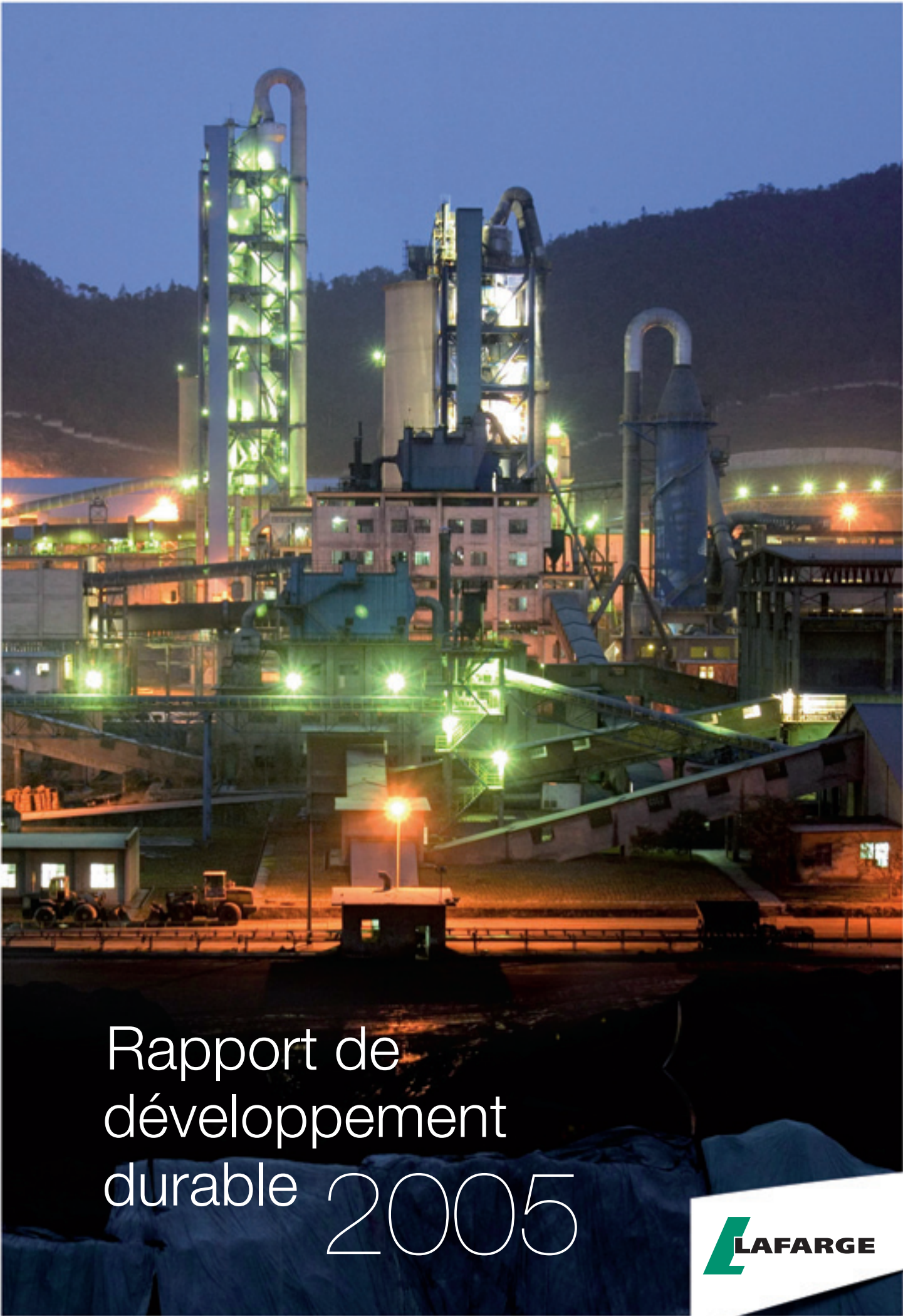




# Rapport de développement durable 2005



## Sommaire

| *Le profil du Groupe Lafarge*

01 | *Message du Directeur général*

03 | *L'implication du Groupe dans le développement durable*

### **04 | Notre démarche**

06 | *Écouter et dialoguer en permanence avec nos parties prenantes*

08 | *Nos enjeux de développement durable*

10 | *Nos objectifs et plans d'actions*

12 | *Exercer une influence responsable*

14 | *Les positions publiques du Groupe Lafarge en 2005*

16 | *Mettre en œuvre des standards de bonne gouvernance*

### **18 | Agir en faveur de l'environnement**

18 | *S'implanter en respectant l'environnement*

19 | *Optimiser nos consommations de matières premières non renouvelables*

20 | *Lutter contre le changement climatique*

22 | *Préserver le cadre de vie et réduire les nuisances locales*

23 | *Réhabiliter nos carrières et favoriser la biodiversité*

24 | *Agir pour une construction durable*

### **26 | Accompagner le développement de nos collaborateurs**

26 | *Mener une politique responsable de recrutement et de gestion des carrières*

29 | *Garantir la sécurité et protéger la santé de nos collaborateurs*

32 | *Mobiliser nos collaborateurs autour de notre performance collective*

### **34 | Contribuer au développement économique local**

34 | *Intégrer le développement durable dans nos prises de décisions*

36 | *Maîtriser notre développement multilocal*

38 | *Tsunami : nos Principes d'action à l'œuvre en Indonésie*

### **40 | Mesurer notre performance\*\***

40 | *Notre performance environnementale, sociale et sociétale*

44 | *Tableaux de bord et de correspondance*

47 | *Favoriser la comparabilité de notre performance*

48 | *Méthodologie de reporting*

| *Avis externe*

| *Avis de nos parties prenantes sur le rapport 2005*

\*\* Nous avons choisi, cette année, de dédier une partie du rapport intitulée "Mesurer notre performance" à la mise en évidence de l'évolution de nos performances sur les différentes composantes du développement durable. Certains des indicateurs sont regroupés dans ces pages 40 à 50, d'autres sont présentés au sein des textes correspondants.

