	3 426	2 190	118	67
– dont : Amérique du Nord	2 747	2 225	1 422	1 060
– dont : Corporate/éliminations	(246)	(123)		
EBITDA OPÉRATIONNEL	4 320	3 132	628	449
– dont : Asie-Pacifique	1 312	1 104	92	127
– dont : Europe	749	566	315	239
– dont : Amérique Latine	808	841	(5)	(1)
– dont : Afrique et Moyen-Orient	1 063	571	21	8
– dont : Amérique du Nord	873	642	311	192
– dont : Corporate	(486)	(593)	(104)	(116)
Marge d'EBITDA opérationnel, en %	24,1	20,1	16,0	13,8
Investissements industriels	1 414	1 695	146	200
Personnel (non audité)				
Effectifs	56 133	64 506	11 816	11 282

¹ Ciment, clinker et autres matériaux cimentaires.

Autres matériaux et services de construction		Corporate/éliminations		Total Groupe	
2016	2015	2016	2015	2016	2015
7 402	6 898			26 904	23 584
473	736	(2 855)	(2 873)		
7 875	7 634	(2 855)	(2 873)	26 904	23 584
1 611	1 437	(400)	(334)	8 226	7 631
3 047	2 944	(1 008)	(901)	7 023	6 252
554	595	(201)	(209)	2 773	3 053
550	261	(194)	(89)	3 900	2 428
2 033	2 016	(618)	(597)	5 584	4 704
79	381	(435)	(743)	(602)	(485)
294	100			5 242	3 682
40	47			1 444	1 277
153	117			1 217	922
32	26			835	866
43	2			1 127	581
110	105			1 294	940
(84)	(196)			(674)	(904)
3,7	1,3			19,5	15,6
81	79	(5)	15	1 635	1 988
21 257	23 472	1 697	1 696	90 903	100 956

8. Informations par pays

en millions de CHF	Produits des activités ordinaires – client externes		Actifs non courants	
	2016	2015	2016	2015
Suisse	620	750	1 064	1 135
États-Unis	3 732	3 024	8 846	8 668
Inde	3 234	3 307	4 566	5 201
Canada	1 874	1 681	4 574	4 150
Royaume-Uni	1 856	2 041	2 055	2 504
France	1 620	1 101	3 944	4 179
Australie	1 133	1 089	1 421	1 416
Algérie	793	336	3 424	3 268
Nigeria	609	357	2 183	3 107
Autres pays	11 433	9 899	17 240	21 024
TOTAL GROUPE	26 904	23 584	49 316	54 653

Les produits des activités ordinaires réalisées avec des clients externes sont principalement basés sur la localisation des actifs (origine des ventes). Les actifs non courants comprennent les immobilisations corporelles et incorporelles ainsi que le goodwill. Aucun produit issu des transactions avec un client externe donné ne s'élève à 10 % ou plus des produits des activités ordinaires du Groupe.

9. Résumé des dotations aux amortissements et dépréciations

en millions de CHF	2016	2015
Usines	(2 267)	(3 933)
Locaux commerciaux et terminaux	(32)	(354)
Locaux administratifs	(106)	(134)
DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS ET DÉPRÉCIATIONS DES ACTIFS OPÉRATIONNELS (A)	(2 405)	(4 421)
dont perte de valeur relative aux immobilisations corporelles	(25)	(1 556)
dont perte de valeur relative au goodwill	(40)	(962)
dont perte de valeur relative aux immobilisations incorporelles	(1)	(40)
 Perte de valeur des actifs financiers non courants	 0	 (64)
Perte de valeur des participations dans des entreprises associées et des coentreprises	(5)	(75)
Amortissement des actifs non opérationnels	(8)	(13)
Amortissements accélérés	(4)	(1)
DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS ET DÉPRÉCIATIONS DES ACTIFS NON OPÉRATIONNELS (B)	(17)	(153)
 TOTAL DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS ET DÉPRÉCIATIONS (A + B)	 (2 422)	 (4 574)
dont : amortissements des immobilisations corporelles (note 23)	(2 161)	(1 752)

10. Autres produits

en millions de CHF	2016	2015
Dividendes perçus	6	3
Plus-values nettes de cession avant impôts	756	706
Gain de réévaluation sur les participations antérieurement détenues	0	511
Autres	63	0
TOTAL	824	1 219

En 2016, la rubrique « Plus-values nettes de cession avant impôts » comprend principalement :

- une plus-value sur la cession de Holcim (Maroc) S.A. d'un montant de 236 millions de CHF ;
- une plus-value sur la cession de Holcim (Lanka) S.A. d'un montant de 225 millions de CHF ;
- une plus-value liée aux transactions conclues en Chine d'un montant de 192 millions de CHF ; et
- des plus-values sur la cession d'immobilisations corporelles d'un montant de 46 millions de CHF.

De plus amples informations sont présentées dans la note 4.

En 2015, la rubrique « Plus-values nettes de cession avant impôts » comprenait principalement :

- une plus-value sur la cession de la participation résiduelle de LafargeHolcim dans Siam City Cement Public Company Limited d'un montant de 371 millions de CHF ;
- une plus-value découlant des variations des participations dans plusieurs filiales aux Philippines d'un montant de 97 millions de CHF ;
- une plus-value de 68 millions de CHF au titre de la cession de l'intégralité de l'activité de calcaire de LafargeHolcim en Nouvelle-Zélande ;
- une plus-value de 63 millions de CHF liée à la cession à CRH d'activités et d'actifs en Europe, en Amérique du Nord et au Brésil ;
- une plus-value sur la cession à Cemex de Holcim (Česko) a.s. en République tchèque, ainsi que de la cimenterie de Gador et de la station de broyage de Yeles en Espagne, d'un montant de 61 millions de CHF ; et
- des plus-values sur la cession d'immobilisations corporelles d'un montant de 42 millions de CHF.

En 2015, la rubrique « Gain de réévaluation sur les participations antérieurement détenues » comprenait :

- le gain de réévaluation lié à la participation précédemment détenue dans Lafarge Cement Egypt S.A.E. et dans Unicem, pour un montant de respectivement 357 millions de CHF et 181 millions de CHF ; et
- dans le cadre de ces acquisitions par étapes, le reclassement d'une perte de change de 33 millions de CHF au titre de Lafarge Cement Egypt S.A.E. et d'un gain de change de 6 millions de CHF au titre d'Unicem.

11. Autres charges

en millions de CHF	2016	2015
Dotations aux amortissements et dépréciations des actifs non opérationnels	(17)	(89)
Autres	(51)	(326)
TOTAL	(68)	(415)

En 2015, la rubrique « Autres » comprenait principalement :

- différentes provisions s'élevant à un total de 202 millions de CHF ; et
- le reclassement de pertes de change d'un montant de 81 millions de CHF se rapportant à la modification de la structure de la holding de LafargeHolcim en Thaïlande. Ce reclassement est partiellement compensé par un gain de 44 millions de CHF qui a pu être comptabilisé en raison du reclassement de la juste valeur de la couverture d'un investissement net.

12. Produits financiers

en millions de CHF	2016	2015
Intérêts perçus sur la trésorerie et équivalents de trésorerie	132	126
Autres produits financiers	55	28
TOTAL	187	154

La rubrique « Autres produits financiers » se rapporte principalement aux produits d'intérêt des prêts et des créances.

13. Charges financières

en millions de CHF	2016	2015
Charges d'intérêt	(896)	(751)
Variations de la juste valeur des instruments financiers	2	(2)
Désactualisation des provisions et variations du taux d'actualisation	(32)	(21)
Composante financière des charges de retraite	(56)	(47)
Dépréciation des actifs financiers à long-terme	0	(64)
Autres charges financières	(87)	(112)
Écarts de conversion nets	(68)	(147)
Charges financières capitalisées	34	84
TOTAL	(1 104)	(1 060)

Les rubriques « Charges d'intérêt » et « Autres charges financières » concernent principalement des passifs financiers évalués au coût amorti.

La rubrique « Charges d'intérêt » inclut l'amortissement des obligations et des placements privés d'un montant de 393 millions de CHF (2015 : 159 millions de CHF). Elle comprend également des frais de remboursements anticipés d'emprunts obligataires d'un montant de 90 millions de CHF.

La rubrique « Charges financières capitalisées » comprend des charges d'intérêt liées à des projets de grande envergure entrepris durant l'exercice.

14. Recherche et développement

Les projets de recherche et développement sont réalisés dans l'optique d'apporter une valeur ajoutée aux clients à travers des produits et des services axés sur les utilisateurs finaux. En outre, l'innovation des processus vise à protéger l'environnement et à améliorer les processus de fabrication. Des frais de recherche et développement de 141 millions de CHF (2015 : 105 millions de CHF) ont été comptabilisés directement dans le compte de résultat consolidé.

15. Résultat par action

	2016	2015
RÉSULTAT PAR ACTION (EN CHF)	2,96	(3,11)
Dont activités poursuivies	2,89	(3,32)
Dont activités abandonnées	0,07	0,21
Résultat net - actionnaires de LafargeHolcim Ltd - tel que présenté au compte de résultat (en millions de CHF)	1 791	(1 469)
Dont activités poursuivies	1 749	(1 569)
Dont activités abandonnées	43	100
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation	605 680 320	472 584 899
RÉSULTAT PAR ACTION DILUÉ, EN CHF	2,96	(3,11)
Dont activités poursuivies	2,89	(3,32)
Dont activités abandonnées	0,07	0,21
Résultat net utilisé pour calculer le résultat par action dilué (en millions de CHF)	1 791	(1 469)
Dont activités poursuivies	1 749	(1 569)
Dont activités abandonnées	43	100
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation	605 680 320	472 584 899
Ajustement au titre de l'exercice présumé des options sur actions et des actions de performance	358 140	0
Nombre moyen pondéré d'actions utilisé pour le résultat par action dilué	606 038 460	472 584 899

Conformément à la décision prise lors de l'assemblée générale annuelle du 12 mai 2016, un paiement en numéraire de 1,50 CHF par action nominative au titre de l'exercice 2015 a été prélevé sur la rubrique « Primes ». Ainsi, un paiement total de 909 millions de CHF a été réalisé.

Un paiement en numéraire prélevé sur le poste « Primes » au titre de l'exercice 2016, d'un montant de 2,00 CHF par action nominative, représentant un montant maximum de 1 214 millions de CHF, sera proposé lors de l'assemblée générale annuelle du 3 mai 2017. Ces états financiers consolidés ne reflètent pas ce paiement en numéraire, qui ne sera effectué qu'en 2017.

205 614 stock-options ayant un effet anti-dilutif ont été exclues du calcul du résultat par action dilué pour l'année 2015.

16. Trésorerie et équivalents de trésorerie

en millions de CHF	2016	2015
Disponibilités	3 175	3 195
Dépôts à court terme	1 747	1 198
TOTAL	4 923	4 393
Découverts bancaires	(263)	(622)
Trésorerie et équivalents de trésorerie classés comme détenus en vue de la vente	135	0
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE POUR LES BESOINS DU TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS	4 795	3 771

La trésorerie et les équivalents de trésorerie comprennent les disponibilités, les dépôts bancaires à vue et des investissements à court terme très liquides.

Les découverts bancaires sont inclus dans les passifs financiers courants.

17. Créances clients

en millions de CHF	2016	2015
Créances clients – entreprises associées et coentreprises	109	93
Créances clients – tiers	2 717	3 315
Autres débiteurs – entreprises associées et coentreprises	171	73
Autres débiteurs – tiers	726	741
Créance sur compte séquestre relative à la transaction en Chine (note 4)	352	0
TOTAL	4 074	4 222
Dont : donnés en garantie/soumis à restrictions	42	16

Créances échues

en millions de CHF	2016
Non échues	3 044
Echues depuis 1 à 89 jours	767
Echues depuis 90 à 180 jours	124
Echues depuis plus de 180 jours	329
Provision pour créances douteuses	(190)
TOTAL	4 074

Les créances clients faisant l'objet de contrats pluriannuels de titrisation de créances commerciales s'élevaient à 257 millions de CHF au 31 décembre 2016 (2015 : 368 millions de CHF). Le financement lié à ces programmes de titrisation, classés dans les passifs financiers courants, s'élevait à 185 millions de CHF au 31 décembre 2016 (2015 : 288 millions de CHF). Le programme français fait l'objet de dépôts et parts subordonnés s'élevant à 72 millions de CHF au 31 décembre 2016 (2015 : 80 millions de CHF).

Du fait du caractère local des activités, des conditions spécifiques sont attachées aux créances clients des sociétés locales du Groupe, de sorte que des lignes directrices du Groupe ne sont pas nécessaires.

Provision pour créances douteuses

en millions de CHF	2016	2015
1 ^{ER} JANVIER	(206)	(182)
Cession de sociétés du Groupe	11	17
Provision comptabilisée	(54)	(79)
Montants utilisés	42	15
Reprises de l'exercice	14	6
Effets de change	3	17
31 DECEMBRE	(190)	(206)

18. Stocks

en millions de CHF	2016	2015
Matières premières et additifs	429	674
Produits finis et semi-finis	1 332	1 291
Combustibles	235	218
Pièces détachées et fournitures	649	877
TOTAL	2 645	3 060

En 2016, le Groupe a comptabilisé des dépréciations de stocks à leur valeur nette de réalisation pour un montant de 4 millions de CHF (2015 : 23 millions de CHF) principalement liées aux matières premières et aux produits semi-finis.

19. Charges constatées d'avance et autres actifs courants

en millions de CHF	2016	2015
Charges constatées d'avance	255	409
Dérivés actifs	68	81
Autres actifs courants	423	393
TOTAL	747	884

20. Actifs et passifs associés classés comme détenus en vue de la vente

Les actifs nets classés comme détenus en vue de la vente au 31 décembre 2016 s'élèvent à 1 335 millions de CHF et correspondent principalement aux transactions suivantes :

Chine

La cession des actifs cimentiers non cotés en Chine à l'entreprise associée Huaxin Cement Co. Ltd sera conclue au cours du premier trimestre 2017 pour un montant total de 202 millions de CHF. En conséquence, les actifs et passifs associés ont été classés comme détenus en vue de la vente au quatrième trimestre 2016, et sont présentés dans la région Asie Pacifique. Suite à ce reclassement, les actifs ont été dépréciés de 178 millions de CHF à leur juste valeur minorée des coûts de cession. De plus amples informations sont présentées dans la note 4.

Vietnam

Le 4 août 2016, le Groupe a annoncé la signature d'un accord avec Siam City Cement Public Company Limited pour la cession de sa participation de 65 % dans LafargeHolcim Vietnam pour une valeur d'entreprise de 867 millions de CHF (à 100 %). LafargeHolcim Vietnam exploite une usine intégrée et quatre stations de broyage avec une capacité annuelle de 6,3 millions de tonnes de ciment. L'entreprise est également un important producteur de béton prêt-à-l'emploi exploitant sept centrales dans le Sud du Vietnam.

La finalisation de cette transaction est soumise aux approbations réglementaires usuelles. Les actionnaires de SCCC ont approuvé l'acquisition au 4^{ème} trimestre 2016. En conséquence, la filiale LafargeHolcim Vietnam a été classée comme détenue en vue de la vente au 31 décembre 2016, et est présentée dans la région Asie Pacifique.

Chili

Le 7 octobre 2016, le Groupe a signé un accord avec Inversiones Caburga Limitada, une société du groupe Hurtado Vicuña, pour la cession de sa participation de 54,3 % dans Cemento Polpaico, au Chili, pour une valeur d'entreprise d'environ 220 millions de CHF (à 100 %). L'opération se matérialisera par une offre publique d'achat d'Inversiones Caburga Limitada à tous les actionnaires de Cemento Polpaico. Cemento Polpaico exploite une usine intégrée et deux stations de broyage pour une capacité annuelle de 2,3 millions de tonnes de ciment. La société est aussi l'un des principaux fabricants de béton prêt à l'emploi avec 25 centrales et est également présente sur le marché des granulats au Chili.

Le lancement de l'offre publique d'achat est soumis à l'approbation des autorités chiliennes de la concurrence qui devrait intervenir au cours du premier semestre 2017. En conséquence, la filiale Cemento Polpaico a été classée comme détenue en vue de la vente au 31 décembre 2016, et présentée dans la région Amérique Latine.

Les actifs classés comme détenus en vue de la vente au 31 décembre 2015 s'élevaient à 772 millions de CHF et comprenaient la cimenterie Sonadih et la station de broyage de Jojobera en Inde qui avaient été validés par l'autorité indienne de la concurrence (CCI) afin d'obtenir un accord conditionnel pour la fusion LafargeHolcim. Les actifs détenus en vue de la vente correspondaient à des immobilisations corporelles et ont été cédés suite à la cession de Lafarge India le 4 octobre 2016.

Les actifs et passifs liés classés comme détenus en vue de la vente sont présentés dans leur position bilantielle respective dans le tableau suivant.

en millions de CHF	2016	2015
Trésorerie et équivalents de trésorerie	135	0
Stocks	123	0
Autres actifs courants	240	0
Immobilisations corporelles	1 294	772
Goodwill et immobilisations incorporelles	227	0
Autres actifs non courants	27	0
ACTIFS CLASSES COMME DETENUS EN VUE DE LA VENTE	2 046	772
Passifs courant	567	0
Passifs non courants	144	0
PASSIFS DIRECTEMENT ASSOCIES AUX ACTIFS CLASSES COMME DETENUS EN VUE DE LA VENTE	711	0
ACTIFS NETS CLASSES COMME DETENUS EN VUE DE LA VENTE	1 335	772

21. Actifs financiers non courants

en millions de CHF	2016	2015
Investissements financiers – tiers	168	207
Créances à long terme – entreprises associées et coentreprises	295	219
Créances à long terme – tiers	237	292
Créance à long terme relative à la transaction en Chine (note 4)	105	0
Dérivés actifs	6	51
TOTAL	811	770
Dont : donnés en garantie/soumis à restrictions	12	54

Les créances à long terme et les dérivés actifs sont principalement libellés en dollars américains, en renminbis chinois et en dollars australiens. Les échéances varient entre 1 et 23 ans (2015 : entre 1 et 24 ans).

22. Participations dans des entreprises associées et des coentreprises

en millions de CHF	2016	2015
Participations dans des entreprises associées	1 309	1 433
Participations dans des coentreprises	1 932	1 739
TOTAL	3 241	3 172

22.1 Participations dans des entreprises associées**Variation des participations dans des entreprises associées**

en millions de CHF	2016	2015
1^{ER} JANVIER	1 433	1 387
Quote-part dans les résultats des entreprises associées	81	49
Dividendes perçus	(16)	(72)
Fusion avec Lafarge (note 4)		
Entreprises associées de Lafarge		258
Réévaluation des participations antérieurement détenues		538
Consolidation de Unicem et Lafarge Cement Egypt S.A.E.		(680)
Ajustement du PPA (note 4)	(5)	
(Cessions) acquisitions nettes	(125)	77
Reclassements	(23)	
Dépréciations	(5)	(67)
Effets de change	(32)	(57)
31 DECEMBRE	1 309	1 433

Participations dans des entreprises associées

en millions de CHF	30.9.2016	31.12.2015
Huaxin Cement	814	840
Autres entreprises associées	456	593
TOTAL	1 270	1 433

Les montants présentés au titre des participations dans les entreprises associées sont au 30 septembre 2016 et couvrent uniquement les neuf premiers mois de l'exercice. Cela tient au fait que Huaxin Cement, importante entreprise associée du Groupe, est une société cotée en Chine et n'a pas encore publié ses états financiers pour l'exercice 2016.

La rubrique « (Cessions) acquisitions nettes » correspond principalement à la cession de la participation de 25 % du Groupe dans l'entreprise associée Al Safwa Cement Company en Arabie Saoudite. En 2015, le montant était principalement lié au changement des intérêts de détention dans plusieurs filiales des Philippines. De plus amples informations sont présentées dans la note 4.

Huaxin Cement

Au 31 décembre 2016, le Groupe détenait 41,8 % (2015 : 41,8 %) des droits de vote dans Huaxin Cement.

La juste valeur de la participation dans Huaxin Cement, basée sur le cours de l'action au 31 décembre 2016, s'élevait à 624 millions de CHF (2015 : 678 millions de CHF). Sur la base des calculs de la valeur d'utilité, la valeur actualisée des flux futurs de trésorerie provenant de la participation dans Huaxin Cement est supérieure à sa valeur comptable.

Les informations financières relatives à Huaxin Cement, importante entreprise associée mise en équivalence, sont résumées ci-après. Ces informations financières présentées ci-après correspondent aux montants inclus dans les états financiers en IFRS de Huaxin Cement au 30 septembre 2016 et au 31 décembre 2015. Au 30 septembre 2016, des dividendes de 5 millions de CHF (31 décembre 2015 : 16 millions de CHF) ont été reçus de Huaxin Cement.

Huaxin Cement – État de la situation financière

en millions de CHF	30.9.2016	31.12.2015
Actifs courants	864	787
Actifs non courants	3 096	3 275
TOTAL ACTIF	3 960	4 062
Passifs courants	1 006	1 116
Passifs non courants	1 146	1 086
TOTAL PASSIF	2 152	2 201
ACTIFS NETS	1 808	1 861
CAPITAUX PROPRES (HORS PARTICIPATIONS NE DONNANT PAS LE CONTRÔLE)	1 599	1 643

Huaxin Cement – État du résultat global

en millions de CHF	Janv.-Sep. 2016	Janv.-Dec. 2015
PRODUITS DES ACTIVITÉS ORDINAIRES	1 358	2 037
RÉSULTAT NET	46	52
Autres éléments du résultat global	0	(4)
RÉSULTAT GLOBAL	46	48

Rapprochement des informations financières résumées et de la valeur comptable de la participation dans Huaxin Cement :

Huaxin Cement

en millions de CHF	30.9.2016	31.12.2015
Quote-part du Groupe de 41,8 % (2015 : 41,8 %) des capitaux propres (hors participations ne donnant pas le contrôle)	669	688
Goodwill	144	151
TOTAL	814	840

Le Groupe détient des participations dans d'autres entreprises associées, dont aucune, prise individuellement, n'est considérée comme significative. Le tableau ci-après résume les informations financières agrégées des entreprises associées mises en équivalence qui, prises individuellement, sont d'une importance négligeable :

Informations financières agrégées sur la quote-part de LafargeHolcim dans les autres entreprises associées

en millions de CHF	30.9.2016	31.12.2015
VALEUR COMPTABLE DES PARTICIPATIONS DANS LES AUTRES ENTREPRISES ASSOCIÉES	456	593
Résultat net	28	28
Autres éléments du résultat global	0	0
RÉSULTAT GLOBAL	28	28

Il n'existe pas de quote-part non comptabilisée dans les pertes des entreprises associées précitées, pour l'exercice actuel ou en cumul.