 Tout au long du rapport, ce symbole renvoie vers le site Internet de Lafarge pour plus d'informations.

**Couverture** : Cimenterie de Chongqing en Chine, première ligne de production de ciment Lafarge 100% chinoise inaugurée en 2005.

# le profil du Groupe

**C**réé en 1833, le Groupe Lafarge est le leader mondial des matériaux de construction. Il fabrique et commercialise dans le monde entier du ciment, des granulats, des bétons prêts à l'emploi, des produits et systèmes de toiture, des plaques de plâtre et autres produits associés.

En 2005, le Groupe a considérablement renforcé sa présence en Chine, notamment dans les provinces du sud-ouest, à travers la constitution d'une joint-venture avec le groupe hongkongais Shui On. Lafarge devient ainsi l'un des principaux cimentiers de Chine, qui représente, aujourd'hui, en volume de vente et en effectifs, l'un des pays les plus importants pour Lafarge.



Chiffre d'affaires

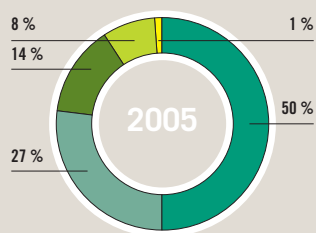
# 16

milliards €

80 000  
collaborateurs

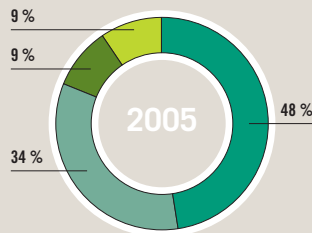
Une présence dans  
**76 PAYS**

RÉPARTITION  
DES EFFECTIFS 2005  
PAR ACTIVITÉ



● Ciment  
● Granulats & Béton  
● Toiture  
● Plâtre  
● Autres

RÉPARTITION  
DU CHIFFRE D'AFFAIRES  
2005 PAR ACTIVITÉ



● Ciment  
● Granulats & Béton  
● Toiture  
● Plâtre

## Ciment

**LEADER MONDIAL** | Gammes de ciment, de liants hydrauliques et de chaux pour la construction, la rénovation et les travaux publics

**40 000** collaborateurs

**7 600** millions d'euros de chiffre d'affaires

**122** cimenteries, **24** stations de broyage de clinker

et **6** stations de broyage de laitier

Présence dans **43** pays\*

## Granulats & Béton

**N° 2 MONDIAL** | Gammes de granulats, bétons prêts à l'emploi ou préfabriqués, enrobés bitumineux pour les ouvrages d'art, de routes et de bâtiments