22.2 Participations dans des coentreprises

Variation des participations dans des coentreprises

en millions de CHF	2016	2015
1^{ER} JANVIER	1 739	588
Quote-part dans les résultats des coentreprises	125	108
Dividendes perçus	(161)	(74)
Fusion avec Lafarge (note 4)	0	1 386
Acquisitions (Cessions) nettes	223	(269)
Reclassements	23	0
Dépréciations	0	(8)
Effets de change	(18)	7
31 DÉCEMBRE	1 932	1 739

Participations dans des coentreprises

en millions de CHF	30.6.2016	31.12.2015
Lafarge Maroc	1 120	1 131
Autres coentreprises	570	608
TOTAL	1 689	1 739

La principale participation du Groupe dans une coentreprise correspond à la participation de 50 % dans Lafarge Maroc, la société mère de LafargeHolcim Maroc et LafargeHolcim Maroc Afrique.

La rubrique «Acquisitions (Cessions) nettes» correspond principalement à l'augmentation de la valeur de LafargeHolcim Maroc suite à la fusion entre Lafarge Ciments et Holcim (Maroc) S.A. le 4 juillet 2016. En 2015, cette rubrique était principalement liée à la cession de la participation dans Siam City Cement Public Company Limited. De plus amples informations sont présentées dans la note 4. En 2015, la rubrique « Fusion avec Lafarge » correspondait principalement à LafargeHolcim Maroc (précédemment nommée Lafarge Ciment).

Les montants au titre de la participation dans cette coentreprise sont présentés au 30 juin 2016 car LafargeHolcim Maroc est une société cotée au Maroc et n'a pas encore publié ses états financiers pour l'exercice 2016.

Lafarge Maroc

Au 31 décembre 2016, le Groupe détenait 50 % (2015 : 50 %) des droits de vote dans la coentreprise Lafarge Maroc.

Le tableau ci-après présente des informations financières résumées sur la coentreprise importante Lafarge Maroc, qui est comptabilisée selon la méthode de mise en équivalence. Les informations financières résumées présentées ci-après correspondent aux montants inclus dans les états financiers en IFRS de Lafarge Maroc au 30 juin 2016 et au 31 décembre 2015. Au 30 juin 2016, des dividendes de 49 millions de CHF (31 décembre 2015 : 9 millions de CHF) ont été reçus de Lafarge Maroc.

Lafarge Maroc – État de la situation financière

en millions de CHF	30.6.2016	31.12.2015
Actifs courants	336	254
Actifs non courants	787	830
TOTAL ACTIFS	1 123	1 085
Passifs courants	348	233
Passifs non courants	192	193
TOTAL PASSIFS	540	426
ACTIFS NETS	583	658
CAPITAUX PROPRES (HORS PARTICIPATIONS NE DONNANT PAS LE CONTRÔLE)	411	466

Lafarge Maroc – État du résultat global

en millions de CHF	Janv.-Juin 2016	Juillet-Dec. 2015
PRODUITS DES ACTIVITÉS ORDINAIRES	292	228
EBITDA OPÉRATIONNEL	147	125
Dotations aux amortissements	(29)	(18)
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	117	107
Autres produits	8	(4)
Charges financières	(1)	(2)
Impôts	(43)	(33)
RÉSULTAT NET	81	68
RÉSULTAT NET (HORS PARTICIPATIONS NE DONNANT PAS LE CONTRÔLE)	60	47
Autres éléments du résultat global	0	1
RÉSULTAT GLOBAL	60	48

Rapprochement des informations financières résumées et de la valeur comptable de la participation dans Lafarge Maroc :

Lafarge Maroc

en millions de CHF	30.6.2016	31.12.2015
Quote-part du Groupe de 50 % (2015 : 50 %) des capitaux propres (hors participations ne donnant pas le contrôle)	206	233
Goodwill	913	898
TOTAL	1 120	1 131

Le tableau ci-après résume les informations financières agrégées des coentreprises mises en équivalence qui, prises individuellement, sont d'une importance négligeable:

Informations financières agrégées sur la quote-part de LafargeHolcim dans les coentreprises

en millions de CHF	30.6.2016	31.12.2015
VALEUR COMPTABLE DES PARTICIPATIONS DANS LES COENTREPRISES	570	608
RÉSULTAT NET	14	85
Autres éléments du résultat global	0	0
RÉSULTAT GLOBAL	14	85

Il n'existe pas de quote-part non comptabilisée dans les pertes des coentreprises précitées, pour l'exercice actuel ou en cumul.

23. Immobilisations corporelles

en millions de CHF	Terrains et réserves minérales	Bâtiments, installations	Matériel et équipements	Construction en cours	Total
2016					
Au coût d'acquisition	7 989	10 567	31 526	3 517	53 598
Amortissements / dépréciations cumulés	(1 594)	(3 739)	(11 368)	(150)	(16 850)
VALEUR NETTE COMPTABLE AU 1^{ER} JANVIER	6 394	6 828	20 158	3 367	36 747
Ajustement du PPA (note 4)	(314)	(73)	236	(64)	(216)
Désinvestissements	(180)	(367)	(1 057)	(51)	(1 654)
Reclassement vers des actifs classés comme détenus en vue de la vente	(30)	(661)	(704)	(41)	(1 437)
Acquisitions	11	5	51	1 669	1 736
Cessions	(33)	(22)	(52)	(1)	(108)
Reclassements	281	1 254	1 511	(3 045)	0
Amortissements	(191)	(381)	(1 589)	0	(2 161)
Perte de valeur (comptabilisée en résultat)	(8)	(1)	(14)	(2)	(25)
Effets de change	26	14	(799)	(71)	(830)
VALEUR NETTE COMPTABLE AU 31 DÉCEMBRE	5 956	6 596	17 740	1 761	32 052
Au coût d'acquisition	7 576	10 726	30 741	1 794	50 837
Amortissements / dépréciations cumulés	(1 621)	(4 130)	(13 001)	(33)	(18 784)
VALEUR NETTE COMPTABLE AU 31 DÉCEMBRE	5 956	6 596	17 740	1 761	32 052
2015					
Au coût d'acquisition	6 002	9 200	20 638	2 740	38 580
Amortissements / dépréciations cumulés	(1 450)	(4 126)	(11 838)	(79)	(17 493)
VALEUR NETTE COMPTABLE AU 1^{ER} JANVIER	4 551	5 075	8 800	2 661	21 086
Fusion avec Lafarge (note 4)	2 791	2 382	13 629	1 376	20 177
Autres acquisitions	64	29	202	14	309
Désinvestissements	(348)	(443)	(837)	(115)	(1 742)
Acquisitions	48	150	185	1 814	2 196
Cessions	(30)	(22)	(52)	8	(95)
Reclassements	68	503	1 178	(1 749)	0
Amortissements	(143)	(316)	(1 292)	0	(1 752)
Perte de valeur (comptabilisée en résultat)	(367)	(79)	(986)	(124)	(1 556)
Effets de change	(241)	(451)	(669)	(517)	(1 877)
VALEUR NETTE COMPTABLE AU 31 DÉCEMBRE	6 394	6 828	20 158	3 367	36 747
Au coût d'acquisition	7 989	10 567	31 526	3 517	53 598
Amortissements / dépréciations cumulés	(1 594)	(3 739)	(11 368)	(150)	(16 850)
VALEUR NETTE COMPTABLE AU 31 DÉCEMBRE	6 394	6 828	20 158	3 367	36 747

La valeur nette comptable des immobilisations corporelles louées s'élève à 60 millions de CHF (2015 : 112 millions de CHF) et concerne principalement des bâtiments, matériel et équipements.

Sur le montant total de la valeur nette comptable des immobilisations corporelles, 638 millions de CHF (2015 : 559 millions de CHF) ont été donnés en garantie/soumis à restrictions.

Les plus-values nettes sur la cession d'immobilisations corporelles s'établissaient à 46 millions de CHF (2015 : 42 millions de CHF).

En 2015, à l'issue de la fusion et dans le cadre de la stratégie du Groupe, LafargeHolcim a procédé à une revue approfondie de son portefeuille et évalué les indices de perte de valeur. Il en résulta une perte de valeur des immobilisations corporelles de 1 556 millions de CHF, dont une perte de valeur de 464 millions de CHF en raison d'un goodwill insuffisant pour absorber l'intégralité de la perte de valeur (voir la note 24).

Le reliquat de la perte de valeur de 1 092 millions de CHF concerna principalement :

- un troisième four (construction en cours) dans la cimenterie de Joppa aux États-Unis, intégralement déprécié pour un montant de 105 millions de CHF. Pour les États-Unis, le secteur à présenter est l'Amérique du Nord ;
- 280 millions de CHF liés à des cimenteries, des sites de production de béton prêt-à-l'emploi, d'asphalte et de béton, dont des carrières de granulats, en majeure partie mises à l'arrêt en Europe ; et
- 460 millions de CHF liés à la fermeture et à l'arrêt de cimenteries en Chine.

Aucune perte de valeur d'actifs n'a, à titre individuel, été considérée comme significative, sauf celle du troisième four précitée.

Le total de la perte de valeur de 1 556 millions de CHF s'expliqua principalement par :

- dans certains pays, des redondances découlant de la fusion, se traduisant par des capacités excédentaires qui ont affecté la valeur recouvrable des actifs (y compris des actifs en cours de construction ou précédemment mis à l'arrêt) ; et
- les perspectives macroéconomiques plus moroses que prévu, notamment en termes de prévisions de croissance et de demande de ciment, de pays tels que la Chine et le Brésil (voir note 24).

La valeur nette comptable des immeubles de placement détenus par le Groupe n'est pas matérielle.

24. Goodwill et immobilisations incorporelles

en millions de CHF	Goodwill	Immobi- lisations incorporelles
2016		
Au coût d'acquisition	17 698	2 584
Amortissements / dépréciations cumulés	(1 209)	(1 168)
VALEUR NETTE COMPTABLE AU 1^{ER} JANVIER	16 490	1 416
Ajustement du PPA (note 4)	522	(123)
Désinvestissements	(266)	(28)
Reclassement vers des actifs classés comme détenus en vue de la vente	(85)	(138)
Acquisitions	0	96
Cessions	0	(8)
Amortissements	0	(188)
Perte de valeur (comptabilisée en résultat)	(40)	(1)
Effets de change	(374)	(9)
VALEUR NETTE COMPTABLE AU 31 DÉCEMBRE	16 247	1 017
 Au coût d'acquisition	 17 514	 2 325
Amortissements / dépréciations cumulés	(1 267)	(1 309)
VALEUR NETTE COMPTABLE AU 31 DÉCEMBRE	16 247	1 017
 2015		
Au coût d'acquisition	7 377	1 597
Amortissements / dépréciations cumulés	(247)	(996)
VALEUR NETTE COMPTABLE AU 1^{ER} JANVIER	7 130	601
Fusion avec Lafarge (note 4)	11 611	1 030
Variation de périmètre	(834)	(61)
Reclassement	0	(30)
Acquisitions	0	88
Cessions	(0)	(19)
Amortissements	0	(132)
Perte de valeur (comptabilisée en résultat)	(962)	(40)
Effets de change	(456)	(20)
VALEUR NETTE COMPTABLE AU 31 DÉCEMBRE	16 490	1 416
 Au coût d'acquisition	 17 698	 2 584
Amortissements / dépréciations cumulés	(1 209)	(1 168)
VALEUR NETTE COMPTABLE AU 31 DÉCEMBRE	16 490	1 416

Les immobilisations incorporelles ont des durées d'utilité déterminées sur lesquelles ces actifs sont amortis. La charge d'amortissement correspondante est principalement comptabilisée dans les frais administratifs.

Les immobilisations incorporelles comprennent principalement des droits miniers et des marques.

Comme expliqué en note 4, la finalisation de l'allocation du prix d'acquisition a conduit à une augmentation du goodwill de 522 millions de CHF.

Au quatrième trimestre 2015, le Groupe a procédé à une revue approfondie de son portefeuille et a identifié plusieurs marques déclinantes à l'échelle locale, ce qui a entraîné une charge de dépréciation totalisant 40 millions de CHF. Aucune dépréciation d'actifs n'est, à titre individuel, considérée comme significative.

Tests de dépréciation du goodwill

Aux fins des tests de dépréciation, le goodwill est regroupé par unité génératrice de trésorerie (UGT) ou par groupe d'UGT qui devraient bénéficier, entre autres, des synergies des regroupements d'entreprises. Les UGT du Groupe sont définies sur la base du marché géographique, qui correspond généralement à un pays ou une région. La valeur comptable du goodwill ci-après affecté aux pays ou régions est significative au regard du total de la valeur comptable du goodwill, tandis que la valeur comptable du goodwill affecté aux autres UGT n'est pas significative prise individuellement.

Aux fins du test de dépréciation, la valeur recouvrable d'une UGT, déterminée sur la base de sa valeur d'utilité, est comparée à sa valeur comptable. Une perte de valeur est comptabilisée uniquement si la valeur comptable d'une UGT est supérieure à sa valeur recouvrable. Les flux de trésorerie futurs sont actualisés sur la base du Coût Moyen Pondéré du Capital.

Les projections de flux de trésorerie sont basées sur un plan à trois ans qui s'appuie sur des *business plans* approuvés par la direction. Au-delà de cette période, les flux de trésorerie sont extrapolés en fonction de leur augmentation durable. Dans tous les cas, le taux de croissance utilisé pour extrapoler les flux de trésorerie projetés au-delà de la période budgétaire triennal ne dépasse pas le taux d'inflation à long terme du marché dans lequel l'unité génératrice de trésorerie opère.

Pour le goodwill affecté à la rubrique « Autres », le modèle de dépréciation et les paramètres utilisés sont identiques, comme pour les goodwills individuellement importants, hormis les hypothèses clés utilisées en fonction des risques associés aux UGT respectives, qui sont différentes.

Principales hypothèses utilisées pour les calculs de la valeur d'utilité du goodwill

Unité génératrice de trésorerie (en millions de CHF)	Valeur comptable du goodwill	Devise	Taux d'actualisation avant impôts	Taux de croissance à long terme
Amérique du Nord	4 808	USD/CAD	8,6 %	2,1 %
Algérie	1 812	DZD	10,9 %	4,0 %
Inde	1 678	INR	13,4 %	4,9 %
France	1 398	EUR	8,6 %	2,1 %
Royaume-Uni	884	GBP	7,6 %	2,0 %
Europe centrale ouest	656	CHF/EUR	7,0 %	1,3 %
Nigeria	648	NGN	17,3 %	8,0 %
Pologne	478	PLN	9,2 %	2,5 %
Philippines	470	PHP	11,4 %	3,5 %
Mexique	398	MXN	11,0 %	3,0 %
Autres ¹	3 017	Divers	6,6 %–15,7 %	0,4 %–7,0 %
TOTAL	16 247			

Principales hypothèses utilisées pour les calculs de la valeur d'utilité du goodwill en 2015

Unité génératrice de trésorerie (en millions de CHF)	Valeur comptable du goodwill	Devise	Taux d'actualisation avant impôts	Taux de croissance à long terme
Amérique du Nord	4 495	USD/CAD	7,6 %	2,1 %
Algérie	1 709	DZD	9,3 %	4,0 %
Inde	1 669	INR	10,4 %	4,0 %
France	1 215	EUR	8,0 %	1,9 %
Royaume-Uni	1 058	GBP	7,0 %	1,9 %
Nigeria	998	NGN	12,8 %	7,0 %
Europe centrale ouest	624	CHF/EUR	6,5 %	1,3 %
Philippines	475	PHP	10,0 %	4,0 %
Pologne	456	PLN	8,1 %	3,0 %
Mexique	450	MXN	8,8 %	4,0 %
Autres ¹	3 341	Divers	6,4 %–12,8 %	1,2 %–7,5 %
TOTAL	16 490			

¹ Non significatif sur le plan individuel.

En 2016, la direction a comptabilisé une dépréciation de goodwill de 40 millions de CHF relative à des unités génératrices de trésorerie incluses dans « Autres » dans la région Asie Pacifique.

En 2015, à l'issue de ce test de dépréciation du goodwill provisoire, la direction a comptabilisé une dépréciation de 962 millions de CHF au titre de certaines unités génératrices de trésorerie (correspondant à un pays ou une région), qui est analysée ci-après.

L'unité génératrice de trésorerie « Autres » comprenait les charges de dépréciation suivantes :

- une dépréciation du goodwill de 421 millions de CHF liée au Brésil ; le goodwill étant insuffisant pour absorber ce montant, une charge de dépréciation supplémentaire de 358 millions de CHF a été constatée au titre des immobilisations corporelles. Un taux d'actualisation avant impôts de 7,7 % a été retenu pour calculer la valeur recouvrable, qui a été évaluée sur la base de la valeur d'utilité. Pour le Brésil, le secteur à présenter est l'Amérique Latine ;
- une dépréciation du goodwill de 228 millions de CHF se rapportant à l'Irak. Un taux d'actualisation avant impôts de 11,6 % a été retenu pour calculer la valeur recouvrable, qui a été évaluée sur la base de la valeur d'utilité. Le secteur à présenter pour l'Irak est Moyen-Orient-Afrique ;
- une dépréciation du goodwill de 185 millions de CHF liée à la Russie ; le goodwill étant insuffisant pour absorber ce montant, une charge de dépréciation supplémentaire de 106 millions de CHF a été constatée au titre des immobilisations corporelles. Un taux d'actualisation avant impôts de 9,0 % a été retenu pour calculer la valeur recouvrable, qui a été évaluée sur la base de la valeur d'utilité. Le secteur à présenter pour la Russie est l'Europe ; et
- une dépréciation du goodwill de 112 millions de CHF se rapportant à l'Espagne. Un taux d'actualisation avant impôts de 6,4 % a été retenu pour calculer la valeur recouvrable, qui a été évaluée sur la base de la valeur d'utilité. Le secteur à présenter pour l'Espagne est l'Europe.

Le total de la valeur recouvrable des pays dont le goodwill a été déprécié s'est élevé à 2,5 milliards de CHF.

Aucun ajustement rétrospectif relatif à la dépréciation du goodwill provisoire de 962 millions de CHF n'a été nécessaire suite à la finalisation de l'allocation du prix d'acquisition.

Sensibilité aux variations des hypothèses

Concernant l'évaluation de la valeur d'utilité d'une UGT ou d'un groupe d'UGT, la direction estime que, sauf pour les pays listés ci-dessous, une variation raisonnable éventuelle de 0,5 point de pourcentage du taux d'actualisation avant impôts, et de 0,25 point de pourcentage du taux de croissance à long terme, n'entraînerait pas une augmentation significative de la valeur comptable d'une UGT ou d'un groupe d'UGT au-delà de leur valeur recouvrable. Une modification du taux d'actualisation avant impôts et du taux de croissance à long terme aurait les impacts suivants sur les pays indiqués ci-après :

Sensibilité aux variations des hypothèses 2016

Unité génératrice de trésorerie	Taux d'actualisation avant impôts utilisé	Taux de croissance à long terme utilisé	Différence entre la valeur recouvrable et la valeur nette comptable (millions de CHF)	Taux d'actualisation avant impôts limite	Taux de croissance à long terme limite
Australie/ Nouvelle Zélande	8,3 %	2,2 %	33	8,4 %	2,1 %
Malaisie	10,1 %	3,0 %	97	10,5 %	2,5 %
Pologne	9,2 %	2,5 %	62	9,5 %	2,1 %
Espagne	7,8 %	3,2 %	27	8,1 %	2,8 %

Sensibilité aux variations des hypothèses 2015

Unité génératrice de trésorerie	Taux d'actualisation avant impôts utilisé	Taux de croissance à long terme utilisé	Différence entre la valeur recouvrable et la valeur nette comptable (millions de CHF)	Taux d'actualisation avant impôts limite	Taux de croissance à long terme limite
Belgique	7,5 %	1,8 %	7	7,7 %	1,6 %
Australie/ Nouvelle Zélande	7,9 %	2,6 %	73	8,2 %	1,9 %
Inde	10,4 %	4,0 %	114	10,6 %	3,6 %
Argentine	11,2 %	6,0 %	1	11,2 %	6,0 %

25. Fournisseurs

en millions de CHF	2016	2015
Fournisseurs – entreprises associées et coentreprises	85	49
Fournisseurs – tiers	2 963	3 644
TOTAL	3 048	3 693

26. Passifs financiers

en millions de CHF	2016	2015
Passifs financiers courants – entreprises associées et coentreprises	52	15
Passifs financiers courants – tiers	2 014	3 264
Part à moins d'un an des passifs financiers non courants	2 881	3 544
Dérivés passifs	30	43
TOTAL PASSIFS FINANCIERS COURANTS	4 976	6 866
Passifs financiers non courants – tiers	14 666	14 859
Dérivés passifs	79	66
TOTAL PASSIFS FINANCIERS NON COURANTS	14 744	14 925
TOTAL	19 720	21 791
dont: garantis	87	84

Détail de la répartition de l'ensemble des passifs financiers

en millions de CHF	2016	2015
Prêts consentis par des institutions financières	3 770	4 886
Obligations et placements privés	15 578	15 447
Billets de trésorerie	195	1 258
TOTAL PRÊTS ET OBLIGATIONS	19 544	21 591
Engagements au titre de la location-financement (note 27)	67	91
Dérivés passifs (note 28)	109	109
TOTAL	19 720	21 791

La rubrique « Prêts consentis par des institutions financières » comprend les montants dus aux banques et autres institutions financières. Les échéances varient entre 1 et 12 ans (2015 : entre 1 et 13 ans), et 2 570 millions de CHF (2015 : 2 821 millions de CHF) sont remboursables à moins d'un an.

Le Groupe a respecté les clauses (dites « covenants ») de ses contrats de prêt.

Les lignes de crédit confirmées non utilisées totalisaient 6 256 millions de CHF à la clôture de l'exercice 2016 (2015 : 6 733 millions de CHF).

Passifs financiers par devise

	2016			2015		
	en millions de CHF	En %	Taux d'intérêt ¹	en millions de CHF	En %	Taux d'intérêt ¹
EUR	7 581	38,4	3,2	8 006	36,7	4,4
USD	5 286	26,8	5,0	4 973	22,8	5,3
CHF	2 425	12,3	2,1	2 923	13,4	2,2
CNY	901	4,6	7,3	1 276	5,9	5,6
AUD	693	3,5	4,2	679	3,1	4,3
GBP	601	3,0	8,0	715	3,3	7,7
BRL	425	2,2	7,2	506	2,3	10,6
Autres	1 808	9,2	8,5	2 713	12,5	9,0
TOTAL	19 720	100,0	4,8	21 791	100,0	5,1

¹ Taux d'intérêt nominal moyen pondéré des passifs financiers au 31 décembre.

Structure de taux d'intérêt de l'ensemble des passifs financiers

en millions de CHF	2016	2015
Passifs financiers à taux fixe	12 060	10 918
Passifs financiers à taux variable	7 660	10 873
TOTAL	19 720	21 791

Les passifs financiers dont les taux fixes ou variables sont couverts sont présentés après opérations de couverture.

Les informations sur les échéances des instruments financiers sont présentées dans la note 3.

Obligations et placements privés au 31 décembre

Valeur nominale		Taux d'intérêt nominal	Taux d'intérêt effectif	Durée	Description	Valeur nette comptable en CHF ¹	Valeur nette comptable en CHF ¹
en millions						2016	2015
LafargeHolcim Ltd							
CHF	400	3,13 %	-0,53 %	2007-2017	Obligations initialement échangées contre des taux variables	413	427
CHF	450	4,00 %	4,19 %	2009-2018	Obligations à taux fixe	449	448
CHF	475	2,38 %		2010-2016	Obligations à taux fixe	0	474
CHF	450	3,00 %	2,97 %	2012-2022	Obligations à taux fixe	451	451
CHF	250	2,00 %	2,03 %	2013-2022	Obligations à taux fixe	250	250
CHF	250	0,38 %	0,41 %	2015-2021	Obligations à taux fixe	250	250
CHF	150	1,00 %	1,03 %	2015-2025	Obligations à taux fixe	150	150
Holcim Overseas Finance Ltd.							
CHF	425	3,38 %	3,42 %	2011-2021	Obligations garanties par LafargeHolcim Ltd	424	424
Lafarge S.A.							
EUR	250	7,25 %	6,59 %	2009-2017	Placement privé à taux fixe	277	298
EUR	150	6,85 %	6,13 %	2009-2017	Placement privé à taux fixe	169	181
EUR	50	5,25 %	5,03 %	2012-2017	Placement privé à taux fixe	54	56
EUR	175	5,00 %	4,68 %	2012-2018	Placement privé à taux fixe	194	202
EUR	357	5,50 %	4,74 %	2009-2019	Obligations à taux fixe (partiellement remboursées en 2016)	429	701
EUR	247	5,00 %	5,19 %	2010-2018	Obligations à taux fixe (partiellement remboursées en 2016)	278	388
EUR	371	4,75 %	4,19 %	2005-2020	Obligations à taux fixe (partiellement remboursées en 2016)	439	613
GBP	56	6,63 %	6,13 %	2002-2017	Obligations à taux fixe (partiellement remboursées en 2016)	74	115
USD	600	7,13 %	5,90 %	2006-2036	Obligations à taux fixe	728	717
GBP	80	8,75 %	7,45 %	2009-2017	Obligations à taux fixe (partiellement remboursées en 2016)	104	155
EUR	289	5,38 %	5,04 %	2007-2017	Obligations à taux fixe (partiellement remboursées en 2016)	316	346
EUR	430	4,33 %	4,98 %	2010-2018	Obligations partiellement échangées contre des taux variables (partiellement remboursées en 2016)	503	656
EUR	198	4,95 %	4,00 %	2012-2019	Obligations partiellement échangées contre des taux variables (partiellement remboursées en 2016)	237	324
EUR	332	4,25 %		2005-2016	Obligations à taux fixe	0	362
EUR	477	7,63 %		2009-2016	Obligations à taux fixe	0	553
EUR	24	5,38 %		2012-2017	Obligations à taux fixe (remboursées par anticipation en 2016)	0	28
EUR	750	4,75 %		2013-2020	Obligations à taux fixe (remboursées par anticipation en 2016)	0	930
USD	800	6,50 %		2006-2016	Obligations à taux fixe	0	813
Aggregate Industries Holdings Limited							
GBP	163	7,25 %		2001-2016	Obligations partiellement échangées contre des taux variables	0	251
Holcim GB Finance Ltd.							
GBP	300	8,75 %	8,81 %	2009-2017	Obligations garanties par LafargeHolcim Ltd	377	440
Holcim Capital Corporation Ltd.							
USD	50	7,65 %	7,65 %	2001-2031	Placement privé garanti par LafargeHolcim Ltd	51	49
USD	250	6,88 %	7,28 %	2009-2039	Obligations garanties par LafargeHolcim Ltd	247	240
USD	250	6,50 %	6,85 %	2013-2043	Obligations garanties par LafargeHolcim Ltd	248	240
Holcim Capital México, S.A. de C.V.							
MXN	800	4,20 %		2012-2016	Obligations à taux variable garanties par LafargeHolcim Ltd	0	45
MXN	1 700	7,00 %	7,23 %	2012-2019	Obligations garanties par LafargeHolcim Ltd	84	97
MXN	2 000	5,99 %	5,02 %	2014-2018	Obligations à taux variable garanties par LafargeHolcim Ltd	99	114
MXN	1 700	6,51 %	5,95 %	2015-2020	Obligations à taux variable garanties par LafargeHolcim Ltd	84	97
SOUS-TOTAL						7 377	11 886

¹ Comprend des ajustements au titre de la comptabilité de couverture de la juste valeur, selon le cas.

Valeur nominale		Taux d'intérêt nominal	Taux d'intérêt effectif	Durée	Description	Valeur nette comptable en CHF ¹	Valeur nette comptable en CHF ¹
en millions						2016	2015
SOUS-TOTAL						7 377	11 886
Holcim Finance (Luxembourg) S.A.							
EUR	200	6,35 %	6,40 %	2009–2017	Obligations garanties par LafargeHolcim Ltd	215	216
EUR	500	3,00 %	3,11 %	2014–2024	Obligations garanties par LafargeHolcim Ltd	533	536
EUR	33	2,00 %	2,03 %	2016–2026	Emprunt de type « Schuldschein » garanti par LafargeHolcim Ltd	35	0
EUR	152	1,46 %	1,51 %	2016–2023	Emprunt de type « Schuldschein » garanti par LafargeHolcim Ltd	163	0
EUR	1 150	1,38 %	1,43 %	2016–2023	Obligations garanties par LafargeHolcim Ltd	1 231	0
EUR	209	0,79 %	0,94 %	2016–2021	Emprunt de type « Schuldschein » à taux variable garanti par LafargeHolcim Ltd	224	0
EUR	25	0,99 %	1,13 %	2016–2023	Emprunt de type « Schuldschein » à taux variable garanti par LafargeHolcim Ltd	27	0
EUR	413	1,04 %	1,10 %	2016–2021	Emprunt de type « Schuldschein » garanti par LafargeHolcim Ltd	442	0
EUR	1 150	2,25 %	2,23 %	2016–2028	Obligations garanties par LafargeHolcim Ltd	1 238	0
Holcim Finance (Australia) Pty Ltd							
AUD	250	6,00 %	6,24 %	2012–2017	Obligations garanties par LafargeHolcim Ltd	184	181
AUD	200	5,25 %	5,52 %	2012–2019	Obligations garanties par LafargeHolcim Ltd	147	144
AUD	250	3,75 %	3,90 %	2015–2020	Obligations garanties par LafargeHolcim Ltd	184	180
Holcim US Finance S. à r.l. & Cie S.C.S.							
USD	200	6,21 %	6,24 %	2006–2018	Placement privé garanti par LafargeHolcim Ltd	204	198
USD	125	6,10 %		2006–2016	Placement privé garanti par LafargeHolcim Ltd	0	124
USD	750	6,00 %	6,25 %	2009–2019	Obligations garanties par LafargeHolcim Ltd	761	736
EUR	500	2,63 %	3,06 %	2012–2020	Obligations garanties par LafargeHolcim Ltd, initialement échangées contre des dollars et des taux variables	558	556
USD	500	5,15 %	5,30 %	2013–2023	Obligations garanties par LafargeHolcim Ltd	507	490
USD	50	4,20 %	4,20 %	2013–2033	Obligations garanties par LafargeHolcim Ltd	51	49
LafargeHolcim International Finance Ltd							
USD	40	2,80 %	2,88 %	2016–2021	Emprunt de type « Schuldschein » garanti par LafargeHolcim Ltd	41	0
USD	121	2,49 %	2,59 %	2016–2021	Emprunt de type « Schuldschein » à taux variable garanti par LafargeHolcim Ltd	123	0
USD	15	3,20 %	3,27 %	2016–2023	Emprunt de type « Schuldschein » garanti par LafargeHolcim Ltd	15	0
USD	25	2,69 %	2,78 %	2016–2023	Emprunt de type « Schuldschein » à taux variable garanti par LafargeHolcim Ltd	25	0
LafargeHolcim Finance US LLC							
USD	400	3,50 %	3,59 %	2016–2026	Obligations garanties par LafargeHolcim Ltd	407	0
USD	600	4,75 %	5,00 %	2016–2046	Obligations garanties par LafargeHolcim Ltd	595	0
Holcim (Costa Rica) S.A.							
CRC	8 000	8,70 %		2014–2016	Obligations à taux fixe	0	15
CRC	5 000	6,95 %	7,13 %	2016–2018	Obligations à taux fixe	9	0
Holcim (US) Inc.							
USD	33	0,04 %	0,06 %	1999–2032	Obligations de financement de projet industriel – Mobile Dock & Wharf	34	33
USD	25	0,07 %	0,08 %	2003–2033	Obligations de financement de projet industriel – Holly Hill	26	25
USD	27	0,01 %	0,01 %	2009–2034	Obligations de financement de projet industriel – Midlothian	27	26
Lafarge Africa PLC							
NGN	26 386	14,25 %	16,08 %	2016–2019	Obligations à taux fixe	86	0
NGN	33 614	14,75 %	16,39 %	2016–2021	Obligations à taux fixe	109	0
Lafarge India Private Limited							
INR	3 500	9,15 %		2013–2016	Obligations à taux fixe	0	52
TOTAL						15 578	15 447

¹ Comprend des ajustements au titre de la comptabilité de couverture de la juste valeur, selon le cas.

27. Contrats de location

Loyers futurs minimaux

	Contrats de location simple	Contrats de location- financement	Contrats de location simple	Contrats de location- financement
en millions de CHF	2016	2016	2015	2015
À moins d'1 an	252	16	336	19
Entre 1 et 5 ans	567	29	616	55
Au-delà	446	44	393	48
TOTAL	1 264	90	1 346	122
Intérêts		(23)		(31)
TOTAL CONTRATS DE LOCATION-FINANCEMENT		67		91

Le total de la charge au titre des contrats de location simple comptabilisée dans le compte de résultat consolidé en 2016 s'est établi à 257 millions de CHF (2015 : 227 millions de CHF). Aucun contrat de location simple n'est, à titre individuel, significatif.

Les passifs à moins d'un an liés aux contrats de location-financement sont inclus dans les passifs financiers courants et les passifs à plus d'un an sont inclus dans les passifs financiers non courants (note 26). Aucun contrat de location-financement n'est, à titre individuel, significatif.

28. Instruments financiers dérivés

Les dérivés actifs ayant une échéance supérieure à un an sont inclus dans les actifs financiers non courants (note 21) et les dérivés actifs à moins d'un an sont inclus dans les charges constatées d'avance et autres actifs courants (note 19).

Les dérivés passifs sont inclus dans les passifs financiers (note 26).

Instruments financiers dérivés

en millions de CHF	Juste valeur des actifs 2016	Juste valeur des passifs 2016	Valeur nominale 2016	Juste valeur des actifs 2015	Juste valeur des passifs 2015	Valeur nominale 2015
Couvertures de juste valeur						
Taux d'intérêt	18	0	1 007	44	0	1 581
Devise	15	0	26	0	0	16
Multi-devises	4	78	653	0	59	621
TOTAL DES COUVERTURES DE JUSTE VALEUR	36	78	1 685	44	59	2 218
Couvertures des flux de trésorerie						
Devise	7	2	74	7	2	133
Matières premières	22	4	123	1	22	116
TOTAL DES COUVERTURES DES FLUX DE TRÉSORERIE	29	6	197	8	24	249
Couvertures d'un investissement net						
Devise	0	5	467	0	0	0
TOTAL DES COUVERTURES D'UN INVESTISSEMENT NET	0	5	467	0	0	0
Détenus à des fins de transaction						
Devise	7	20	1 702	71	26	3 084
Multi-devises	0	0	0	9	0	26
Matières premières	1	0	1	0	0	0
TOTAL DES ÉLÉMENTS DÉTENUS À DES FINS DE TRANSACTION	8	20	1 703	80	26	3 110
TOTAL	74	109	4 053	132	109	5 577

29. Impôts

en million de CHF	2016	2015
Impôts courants	(943)	(924)
Impôts différés	109	143
TOTAL	(835)	(781)

Rapprochement du taux d'impôt

	2016		2015	
Résultat net avant impôts	2 882		(684)	
CHARGE D'IMPÔT MOYENNE PONDÉRÉE (TAUX D'IMPOSITION MOYEN PONDÉRÉ) DU GROUPE	(870)	+30 %	168	+25 %
Impact des éléments non déductibles	(143)	+5 %	(391)	-57 %
Impact des éléments non imposables	166	-6 %	234	+34 %
Impact des retenues d'impôt non recouvrables	(153)	+5 %	(206)	-30 %
Impact des pertes fiscales non comptabilisées et dépréciation d'impôts différés actifs	17	-1 %	(651)	-95 %
Autres éléments	148	-5 %	65	+10 %
CHARGE D'IMPÔT EFFECTIF DU GROUPE	(835)	+29 %	(781)	-114 %

Le taux moyen pondéré du Groupe est un taux moyen pondéré basé sur les résultats avant impôts des sociétés du Groupe. En 2015, la différence entre le taux d'impôt attendu et effectif concerne principalement les impacts liés aux dépréciations d'actifs sans reconnaissance des impôts différés attachés, aux pertes de valeurs non déductibles liées au goodwill et aux variations des déficits reportables non reconnus.

En 2016, le montant total d'impôts payés s'élève à 1 000 millions de CHF, dont 140 millions de CHF relatifs aux cessions de sociétés du Groupe et inclus dans la ligne « Cession de participations dans des sociétés du Groupe » du tableau des flux de trésorerie.

Variation des impôts différés actifs et passifs

en millions de CHF	Immobilisations corporelles	Immobilisations Incorporelles et autres actifs non courants	Provisions	Autres	Déficits reportables	Total
2016						
IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIFS						
AU 1^{ER} JANVIER 2016	4 946	124	(866)	(229)	(898)	3 077
Comptabilisation au débit ou au crédit						
– dans le compte de résultat	(358)	(110)	229	141	(11)	(109)
– dans les autres éléments du résultat global		3	(32)	7		(22)
Ajustement du PPA (note 4)	(111)		(68)	295	(202)	(86)
Désinvestissements	(307)		11	(188)	35	(449)
Reclassement vers des passifs directement associés aux actifs classés comme détenus en vue de la vente	(14)		1	3		(10)
Effets de change	(120)	3	(7)	39	11	(74)
IMPÔTS DIFFÉRÉS PASSIFS NETS						
AU 31 DÉCEMBRE 2016	4 035	21	(732)	68	(1 064)	2 327
2015						
IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIFS						
AU 1^{ER} JANVIER 2015	2 165	163	(354)	(190)	(914)	869
Comptabilisation au débit ou au crédit						
– dans le compte de résultat	(250)	(184)	41	104	146	(143)
– dans les autres éléments du résultat global		44	(22)	(42)		(20)
Fusion avec Lafarge (note 4)	3 356	98	(564)	53	(311)	2 632
Autre variation de périmètre	(164)		28	(197)	117	(216)
Effets de change	(161)	3	5	42	64	(46)
IMPÔTS DIFFÉRÉS PASSIFS NETS						
AU 31 DÉCEMBRE 2015	4 946	124	(866)	(229)	(898)	3 077

Reflété dans l'état de la situation financière comme suit :

en millions de CHF	2016	2015
Impôts différés actifs	(1 060)	(764)
Impôts différés passifs	3 387	3 840
IMPÔTS DIFFÉRÉS PASSIFS NETS	2 327	3 077

Différences temporelles ne donnant pas lieu à la comptabilisation d'impôts différés

en millions de CHF	2016	2015
Sur les bénéfices non distribués des filiales (différences temporelles imposables)	933	653

Déficits reportables

en millions de CHF	Déficits reportables	Effets d'impôts	Déficits reportables	Effets d'impôts
	2016	2016	2015	2015
TOTAL DES DÉFICITS REPORTABLES	10 843	2 910	10 673	3 109
Dont: inclus dans les impôts différés	(3 760)	(1 064)	(3 092)	(898)
TOTAL DES DÉFICITS REPORTABLES NON COMPTABILISÉS	7 083	1 846	7 581	2 211
<i>Expirent comme suit:</i>				
1 an	97	18	73	17
2 ans	76	18	83	19
3 ans	96	20	69	16
4 ans	35	9	51	12
5 ans	36	8	83	19
Au-delà	6 742	1 773	7 221	2 128

30. Provisions

en millions de CHF	Réaménagement des sites et risque environnemental	Risques opérationnels spécifiques	Provisions pour coûts de restructuration	Autres provisions	Total 2016	Total 2015
1^{ER} JANVIER	996	594	455	598	2 643	1 309
Fusion avec Lafarge (note 4)	0	0	0	0	0	1 098
Ajustement du PPA (note 4)	22	249	0	0	271	0
Désinvestissements	(25)	(4)	0	(25)	(55)	(87)
Reclassement vers des passifs associés aux actifs détenus en vue de la vente	(13)	(2)	(4)	(1)	(19)	0
Dotations	46	122	159	250	576	960
Utilisations de l'exercice	(61)	(58)	(181)	(202)	(502)	(313)
Reprises de l'exercice	(64)	(23)	(23)	(105)	(214)	(216)
Désactualisation et variations du taux d'actualisation	4	1	0	7	12	11
Reclassements	0	0	(38)	0	(38)	0
Effets de change	6	51	(2)	(2)	52	(118)
31 DÉCEMBRE	912	929	365	520	2 726	2 643
Dont: provisions à court terme	71	120	192	192	575	602
Dont: provisions à long terme	841	809	173	328	2 151	2 041

Provisions pour réaménagement des sites et provisions pour risque environnemental

Les provisions pour réaménagement des sites et les provisions pour risque environnemental représentent les obligations juridiques ou implicites contraignant le Groupe à réaménager un site. Le calendrier des sorties de trésorerie pour ces provisions dépend de l'achèvement de l'extraction des matières premières et du début du réaménagement du site.

Risques opérationnels spécifiques

Le total des provisions pour risques opérationnels spécifiques s'élève à 929 millions de CHF au 31 décembre 2016 (2015 : 594 millions de CHF). Les risques opérationnels spécifiques comprennent les provisions pour litiges et les provisions pour les autres risques contractuels en lien avec l'allocation du prix d'acquisition. Les provisions pour litiges se rapportent principalement aux enquêtes pour pratiques anticoncurrentielles, aux litiges commerciaux et environnementaux, à la responsabilité liée aux produits, ainsi qu'aux notifications fiscales, et couvrent les procédures judiciaires et administratives. Le total des provisions pour litiges s'élevait à 903 millions de CHF (2015 : 576 millions de CHF), incluant différentes provisions pour risques liés à des impôts et autres taxes de 171 millions de CHF (2015 : 137 millions de CHF). Les provisions pour autres risques contractuels en lien avec l'allocation du prix d'acquisition s'élèvent à 26 millions de CHF (2015 : 18 millions de CHF).

Les provisions pour passifs éventuels liés à des regroupements d'entreprises s'élèvent à 488 millions de CHF (2015 : 217 millions de CHF). Le calendrier des sorties de trésorerie liées aux provisions pour litiges est incertain car il dépend largement de l'issue des procédures judiciaires et administratives.

La sensibilité associée à certaines provisions a conduit la direction à limiter les informations précitées, qui pourraient, à son avis, être très préjudiciables à la position du Groupe.

Provisions pour coûts de restructuration

Les provisions pour coûts de restructuration se rapportent à différents programmes de restructuration et s'élevaient au 31 décembre à 365 millions de CHF (2015 : 455 millions de CHF).

Ces provisions devraient donner lieu à des sorties de trésorerie futures, principalement au cours des trois prochaines années.

Autres provisions

Les autres provisions correspondent essentiellement à des provisions constituées pour couvrir d'autres passifs contractuels. Ces provisions sont très diversifiées et comprennent, au 31 décembre, notamment des provisions pour des régimes d'assurance santé et de retraite ne répondant pas aux critères d'engagements de retraite, pour un montant de 21 millions de CHF (2015 : 34 millions de CHF), et des provisions liées aux taxes sur les ventes et à d'autres taxes d'un montant de 17 millions de CHF (2015 : 57 millions de CHF). Le calendrier attendu des sorties de trésorerie futures est incertain.

31. Avantages du personnel

Charges de personnel et effectifs

Les charges de personnel du Groupe, y compris les charges sociales, sont comptabilisées par fonction, sous la rubrique correspondante dans le compte de résultat consolidé et s'élèvent à 5 100 millions de CHF sur l'exercice 2016 (2015 : 4 421 millions de CHF). Au 31 décembre 2016, les effectifs du Groupe s'élevaient à 90 903 personnes (2015 : 100 956 personnes).

Régimes de retraite à prestations définies

Le Groupe a mis en place un Comité des Fonds de Pension afin de gérer les régimes de retraite et fonds de pension. Ce comité est co-présidé par la Direction Financière et la Direction de l'Organisation & Ressources Humaines, et compte parmi ses membres des spécialistes juridiques, fiscaux et de la trésorerie.

Les principaux régimes de retraite à prestations définies du Groupe se situent au Royaume-Uni, en Amérique du Nord et en Suisse et représentent respectivement 51 % (2015 : 52 %), 23 % (2015 : 22 %) et 17 % (2015 : 17 %) de l'engagement total du groupe. Ces principaux régimes sont financés à travers des fonds administrés juridiquement indépendants. Le financement de ces régimes, qui peut inclure des paiements exceptionnels, est destiné à assurer que les cotisations actuelles et futures suffiront pour couvrir les engagements futurs.

Royaume-Uni

Trois fonds de pensions à prestations définies sont situés au Royaume-Uni : le fonds de pension Lafarge UK, le fonds de pension Aggregate Industries et le fonds de pension Ronez 2000. Les prestations de retraite de ces plans sont basées sur le salaire moyen de fin de carrière et l'ancienneté des participants. Ces fonds sont agréés par l'administration fiscale britannique et les actifs sont détenus dans des trusts gérés par des administrateurs indépendants. Les trois régimes sont fermés aux nouveaux entrants et les droits des participants au fonds Lafarge UK ont été gelés en 2011. Les droits des participants au fonds Ronez 2000 ont été gelés en 2016.

Ces régimes sont financés par des cotisations de l'employeur dont le montant est négocié tous les trois ans dans le cadre de la réglementation en vigueur, sur la base d'évaluations financières effectuées par des actuaires indépendants, de telle sorte que le financement à long terme des prestations soit assuré.

- La dernière évaluation du fonds Lafarge UK a été réalisée sur la base de la situation au 30 juin 2015. Au 30 septembre 2016, il a été décidé d'un commun accord entre les administrateurs du fonds et le Groupe qu'aucune contribution additionnelle de la part des sociétés du Groupe concernées n'était nécessaire du fait du faible niveau de déficit tel que calculé à la date d'évaluation selon la réglementation en vigueur. La prochaine évaluation sera menée en 2018. Aucune contribution n'a été payée en 2016 (2015 : CHF 45 millions de CHF sur la base de l'évaluation du déficit conduite en 2012).
- Une nouvelle évaluation du fonds Aggregate Industries est en cours sur la base de la situation au 5 avril 2015. La dernière évaluation du fond Ronez a été réalisée au 31 décembre 2015.

Concernant la gestion des risques et la stratégie d'investissement, l'objectif premier des fonds est de veiller à ce que les engagements vis-à-vis des bénéficiaires soient tenus à court et long terme. Dans ce cadre, les administrateurs ont pour objectif de maximiser les rendements à long terme, tout en minimisant le risque de non-respect des contraintes

de financement. Bien que responsable de la stratégie d'investissement du plan, les administrateurs délèguent la construction de la stratégie et son pilotage à un Comité d'investissement.