**21 000** collaborateurs

**5 400** millions d'euros de chiffre d'affaires

**567** carrières et **1 141** centrales à béton

Présence dans **27** pays\*

## Toiture

**LEADER MONDIAL** | Gammes de tuiles en béton, en terre cuite et en métal, composants de toiture et systèmes de cheminées

**12 000** collaborateurs

**1 500** millions d'euros de chiffre d'affaires

**162** sites industriels

Présence dans **35** pays\*

## Plâtre

**N° 3 MONDIAL** | Systèmes de plaques de plâtre et solutions d'aménagement intérieur à base de plâtre pour la construction neuve et la rénovation

**6 000** collaborateurs

**1 500** millions d'euros de chiffre d'affaires

**78** sites industriels

Présence dans **23** pays\*

\* Données consolidées au 31 décembre 2005



# Message du Directeur général

BRUNO LAFONT

**E**n ce début du 21<sup>ème</sup> siècle, notre société prend pleinement conscience de ses nouvelles responsabilités sociales, sociétales et environnementales. Lafarge est déjà reconnu par ses pairs et par les grands organismes mondiaux comme l'un des acteurs les plus moteurs et les plus avancés dans le domaine du développement durable, un domaine qui est à la croisée de nos valeurs humanistes et de la pérennité de notre croissance partout dans le monde. J'ai demandé à nos équipes non seulement de conserver notre temps d'avance, mais d'accélérer.

En présentant début 2006 mon plan stratégique pour mener Lafarge vers un leadership durable, j'ai indiqué ma plus grande détermination pour que l'innovation soit un des moteurs clés de notre stratégie, car elle est porteuse de valeur ajoutée pour nos clients, et permet de répondre aux préoccupations plus larges de notre société actuelle en matière de respect de l'environnement et des hommes.

Nos ambitions sont fortes, nous voulons véritablement nous engager dans la voie de la construction durable. C'est un nouvel enjeu, qui nécessite le développement de nouveaux produits et solutions pour réduire l'empreinte écologique des bâtiments et améliorer le cadre de vie. Pour y parvenir, nous pouvons nous appuyer sur les résultats déjà acquis et les solutions d'avant-garde que nous avons développées, dans notre centre de recherche et dans le cadre de partenariats innovants avec des acteurs du secteur, à l'instar de notre collaboration avec l'architecte Jacques Ferrier pour créer un concept de tour de grande hauteur ultra écologique, Hypergreen, pour les besoins des grandes métropoles mondiales. À l'instar également de la Chaire d'enseignement et de recherche que nous venons de créer avec l'École des Ponts et l'École Polytechnique, et en association avec les plus grandes universités mondiales, sur la science des matériaux pour la construction durable.

## Message du Directeur général



*Hypergreen, concept de tour  
répondant aux exigences  
de la construction durable,  
imaginé par Jacques Ferrier,  
architecte, à partir des  
matériaux Lafarge.*

L'année 2005 a été marquée par la mobilisation très forte du Groupe et de tous nos collaborateurs, après le tsunami qui a frappé l'Indonésie en décembre 2004. Cette année marque également le renouvellement de notre partenariat avec le WWF International, la signature avec trois grandes fédérations syndicales internationales d'un accord sur les relations sociales internationales, l'engagement dans un partenariat global avec Habitat for Humanity, mais aussi et surtout de multiples avancées, au plus près du terrain, entre nos filiales et les communautés locales qui les entourent.

Parmi nos exigences pour l'année 2006, j'ai fixé la sécurité au rang de priorité. Nous sommes déjà les meilleurs de notre secteur mais ce n'est pas suffisant, nous voulons nous hisser au niveau des groupes industriels mondiaux les plus performants. Cela doit être une priorité absolue pour chaque collaborateur, car la sécurité est à la fois la condition de l'excellence opérationnelle et la valeur de référence dans un groupe qui place l'homme au cœur de ses préoccupations.

Ce document a été élaboré en relation étroite avec notre panel de parties prenantes, vigilantes sur notre action et sur nos résultats. Désireux d'aller toujours plus loin dans le sens de la transparence de notre démarche, nous avons pris la décision d'étendre un processus de vérification par un tiers couvrant maintenant la moitié de nos indicateurs de développement durable.