Concernant le fonds de pension Lafarge UK, les administrateurs ont mandaté un gestionnaire central pour l'implémentation et la gestion des investissements. Le gérant est responsable de la sélection et de la désélection des gérants sous-jacents et des fonds, ainsi que du pilotage de l'allocation dans le respect des règles d'investissement.

La juste valeur des fonds d'investissement est basée sur un mix de valeur de marché et d'estimation. La trésorerie et équivalents de trésorerie sont investis dans des institutions dont la notation financière est d'au minimum « A/BBB ».

Les stratégies d'investissement des fonds sont définies avec pour objectif d'atteindre une valeur d'actifs égale à 100 % de la valeur du passif. Cet objectif s'est traduit au travers de deux principaux types de placements :

- des instruments qui répondent à l'objectif de croissance : cela inclut notamment les actions, l'immobilier, les classes d'actifs alternatifs ;
- des instruments qui fournissent une protection contre les variations de la valeur du passif par rapport à l'actif : cela inclut notamment des obligations d'états, des obligations d'entreprises et des produits dérivés.

Les investissements en actions sont réalisés au travers de fonds en actions ou d'investissements en direct et sont négociés sur des marchés actifs. Les classes d'actifs alternatifs sont utilisées dans un but de gestion des risques et de génération de performance et leur juste valeur sont basées sur des valeurs de marchés. Les investissements immobiliers comprennent des investissements dans des fonds immobiliers cotés ou des investissements en direct. Les participations immobilières directes sont valorisées chaque année par un expert indépendant.

Les obligations ont généralement une notation financière qui est supérieure à « A/BBB » et sont cotées sur des marchés actifs. Les portefeuilles de gestion dits LDI (« Liability Driven Investment ») sont principalement composés d'obligations d'État et de swaps dont l'objectif est de couvrir l'exposition du fonds aux risques de liquidité et aux changements de taux d'intérêt et d'inflation.

En 2016, la stratégie de de-risking appliquée par le fonds Aggregate Industry a été poursuivie et un contrat d'assurance a été conclu en juin 2016 pour couvrir les engagements des retraités du plan à cette date.

Il n'y a pas eu de modification ou de réduction significative des régimes pendant l'année, autre que le gel du plan Ronez 2000 en 2016.

Les sociétés sponsorisent également des régimes de retraite à cotisations définies. Ces régimes couvrent des bénéficiaires en activité qui participaient aux régimes à prestations définies désormais gelés, et des bénéficiaires qui ne participent pas à un régime de retraite à prestations définies.

Amérique du Nord (États-Unis et Canada)

Les droits à retraites proviennent de régimes à cotisations définies ainsi que plusieurs régimes à prestations définies. La majorité des régimes à prestations définies ont été fermés aux nouveaux adhérents et certains ont été gelés. Les droits des participants sont basés sur l'ancienneté et le salaire moyen de fin de carrière.

En 2015, le gel des principaux plans de Lafarge et Holcim US a été opéré. À partir du 1^{er} juillet 2015 ou du 1^{er} janvier 2016, les droits acquis sont gelés et les bénéficiaires encore en activité n'acquièrent plus de droits au titre de ces régimes à prestations définies.

Les sociétés doivent cotiser un montant annuel minimal aux régimes de retraite à prestations définies, déterminé sur la base d'évaluations actuarielles et comprenant le coût annuel des services rendus, ainsi que le financement de tout déficit. Les régimes actuellement fermés et gelés ne donneront généralement pas lieu à la composante des services rendus.

Aux États-Unis, les sociétés ont pour principe de verser les cotisations minimales tel que prévu par les réglementations de l'administration fiscale américaine, auxquelles peuvent s'ajouter des cotisations facultatives pour maintenir le niveau de financement des plans à hauteur de 80 %. Au Canada, les sociétés ont pour principe de verser au moins les cotisations minimales prévues par la législation applicable pour chaque régime de retraite.

Les sociétés délèguent plusieurs responsabilités à des Comités locaux responsables des retraites. Ces comités définissent et pilotent les stratégies d'investissement à long terme afin de réduire les risques de manière appropriée, notamment les risques de taux d'intérêt et de longévité. Aux États-Unis et au Canada, une partie des actifs, principalement investis dans des placements à revenu fixe et notamment des obligations à moyen et long terme, couvre les variations des passifs dues aux fluctuations des taux d'intérêt. En 2016, la stratégie de de-risking appliquée par le fonds Lafarge Western Canada a été poursuivie et plusieurs contrats d'assurance ont été conclus en juillet et août 2016 pour couvrir les engagements des retraités du plan.

Aucun autre régime de retraite n'a été modifié, réduit ou liquidé de manière significative durant l'exercice.

Suisse

Les régimes de retraite des sociétés suisses sont des régimes de retraite dits « cash balance », comptabilisés comme des régimes de retraite à prestations définies. Les cotisations employeur et salariés sont définies dans les règles du fonds de pension en fonction d'un pourcentage de salaire indexé sur une échelle d'âge. Aux termes de la loi suisse, le fonds de pension garantit le montant des droits acquis, qui est confirmé chaque année aux bénéficiaires. Des intérêts peuvent être ajoutés aux comptes des adhérents au gré du Conseil de fondation (comité des administrateurs). À la date du départ à la retraite, les adhérents peuvent bénéficier d'une indemnité de retraite, d'une rente, ou d'une partie de l'indemnité de retraite, le solde étant converti en une rente fixe aux taux définis par les règles du fonds de pension. Le Conseil de fondation paritaire peut augmenter les rentes à son gré sous réserve du niveau de financement du régime, qui doit toutefois disposer de fonds suffisants conformément aux règles d'évaluation suisses. Les régimes de retraite suisses satisfont aux exigences réglementaires imposant un niveau minimum de prestations.

Les administrateurs investissent dans diverses classes d'actifs en accord avec la législation locale. La stratégie d'investissement tient compte de la tolérance au risque du fonds de pension, ainsi que de ses besoins de financement (retour sur investissement minimum nécessaire pour stabiliser le ratio de couverture à long terme).

Un gain de liquidation de 17 millions de CHF a été enregistré en 2016 suite à la restructuration des fonctions centrales en Suisse.

Autres régimes d'avantages postérieurs à l'emploi

Le Groupe sponsorise également d'autres régimes d'avantages postérieurs à l'emploi qui sont couverts par des provisions inscrites aux bilans des sociétés du Groupe.

Situation des régimes à prestations définies du Groupe

La situation financière des régimes à prestations définies du Groupe déterminée sur la base d'hypothèses actuarielles conformes à IAS 19, Avantages du personnel est résumée ci-après. Les tableaux présentent un rapprochement des engagements à prestations définies, des actifs des régimes et du préfinancement des régimes de retraite à prestations définies, avec les montants inscrits dans l'état de la situation financière.

Rapprochement des régimes de retraite et des montants comptabilisés dans l'état de la situation financière

en millions de CHF	2016	2015
Passifs nets liés aux régimes de retraite à prestations définies	1 499	1 424
Passifs nets liés aux autres régimes d'avantages postérieurs à l'emploi	308	304
PASSIFS NETS	1 807	1 729
<i>Comptabilisé comme suit dans l'état de la situation financière :</i>		
Autres actifs non courants	(271)	(211)
Engagements de retraite à prestations définies	2 079	1 939
PASSIFS NETS	1 807	1 729

Régimes de retraite

en millions de CHF	Régimes de retraite à prestations définies		Autres régimes d'avantages postérieurs à l'emploi	
	2016	2015	2016	2015
Valeur actuelle des engagements préfinancés	8 940	8 835	0	0
Juste valeur des actifs des régimes	(8 162)	(8 122)	0	0
DÉFICIT DES ENGAGEMENTS PRÉFINANCÉS	778	713	0	0
Valeur actuelle des engagements non préfinancés	720	710	308	304
Effet du plafonnement des actifs	1	1	0	0
PASSIFS NETS DES RÉGIMES PRÉFINANCÉS ET NON PRÉFINANCÉS	1 499	1 424	308	304
<i>Dont :</i>				
Royaume-Uni	(30)	(84)	0	0
Amérique du Nord (États-Unis et Canada)	598	587	244	243
Suisse	252	241	0	0
Autres Pays	679	679	64	61
<i>Coûts comptabilisés au compte de résultat :</i>				
Coût des services rendus au cours de la période	125	121	3	3
Coût des services passés (y compris les réductions) ¹	(16)	(74)	0	(16)
Gains liés aux liquidations ²	(19)	(15)	0	0
Charges d'intérêt nettes	44	40	12	8
Indemnités spéciales de départ	12	17	0	0
Autres	0	0	0	0
TOTAL	146	90	16	(5)
<i>Dont :</i>				
Royaume-Uni	9	19	0	0
Amérique du Nord (États-Unis et Canada)	52	47	12	(7)
Suisse	29	27	0	0
Autres Pays	56	(3)	4	2
<i>Montants comptabilisés dans les autres éléments du résultat global :</i>				
Gains (pertes) actuariels liés à la modification des hypothèses démographiques	11	43	5	0
Gains (pertes) actuariels liés à la modification des hypothèses financières	(1 078)	149	(8)	(2)
Gains (pertes) actuariels liés à la modification des hypothèses liées à l'expérience	90	28	3	2
Rendement des actifs des régimes hors produits d'intérêt	834	(92)	0	0
Variation de l'effet du plafonnement des actifs hors (produits) charges d'intérêt	0	1	0	0
TOTAL CONSTATÉ DANS LES AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL	(142)	129	(1)	1
<i>Dont :</i>				
Royaume-Uni	(58)	191	0	0
Amérique du Nord (États-Unis et Canada)	7	(24)	5	4
Suisse	(21)	(53)	0	0
Autres Pays	(70)	15	(6)	(4)

¹ En 2015, le coût des services passés (y compris les réductions) comprend notamment -55 millions de CHF au titre des réductions liées à la fusion en France, et -22 millions de CHF au titre du gel d'un régime aux États-Unis.

² En 2016, les gains liés aux liquidations comprennent notamment 17 million de CHF au titre d'une restructuration en Suisse.

Régimes de retraite

en millions de CHF	Régimes de retraite à prestations définies		Autres régimes d'avantages postérieurs à l'emploi	
	2016	2015	2016	2015
Valeur actuelle des engagements préfinancés et non préfinancés				
SOLDE AU 1^{ER} JANVIER	9 546	3 705	304	81
Fusion avec Lafarge	0	6 597	0	253
Désinvestissements	(51)	(249)	(5)	(7)
Reclassements	38	0	0	0
Coût des services rendus au cours de la période	125	121	3	3
Charges d'intérêt	300	218	12	8
Cotisations salariés	21	20	0	0
(Gains) pertes actuariels	977	(220)	1	(1)
Prestations versées	(538)	(398)	(20)	(15)
Coût des services passés (y compris les réductions)	(16)	(74)	0	(16)
Liquidation	(75)	(88)	0	0
Indemnités spéciales de départ	12	17	0	0
Effets de change	(680)	(103)	13	(2)
SOLDE AU 31 DÉCEMBRE	9 660	9 546	308	304
Dont :				
Royaume-Uni	4 956	4 953	0	0
Amérique du Nord (États-Unis et Canada)	2 196	2 097	244	243
Suisse	1 628	1 617	0	0
Autres Pays	879	878	64	61
Juste valeur des actifs des régimes				
SOLDE AU 1^{ER} JANVIER	8 122	2 932	0	0
Fusion avec Lafarge	0	5 676	0	0
Désinvestissements	(9)	(246)	0	0
Produits d'intérêt	256	177	0	0
Rendement des actifs des régimes hors produits d'intérêt	834	(92)	0	0
Cotisations employeur	229	205	20	14
Cotisations salariés	21	20	0	0
Prestations versées	(537)	(383)	(20)	(14)
Liquidation	(55)	(72)	0	0
Effets de change	(698)	(94)	0	0
SOLDE AU 31 DÉCEMBRE	8 162	8 122	0	0
Dont :				
Royaume-Uni	4 987	5 038	0	0
Amérique du Nord (États-Unis et Canada)	1 598	1 509	0	0
Suisse	1 376	1 376	0	0
Autres Pays	201	199	0	0

Régimes de retraite

en millions de CHF	Régimes de retraite à prestations définies	
	2016	2015 ¹
Actifs des régimes de retraite basés sur des prix cotés :		
Trésorerie et équivalents de trésorerie	275	125
Instruments de capitaux propres ²	1 837	1 750
Instruments de dette ³	1 463	1 669
Gestion actif/passif (« Liability Driven Investment ») ⁴	1 505	1 311
Investissements alternatifs ⁵	1 162	1 035
Terrains et bâtiments occupés ou utilisés par des tiers	374	375
Fonds d'investissement	91	202
Dérivés	(15)	32
Obligations structurées	0	21
Actifs des régimes de retraite basés sur des prix non cotés :		
Instruments de capitaux propres	38	231
Obligations structurées	194	410
Fonds d'investissement	274	188
Terrains et bâtiments occupés ou utilisés	112	203
Instruments de dette de tiers ³	32	12
Polices d'assurance	688	474
Autres	130	84
TOTAL DES ACTIFS DES RÉGIMES À LA JUSTE VALEUR	8 162	8 122

¹ Les Polices d'assurance sont maintenant présentées dans une ligne séparée, les chiffres 2015 ont été ajustés en conséquence.

² Les instruments de capitaux propres comprennent 3 millions de CHF (2015 : 2 millions de CHF) d'instruments de capitaux propres cotés de LafargeHolcim Ltd ou de ses filiales.

³ Les instruments de dette comprennent des instruments de dette cotés pour 5 millions de CHF (2015 : 5 millions de CHF) et des instruments de dette non cotés pour 4 millions de CHF (2015 : 4 millions de CHF) de LafargeHolcim Ltd ou de ses filiales.

⁴ La gestion actif/passif (ou LDI en anglais) est une stratégie de placement définie sur la base des profils de risques associés aux passifs du plan. Les stratégies de gestion actif/passif s'articulent généralement autour de swaps et d'obligations d'Etats indexés, et impliquent une couverture des plans contre les risques de liquidité et de variations des taux d'intérêts ou de rendement.

⁵ Les investissements alternatifs comprennent notamment des fonds alternatifs, des investissements multi-actifs et des investissements dans le secteur de la réassurance.

**Principales hypothèses actuarielles (moyennes pondérées)
utilisées à la clôture pour les régimes de retraite à prestations définies**

	Total Groupe		Royaume-Uni		Amérique du Nord		Suisse	
	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015
Taux d'actualisation, en %	2,8 %	3,4 %	2,8 %	3,8 %	4,0 %	4,2 %	0,7 %	0,9 %
Augmentations attendues des salaires, en %	2,3 %	2,5 %	3,3 %	3,0 %	2,9 %	2,9 %	0,8 %	1,2 %
Espérance de vie (nb. d'années) après 65 ans	22,7	21,8	23,0	22,1	22,4	21,4	23,3	21,9

Durée moyenne pondérée des régimes de retraite à prestations définies

Durée de l'engagement de retraite à prestations définies	Total Groupe		Royaume-Uni		Amérique du Nord		Suisse	
	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015
Durée moyenne pondérée, en nb. d'années	15,6	14,9	17,6	16,4	14,3	13,8	14,2	13,5

Analyse de sensibilité au 31 décembre 2016 des régimes de retraite à prestations définies

Impact sur l'engagement de retraite à prestations définies	Total Groupe		Royaume-Uni		Amérique du Nord		Suisse	
	Augmentation	Diminution	Augmentation	Diminution	Augmentation	Diminution	Augmentation	Diminution
en millions de CHF								
Taux d'actualisation (modification de ± 1 % de l'hypothèse)	(1 334)	1 633	(772)	957	(266)	316	(207)	258
Augmentations attendues des salaires (modification de ± 1 % de l'hypothèse)	124	(108)	24	(21)	14	(13)	20	(19)
Espérance de vie en nb. d'années après 65 ans (modification de ± 1 % de l'hypothèse)	362	(358)	245	(236)	50	(49)	54	(61)

Analyse de sensibilité au 31 décembre 2015 des régimes de retraite à prestations définies

Impact sur l'engagement de retraite à prestations définies	Total Groupe		Royaume-Uni		Amérique du Nord		Suisse	
	Augmentation	Diminution	Augmentation	Diminution	Augmentation	Diminution	Augmentation	Diminution
en millions de CHF								
Taux d'actualisation (modification de ± 1 % de l'hypothèse)	(1 241)	1 478	(705)	844	(253)	291	(199)	245
Augmentations attendues des salaires (modification de ± 1 % de l'hypothèse)	137	(120)	23	(20)	13	(13)	19	(19)
Espérance de vie en nb. d'années après 65 ans (modification de ± 1 % de l'hypothèse)	328	(336)	210	(209)	47	(46)	52	(60)

Les cotisations employeur devant être versées au titre des régimes d'avantages postérieurs à l'emploi durant les exercices démarrant après la clôture s'élèvent à 111 millions de CHF, dont 44 millions de CHF pour l'Amérique du Nord, 32 millions de CHF pour la Suisse et 17 millions de CHF pour le Royaume-Uni.

32. Régimes d'avantages dont le paiement est fondé sur des actions

Le charges de personnel issues des régimes d'avantages dont le paiement est fondé sur des actions s'élèvent à 16,6 millions de CHF (2015 : 17,5 millions de CHF) comme indiqué dans le tableau suivant :

en millions de CHF	Charges de personnel 2016	Charges de personnel 2015
Plan d'épargne salariale	0,9	0,9
Plan d'actions de performance LafargeHolcim	5,8	0,0
Plan d'actions réservé au Comité Exécutif LafargeHolcim	1,1	0,0
Plan d'attribution d'actions réservé aux membres de la direction des sociétés du Groupe	0,0	7,9
Plans d'attribution d'actions réservés aux hauts dirigeants	0,0	3,2
Plans d'options d'achat d'actions	0,2	1,5
Mécanisme de liquidité pour les droits restants en vertu des plans d'intéressement à long terme de Lafarge	8,6	4,0
TOTAL	16,6	17,5

Toutes les actions attribuées dans le cadre de ces plans sont achetées sur le marché ou prélevées sur les actions propres.

32.1 Description des différents plans

Plan d'épargne salariale

LafargeHolcim dispose d'un plan d'épargne salariale dont bénéficient tous les collaborateurs des filiales suisses et certains dirigeants des sociétés du Groupe. Ce plan permet aux collaborateurs d'acquérir un nombre limité d'actions LafargeHolcim Ltd à un prix généralement équivalent à 70 % de leur valeur de marché, laquelle est basée sur le cours moyen de l'action durant le mois précédent. Les actions sont incessibles pendant une période de deux ans à compter de la date d'acquisition.

Plan d'actions de performance LafargeHolcim

LafargeHolcim a mis en place un plan d'actions de performance en 2015. Les actions de performance et/ou options sont attribuées aux dirigeants, hauts dirigeants, et autres employés pour leur contribution à la réussite de l'entreprise. Ces actions et options seront remises à l'issue d'une durée d'acquisition des droits fixée à trois ans suivant la date d'attribution, et sont soumises à certaines conditions de performance (les actions sous soumises à des conditions internes et externes, les options sous soumises à des conditions internes).

Les informations relatives aux attributions réalisées dans le cadre du plan d'actions de performance LafargeHolcim sont présentées ci-après :

	2016		2015	
	Actions	Options	Actions	Options
1^{ER} JANVIER	610 167	747 136	0	0
Attribuées	780 003	832 320	610 167	747 136
Annulées	(25 467)	(19 988)	0	0
31 DÉCEMBRE	1 364 703	1 559 468	610 167	747 136

La juste valeur du plan a été calculée par un consultant indépendant comme suit :

- 780 003 actions de performance ont été attribuées dans le cadre du plan d'actions de performance (2015 : 610 167). Ces actions sont soumises à une durée d'acquisition des droits fixée à trois ans. 546 002 actions (2015 : 427 117) sont soumises à des conditions de performance internes et la juste valeur de ces actions est de 52,80 CHF (2015 : 49,12 CHF). 234 001 actions (2015 : 183 050) sont soumises à des conditions de performance externes, sur la base du rendement total aux actionnaires. Cette condition externe a été considérée dans la juste valeur par action de 21,40 CHF (2015 : 14,35 CHF), estimée sur la base d'un modèle de simulation « Monte Carlo » ;
- 832 320 options sur actions ont été attribuées en 2016 dans le cadre du plan d'actions de performance (2015 : 747 136). Ces options sont soumises à une durée d'acquisition des droits fixée à trois ans et à des conditions de performance internes. La juste valeur des options attribuées a été évaluée selon le modèle mathématique de Black-Scholes et s'élève à 9,03 CHF (2015 : 10,10 CHF).

Les hypothèses sous-jacentes pour le calcul de la juste valeur sont présentées ci-après :

	2016	2015
Date d'attribution	14 Décembre	14 Décembre
Prix de l'action à la date d'attribution	CHF 52,80	CHF 49,12
Prix d'exercice	CHF 53,83	CHF 50,19
Taux de rendement attendu du dividende ¹	3,3 %	1,75 %
Volatilité attendue de l'action ²	28,5 %	27,41 %
Taux d'intérêt sans risque	0,04 %	-0,44 %
Durée attendue de l'option	8 ans	8 ans

¹ Sur la base des estimations des fournisseurs de données de marché.

² Sur la base d'une volatilité implicite « at-the-money » de 2 ans.

Plans d'attribution d'actions réservés au Comité Exécutif

Une partie de la rémunération variable liée à la performance des membres du Comité Exécutif est versée en actions LafargeHolcim Ltd, qui sont attribuées sur la base du cours de l'action l'année suivante. Les actions sont incessibles pendant une période de trois ans suivant leur attribution.

Plan d'attribution d'actions réservé aux membres de la direction des sociétés du Groupe et aux hauts dirigeants

Dans le cadres des anciens plans de Holcim, une partie de la rémunération variable liée à la performance des hauts dirigeants est versée en actions LafargeHolcim Ltd qui sont incessibles et ne peuvent pas être données en nantissement pendant une période de trois à cinq ans suivant leur attribution. Les dernières actions dans le cadre de ces plans ont été attribuées en 2015.

Plans d'options et d'achat d'actions

Deux catégories d'options étaient attribuées aux hauts dirigeants du Groupe : celles attribuées dans le cadre de leur rémunération annuelle variable, et celles attribuées aux membres du Comité exécutif lors de leur nomination. Dans les deux cas, chaque option représentait le droit d'acquérir une action nominative de LafargeHolcim Ltd au prix de marché des actions à la date d'attribution. Ces plans sont désormais fermés. Les dernières options sur actions dans le cadre de ces plans ont été attribuées en 2015.

La durée contractuelle du plan pour la première catégorie d'option est de huit ans, l'acquisition des droits est immédiate mais l'exercice est soumis à des restrictions pendant une période de trois ans suivant la date d'attribution. La durée contractuelle du plan pour la seconde catégorie d'option est de douze ans et la durée d'acquisition des droits (subordonnée uniquement au fait que le dirigeant reste au service du Groupe) est de neuf ans à compter de la date d'attribution, les options ne pouvant être librement vendues ou données en nantissement. Le Groupe n'a pas d'obligation juridique ou implicite de racheter ou de régler les options en numéraire.

La juste valeur des options attribuées dans le cadre de ces plans en 2015 a été évaluée selon le modèle mathématique de Black-Scholes et en utilisant les hypothèses suivantes :

	Plans d'options et d'achat d'actions	
	8 juillet	19 février
Date d'attribution		
Cours de l'action à la date d'attribution	CHF 68,65	CHF 72,05
Prix d'exercice	CHF 63,55 ¹	CHF 66,85 ¹
Taux de rendement attendu du dividende	1,89 %	1,80 %
Volatilité attendue de l'action²	23,27 %	27,99 %
Taux d'intérêt sans risque	-0,50 %	-0,35 %
Durée attendue de l'option	6 ans	6 ans

¹ Ajusté pour refléter l'effet du dividende payable en actions.

² La volatilité attendue a été déterminée sur la base du calcul de la volatilité historique du cours de l'action sur 72 et 96 mois à la date d'attribution.

Mécanisme de liquidité pour les droits restants en vertu des plans d'intéressement à long terme de Lafarge

Les plans d'intéressement à long terme de Lafarge étaient composés de plans d'options (attribuées jusqu'en 2012) et d'actions de performance (attribuées jusqu'en 2014), tous soumis à des conditions de performance.

Toutes les options Lafarge sont entièrement acquises, tandis que des actions de performance attribuées en 2013 et 2014 sont toujours en période d'acquisition (3 ou 4 ans).

Les conditions de performance sont à la fois internes et dépendantes du marché, en lien avec le rendement total aux actionnaires. La condition de marché a été considérée dans la juste valeur de chaque attribution.

Suite au succès de l'offre publique d'échange sur les actions Lafarge S.A. et de la finalisation subséquente de la radiation des actions Lafarge S.A., le 23 octobre 2015, LafargeHolcim a proposé un mécanisme de liquidité pour :

- les actions Lafarge S.A., qui à compter de la radiation, pourraient être émises suite à l'exercice d'options précédemment attribuées en vertu des plans d'options de Lafarge, ou
- les actions Lafarge S.A., qui à compter de la radiation, pourraient être définitivement attribuées en vertu de plans d'actions de performance de Lafarge.

En 2016, le mécanisme de liquidité a été appliqué comme suit :

- 90 503 actions Lafarge S.A. ont été rachetées ;
- 67 592 actions Lafarge S.A. ont été échangées contre 58,724 actions LafargeHolcim Ltd ; et
- aucune option Lafarge S.A. n'a été exercée en 2016. Un plan d'options d'actions a expiré en juin 2016 et 653 466 options Lafarge S.A. non exercées ont été annulées.

32.2 Options de souscription et d'achat d'actions en circulation

Les variations du nombre d'options de souscription et d'achat d'actions en circulation et leur prix d'exercice moyen pondéré sont présentées ci-après :

		Prix d'exercice moyen pondéré ¹	Nombre ¹ 2016	Nombre ¹ 2015
1^{ER} JANVIER	CHF	73,72	4 098 017	1 159 468
Attribuées et acquises (composante individuelle de la rémunération variable)	CHF	–	0	192 303
Attribuées et en cours d'acquisition ²	CHF	53,83	832 320	747 136
Augmentation en raison du mécanisme de liquidité ³	CHF	–	0	3 076 385
Annulées	CHF	66,09	67 427	101 217
Exercées	CHF	35,47	31 742	109 272
Expirées	CHF	90,95	704 158	866 786
31 DÉCEMBRE	CHF	66,90	4 127 010	4 098 017
Dont : exerçables à la clôture			2 175 057	2 790 893

¹ Ajusté pour refléter les précédents fractionnements d'actions et/ou augmentations de capital et/ou dividendes en actions.

² Ces options ne seront remises qu'après l'expiration d'une durée de 3 ans de service et sont soumises à l'atteinte de conditions de performances.

³ Ces options ont été attribuées selon des plans d'options de Lafarge. Les chiffres présentés dans ce tableau sont basés sur les taux de clôture et la parité d'échange de 0,945.

En 2016, les options exercées ont conduit à la livraison de 31 742 actions (2015 : 109 272) à un prix moyen de 51,40 CHF (2015 : 70,98 CHF).

Les options de souscription ou d'achat d'actions en circulation à la clôture expirent à différentes dates et donnent le droit d'acquérir une action nominative de LafargeHolcim Ltd aux prix d'exercice suivants :

Date d'attribution de l'option	Date d'expiration		Prix d'exercice ¹	Nombre ¹	Nombre ¹
				2016	2015
2004	2016 ²	CHF	63,50	0	15 550
2008	2016	CHF	99,32	0	71 083
2008	2020	CHF	62,95	33 550	33 550
2009	2017	CHF	35,47	38 760	70 502
2010	2018	CHF	67,66	95 557	95 557
2010	2022	CHF	70,30	33 550	33 550
2010	2022	CHF	76,10	0	33 550
2011	2019	CHF	63,40	113 957	113 957
2012	2020	CHF	54,85	165 538	165 538
2013	2021	CHF	67,40	122 770	122 770
2013	2025	CHF	64,65	0	11 183
2014	2022	CHF	64,40	99 532	99 532
2014	2026	CHF	64,40	33 550	33 550
2015 (2006 ³)	2016	CHF	96,67	0	617 525
2015 (2007 ³)	2017	CHF	118,97	418 113	418 551
2015 (2008 ³)	2018	CHF	103,30	551 892	551 892
2015 (2009 ³)	2019	CHF	33,02	103 545	103 545
2015 (2010 ³)	2020	CHF	55,10	197 212	199 480
2015 (2011 ³)	2020	CHF	47,80	149 617	149 617
2015 (2012 ³)	2020	CHF	38,67	218 096	218 096
2015	2023	CHF	66,85	144 970	144 970
2015	2023	CHF	63,55	47 333	47 333
2015	2025	CHF	50,19	727 148	747 136
2016	2026	CHF	50,83	832 320	0
TOTAL				4 127 010	4 098 017

¹ Ajusté pour refléter les précédents fractionnements d'actions et/ou augmentations de capital et/ou dividendes en actions.

² Compte tenu des restrictions de négociation en 2008, les dates d'expiration des options annuelles attribuées au titre de l'exercice 2004 ont été prorogées d'un an.

³ Ces options ont été attribuées selon des plans d'options de Lafarge. Les chiffres présentés dans ce tableau sont basés sur les taux de change à la clôture et la parité d'échange de 0,945.

33. Informations sur le capital social

Nombre d'actions détenues en nominatif 31 décembre	2016	2015
TOTALS DES ACTION EN CIRCULATION	605 756 753	605 570 586
<i>Actions propres</i>		
Réservées pour les options d'achat	929 067	1 092 175
Non réservées	223 260	246 319
TOTAL DES ACTIONS PROPRES	1 152 327	1 338 494
TOTAL DES ACTIONS ÉMISES	606 909 080	606 909 080
<i>Actions devant être prélevées sur le capital conditionnel</i>		
Réservées pour les obligations convertibles	1 422 350	1 422 350
TOTAL DES ACTIONS DEVANT ÊTRE PRÉLEVÉES SUR LE CAPITAL CONDITIONNEL	1 422 350	1 422 350
TOTAL DES ACTIONS	608 331 430	608 331 430

La valeur nominale de l'action est de 2,00 CHF. Le capital social s'élève à 1 214 millions de CHF en valeur nominale (2015 : 1 214 millions de CHF) et les actions propres s'élèvent à 72 millions de CHF (2015 : 86 millions de CHF).

34. Participations ne donnant pas le contrôle (intérêts minoritaires)

LafargeHolcim détient deux sociétés pour lesquelles les participations ne donnant pas le contrôle sont significatives. Les informations sur ces filiales sont présentées ci-après :

Participations significatives ne donnant pas le contrôle

Société en millions de CHF	Principal pays d'activité	Participations ne donnant pas le contrôle ¹		Résultat net ²		Total capitaux propres ²		Dividendes versés aux participations ne donnant pas le contrôle (intérêts minoritaires)	
		2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015
ACC Limited	Inde	63,9 %	49,7 %	57	48	561	742	23	42
Ambuja Cements Ltd.	Inde	36,9 %	49,7 %	48	53	915	906	29	55

¹ Les participations ne donnant pas le contrôle de ces sociétés représentent les parts d'intérêt, égales aux droits de vote, dans ces sociétés.

² Attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle.

Outre la réorganisation de sa structure d'actionnariat en Inde, le Groupe a également accru sa participation dans ACC Limited et à Ambuja Cements Ltd pour un montant total de 325 millions de CHF.

Les informations financières résumées relatives à ACC Limited et à Ambuja Cements Ltd avant éliminations intragroupe sont présentées ci-après.

État de la situation financière

en millions de CHF	ACC Limited		Ambuja Cements Ltd.	
	2016	2015	2016	2015
Actifs courants	605	544	609	997
Actifs non courants	1 721	1 689	2 228	1 484
TOTAL ACTIFS	2 326	2 233	2 837	2 481
Passifs courants	508	490	491	442
Passifs non courants	273	250	209	218
TOTAL PASSIFS	781	740	700	659
 ACTIFS NETS	 1 545	 1 493	 2 137	 1 822

Compte de résultat

en millions de CHF	2016	2015	2016	2015
PRODUITS DES ACTIVITÉS ORDINAIRES	1 593	1 723	1 336	1 398
 RÉSULTAT NET	 90	 97	 135	 106

Tableau des flux de trésorerie

en millions de CHF	2016	2015	2016	2015
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'EXPLOITATION	201	213	252	262
 AUGMENTATION (DIMINUTION) DE LA TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	 63	 (25)	 (393)	 91

35. Passifs éventuels, garanties et engagements

Passifs éventuels

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

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

Au 31 décembre 2016, les passifs éventuels du Groupe s'élevaient à 1 155 millions de CHF (2015 : 545 millions de CHF). À l'exception des informations fournies dans la note 30, le Groupe a conclu qu'en raison de l'incertitude concernant les affaires mentionnées ci-dessous, les pertes potentielles ne peuvent être estimées de façon fiable. Il n'existe pas d'autre affaire en cours qui aurait individuellement un impact matériel sur l'activité du Groupe, le résultat financier ou les résultats des opérations.

Les principales affaires judiciaires et fiscales actuellement en cours sont décrites ci-après.

Affaires judiciaires et fiscales précédemment présentées ayant connu des évolutions nouvelles depuis la dernière clôture

L'Autorité indienne de la concurrence (Competition Commission of India, CCI) a émis une ordonnance en juin 2012, infligeant à Ambuja Cements Ltd (« ACL ») et à ACC Limited (« ACC ») une pénalité. Cette ordonnance accusait ces sociétés et d'autres cimentiers d'entente sur les prix. Suite au succès de l'appel de ces sociétés devant le Tribunal d'appel de la concurrence (Competition Appellate Tribunal, « Compat ») annulant la décision de la CCI par une ordonnance en date du 11 décembre 2015, la CCI a émis une nouvelle ordonnance le 31 août 2016, confirmant son ordonnance initiale et infligeant aux compagnies cimentières les mêmes pénalités s'élevant à un total de 348 millions de CHF (23 106 millions de roupies indiennes) pour ACC et ACL. Au 31 décembre 2016, le montant total des amendes (incluant les intérêts) pour ACC et ACL s'élève à 361 millions de CHF (23 992 millions de roupies indiennes). ACC et ACL ont fait appel de cette nouvelle ordonnance et vont poursuivre leur défense. Conformément à l'ordonnance provisoire rendue par le Compat, un dépôt de 10 % du montant des pénalités a été placé auprès d'une institution financière par les deux sociétés du Groupe LafargeHolcim en faveur du Compat.

Le 28 mai 2014, le Conseil administratif de défense économique (« CADE ») a jugé que Holcim Brazil et d'autres cimentiers brésiliens s'étaient entendus sur les prix et sur d'autres pratiques anticoncurrentielles. Cette décision inclut des remèdes comportementaux, interdisant certains projets de construction d'usines, le désinvestissement de centrale à béton et des activités de cession-acquisition, ainsi que des amendes contre les défendeurs. Cette ordonnance est entrée en vigueur le 21 septembre 2015 et s'applique à Holcim Brazil, qui se voit infliger une amende de 159 millions de CHF (508 millions de réals brésiliens) à la date de l'ordonnance. En incluant les intérêts et les ajustements monétaires, le montant total s'élève à 208 millions de CHF (662 millions de réals brésiliens) au 31 décembre 2016. En septembre 2015, Holcim Brazil a fait appel de cette ordonnance, offrant une usine de ciment en garantie de son appel. L'amende et les remèdes comportementaux imposés par le CADE ont été suspendus par deux décisions du tribunal de première instance le 29 septembre 2016 et le 21 octobre 2016. A moins d'un appel fructueux du CADE, cette suspension restera effective jusqu'à la fin du jugement en appel sur le fond.

Le 31 décembre 2010, au cours d'une assemblée générale extraordinaire, la fusion de Lafarge Brasil S.A. avec LACIM a été approuvée par la majorité des actionnaires de Lafarge Brasil S.A. Deux actionnaires minoritaires (Maringa et Ponte Alta), détenteurs d'une participation combinée de 8,93 % se sont opposés à la décision de fusion, et ont ensuite exercé, conformément aux lois brésiliennes, leur droit de retrait et demandé la révision de la valeur des actions Lafarge Brasil S.A. qu'ils détenaient. En application de ces lois, un montant de 24 millions de CHF (76 millions de réals brésiliens) a été payé par Lafarge Brasil S.A. aux deux actionnaires minoritaires. En mars 2013, Lafarge a été condamné à payer un montant supplémentaire de 115 millions de CHF (366 millions de réals brésiliens) aux plaignants. Au 31 décembre 2016, le montant total incluant intérêts était égal à 158 millions de CHF (503 millions de réals brésiliens). L'appel interjeté en juin 2013 par Lafarge Brasil S.A. ayant été rejeté par le Tribunal de Rio de Janeiro, celui-ci a rejeté la recevabilité d'un nouvel appel auprès de la Cour supérieure de justice et de la Cour suprême en juillet 2015. Lafarge Brasil S.A. (qui a fusionné avec Holcim (Brazil) S.A. en décembre 2016) a interjeté appel de cette décision directement auprès de la Cour supérieure de justice et de la Cour suprême. Cet appel a été accepté en mars 2016 par la Cour suprême.

En juillet 2016, Lafarge Brasil S.A. a reçu une notification du Service des Recettes Internes Brésilien réclamant l'annulation de la déduction du goodwill pour les années 2011 et 2012. Le montant contesté s'élève à 91 millions de CHF (289 millions de réals brésiliens) et inclut les pénalités et intérêts. Lafarge Brasil S.A. défend sa position contre cette notification.

En novembre et décembre 2016, les autorités fiscales indonésiennes ont émis la lettre d'objection finale concernant le paiement en 2010 par PT Lafarge Cement Indonesia de l'impôt sur les sociétés et de la retenue à la source, y compris pénalités, pour un montant total de CHF 38 millions (500 milliards de rupiah). L'objection porte sur les transactions de refinancement. PT Lafarge Cement Indonesia a fait appel de cette décision auprès de la Cour fiscale pour défendre sa position initiale. En cas de résultat négatif pour PT Lafarge Cement Indonesia, le montant total de la réclamation s'élèverait à 76 millions de CHF (1 000 milliards de rupiah) en raison de pénalités supplémentaires imposées par l'appel.

Courant 2016, des publications ont fait état d'allégations selon lesquelles, dans le cadre de son activité en Syrie, le Groupe Lafarge aurait réalisé des transactions avec certains groupes armés et avec des tiers visés par des sanctions, courant 2013 et jusqu'à la fermeture de l'usine en septembre 2014. En réponse à ces allégations, le Groupe a lancé une enquête interne indépendante sous la supervision du Comité Finance & Audit du Conseil d'administration. L'enquête montre que la filiale locale a remis des fonds à des tierces parties afin de trouver des arrangements avec un certain nombre de ces groupes armés, dont des tiers visés par des sanctions, en vue de maintenir l'activité et d'assurer un passage sûr des employés et des approvisionnements vers, et depuis l'usine. Suite aux résultats de l'enquête interne, le Conseil d'administration a pris un certain nombre de mesures incluant la création d'un nouveau Comité Éthique, Intégrité et Risques, supervisé par un membre du Comité Exécutif et d'autres mesures permettant de renforcer le programme de conformité. Le Conseil d'administration a demandé à ses dirigeants exécutifs de mettre en œuvre ces actions avec force. En lien avec ces allégations, il est rapporté que des plaintes criminelles ont été déposées en France. De telles procédures sont conduites de façon confidentielle et ni Lafarge S.A. ni aucune de ses filiales n'en font partie.

Affaires judiciaires précédemment présentées n'ayant pas connu d'évolutions nouvelles depuis la dernière clôture

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 Lafarge North America Inc. (LNA) et/ou d'autres défendeurs, dont le Gouvernement fédéral, sont responsables de décès et de dommages corporels et matériels, y compris environnementaux, subis par des personnes situées à la Nouvelle Orléans et dans ses environs, en Louisiane. Certaines de ces plaintes prétendent que ces dommages résultent d'une barge utilisée contractuellement par LNA qui aurait provoqué la rupture de la digue du « Inner Arbor Navigational Canal » à la Nouvelle Orléans durant ou à la suite de l'ouragan Katrina. Une plainte concernant un premier groupe de demandeurs a été jugée par un tribunal en faveur de LNA en janvier 2011. En octobre 2011, LNA a obtenu un jugement sommaire (« Summary Judgment ») dans le cadre de toutes les autres instances introduites devant une Federal Court. En septembre 2011, une nouvelle action a été initiée par le « Parish of Saint Bernard » devant la « State Court » de Louisiane. Cette action a été renvoyée devant la « Federal Court » qui a rendu un jugement sommaire contre « Parish of Saint Bernard ». Par une décision de décembre 2013, un panel de trois juges de la Cour d'appel a infirmé cette décision et renvoyé l'affaire devant le tribunal de première instance pour un procès devant jury, qui devrait avoir lieu en mai 2017. LNA continue à opposer une défense vigoureuse à cette action en cours.

Garanties

Au 31 décembre 2016, les garanties du Groupe émises dans le cadre habituel des activités s'élevaient à 809 millions de CHF (2015 : 814 millions de CHF).

Engagements

Dans le cadre habituel de ses activités, le Groupe prend des engagements d'achat de produits et de services, achète et vend des participations, des entreprises associées et des sociétés du

Groupe, en partie ou en totalité. Le Groupe fait couramment des offres ou reçoit des options d'achat ou de vente dans le cadre de ces acquisitions et de ces cessions. Au 31 décembre 2016, les engagements du Groupe s'élevaient à 1 707 millions de CHF (2015 : 2 230 millions de CHF).

36. Autres informations sur les flux de trésorerie

Flux de trésorerie liés aux opérations d'exploitation – Analyse de la variation du besoin en fonds de roulement

en millions de CHF	2016	2015
Augmentation des stocks	(19)	(23)
Diminution des créances clients	1	193
(Augmentation)/Diminution des autres débiteurs – hors créances fiscales et financières	(22)	9
Augmentation/(Diminution) des dettes fournisseurs	99	(170)
Diminution des passifs – hors passifs financiers et impôts à payer	(752)	(241)
VARIATION DU BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT NET	(694)	(232)

Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissements

en millions de CHF	2016	2015
<i>Acquisition nette d'immobilisations corporelles</i>		
Remplacements	(1 134)	(1 099)
Produits de la cession d'immobilisations corporelles	137	118
DÉPENSES D'INVESTISSEMENT LIÉES AUX IMMOBILISATIONS CORPORELLES DESTINÉES À MAINTENIR LA CAPACITÉ DE PRODUCTION ET À GARANTIR LA COMPÉTITIVITÉ	(997)	(981)
Investissements destinés au développement	(638)	(1 007)
TOTAL ACQUISITION NETTE D'IMMOBILISATIONS CORPORELLES (A)	(1 635)	(1 988)
ACQUISITION DE PARTICIPATIONS DANS DES SOCIÉTÉS DU GROUPE (NETTE DE LA TRÉSORERIE ET DES ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE ACQUIS)	(4)	208
CESSION DE PARTICIPATIONS DANS DES SOCIÉTÉS DU GROUPE (NETTE DE LA TRÉSORERIE ET DES ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE CÉDÉS)	2 245	6 515
<i>Acquisition d'actifs financiers, d'immobilisations incorporelles et autres actifs</i>		
Augmentation des investissements financiers, y compris des entreprises associées et des coentreprises	(7)	(3)
Augmentation des autres actifs financiers, des immobilisations incorporelles et des autres actifs	(395)	(484)
TOTAL ACQUISITION D'ACTIFS FINANCIERS, D'IMMOBILISATIONS INCORPORELLES ET AUTRES ACTIFS	(402)	(487)
<i>Cession d'actifs financiers, d'immobilisations incorporelles et autres actifs</i>		
Diminution des investissements financiers, y compris des entreprises associées et des coentreprises	283	675
Cession d'autres actifs financiers, d'immobilisations incorporelles et d'autres actifs	220	310
TOTAL CESSION D'ACTIFS FINANCIERS, D'IMMOBILISATIONS INCORPORELLES ET AUTRES ACTIFS	503	985
TOTAL CESSION (ACQUISITION) NETTE D'ACTIFS FINANCIERS, D'IMMOBILISATIONS INCORPORELLES ET D'AUTRES ACTIFS ET ACTIVITÉS (B)	2 342	7 222
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT (A + B)	706	5 234

Flux de trésorerie liés aux acquisitions et aux cessions de sociétés du Groupe

	Acquisitions				Cessions		
	2016	2015			2016	2015	
	Total	Fusion avec Lafarge	Autres acquisitions ¹	Total	Total	Cessions liées à la fusion	Autres cessions ²
en millions de CHF							
Trésorerie et équivalents de trésorerie		(1 704)	(24)	(1 728)	153	97	20
Actifs classés comme détenus en vue de la vente		(4 874)		(4 874)	746	4 134	
Autres actifs courants		(4 821)	(48)	(4 869)	497	754	17
Immobilisations corporelles		(20 177)	(309)	(20 486)	1 654	1 651	256
Autres actifs		(3 486)	(1)	(3 487)	108	199	48
Découverts bancaires		415		415	(160)		
Autres passifs courants		6 131	51	6 182	(453)	(668)	(54)
Provisions à long terme		992	48	1 040	(102)	(132)	(12)
Autres passifs non courants		17 246	46	17 292	(383)	(588)	(106)
ACTIFS NETS		(10 279)	(236)	(10 515)	2 061	5 447	169
Participations ne donnant pas le contrôle (intérêts minoritaires)		2 407	16	2 423	(165)	(103)	(6)
ACTIFS NETS (ACQUIS) CÉDÉS		(7 872)	(220)	(8 092)	1 896	5 344	163
Goodwill (acquis) cédé		(11 611)		(11 611)	266	815	46
Juste valeur de la participation précédemment détenue		680		680			
Plus-values de cession nettes					511	63	226
TOTAL DE LA CONTREPARTIE (VERSÉE) REÇUE		(18 803)	(220)	(19 023)	2 673	6 222	435
Contrepartie versée sous forme d'actions		17 910		17 910	(265)		(82)
Trésorerie et équivalents de trésorerie acquis (cédés)		1 289	24	1 313	6	(97)	(20)
Impôts payés					(140)		
Contrepartie différée	(4)	7		7	(28)		57
FLUX DE TRÉSORERIE NET	(4)	403	(195)	208	2 245	6 125	390

¹ Correspond principalement à l'acquisition de sociétés auprès de Cemex en Allemagne et aux Pays-Bas, voir la note 4.² Inclut entre autre les cessions d'activités en Espagne et aux Pays-Bas à Cemex classées comme détenues en vue de la vente fin 2014, voir note 4.