Notre responsabilité vis-à-vis de la société s'exprime par cette démarche de développement durable, toujours plus exigeante, que nous avons engagée, mais aussi par l'enthousiasme qui anime chacun de nos collaborateurs dans cette volonté de créer un monde meilleur. L'internationalisation de notre Groupe au cours des dernières années l'a rendu encore plus riche, riche de cette diversité des cultures qui s'exprime à chaque échelon de l'organisation et qui renforce chaque jour notre conviction que leadership rime avec éthique, solidarité, ouverture, respect et recherche de l'excellence.

**BRUNO LAFONT**  
Directeur général

# L'implication du Groupe dans

# le développement durable

**L**e respect de l'environnement et des communautés locales ainsi que le progrès social sont les conditions de notre droit à opérer et de notre performance. Nous souhaitons partager nos convictions avec les acteurs du secteur, pour participer activement à la progression de notre industrie vers un développement plus durable.

## NOS PRINCIPES D'ACTION ET NOS POLITIQUES ENCADRENT LA CONDUITE DE NOS OPÉRATIONS

Intégrité, responsabilité, courage, respect d'autrui sont les valeurs qui fondent notre philosophie. Elles s'expriment au travers de nos engagements :

- Générer de la valeur pour nos clients ;
- Permettre à nos collaborateurs de contribuer au succès du Groupe et de développer leurs talents ;
- Contribuer autour de nous à la construction d'un monde meilleur ;
- Répondre aux attentes de création de valeur de nos actionnaires.

Ces engagements font partie de nos Principes d'action et permettent à chacun d'inscrire son action dans un cadre clair.



Les Principes d'action du Groupe sont disponibles sur notre site Internet.

Par ailleurs, nos politiques encadrent la conduite de nos opérations et assurent le respect de nos engagements en tenant compte de nos enjeux de développement durable : Code de Conduite des Affaires, Politique de Concurrence, Politique Environnement, Politique Ressources Humaines, Politique Emploi,

Politique Santé et Sécurité, Lignes Directrices Santé Publique et SIDA, Politique Achats, Directives Transport.



Les enjeux couverts par les différents codes, politiques, lignes directrices, directives du Groupe sont disponibles sur notre site Internet.

Au-delà des valeurs du Groupe définies en interne, nous avons signé le *Global Compact* et en traduisons les engagements dans nos principes.



Les réponses du Groupe aux 10 engagements du *Global Compact* sont disponibles sur notre site Internet.

## LES APPORTS DE LAFARGE À LA RÉFLEXION DU SECTEUR CIMENTIER

Dès 2001, Lafarge a engagé, avec le WWF International, la première initiative volontaire dans le secteur cimentier, en se fixant des objectifs ambitieux de réduction des émissions de CO<sub>2</sub>. Cette démarche s'est poursuivie et étendue à tous les enjeux et avec tous les acteurs du secteur au sein de l'Initiative Ciment du WBCSD<sup>1</sup> (CSI<sup>2</sup>), lancée en 2001 pour une durée initiale de 5 ans. Son objectif est de créer les conditions d'un développement de l'industrie prenant mieux en compte les enjeux de développement durable.

Cette démarche sectorielle possède une réelle légitimité en matière de changement climatique et d'engagement responsable et volontaire. Elle s'étend au-delà du périmètre de Kyoto, puisque 6 des 16 membres de la CSI sont issus de pays n'ayant pas pris d'engagements au titre du protocole. Les membres de la CSI représentent, aujourd'hui, un peu plus de la moitié de la production mondiale de ciment (hors Chine).

L'exemplarité de la démarche de la CSI est largement reconnue, au-delà du secteur cimentier. Ainsi, l'*Asia-Pacific partnership on Clean Development and Climate*<sup>3</sup> a identifié la CSI comme un acteur majeur et s'en est référé dans le cadre d'un de ses groupes de travail. L'Etat de Californie a retenu la méthodologie de calcul des émissions de CO<sub>2</sub> mise au point par la CSI lors de l'élaboration de son registre de quotas d'émissions.

Aujourd'hui, Lafarge est chargé d'animer un groupe de travail qui doit proposer les nouvelles orientations à poursuivre par la CSI pour les prochaines années.