Dans l'objectif de ce tableau, les actifs et passifs liés classés comme détenus en vue de la vente sont présentés dans leur position bilantielle respective.

37. Transactions et relations avec les administrateurs et les hauts dirigeants

Rémunération des principaux dirigeants

Conseil d'administration

En 2016, quinze administrateurs non exécutifs ont reçu une rémunération totale de 5,4 millions de CHF (2015 : 5,5 millions de CHF) sous forme de rémunération en numéraire pour un montant de 3,1 millions de CHF (2015 : 3,8 millions de CHF), d'avantages postérieurs à l'emploi d'un montant de 0,1 million de CHF (2015 : 0,1 million de CHF), de paiements fondés sur des actions d'un montant de 2,0 million de CHF (2015 : 1,4 million de CHF) et d'autres formes de rémunération de 0,2 million de CHF (2015 : 0,2 million de CHF).

Direction générale

La rémunération annuelle totale des 10 hauts dirigeants (dont le Président-directeur général) s'est élevée à 30,5 millions de CHF (2015 : 35,0 millions de CHF). Ce montant comprend le salaire de base et une rémunération variable en numéraire de 20,0 millions de CHF (2015 : 24,7 millions de CHF), des paiements fondés sur des actions d'un montant de 3,8 millions de CHF (2015 : 4,0 millions de CHF), des cotisations employeur aux régimes de retraite de 5,3 millions de CHF (2015 : 5,6 millions de CHF) et d'autres formes de rémunération de 1,4 millions de CHF (2015 : 0,7 million de CHF). Le salaire de base et la rémunération variable en numéraire sont divulgués, y compris les retenues à la source étrangères. Les cotisations aux régimes de retraite comprennent les cotisations employeur à la sécurité sociale (assurance vieillesse et survivants [AVS] et assurance invalidité [AI]).

Rémunération des anciens administrateurs et hauts dirigeants

En 2016, un montant de 4,0 million de CHF (2015 : 0,2 millions de CHF) a été versé à quatre (2015 : six) anciens hauts dirigeants.

Prêts

Aux 31 décembre 2016 et 2015, aucun prêt aux administrateurs et aux hauts dirigeants n'était en cours.

Autres transactions et relations

LafargeHolcim gère les actions entrant dans le cadre du plan d'épargne salariale réservé aux collaborateurs. LafargeHolcim vend et achète des actions de LafargeHolcim Ltd à ses collaborateurs sur le marché ouvert. En 2016, la société n'a racheté aucune action LafargeHolcim Ltd aux membres du Comité Exécutif (2015 : 0 million de CHF).

À l'issue de la fusion, LafargeHolcim a identifié les transactions suivantes avec des parties ou des sociétés liées au Groupe :

Lafarge S.A. a reçu des garanties de passif (dans le cadre d'une acquisition réalisée en 2008) d'Orascom Construction Industries S.A.E. (OCI) et a conclu une convention de coopération avec OCI. M. Nassef Sawiris est Président-directeur général et Directeur d'Orascom Construction Industries N.V., société mère d'OCI, ancien administrateur de Lafarge S.A. et administrateur en fonction de LafargeHolcim. Le contrat, en date du 9 décembre 2007, vise à permettre à OCI de participer aux appels d'offres concernant les contrats de construction de nouvelles usines dans les pays où OCI a la capacité de satisfaire certains besoins de LafargeHolcim en matière de construction.

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 LafargeHolcim à ce sujet. Au titre de ces accords, le solde bilanciel avec le groupe OCI est non significatif au 31 décembre 2016.

Aucune rémunération n'a été versée et aucun prêt n'a été consenti à des parties liées aux administrateurs et aux hauts dirigeants.

38. Événements postérieurs à la clôture de l'exercice

Au cours des deux premiers mois de l'année 2017, des activités et des actifs ont été transférés de Lafarge China à l'entreprise associée Huaxin Cement Co. Ltd. De plus amples informations sont présentées dans les notes 4 et 20.

Le 20 février 2017, LafargeHolcim Ltd a remboursé une obligation d'un montant de 400 millions de CHF émise le 20 février 2007 et assortie d'un coupon de 3,13 %.

Le 28 février 2017, le Groupe a cédé sa participation de 65 % dans LafargeHolcim Vietnam pour un montant total avant impôt 546 millions de CHF. Les actifs et passifs associés ont été classés comme détenus en vue de la vente au 31 décembre 2016, comme indiqué dans la note 20.

39. Arrêté des états financiers

Les états financiers consolidés ont été arrêtés le 1^{er} mars 2017 par le Conseil d'administration de LafargeHolcim Ltd, et seront soumis à l'approbation des actionnaires lors de l'assemblée générale annuelle prévue le 3 mai 2017.

40. Principales sociétés du Groupe

Principales sociétés du Groupe

Région	Société	Lieu	Ciment	Granulats	Autres matériaux et services de construction	Participation (pourcentage de détention)	Société cotée
Asie-Pacifique	Holcim (Australia) Holdings Pty Ltd	Australie		◆	●	100,0 %	
	Holcim Cement (Bangladesh) Ltd.	Bangladesh	■			100,0 %	
	Lafarge Surma Cement Ltd.	Bangladesh	■			29,4 %	X
	Lafarge Shui On Cement Limited	Chine	■	◆	●	100,0 %	
	Lafarge Dujiangyan Cement Co., Ltd.	Chine	■			75,0 %	
	ACC Limited	Inde	■		●	36,1 %	X
	Ambuja Cements Ltd.	Inde	■			63,1 %	X
	PT Holcim Indonesia Tbk.	Indonésie	■	◆	●	80,6 %	X
	PT Lafarge Cement Indonesia	Indonésie	■			80,6 %	
	Holcim (Malaysia) Sdn Bhd	Malaisie	■	◆	●	51,0 %	
	Lafarge Malaysia Berhad	Malaisie	■	◆	●	51,0 %	X
	Holcim (New Zealand) Ltd	Nouvelle-Zélande	■	◆		100,0 %	
	Holcim Philippines Inc.	Philippines	■		●	75,3 %	X
	Holcim (Singapore) Ltd	Singapour			●	90,8 %	
	Lafarge Cement Singapore Pte Ltd	Singapour	■			51,0 %	
	Holcim (Vietnam) Ltd	Vietnam	■		●	65,0 %	
Amérique Latine	Société des Ciments Antillais	Antilles françaises	■			69,7 %	
	Holcim (Argentina) S.A.	Argentine	■	◆	●	79,6 %	X
	Holcim (Brasil) S.A.	Brésil	■	◆	●	99,9 %	
	Cemento Polpaico S.A.	Chili	■	◆	●	54,3 %	X
	Holcim (Colombia) S.A.	Colombie	■		●	99,8 %	
	Holcim (Costa Rica) S.A.	Costa Rica	■	◆	●	65,6 %	X
	Holcim (Ecuador) S.A.	Équateur	■	◆	●	92,2 %	X
	Holcim El Salvador S.A. de C.V.	Salvador	■		●	95,4 %	
	Holcim Mexico S.A. de C.V.	Mexique	■	◆	●	100,0 %	
	Holcim (Nicaragua) S.A.	Nicaragua	■	◆	●	52,5 %	

Région	Société	Lieu	Ciment	Granulats	Autres matériaux et services de construction	Participation (pourcentage de détention)	Société cotée
Europe	Holcim (Deutschland) GmbH	Allemagne	■	◆	●	100,0 %	
	Holcim (Süddeutschland) GmbH	Allemagne	■	◆	●	100,0 %	
	Lafarge Zementwerke GmbH	Autriche	■			70,0 %	
	Holcim (Azerbaïdjan) O.J.S.C.	Azerbaïdjan	■			80,2 %	
	Holcim (Belgique) S.A.	Belgique	■	◆	●	100,0 %	
	Holcim (Bulgarie) AD	Bulgarie	■	◆	●	100,0 %	
	Holcim (Hrvatska) d.o.o.	Croatie	■	◆	●	99,9 %	
	Holcim (España) S.A.	Espagne	■	◆	●	100,0 %	
	Holcim Trading S.A.	Espagne			●	100,0 %	
	Lafarge Aridos y Hormigones, S.A.U.	Espagne		◆	●	100,0 %	
	Lafarge Cementos, S.A.U.	Espagne	■			100,0 %	
	Lafarge Bétons France	France			●	100,0 %	
	Lafarge Ciments	France	■			100,0 %	
	Lafarge Ciments Distribution	France	■			100,0 %	
	Lafarge Granulats France	France		◆		100,0 %	
	Heracles General Cement Company S.A.	Grèce	■			100,0 %	
	Holcim Magyarország Kft.	Hongrie	■		●	100,0 %	
	Lafarge Cement Hungary Ltd	Hongrie	■			70,0 %	
	Holcim Gruppo (Italia) S.p.A.	Italie	■	◆	●	100,0 %	
	Lafarge Ciment (Moldova) S.A.	Moldavie	■			95,3 %	
	Lafarge Cement S.A.	Pologne	■			100,0 %	
	Lafarge Kruszywa i Beton	Pologne		◆	●	100,0 %	
	Lafarge Cement a.s.	République tchèque	■			68,0 %	
	Holcim (Romania) S.A.	Roumanie	■	◆	●	99,7 %	
	Aggregate Industries Ltd	Royaume-Uni		◆	●	100,0 %	
	Lafarge Cauldon Limited	Royaume-Uni	■			100,0 %	
	Holcim (Rus) OAO	Russie	■			100,0 %	
	OAO Lafarge Cement	Russie	■			75,0 %	
	Lafarge Beocinska Fabrika Cementa	Serbie	■			100,0 %	
	Lafarge Slovenia	Slovénie	■			70,0 %	
	Holcim (Schweiz) AG	Suisse	■	◆	●	100,0 %	
	Holcim Group Services Ltd	Suisse			●	100,0 %	
	Holcim Technology Ltd	Suisse			●	100,0 %	
	LH Trading Ltd	Suisse			●	100,0 %	
	Klesivskiy Karier Nerudnykh Kopalyn « Technobud »	Ukraine		◆		65,0 %	

Région	Société	Lieu	Ciment	Granulats	Autres matériaux et services de construction	Participation (pourcentage de détention)	Société cotée
Amérique du Nord	Lafarge Canada Inc.	Canada	■	◆	●	100,0 %	
	Holcim (US) Inc.	États-Unis	■			100,0 %	
	Aggregate Industries Management Inc.	États-Unis		◆	●	100,0 %	
	Lafarge North America Inc.	États-Unis	■	◆	●	100,0 %	
Moyen-Orient-Afrique	Lafarge Industries South Africa (Pty) Ltd	Afrique du Sud	■		●	72,8 %	
	Lafarge Mining South Africa (Pty) Ltd	Afrique du Sud		◆		72,8 %	
	Lafarge Ciment de M'sila « LCM »	Algérie	■			100,0 %	
	Lafarge Béton Algérie « LBA »	Algérie		◆	●	99,5 %	
	Lafarge Ciment Oggaz « LCO »	Algérie	■			100,0 %	
	Lafarge Logistique Algérie « LLA »	Algérie	■			99,5 %	
	Lafarge Cement Egypt S.A.E.	Égypte	■			97,4 %	
	Lafarge Ready Mix S.A.E.	Égypte			●	100,0 %	
	Bazian Cement Company Limited	Irak	■			70,0 %	
	United Cement Company Limited	Irak	■			60,0 %	
	Jordan Cement Factories Company P.S.C.	Jordanie	■		●	50,3 %	X
	Bamburi Cement Limited	Kenya	■			58,6 %	X
	Holcim (Outre-Mer) Trading S.A.S.	La Réunion	■	◆	●	100,0 %	
	Holcim (Liban) S.A.L.	Liban	■		●	54,3 %	X
	Lafarge Cement Malawi Ltd	Malawi	■			100,0 %	
	Lafarge (Mauritius) Cement Ltd	Maurice	■		●	58,4 %	
	Ashakacem Plc.	Nigéria	■			61,8 %	X
	Lafarge Africa Plc.	Nigéria	■	◆	●	72,8 %	X
	United Cement Company of Nigeria Ltd	Nigéria	■			72,8 %	
	Hima Cement Ltd.	Ouganda	■			71,0 %	
	Lafarge Cement Syria	Syrie	■			98,7 %	
	Mbeya Cement Company Limited	Tanzanie	■			61,5 %	
	Lafarge Cement Zambia Plc	Zambie	■	◆		75,0 %	X
	Lafarge Cement Zimbabwe Limited	Zimbabwe	■	◆		76,5 %	X

Sociétés cotées du Groupe

Région	Société	Domiciliation	Lieu de cotation	Capitalisation boursière au 31 Décembre, 2016 en monnaie locale			Code ISIN
Asie-Pacifique	Lafarge Surma Cement Ltd.	Bangladesh	Chittagong / Dhaka	BDT	95 349	millions	BD0643LSCL09
	ACC Limited	Inde	Bombay	INR	249 954	millions	INE012A01025
	Ambuja Cements Ltd.	Inde	Bombay	INR	409 939	millions	INE079A01024
	PT Holcim Indonesia Tbk.	Indonésie	Jakarta	IDR	6 896 610	millions	ID1000072309
	Lafarge Malaysia Berhad	Malaisie	Kuala Lumpur	MYR	6 109	millions	MYL3794OO004
	Holcim Philippines Inc.	Philippines	Manila	PHP	106 460	millions	PHY3232G1014
Amérique Latine	Holcim (Argentina) S.A.	Argentine	Buenos Aires	ARS	12 216	millions	ARP6806N1051
	Cemento Polpaico S.A.	Chili	Santiago	CLP	130 487	millions	CLP2216J1070
	Holcim (Costa Rica) S.A.	Costa Rica	San José	CRC	145 815	millions	CRINC00A0010
	Holcim (Ecuador) S.A.	Equateur	Quito, Guayaquil	USD	1 229	millions	ECP516721068
Moyen-Orient-Afrique	Jordan Cement Factories Company P.S.C.	Jordanie	Amman	JOD	94	millions	JO4104211019
	Bamburi Cement Limited	Kenya	Nairobi	KES	58 073	millions	KE0000000059
	Holcim (Liban) S.A.L.	Liban	Beyrouth	USD	229	millions	LB00000012833
	Ashakacem Plc.	Nigéria	Lagos	NGN	26 918	millions	NGASHAKACEM8
	Lafarge Africa Plc.	Nigéria	Lagos	NGN	223 787	millions	NGWAPCO00002
	Lafarge Cement Zambia Plc	Zambie	Lusaka	ZMW	1 036	millions	ZM0000000011
	Lafarge Cement Zimbabwe Limited	Zimbabwe	Harare	USD	31	millions	ZW0009012056

Principales coentreprises et entreprises associées

Région	Société	Pays d'immatriculation ou de résidence	Participation (pourcentage de détention)
Asie-Pacifique	Cement Australia Holdings Pty Ltd	Australie	50.0 %
	Huaxin Cement Co. Ltd.	Chine	41.8 %
Moyen-Orient-Afrique	Lafarge Emirates Cement LLC	Émirates Arabes Unis	50.0 %
	Karbala Cement Manufacturing Ltd	Irak	51.0 %
	Lafarge Maroc	Maroc	50.0 %
	Readymix Qatar W.L.L.	Qatar	49.0 %

Principales holdings et sociétés financières

Société	Lieu	Participation (pourcentage de détention)
Holcim Auslandsbeteiligungs GmbH (Deutschland)	Allemagne	100,0 %
Holcim Beteiligungs GmbH (Deutschland)	Allemagne	100,0 %
Holcim Finance (Australia) Pty Ltd	Australie	100,0 %
Vennor Investments Pty. Ltd.	Australie	100,0 %
Holcibel S.A.	Belgique	100,0 %
Holcim Finance (Belgium) S.A.	Belgique	100,0 %
Holcim Capital Corporation Ltd.	Bermudes	100,0 %
Holcim GB Finance Ltd.	Bermudes	100,0 %
Holcim Overseas Finance Ltd.	Bermudes	100,0 %
Holcim Investments (Spain), S.L.	Espagne	100,0 %
LafargeHolcim Finance US LLC	États-Unis	100,0 %
Holcim Participations (US) Inc.	États-Unis	100,0 %
Holcim Investments (France) S.A.S.	France	100,0 %
Lafarge S.A.	France	100,0 %
Financière Lafarge S.A.S.	France	100,0 %
Sabelfi SNC	France	100,0 %
Société financière immobilière et mobilière « SOFIMO » S.A.S.	France	100,0 %
Holcim Finance (Luxembourg) S.A.	Luxembourg	100,0 %
Holcim US Finance S. à r.l. & Cie S.C.S.	Luxembourg	100,0 %
Holderind Investments Ltd.	Maurice	100,0 %
Holcim Capital México, S.A. de C.V.	Mexique	100,0 %
Holchin B.V.	Pays-Bas	100,0 %
Holderfin B.V.	Pays-Bas	100,0 %
Aggregate Industries Holdings Limited	Royaume-Uni	100,0 %
Holcim Participations (UK) Limited	Royaume-Uni	100,0 %
Lafarge International Holdings Limited	Royaume-Uni	100,0 %
Lafarge Building Materials Limited	Royaume-Uni	100,0 %
Lafarge Minerals Limited	Royaume-Uni	100,0 %
LafargeHolcim Ltd ¹	Suisse	100,0 %
LafargeHolcim Albion Finance Ltd	Suisse	100,0 %
LafargeHolcim Continental Finance Ltd	Suisse	100,0 %
LafargeHolcim Helvetia Finance Ltd	Suisse	100,0 %
LafargeHolcim International Finance Ltd	Suisse	100,0 %

¹ LafargeHolcim Ltd, Zürcherstrasse 156, CH-8645 Rapperswil-Jona

Traduction libre du rapport
original émis en anglais

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

Zurich, le 1^{er} mars 2017

Rapport de l'organe de révision sur les comptes consolidés



Opinion d'audit

Nous avons effectué l'audit des états financiers consolidés de LafargeHolcim Ltd et de ses filiales (le Groupe) au 31 décembre 2016, comprenant le compte de résultat consolidé, l'état du résultat global consolidé, l'état de la situation financière consolidée, le tableau de variation des capitaux propres consolidés et le tableau des flux de trésorerie consolidés pour l'exercice arrêté à cette date ainsi que les notes annexes aux comptes consolidés, y compris un résumé des principales méthodes comptables.

Selon notre appréciation, les états financiers consolidés (pages 175 à 269) donnent, dans tous leurs aspects significatifs, une image fidèle du patrimoine et de la situation financière du Groupe au 31 décembre 2016 ainsi que de ses résultats et de ses flux de trésorerie consolidés pour l'exercice arrêté à cette date conformément aux International Financial Reporting Standards (IFRS) et sont conformes à la loi suisse.



Bases de l'opinion d'audit

Nous avons effectué notre audit en conformité avec la loi suisse dans le respect des International Standards on Auditing (ISA) et des Normes d'audit suisses (NAS). Notre responsabilité selon ces dispositions et ces normes est décrite plus en détail dans le paragraphe du présent rapport intitulé «Responsabilité de l'organe de révision pour l'audit du Groupe».

Nous sommes indépendants du Groupe, conformément aux dispositions légales suisses et aux exigences de la profession ainsi que du Code of Ethics for Professional Accountants (code IESBA) et nous avons rempli nos autres obligations professionnelles dans le respect de ces exigences.

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

Éléments clés de l'audit

Les éléments clés de l'audit sont les éléments qui, selon notre jugement professionnel, sont les plus importants pour notre audit des états financiers consolidés de l'exercice. Nous avons examiné ces éléments dans le cadre de l'audit global du Groupe et nous les avons pris en compte lors de la constitution de l'opinion d'audit que nous avons émise ; il n'est pas fourni d'opinion d'audit distincte à leur sujet. Nous décrivons ci-dessous, pour chaque élément clé, les réponses que nous avons apportées lors de l'audit.



Nous avons respecté les responsabilités décrites dans la section « Responsabilité de l'organe de révision pour l'audit du Groupe » du présent rapport, y compris les responsabilités liées aux éléments clés. Notre audit comprend la mise en œuvre de procédures définies en fonction de notre évaluation du risque d'anomalies significatives dans les états financiers consolidés. Les résultats de nos procédures d'audit, y compris les procédures réalisées afin de répondre aux éléments décrits ci-dessous, constituent la base pour fonder notre opinion d'audit sur les états financiers consolidés.

Finalisation de la comptabilisation de l'acquisition pour la fusion entre Holcim et Lafarge

Risque	Holcim a fusionné avec le Groupe Lafarge le 10 juillet 2015. À la suite de l'acquisition du Groupe Lafarge, la direction de LafargeHolcim a préparé la comptabilisation préliminaire du prix d'acquisition au 31 décembre 2015 et l'a finalisée le 9 juillet 2016 comme présenté dans la note 4. La comptabilisation de l'acquisition et l'affectation au goodwill nécessite un nombre significatif d'estimations de la part de la direction. Les appréciations clés sont relatives à l'allocation du prix de l'acquisition sur les actifs, les obligations et les passifs éventuels acquis ainsi que l'allocation du goodwill.
Nos procédures d'audit	Nous avons évalué, avec la participation de nos spécialistes en évaluation, la méthodologie d'évaluation utilisée pour déterminer les justes valeurs, les hypothèses sous-jacentes et l'exactitude mathématique des modèles d'évaluation. Nous avons analysé l'affectation du prix d'acquisition et avons évalué l'allocation du goodwill aux groupes d'unités génératrices de trésorerie existants ainsi qu'à ceux créés lors de la fusion. Nous avons impliqué nos experts internes en matière fiscale pour évaluer la comptabilisation et l'évaluation des impôts différés actifs et passifs.

Dépréciation du goodwill et des actifs non courants

Risque	Les informations concernant les immobilisations corporelles sont incluses dans la note 23, celles relatives au goodwill et aux immobilisations incorporelles dans la note 24. La direction de LafargeHolcim surveille constamment les indicateurs de dépréciation de valeur pour le goodwill et les actifs non courants. La valeur comptable du goodwill et des actifs non courants dépendent de la génération de flux de trésorerie futurs. La détermination du montant recouvrable est basée sur ces flux de trésorerie ainsi que d'autres hypothèses telles que les taux d'actualisation et de croissance. Le processus annuel de tests de dépréciation est complexe, contient des éléments basés sur le jugement et inclut des hypothèses qui sont influencées par les conditions de marché futures. Il existe un risque inhérent aux tests de dépréciation que les flux de trésorerie futurs n'atteignent pas les prévisions ou que les réalisations diffèrent des valeurs estimées.
Nos procédures d'audit	Nous avons évalué l'estimation de la direction concernant les indicateurs de dépréciation de valeur pour les actifs non courants et le goodwill alloué. Nous avons revu les évaluations préparées par la direction et la documentation obtenue de sources externes confortant la valeur comptable du goodwill. Nous avons évalué les hypothèses de taux de croissance prévisionnels et impliqué nos experts en évaluation pour revoir les taux d'actualisation utilisés incluant une comparaison avec les prévisions économiques et sectorielles. Nous avons effectué des procédures d'audit concernant l'exactitude mathématique des modèles d'évaluation et la cohérence dans la définition des unités génératrices de trésorerie ainsi que de leurs niveaux de regroupement pour le goodwill. Nous avons revu les analyses de sensibilité pour les principales hypothèses et analysé les informations de l'annexe relatives à ces hypothèses.

Litiges, amendes et pénalités

Risque	Plusieurs sociétés du Groupe sont impliquées dans des enquêtes légales, comprenant des enquêtes relatives à des pratiques anticoncurrentielles, des enquêtes administratives et d'autres enquêtes des autorités comme présenté dans les notes 30 et 35. Dans la mesure où la résolution finale des litiges, procédures et enquêtes ne peut pas être déterminée avec certitude, toute décision contraire pourrait avoir un effet significatif sur la situation financière, les résultats et les flux de trésorerie. Evaluer l'impact et le résultat probable d'un litige demande un jugement important. Le jugement nécessaire pour déterminer le résultat probable de ces procédures est tel qu'il peut en résulter un risque que les provisions soient erronées ou non comptabilisées au bon moment.
Nos procédures d'audit	Nous avons évalué le processus du Groupe relatif à l'identification et l'évaluation des litiges, procédures et enquêtes à différents niveaux de l'organisation ainsi que la comptabilisation et la réévaluation continue des passifs (éventuels) et provisions correspondants. Nous avons évalué le jugement et le traitement comptable effectué par la direction en relation avec les procédures judiciaires actuelles incluant les litiges relatifs à des pratiques anticoncurrentielles et autres risques réglementaires. Nous avons analysé les informations données en annexe relatives aux provisions pour risques et aux passifs éventuels. Nous nous sommes entretenus avec le Directeur Juridique et de la Conformité du Groupe et la direction du Groupe ainsi qu'avec les directions locales et les équipes financières au sujet des enquêtes, litiges et procédures en cours, évalué les échanges de correspondance relatifs à ces affaires, revu les procès-verbaux des séances du comité d'audit, du conseil d'administration et du comité exécutif, obtenu les confirmations externes d'une sélection des conseils juridiques et reçu une lettre d'affirmation juridique des sociétés du Groupe.

Questions fiscales

Risque	Le Groupe opère dans des juridictions multiples et est, par conséquent, exposé à de nombreuses lois fiscales à travers le monde. La comptabilisation d'une provision pour risque fiscal et la probabilité qu'une obligation se matérialise sont toutes deux considérées comme des questions impliquant un jugement significatif. Une autre source de risque provient de la remise en cause par des autorités fiscales de certains traitements fiscaux, avec pour cible potentielle les opérations multinationales. De plus, la comptabilisation d'impôts différés actifs relatifs aux différences temporaires et aux pertes fiscales reportables demande une appréciation de la part de la direction s'il est probable que de résultats fiscaux futurs suffisants soient disponibles afin de pouvoir utiliser ces actifs d'impôts différés. Par ailleurs, il existe un risque que les appréciations utilisées pour déterminer les provisions pour les obligations fiscales ou la récupération future des impôts différés actifs soient inappropriées.
Nos procédures d'audit	Nous avons évalué le processus du Groupe concernant l'identification et l'évaluation des positions fiscales incertaines et autres risques fiscaux ainsi que la récupération des impôts différés actifs. Nous avons aussi apprécié le processus du Groupe pour la comptabilisation et la réévaluation continue des passifs (éventuels) et provisions ainsi que des impôts différés. Nous avons revu les risques fiscaux estimés par la direction et l'analyse du risque associée, en relation avec les réclamations ou redressements des autorités fiscales connus à ce jour. Nous avons analysé les provisions pour risques fiscaux avec l'assistance de nos experts fiscaux internes afin d'évaluer si elles correspondent aux risques des activités. Nous avons revu la documentation des contrôles fiscaux et évalué si les questions soulevées par les autorités fiscales ont été prises en compte. Nous avons vérifié le calcul des impôts différés actifs et passifs, et évalué les estimations de la direction relatives à la récupération des impôts différés actifs. Nous avons analysé la compensation et la présentation des impôts différés au bilan.

Autres informations du rapport de gestion

Le conseil d'administration est responsable des autres informations du rapport de gestion. Les autres informations comprennent toutes les informations présentées dans le rapport de gestion, à l'exception des états financiers consolidés, des comptes annuels et de nos rapports correspondants.

Les autres informations du rapport de gestion ne constituent pas l'objet de notre opinion d'audit sur les états financiers consolidés et nous ne formulons aucune appréciation sur ces informations.

Dans le cadre de notre audit du Groupe, il est de notre devoir de lire les autres informations et de juger s'il existe des incohérences significatives par rapport aux états financiers consolidés ou à nos conclusions d'audit, ou si les autres informations semblent présenter des anomalies significatives d'une autre façon. Si, sur la base de nos travaux, nous arrivons à la conclusion qu'il existe une anomalie significative dans les autres informations, nous devons produire un rapport. Nous n'avons aucune remarque à formuler à ce sujet.



Responsabilité du conseil d'administration pour les états financiers consolidés

Le conseil d'administration est responsable de l'établissement des états financiers consolidés donnant une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et des résultats en conformité avec les IFRS et les exigences légales. Le conseil d'administration est en outre responsable des contrôles internes qu'il juge nécessaires pour permettre l'établissement d'états financiers consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des états financiers consolidés, le conseil d'administration est responsable d'évaluer la capacité du Groupe à poursuivre l'exploitation de l'entreprise. Il a en outre la responsabilité de présenter, le cas échéant, les éléments en rapport avec la capacité du Groupe à poursuivre ses activités et d'établir le bilan sur la base de la continuité de l'exploitation, sauf s'il existe une intention de liquidation ou de cessation d'activité, ou s'il n'existe aucune autre solution alternative réaliste.





Responsabilité de l'organe de révision pour l'audit du Groupe

Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les états financiers consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, et de délivrer un rapport contenant notre opinion. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, mais ne garantit toutefois pas qu'un audit réalisé en conformité avec la loi suisse dans le respect des ISA et des NAS permette toujours de détecter une anomalie qui pourrait exister. Des anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsqu'il est raisonnable de s'attendre à ce que, individuellement ou collectivement, elles puissent influencer sur les décisions économiques que les utilisateurs des états financiers prennent en se fondant sur ceux-ci.

Un descriptif plus détaillé de nos responsabilités dans l'audit des états financiers est disponible sur le site Internet d'EXPERTsuisse : <http://expertsuisse.ch/fr-ch/audit-rapport-de-revision>. Ce descriptif fait partie intégrante de notre rapport.



Rapport sur les autres obligations légales et réglementaires

Conformément à l'art. 728a, al. 1, ch. 3, CO et à la Norme d'audit suisse 890, nous confirmons qu'il existe un système de contrôle interne relatif à l'établissement des états financiers consolidés, défini selon les prescriptions du conseil d'administration.

Nous recommandons d'approuver les présents états financiers consolidés.

Ernst & Young SA

Daniel Wüst
Expert-réviseur agréé
(Réviseur responsable)

Elisa Alfieri
Expert-réviseur agréé

RÉSULTATS DE LA HOLDING

Compte de résultat LafargeHolcim Ltd

en millions de CHF	Notes	2016	2015
Produits de dividendes – sociétés du Groupe	3	5 910	5 202
Produits financiers – sociétés du Groupe		214	90
Autres produits opérationnels	4	11	1 218
TOTAL DES PRODUITS		6 135	6 511
Charges financières – sociétés du Groupe		(32)	(6)
Charges financières – tiers		(50)	(61)
Autres charges opérationnelles	5	(729)	(406)
Pertes de valeur des investissements financiers – sociétés du Groupe	6	(5 203)	(3 776)
Impôts		0	(28)
TOTAL DES CHARGES		(6 014)	(4 277)
RÉSULTAT ANNUEL		120	2 234

État de la situation financière LafargeHolcim Ltd

en millions de CHF	Notes	31.12.2016	31.12.2015
Trésorerie et équivalents de trésorerie		334	79
Clients – sociétés du Groupe		2	52
Créances financières courantes – sociétés du Groupe		91	34
Autres débiteurs courants – sociétés du Groupe		45	23
Produits à recevoir et charges constatées d'avance – tiers		2	1
ACTIFS COURANTS		474	189
Prêts – Société du Groupe	7	4 246	4 585
Investissements financiers – sociétés du Groupe	8	36 428	36 864
Autres investissements financiers		4	1
ACTIFS NON COURANTS		40 678	41 450
TOTAL ACTIF		41 152	41 639
Passifs financiers courants porteurs d'intérêts – sociétés du Groupe		173	210
Passifs financiers courants porteurs d'intérêts – tiers	9	400	475
Autres passifs courants – sociétés du Groupe		565	41
Autres passifs courants – tiers		60	75
PASSIFS COURANTS		1 198	801
Passifs financiers non courants porteurs d'intérêts – sociétés du Groupe	10	1 888	1 583
Passifs financiers non courants porteurs d'intérêts – tiers	11	1 550	1 950
PASSIFS NON COURANTS		3 438	3 533
TOTAL PASSIF		4 636	4 334
Capital	16	1 214	1 214
Réserve légale		21 624	22 532
Bénéfices non distribués			
– Bénéfices non distribués		2 531	2 517
– Réserves pour actions propres détenues par des filiales		0	13
Bénéfices non distribués facultatifs			
– Bénéfices non distribués de l'exercice précédent		11 102	8 869
– Résultat annuel		120	2 234
Actions propres	12	(75)	(73)
CAPITAUX PROPRES		36 516	37 305
TOTAL PASSIF ET CAPITAUX PROPRES		41 152	41 639

NOTES AUX ÉTATS FINANCIERS DE LAFARGEHOLCIM LTD

LafargeHolcim Ltd, dont le siège est à Rapperswil-Jona, est la société holding du groupe LafargeHolcim, qui comprend des filiales, des entreprises associées et des coentreprises à travers le monde. Au cours de l'exercice, LafargeHolcim Ltd employait moins de dix salariés (2015 : aucun salarié).

1. Principes comptables

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

Principes comptables adoptés

La charge liée aux paiements fondés sur des actions est comptabilisée selon la méthode de la comptabilité d'exercice. Les actions sont attribuées à leur juste valeur.

Les actions propres sont comptabilisées au coût d'acquisition et déduites des capitaux propres. Les plus ou moins-values de cession sont rapportées en résultat.

2. Principaux taux de change

		Compte de résultat		État de la situation financière	
		Taux de change moyens en CHF		Taux de change à la clôture en CHF	
		2016	2015	31.12.2016	31.12.2015
1 euro	EUR	1,09	1,07	1,07	1,08
1 dollar américain	USD	0,98	0,96	1,02	0,99
1 livre sterling	GBP	1,33	1,47	1,26	1,47
1 dollar australien	AUD	0,73	0,72	0,74	0,72
1 dollar canadien	CAD	0,74	0,75	0,76	0,71
100 pesos mexicains	MXN	5,28	6,07	4,93	5,69
1 réal brésilien	BRL	0,28	0,29	0,31	0,25
1 dollar néo-zélandais	NZD	0,69	0,67	0,71	0,68

3. Produits de dividendes – sociétés du Groupe

en millions de CHF	2016	2015
LafargeHolcim Continental Finance Ltd	5 708	0
Holcim Beteiligungs GmbH	0	159
Holcim Capital Corporation Ltd.	0	1 808
Holcim European Finance Ltd.	0	404
Holcim Participations (US) Inc.	0	99
Holcim GB Finance Ltd.	20	38
Holpac Limited	0	144
Holderfin B.V.	0	2 318
Cesi S.A.	168	232
Holcim Group Services Ltd	14	0
TOTAL	5 910	5 202

4. Autres produits d'exploitation

en millions de CHF	2016	2015
Plus-value de cession de droit de licence de marque	0	832
Plus-value de cession de Holcim (Canada) Inc.	0	159
Redevances de marque	1	220
Gains de change	10	8
TOTAL	11	1 218

5. Autres charges d'exploitation

en millions de CHF	2016	2015
Jetons de présence	(6)	(9)
Dépenses de projet, d'intendance et d'image	(612)	(276)
Frais administratifs	(20)	(41)
Perte liée aux options expirées	0	(3)
Pertes de change	(91)	(78)
TOTAL	(729)	(406)

6. Pertes de valeur des investissements financiers – sociétés du Groupe

en millions de CHF	2016	2015
Holmin Limited	0	(86)
Holcim Capital Corporation Ltd.	0	(1 627)
LafargeHolcim Continental Finance Ltd	(5 203)	0
Holcim European Finance Ltd.	0	(398)
Holcim Finance (Canada) Inc.	0	(13)
Holcim GB Finance Ltd.	0	(39)
Holcim Overseas Finance Ltd.	0	(1 565)
Holchil Limited	0	(48)
TOTAL	(5 203)	(3 776)

7. Prêts - sociétés du Groupe

en millions de CHF	31.12.2016	31.12.2015
Fernhoff Ltd.	63	60
Holcim Participations (US) Inc.	322	401
Holcim (Schweiz) AG	885	970
LafargeHolcim International Finance Ltd	2 932	3 138
LafargeHolcim Albion Finance Ltd	13	15
Holdertrade Ltd	31	0
TOTAL	4 246	4 585

8. Investissements financiers – sociétés du Groupe

Les principales filiales détenues directement ou indirectement, ainsi que les autres holdings de LafargeHolcim Ltd sont détaillées à la note 40 des états financiers consolidés du Groupe.

9. Passifs financiers courants porteurs d'intérêts – tiers

en millions de CHF	31.12.2016	31.12.2015
Obligation UBS initialement échangée contre des taux variables, -0,53 %, 2007–2017	400	0
Obligation CS à taux fixe, 2,38 %, 2010–2016	0	475
TOTAL	400	475

10. Passifs financiers non courants porteurs d'intérêts – sociétés du Groupe

en millions de CHF	31.12.2016	31.12.2015
LafargeHolcim International Finance Ltd	1 454	1 348
LafargeHolcim Helvetia Finance Ltd	434	218
Provision pour gains de change latents	0	17
TOTAL	1 888	1 583

11. Passifs financiers non courants porteurs d'intérêts – tiers

en millions de CHF	31.12.2016	31.12.2015
Obligation UBS initialement échangée contre des taux variables, -0,53 %, 2007–2017	0	400
Obligation CS à taux fixe, 4,00 %, 2009–2018	450	450
Obligation CS à taux fixe, 3,00 %, 2012–2022	450	450
Obligation UBS à taux fixe, 2,00 %, 2013–2022	250	250
Obligation CS à taux fixe, 1,00 %, 2015–2025	150	150
Obligation CS à taux fixe, 0,38 %, 2015–2021	250	250
TOTAL	1 550	1 950

12. Variations des actions propres

		Nombre d'actions propres détenues par LafargeHolcim Ltd	en millions de CHF	Prix de l'action (en CHF)	Nombre détenu par des filiales	Réserve pour actions propres détenues par des filiales (en millions de CHF)	Prix de l'action (en CHF)
01.01.2016	À l'ouverture	1 119 339	73	65,3	219 155	13	58,1
2016	Acquisitions	289 544	12	40,3	150 000	7	46,2
2016	Cessions	(256 556)	(10)	40,0	(369 155)	(20)	53,2
31.12.2016	À la clôture	1 152 327	75	64,7	0	0	0,0
01.01.2015	À l'ouverture	1 135 918	76	67,1	83 421	6	67,1
2015	Acquisitions	239 043	11	47,9	543 149	36	67,1
2015	Cessions	(255 622)	(15)	56,8	(407 415)	(29)	71,9
31.12.2015	À la clôture	1 119 339	73	65,3	219 155	13	58,1

13. Passifs éventuels

en millions de CHF	31.12.2016	31.12.2015
Holcim Capital Corporation Ltd. – Garanties au profit de porteurs de :		
placement privé de 50 millions de dollars américains, 7,65 %, échéance 2031	81	81
250 millions de dollars américains d'obligations, 6,88 %, échéance 2039	281	272
250 millions de dollars américains d'obligations, 6,50 %, échéance 2043	281	272
Holcim Capital México, S.A. de C.V. – Garanties au profit de porteurs de :		
800 millions de pesos mexicains d'obligations, 4,20 %, échéance 2016	0	50
2 000 millions de pesos mexicains d'obligations, 5,99 %, échéance 2018	109	125
1 700 millions de pesos mexicains d'obligations, 7,00 %, échéance 2019	92	107
1 700 millions de pesos mexicains d'obligations, 6,51 %, échéance 2020	92	107
Holcim Finance (Australia) Pty Ltd – Garanties au profit de porteurs de :		
250 millions de dollars australiens d'obligations, 6,00 %, échéance 2017	203	199
200 millions de dollars australiens d'obligations, 5,25 %, échéance 2019	162	159
250 millions de dollars australiens d'obligations, 3,75 %, échéance 2020	203	199
Holcim Finance (Belgium) S.A.		
Programme de billets de trésorerie garanti selon l'utilisation, plafonné à 3 500 millions d'euros	215	1 260
Holcim Finance (Luxembourg) S.A. – Garanties au profit de porteurs de :		
200 millions d'euros d'obligations, 6,35 %, échéance 2017	236	238
209 millions d'euros d'emprunt de type Schuldschein, 0,79 %, échéance 2021	247	0
413 millions d'euros d'emprunt de type Schuldschein, 1,04 %, échéance 2021	488	0
25 millions d'euros d'emprunt de type Schuldschein, 0,99 %, échéance 2023	30	0
1 150 millions d'euros d'obligations, 1,38 %, échéance 2023	1 359	0
152 millions d'euros d'emprunt de type Schuldschein, 1,46 %, échéance 2023	180	0
500 millions d'euros d'emprunt de type Schuldschein, 3,00 %, échéance 2024	591	594
33 millions d'euros d'emprunt de type Schuldschein, 2,00 %, échéance 2026	39	0
1 150 millions d'euros d'obligations, 2,25 %, échéance 2028	1 359	0

en millions de CHF	31.12.2016	31.12.2015
Holcim GB Finance Ltd. – Garanties au profit de porteurs de :		
300 millions de livres sterling d'obligations, 8,75 %, échéance 2017	414	485
Holcim Overseas Finance Ltd. – Garanties au profit de porteurs de :		
425 millions de CHF d'obligations, 3,38 %, échéance 2021	468	468
Holcim US Finance S. à r.l. & Cie S.C.S.		
Programme de billets de trésorerie garanti selon l'utilisation, plafonné à 1 000 millions de dollars américains	0	124
Garanties au profit de porteurs de :		
Placement privé de 125 millions de dollars américains, 6,10 %, échéance 2016	0	124
Placement privé de 200 millions de dollars américains, 6,21 %, échéance 2018	204	198
750 millions de dollars américains d'obligations, 6,00 %, échéance 2019	843	816
500 millions d'euros d'obligations, 2,63 %, échéance 2020	591	594
50 millions de dollars américains d'obligations, 4,20 %, échéance 2033	56	54
500 millions de dollars américains d'obligations, 5,15 %, échéance 2023	562	544
LafargeHolcim International Finance Ltd – Garanties au profit de porteurs de :		
121 millions de dollars américains d'emprunt de type Schuldschein, 2,49 %, échéance 2021	136	0
40 millions de dollars américains d'emprunt de type Schuldschein, 2,80 %, échéance 2021	45	0
25 millions de dollars américains d'emprunt de type Schuldschein, 2,69 %, échéance 2023	28	0
15 millions de dollars américains d'emprunt de type Schuldschein, 3,20 %, échéance 2023	17	0
LafargeHolcim Finance US LLC – Garanties au profit de porteurs de :		
400 millions de dollars américains d'obligations, 3,50 %, échéance 2026	450	0
600 millions de dollars américains d'obligations, 4,75 %, échéance 2046	674	0
Garanties de lignes de crédit confirmées, utilisation de 0 millions de CHF (2015 : 96 millions de CHF)	5 619	3 219
Cautions et autres garanties	14	14

Dans le cadre de l'intégration fiscale de la TVA, LafargeHolcim Ltd est conjointement et solidairement responsable, vis-à-vis de l'administration fiscale suisse, des passifs des autres membres au titre de la TVA. LafargeHolcim Ltd garantit Holcim Finance (Luxembourg) S.A. au titre de tout montant requis pour s'acquitter de ses engagements liés aux accords de financement.

14. Participations des administrateurs et des hauts dirigeants

Au 31 décembre 2016, les administrateurs et les hauts dirigeants de LafargeHolcim Ltd détenaient directement et indirectement 98 810 316 actions nominatives (2015 : 98 381 894 actions nominatives), 1 461 174 options d'achat d'actions nominatives (2015 : 953 159 options d'achat d'actions nominatives) et ne détenaient aucun droit d'acquérir de nouvelles actions nominatives.

Nombre d'actions et d'options détenues par les administrateurs au 31 décembre 2016¹

Nom	Fonction	Nombre total d'actions 2016	Nombre total d'options d'achat 2016
Beat Hess	Président	8 792	
Bruno Lafont	Co-président	44 939	443 086
Bertrand Collomb	Administrateur	121 673	
Philippe Dauman	Administrateur	1 129	
Paul Desmarais Jr.	Administrateur	37 086	
Oscar Fanjul	Administrateur	5 901	
Alexander Gut	Administrateur	8 161	
Gérard Lamarche	Administrateur, Président du Comité d'audit et des finances	2 209	
Adrian Loader	Administrateur	14 882	
Jürg Oleas	Administrateur	2 314	
Nassef Sawiris	Administrateur, Président du Comité Nominations, rémunérations et gouvernance	28 938 346	
Thomas Schmidheiny	Administrateur	69 070 670	
Hanne Sørensen	Administrateur	4 920	
Dieter Spälti	Administrateur, Président du Comité Stratégie et Développement durable	62 751	
TOTAL CONSEIL D'ADMINISTRATION		98 323 773	443 086

Nombre d'actions et d'options détenues par les administrateurs au 31 décembre 2015¹

Nom	Fonction	Nombre total d'actions 2015	Nombre total d'options d'achat 2015
Wolfgang Reitzle	Président	6 455	
Beat Hess	Vice-président	6 400	
Bruno Lafont	Co-président	43 810	448 206
Bertrand Collomb	Administrateur	116 094	
Philippe Dauman	Administrateur	0	
Paul Desmarais Jr.	Administrateur, Président du Comité Nominations, rémunérations et gouvernance	35 957	
Oscar Fanjul	Administrateur	4 772	
Alexander Gut	Administrateur, Président du Comité d'audit et des finances	5 769	
Gérard Lamarche	Administrateur	1 080	
Adrian Loader	Administrateur	12 490	
Nassef Sawiris	Administrateur	28 935 639	
Thomas Schmidheiny	Administrateur	69 068 278	
Hanne Sørensen	Administrateur	2 527	
Dieter Spälti	Administrateur, Président du Comité Stratégie et Développement durable	50 859	
TOTAL CONSEIL D'ADMINISTRATION		98 290 130	448 206

¹ Les actions sont soumises à une période de blocage de cinq ans à compter de leur date d'attribution, durant laquelle elles ne peuvent être vendues ou données en nantissement.