<sup>1</sup> | WBCSD : World Business Council for Sustainable Development.

<sup>2</sup> | CSI : Cement Sustainability Initiative.

<sup>3</sup> | Accord signé par les États-Unis, la Chine, le Japon, la Corée du Sud et l'Australie, portant sur la recherche et les transferts de technologies.

### CORNIS VAN DER LUGT (PNUE)

Les entreprises peuvent faire de belles déclarations, prendre des engagements publics en faveur du développement durable et dresser un programme de responsabilité sociétale. Cependant, pour les rendre effectifs et concrets, elles doivent également définir les responsabilités à tous les niveaux hiérarchiques et impliquer tous leurs employés. Impliquer les dirigeants dans un comité de développement durable, introduire des critères de développement durable dans l'évaluation des managers, développer la formation continue des employés, des fournisseurs et des sous-traitants, mettre en place un reporting annuel conforme à la GRI ; voilà comment des entreprises leaders créent le changement. Il est intéressant de voir Lafarge sur cette voie, prenant en compte les opportunités et les risques à long terme. A mesure que Lafarge étend son implantation dans des marchés émergents comme la Chine, le Groupe doit valoriser son expérience et aider ses nouveaux partenaires à construire des capacités de production performantes. Nous attendons également la généralisation de l'approche cycle de vie pour une construction plus durable.

### PANEL

## La démarche de développement durable du Groupe Lafarge s'enrichit en permanence



ENTRETIEN AVEC  
**OLIVIER LUNEAU,**  
DIRECTEUR  
DÉVELOPPEMENT DURABLE  
ET AFFAIRES PUBLIQUES  
DU GROUPE LAFARGE

### Comment expliquez-vous la vitalité de votre démarche de développement durable ?

Cette vitalité est portée par les 2 000 sites que nous avons dans 76 pays. Chaque site fait face à des conditions économiques, sociales et environnementales différentes et c'est à nos collaborateurs d'anticiper les réponses à donner : les attentes des communautés locales autour d'une usine de plaques de plâtre aux États-Unis sont différentes de celles des voisins d'une carrière en France. Nos marchés et nos clients sont géographiquement très proches de nos sites - 60 minutes de trajet séparent un client d'une centrale à béton - c'est pourquoi il est essentiel pour nous d'être implantés localement et notre performance globale est tributaire de notre capacité à bien nous intégrer dans le tissu local. Cette vitalité se mesure par les très nombreuses initiatives prises localement. Celles prises avec Care International et Habitat for Humanity ont été ensuite développées au niveau du Groupe. Lafarge ne peut progresser seul. Les parties prenantes et notre panel nous challengent régulièrement et se rappellent à nous si nous venions à manquer de vitalité... C'est comme cela que notre démarche s'enrichit en permanence.

### Quelles orientations pour le futur ?

Rien n'est définitivement acquis. Les besoins de la société évoluent, les attentes des communautés changent. Il nous faut à la fois savoir écouter, afficher nos ambitions et être crédibles dans nos résultats. C'est peut-être dans la méthode que l'on peut progresser le plus en se concentrant sur les éléments suivants :

- Intégrer davantage le développement durable dans la stratégie du Groupe : nos métiers ont une réelle empreinte environnementale. Il nous faut la réduire (réduction des émissions de CO<sub>2</sub>, réhabilitation des carrières) et développer des produits et des systèmes constructifs qui répondent aux besoins d'une construction plus durable : des produits plus faciles à mettre en place, des systèmes constructifs qui améliorent l'efficacité énergétique des bâtiments, et plus de sécurité pour nos collaborateurs et nos sous-traitants.
- En ce qui concerne la démarche : renforcer l'axe développement durable et les relations avec les parties prenantes, en les intégrant dans le cycle de formation des managers, et mieux assurer la cohérence interne des objectifs du Groupe.
- Plus d'écoute et de transparence : cette démarche doit se développer et s'institutionnaliser pour être toujours en mesure de garantir que le Groupe ne s'isole pas de ses parties prenantes.
- L'articulation entre objectifs (clairs et précis) et résultats est essentielle. Nous avons ainsi commencé à étendre un processus de vérification qui couvre maintenant la moitié de nos objectifs. Par ailleurs, depuis 2001, le résultat audité de nos émissions de CO<sub>2</sub> est communiqué au WWF International qui contrôle ainsi nos progrès.