En 2016, 35 863 actions représentant une valeur de 1,9 millions de CHF ont été attribuées aux administrateurs (2015 : 34 466 actions représentant une valeur de 1,4 millions de CHF).

Actions et options détenues par les hauts dirigeants

Au 31 décembre 2016, les hauts dirigeants détenaient au total 486 543 actions nominatives de LafargeHolcim Ltd. Ce chiffre englobe les actions acquises à titre privé et celles attribuées dans le cadre des plans de rémunération et d'intéressement du Groupe.

En outre, fin 2016, les hauts dirigeants détenaient au total 1 018 088 options ; celles-ci ont été attribuées dans le cadre des plans de rémunération et d'intéressement durant les différents exercices. Les options sont émises uniquement au titre d'actions nominatives de LafargeHolcim Ltd. Une option donne au porteur le droit de souscrire une action nominative de LafargeHolcim Ltd.

Nombre d'actions et d'options détenues par les hauts dirigeants au 31 décembre 2016

Nom	Fonction	Nombre total d'actions 2016	Nombre total d'options d'achat 2016	Nombre total d'actions de performance 2016
Eric Olsen	Président-directeur général	23 499	262 054	117 924
Ron Wirahadiraksa	Membre du Comité exécutif, Directeur financier	2 101	113 217	50 543
Urs Bleisch	Membre du Comité exécutif	10 399	122 115	32 163
Pascal Casanova	Membre du Comité exécutif	4 857	70 857	31 632
Roland Köhler	Membre du Comité exécutif	34 581	198 208	40 543
Martin Kriegner	Membre du Comité exécutif	3 100	45 410	20 354
Gérard Kuperfarb	Membre du Comité exécutif	8 222	77 193	34 460
Caroline Luscombe	Membre du Comité exécutif	0	36 410	22 756
Oliver Osswald	Membre du Comité exécutif	887	27 308	14 291
Saâd Sebbar	Membre du Comité exécutif	5 072	65 316	29 159
TOTAL HAUTS DIRIGEANTS		92 718	1 018 088	393 825

Nombre d'actions et d'options détenues par les hauts dirigeants au 31 décembre 2015

Nom	Fonction	Nombre total d'actions 2015	Nombre total d'options d'achat 2015	Nombre total d'actions de performance 2015
Eric Olsen	Président-directeur général	8 272	68 050	
Ron Wirahadiraksa	Membre du Comité exécutif, Directeur financier	0	0	
Urs Bleisch	Membre du Comité exécutif	7 443	50 069	
Alain Bourguignon	Membre du Comité exécutif	10 518	14 216	
Pascal Casanova	Membre du Comité exécutif	1 643	18 031	
Jean-Jacques Gauthier	Membre du Comité exécutif	4 413	63 637	
Roland Köhler	Membre du Comité exécutif	28 882	106 991	
Gérard Kuperfarb	Membre du Comité exécutif	5 115	66 083	
Saâd Sebbar	Membre du Comité exécutif	6 356	15 669	
Ian Thackwray	Membre du Comité exécutif	19 122	102 207	
TOTAL HAUTS DIRIGEANTS		91 764	504 953	

15. Principaux actionnaires

Selon le registre des actionnaires et les informations déposées auprès de LafargeHolcim et du SIX Stock Exchange, les actionnaires détenant 3 pourcent du capital ou plus sont :

- Thomas Schmidheiny détenait directement et indirectement 69 070 670 actions ou 11,40 % au 31 décembre 2016 (2015 : 69 068 278 actions, soit 11,40 %) ¹ ;
- Groupe Bruxelles Lambert détenait 57 238 551 actions ou 9,40 % au 31 décembre 2016 (2015 : 57 238 551 actions, soit 9,40 %) ;
- NNS Jersey Trust détenait 28 935 639 actions ou 4,80 % au 31 décembre 2016 (2015 : 28 935 639 actions, soit 4,80 %) ² ;
- Dodge & Cox détenait 17 779 690 actions (sous le seuil de 3 %) au 25 novembre 2016 (2015 : 19 835 811 actions, soit 3,30 %) ;
- BlackRock Inc. a déclaré détenir 18 343 270 actions ou 3,02 % au 6 janvier 2017 (26 janvier 2016 : 9 582 830 actions ou sous 3,00 %) ;
- Harris Associates L.P. détenait 30 285 539 actions ou 4,99 % au 15 août 2016 (31 mars 2016 : 39 345 335 ou 6,48 %). Harris Associates Investment Trust détenait 17 498 554 actions au 16 août 2016 (sous le seuil de 3 %) (13 février 2016 : 18 412 635 actions ou 3,03 %).

¹Inclus dans les participations de conseil d'administration

²Inclus dans les participations de conseil d'administration, propriétaire bénéficiaire ultime Nassef Sawiris

16. Capital

	2016		2015	
	Nombre	en millions de CHF	Nombre	en millions de CHF
Actions				
Actions nominatives d'une valeur nominale de 2,00 CHF	606 909 080	1 214	606 909 080	1 214
Total	606 909 080	1 214	606 909 080	1 214
Affectation des bénéfices non distribués				
Bénéfices non distribués reportés		11 102		8 869
Résultat net de l'exercice		120		2 234
RÉSULTAT NON DISTRIBUÉ DISPONIBLE POUR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DES ACTIONNAIRES		11 222		11 102
Le Conseil d'administration propose à l'assemblée générale des actionnaires de reporter le solde				
SOLDE À REPORTER		11 222		11 102

Prélèvement sur les primes d'émission

Le Conseil d'administration propose à l'assemblée générale des actionnaires d'affecter une partie des réserves légales aux bénéfices non distribués facultatifs et de verser un dividende de 2,00 CHF par action à concurrence d'un montant plafonné à 1 214 millions de CHF¹.

	2016	2015
	Païement en numéraire en CHF	Païement en numéraire en CHF
Païement par action, brut	2,00	1,50
Moins retenue à la source	0	0
Païement par action, net	2,00	1,50

¹ Il n'y a pas de dividende sur les actions propres détenues par LafargeHolcim. Au 1er janvier 2017, les actions propres s'élevaient à 1 152 327.

Traduction libre du rapport
original émis en anglais

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

Zurich, le 1^{er} mars 2017

Rapport de l'organe de révision sur les comptes annuels

En notre qualité d'organe de révision, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de LafargeHolcim Ltd, comprenant le compte de résultat, le bilan et l'annexe (pages 278 à 289), pour l'exercice arrêté au 31 décembre 2016.



Responsabilité du Conseil d'administration

La responsabilité de l'établissement des comptes annuels, conformément aux dispositions légales et aux statuts, incombe au Conseil d'administration. Cette responsabilité comprend la conception, la mise en place et le maintien d'un système de contrôle interne relatif à l'établissement des comptes annuels afin que ceux-ci ne contiennent pas d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs. En outre, le Conseil d'administration est responsable du choix et de l'application de méthodes comptables appropriées, ainsi que des estimations comptables adéquates.



Responsabilité de l'organe de révision

Notre responsabilité consiste, sur la base de notre audit, à exprimer une opinion sur les comptes annuels. Nous avons effectué notre audit conformément à la loi suisse et aux Normes d'audit suisses. Ces normes requièrent de planifier et réaliser l'audit pour obtenir une assurance raisonnable que les comptes annuels ne contiennent pas d'anomalies significatives.

Un audit inclut la mise en œuvre de procédures d'audit en vue de recueillir des éléments probants concernant les valeurs et les informations fournies dans les comptes annuels. Le choix des procédures d'audit relève du jugement de l'auditeur, de même que l'évaluation des risques que les comptes annuels puissent contenir des anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs. Lors de l'évaluation de ces risques, l'auditeur prend en compte le système de contrôle interne relatif à l'établissement des comptes annuels pour définir les procédures d'audit adaptées aux circonstances, et non pas dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité de celui-ci. Un audit comprend, en outre, une évaluation de l'adéquation des méthodes comptables appliquées, du caractère plausible des estimations comptables effectuées ainsi qu'une appréciation de la présentation des comptes annuels dans leur ensemble. Nous estimons que les éléments probants recueillis constituent une base suffisante et adéquate pour fonder notre opinion d'audit.



Opinion d'audit

Selon notre appréciation, les comptes annuels pour l'exercice arrêté au 31 décembre 2016 sont conformes à la loi suisse et aux statuts



Eléments clés de l'audit au titre de la circulaire 1/2015 de l'Autorité fédérale de surveillance en matière de révision (ASR)

Les éléments clés de l'audit sont les éléments qui, selon notre jugement professionnel, sont les plus importants pour notre audit des comptes annuels. Nous avons examiné ces éléments dans le cadre de l'audit des comptes annuels et nous les avons pris en compte lors de la constitution de l'opinion d'audit que nous avons émise ; il n'est pas fourni d'opinion d'audit distincte à leur sujet. Nous décrivons ci-dessous, pour chaque élément clé, les réponses que nous avons apportées lors de l'audit.

Nous avons respecté les responsabilités décrites dans la section « Responsabilité de l'organe de révision » du présent rapport, y compris les responsabilités liées aux éléments clés. Notre audit comprend la mise en œuvre de procédures définies en fonction de notre évaluation du risque d'anomalies significatives dans les comptes annuels. Les résultats de nos procédures d'audit, y compris les procédures réalisées afin de répondre à l'élément décrit ci-dessous, constituent la base pour fonder notre opinion d'audit sur les comptes annuels.

Investissements financiers – sociétés du groupe

Risque	LafargeHolcim Ltd détient plusieurs investissements financiers dans des sociétés du groupe. Les principales filiales détenues directement et indirectement ainsi que les autres participations sont présentées de la page 265 à 269. Il existe un risque que les valeurs comptables des investissements financiers ne soient pas confortées par les valeurs d'usage calculées sur la base des flux de trésorerie futurs budgétés. La direction procède un test de dépréciation lorsqu'il existe des indicateurs de perte de valeur. Si la direction conclut que le risque sous-jacent est faible lors d'une évaluation préliminaire, une méthode simplifiée est utilisée.
Nos procédures d'audit	Nous avons évalué, avec la participation de nos experts en évaluations, la méthodologie d'évaluation, les hypothèses sous-jacentes et l'exactitude mathématique des modèles d'évaluation.

Rapport sur d'autres dispositions légales

Nous attestons que nous remplissons les exigences légales d'agrément conformément à la loi sur la surveillance de la révision (LSR) et d'indépendance (art. 728 CO et art. 11 LSR) et qu'il n'existe aucun fait incompatible avec notre indépendance.



Conformément à l'article 728a al. 1 chiffre 3 CO et à la Norme d'audit suisse 890, nous attestons qu'il existe un système de contrôle interne relatif à l'établissement des comptes annuels, défini selon les prescriptions du Conseil d'administration.

En outre, nous attestons que la proposition relative à l'emploi du bénéfice au bilan est conforme à la loi suisse et aux statuts et recommandons d'approuver les comptes annuels qui vous sont soumis.

Ernst & Young SA

Daniel Wüst
Expert-réviseur agréé
(Réviseur responsable)

Elisa Alfieri
Expert-réviseur agréé

CHIFFRES CLÉS SUR CINQ ANS DU GROUPE LAFARGEHOLCIM

Chiffres clés sur cinq ans du groupe LafargeHolcim

		2016	2015	2014 ¹	2013 ²	2012 ¹
Compte de résultat						
Produits des activités ordinaires	en millions de CHF	26 904	23 584	18 825	19 719	21 160
Excédent brut d'exploitation	en millions de CHF	11 272	7 093	8 365	8 632	8 631
EBITDA opérationnel	en millions de CHF	5 242	3 682	3 647	3 896	3 889
Marge d'EBITDA opérationnel	%	19,5	15,6	19,4	19,8	18,4
Résultat d'exploitation	en millions de CHF	2 837	(739)	2 244	2 357	1 749
Marge brute d'exploitation	%	10,5	(3,1)	11,9	12,0	8,3
Dotations aux amortissements et dépréciations des actifs opérationnels	en millions de CHF	2 405	4 421	1 402	1 538	2 140
Impôts	en millions de CHF	835	781	581	533	550
Taux d'imposition	%	29	(114)	26	25	35
Résultat net	en millions de CHF	2 090	(1 361)	1 619	1 596	1 002
Marge bénéficiaire (déficitaire) nette	%	7,8	(5,8)	8,6	8,1	4,7
Résultat net – part attribuable aux Actionnaires de LafargeHolcim Ltd	en millions de CHF	1 791	(1 469)	1 287	1 272	610
Tableau des flux de trésorerie						
Flux de trésorerie liés aux opérations d'exploitation	en millions de CHF	3 295	2 465	2 484	2 787	2 643
Investissements nets au titre de la maintenance des immobilisations corporelles	en millions de CHF	(997)	(981)	(732)	(719)	(790)
Investissements au titre de l'acquisition d'immobilisations corporelles	en millions de CHF	(638)	(1 007)	(1 005)	(1 282)	(803)
Cession nette d'actifs financiers, d'immobilisations incorporelles et d'autres actifs et activités	en millions de CHF	2 342	7 222	35	336	396
État de la situation financière						
Actifs courants	en millions de CHF	14 435	13 331	7 231	7 590	8 275
Actifs non courants	en millions de CHF	55 182	59 967	32 259	30 355	32 922
Total actif	en millions de CHF	69 617	73 298	39 490	37 944	41 198
Passifs courants	en millions de CHF	12 509	14 832	6 847	7 461	8 299
Passifs non courants	en millions de CHF	22 361	22 744	12 531	11 807	13 665
Total capitaux propres	en millions de CHF	34 747	35 722	20 112	18 677	19 234
Capitaux propres, en % du total actif	%	49,9	48,7	50,9	49,2	46,7
Participations ne donnant pas le contrôle (intérêts minoritaires)	en millions de CHF	3 925	4 357	2 682	2 471	2 797
Dette nette	en millions de CHF	14 724	17 266	9 520	9 461	10 325
Capacités, ventes et personnel						
Capacités de production annuelle de ciment	en millions de tonnes	353,3	374,0	208,8	206,2	209,3
Vente de ciment	en millions de tonnes	233,2	193,1	138,2	138,9	142,3
Vente de granulats	en millions de tonnes	282,7	231,5	153,1	154,5	158,2
Vente de béton prêt à l'emploi	millions de m ³	55,0	47,6	37,0	39,5	45,3
Personnel		90 903	100 956	67 137	70 857	76 359

¹ Retraité en raison du changement de méthode comptable.

² Comme déjà indiqué dans les informations publiées des exercices antérieurs, non retraité en raison du changement de méthode comptable.

Déclarations prospectives

Ce document peut contenir des déclarations prospectives concernant les activités futures, le développement et la performance économique du Groupe. Ces déclarations peuvent être sujettes à un certain nombre de risques, d'incertitudes et d'autres facteurs importants, notamment, sans caractère limitatif, (1) les pressions concurrentielles ; (2) les évolutions des lois et des réglementations ; (3) les évolutions macroéconomiques et politiques au plan mondial ; (4) les fluctuations des taux de change et l'évolution des conditions générales des marchés financiers ; (5) les retards ou l'incapacité à obtenir les autorisations des autorités ; (6) les évolutions techniques ; (7) les litiges ; (8) une publicité et une actualité négatives. Du fait des facteurs précités, les évolutions et les résultats réels pourraient présenter des différences significatives par rapport aux déclarations formulées dans ce document. Holcim n'est pas tenu d'actualiser ou de modifier ces déclarations prospectives du fait d'informations nouvelles, d'événements futurs ou pour d'autres raisons.

Avertissement

LafargeHolcim Ltd publie des rapports annuels en anglais, en allemand et en français. La version anglaise fait foi.

Calendrier de communication financière

	Date
Résultats du 1 ^{er} trimestre 2017	3 mai 2017
Assemblée générale annuelle des actionnaires	3 mai 2017
Date de détachement du coupon	8 mai 2017
Date de mise en paiement	10 mai 2017

Définition des indicateurs alternatifs de performance

Information financière pro forma	L'information financière pro forma pour l'exercice clos le 31 décembre 2015 reflète la fusion de Holcim et Lafarge comme si la fusion était intervenue le 1^{er} janvier 2015. L'information financière pro forma est issue : - des données financières auditées de LafargeHolcim pour l'exercice clos le 31 décembre 2015 ; et - des données financières intermédiaires de Lafarge pour le semestre clos le 30 juin 2015 converties en francs suisses. L'information financière pro forma tient également compte des effets suivants : - les impacts financiers correspondant aux 10 jours entre le 1^{er} juillet et 10 juillet 2015 (Date de la fusion) ; - les ajustements de juste valeur pour le premier semestre 2015. Ils concernent principalement la dette financière long-terme et les dépréciations et amortissements des immobilisations corporelles ; - les changements de périmètre résultant de la fusion (principalement la consolidation en intégration globale des activités en Chine et au Nigéria) ; et - les cessions réalisés au deuxième semestre 2015 dans le cadre d'un rééquilibrage du portefeuille global du Groupe, principalement les cessions à CRH en Europe, en Amérique du Nord, au Brésil et aux Philippines. L'information financière pro forma ne tient pas compte des impacts liés à l'allocation du prix d'acquisition sur l'EBITDA opérationnel, qui correspondent essentiellement aux ajustements de juste valeur des stocks.
Base comparable	La base comparable retraite les variations de périmètre 2016 (notamment les cessions en 2016) et les effets de variation des taux de change (les chiffres 2016 sont convertis aux taux de change 2015 pour calculer les effets de change). Les variations de périmètre en lien avec la fusion avec Lafarge ont déjà été prises en compte dans les informations financières pro forma.
EBITDA opérationnel	L'EBITDA opérationnel est un indicateur qui mesure la performance du Groupe. Il est calculé comme suit : - Résultat d'exploitation moins dépréciations, amortissements et pertes de valeur des actifs opérationnels.
Coûts de fusion, réorganisation et autres éléments non récurrents	Les coûts de fusion, réorganisation et autres éléments non récurrents correspondent aux charges liées la fusion et autres impacts non récurrents. Cet indicateur est calculé comme suit : - Charges directement liées à la fusion telles que les honoraires d'avocats, de banques et autres conseils, les coûts de personnel relatifs aux plans de licenciements directement liés à la fusion ; et - Coûts de réorganisation et autres éléments non récurrents tels que les coûts des autres plans de licenciement.
EBITDA opérationnel retraité	L'EBITDA opérationnel retraité est un indicateur qui mesure la performance du Groupe excluant les impacts non récurrents tels que les charges liées à la fusion et autres. Il est calculé comme suit : - Ebitda opérationnel retraité des coûts de fusion, réorganisation et autres éléments non récurrents.
Marge d'EBITDA opérationnel retraité	La Marge d'EBITDA opérationnel retraité est un indicateur qui mesure la profitabilité du Groupe excluant les impacts non récurrents tels que les charges liées à la fusion et autres. Il est calculé comme suit : - Marge d'EBITDA opérationnel hors coûts de fusion, réorganisation et autres éléments non récurrents.
Résultat net récurrent	Le Résultat net récurrent est un indicateur qui mesure le résultat net excluant les impacts des transactions non récurrentes. Il est calculé comme suit : +/- Résultat net ; - coûts de fusion ; - charge non-récurrents de plus de 50 millions de CHF ; - coûts des remboursements anticipés des emprunts obligataires ; et - plus et moins-values de cessions et dépréciations d'actifs.
Résultat récurrent par action (ou bénéfice récurrent par action)	Le résultat récurrent par action est un indicateur qui mesure la profitabilité théorique par action en circulation sur la base du résultat net récurrent. Il est calculé comme suit : - Résultat net récurrent divisé par le nombre moyen pondéré d'actions en circulation.

Investissements destinés à la maintenance et au développement (« investissements industriels »)	Les Investissements destinés à la maintenance et au développement correspondent à la trésorerie utilisée pour maintenir ou développer son portefeuille d'actifs. Il est calculé comme suit : + Investissements pour accroître l'existant ou créer des capacités additionnelles pour produire, distribuer ou fournir des services aux produits existants (développement) ou pour diversifier en nouveaux produits ou marchés (diversification) ; + Investissements pour prolonger la capacité d'un composant particulier, d'un assemblage, d'un équipement, d'une ligne de production ou d'une usine entière, qui pourrait ou non engendrer un changement dans le cash-flow ; et - Cession d'immobilisations corporelles.
Cash-flow libre opérationnel	Le cash-flow libre opérationnel est un indicateur qui mesure le niveau de trésorerie généré par le Groupe après avoir utilisé la trésorerie pour maintenir ou développer son portefeuille d'actifs. Il est calculé comme suit : +/- Flux de trésorerie liés aux opérations d'exploitation ; et - investissements destinés à la maintenance et au développement.
Dettes nettes	La dette nette est un indicateur qui mesure la dette financière du Groupe après déduction de la trésorerie. Il est calculé comme suit : + Dettes financières (long terme et court terme) y compris dérivés passifs ; - Trésorerie et équivalents de trésorerie ; et - Dérivés actifs.
Capital investi	Le capital investi est un indicateur qui mesure la somme des fonds investis par les actionnaires, les créanciers et autres institutions financières. Il est calculé comme suit : + Créances clients ; + Stocks ; + Charges constatées d'avance et autres actifs courants (hors créances d'impôts) ; + Actifs financiers non courants ; + Participations dans des entreprises associées et des coentreprises ; + Immobilisations corporelles ; + Goodwill ; + Immobilisations incorporelles ; + Autres actifs non courants ; - Fournisseurs ; - Autres passifs courants ; - Provisions à court terme ; - Engagements de retraite à prestations définies ; et - Provisions à long terme.
Résultat net après impôts (« NOPAT »)	Le résultat net après impôts (NOPAT) est un indicateur qui mesure les résultats potentiels du Groupe si celui-ci n'avait aucune dette. Il est calculé comme suit : +/- Résultat opérationnel net (étant le résultat net avant impôts, retraité des charges financières nettes mais incluant les intérêts perçus sur la trésorerie et équivalents de trésorerie) ; et - les impôts aux taux standards (étant les impôts calculés en appliquant le taux d'impôt du pays au résultat opérationnel net (comme défini ci-dessus) après déduction des charges d'intérêt).
Retour sur capital investi (« ROIC »)	Le retour sur capital investi (ROIC) mesure la capacité du Groupe à utiliser le capital investi avec une efficacité croissante. Il correspond au résultat net après impôts (NOPAT) divisé par le capital investi moyen. Ce dernier est calculé en ajoutant le montant à l'ouverture et le montant à la clôture et en divisant la somme par deux (sur la base de 12 mois glissants).

Cette liste de définitions se trouve également sur notre site internet : veuillez utiliser le lien suivant
www.lafargeholcim.com/non-gaap-measures

LafargeHolcim Ltd
Zürcherstrasse 156
CH-8645 Jona/Suisse
Tél. +41 58 858 86 00
communications@lafargeholcim.com
www.lafargeholcim.com

Conception et design :
hw.design.gmbh

© 2017 LafargeHolcim Ltd