Comme vous le voyez, nous avons encore beaucoup à faire ! C'est ce qui rend ma fonction passionnante car les enjeux sont réels et la volonté du Groupe d'y répondre aussi.

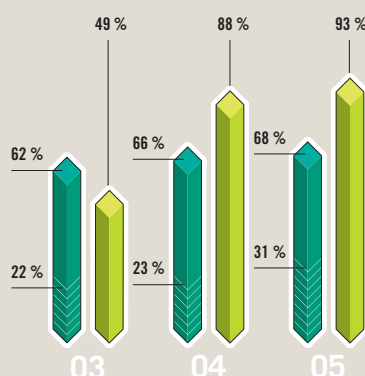
## DES PROGRAMMES DE PERFORMANCE DANS CHAQUE ACTIVITÉ DU GROUPE

Chaque activité est dotée de programmes de performance (Rock, Top et Pave pour les Granulats & Béton, Advance pour le Ciment, Booster et SPiD pour la Toiture, FIRST pour le Plâtre) dans lesquels elle établit son propre plan de marche et précise sa contribution à l'atteinte de l'objectif global du Groupe. Ces programmes de performance sont fréquemment mis à jour. Ainsi, en 2005, l'activité Ciment a intégré l'impact visuel des usines dans son programme Advance.



Voir aussi les leviers de développement durable choisis par les unités opérationnelles de l'activité Ciment parmi leurs cinq priorités annuelles sur notre site Internet.

### TAUX DE COUVERTURE DES SYSTÈMES DE MANAGEMENT INTERNES LAFARGE



- Systèmes de management environnemental (% du chiffre d'affaires)
- Dont systèmes certifiés ISO 14001 (% du chiffre d'affaires)
- Systèmes de management santé et sécurité de Lafarge (% de l'effectif total)

**Benchmark** > L'indicateur Lafarge (chiffre d'affaires couvert) n'est pas directement comparable avec les indicateurs des autres membres de la CSI (sites couverts). Un producteur mondial et un producteur multi-local ont atteint une couverture de 100 % de leurs sites et deux cimentiers locaux ont certifié ISO 14001 100 % de leurs sites.

# L'organisation dédiée au développement durable

L'intégration d'une organisation dédiée au développement durable dans le fonctionnement du Groupe est un gage de cohérence en interne et de durabilité de la démarche. Lafarge est convaincu que cette démarche n'a de sens que s'il existe une adéquation entre les objectifs du Groupe et la capacité de ses unités opérationnelles à les atteindre au niveau local.

## LES RESPONSABILITÉS LIÉES AU DÉVELOPPEMENT DURABLE

La coordination de la démarche est assurée par le directeur Développement Durable et Affaires Publiques, assisté du directeur Environnement et du directeur des Politiques Sociales. Les décisions stratégiques sont prises au sein du Comité de développement durable, présidé par le Directeur général, Bruno Lafont, et qui se réunit trois fois par an. Sur le terrain, c'est au responsable de chaque unité opérationnelle de s'assurer de l'application de la démarche.

## LES OBJECTIFS SONT INTÉGRÉS DANS LE MANAGEMENT DU GROUPE

L'organisation repose sur la mobilisation locale des unités pour atteindre les objectifs fixés par le Groupe. Ces objectifs, y compris ceux en lien avec le développement durable sont intégrés dans le cycle de management du Groupe via les programmes de performance (cf encadré). Ils sont évalués lors de la revue stratégique annuelle et intègrent un plan à 3-5 ans.

## LE DÉPLOIEMENT DES SYSTÈMES DE MANAGEMENT

Les composantes environnement et sécurité des programmes de performance s'appuient sur le déploiement de systèmes de management spécifiques. Le niveau d'application de ces systèmes de management est régulièrement évalué par la réalisation d'audits. A titre d'exemple, dans l'activité Ciment, le taux d'audits environnement quadriennaux est ainsi passé de 70 % en 2004 à 85 % en 2005.

## LE SYSTÈME D'ÉVALUATION DES DIRIGEANTS

L'évaluation individuelle annuelle des dirigeants est en partie fondée sur des critères de développement durable. A titre d'exemple, la priorité donnée aux enjeux de sécurité au travail se reflète dans l'évaluation des dirigeants de l'activité Ciment : en 2005, 25 % de leurs bonus individuels sont liés à leurs résultats en matière de sécurité. Au cours des réunions de 2005, les membres du panel ont exprimé le souhait de voir des critères liés au développement durable intégrés dans l'évaluation des dirigeants du Groupe afin de renforcer leur engagement en ce sens.

# Écouter et dialoguer en permanence

## avec nos parties prenantes

**L**a performance du Groupe est intimement liée à la capacité de nos sites à s'intégrer dans le tissu local. Ce souci permanent nourrit les bonnes pratiques développées et les partenariats les plus visibles établis au niveau du Groupe.

## Solliciter les expertises et se doter d'une vision de long terme

### **CONSULTER RÉGULIÈREMENT LE PANEL DE PARTIES PRENANTES**

Depuis 2003, le panel de parties prenantes de Lafarge apporte un éclairage extérieur sur les enjeux émergents et exprime des opinions sur les pratiques du Groupe pour le faire progresser.

Lors de la réunion de novembre 2005, les sujets suivants ont été discutés : une politique sur la diversité, le lobbying responsable, la construction durable, l'implication de Lafarge suite au tsunami en Indonésie et l'identification des enjeux pour les années à venir.

Afin d'accroître la qualité de la relation avec le panel, chacun a été interrogé sur les échanges et leur impact sur la politique de Lafarge. Si le Groupe estime que les apports du panel sont essentiels et ont une influence réelle sur lui, le panel souhaite que ses remarques soient davantage intégrées aux prises de décisions. En 2005, les modalités de fonctionnement entre les deux parties ont également été formalisées dans un document de référence.

### **ÉTENDRE NOS PARTENARIATS**

Ces partenariats nous apportent une expertise qui s'étend au-delà de nos domaines de compétence traditionnels. En retour, nous apportons à nos

partenaires notre vision d'entreprise internationale et multilocale, et finançons certaines de leurs actions.

#### **Renouvellement du partenariat avec le WWF International**

Après 5 ans de partenariat, le WWF International et Lafarge ont reconduit leur engagement pour 3 ans. Les thèmes de la construction durable et des polluants persistants ont été ajoutés à ceux du changement climatique et de la biodiversité.

Par ailleurs, nous souhaitons renforcer les initiatives prises entre les organisations nationales du WWF et nos unités locales, notamment par notre participation au financement de projets locaux.

#### **CARE International : de la consultation au partenariat de terrain**

Ce partenariat a défini les principes généraux de la politique du Groupe dans le domaine de la lutte contre le SIDA. Les programmes d'actions pluriannuels ont été déployés dans les 10 pays d'Afrique subsaharienne dans lesquels nous opérons.

Ces programmes s'adressent aux collaborateurs et à leurs familles en fonction des situations locales, et aux communautés

dans le cadre de partenariats public/privé. Le programme, initié en Afrique, sera progressivement étendu à d'autres régions et à d'autres problématiques, notamment la lutte contre la malaria.

#### **Lafarge et Habitat for Humanity : signature d'un accord de partenariat mondial en 2005**

> voir page 37



Plus de détails sur les engagements pris avec nos partenaires sont disponibles sur notre site Internet.

### **GESTION D'UNE CRISE À WESTBURY (ROYAUME-UNI)**

Fin 2004, Lafarge Cement UK a constaté a posteriori que le taux d'alcalins de ses ciments avait été sous-évalué au cours des deux années précédentes. Lafarge Cement UK a immédiatement agi avec transparence et responsabilité, et informé tous ses clients. Une enquête menée peu après a permis de confirmer que cet incident était limité au site de Westbury et qu'il était dû à un défaut de reporting des taux d'alcalins.

À la suite de cet incident, Lafarge Cement UK a revu ses procédures et ses contrôles, a adapté son système de management de la qualité pour éviter qu'un tel événement ne se reproduise, et a mis en place un comité de liaison comprenant des élus, des ONG locales et l'Agence de l'Environnement. Les employés responsables de l'erreur de reporting ne font plus partie du Groupe.

# Encourager les initiatives à l'échelle locale

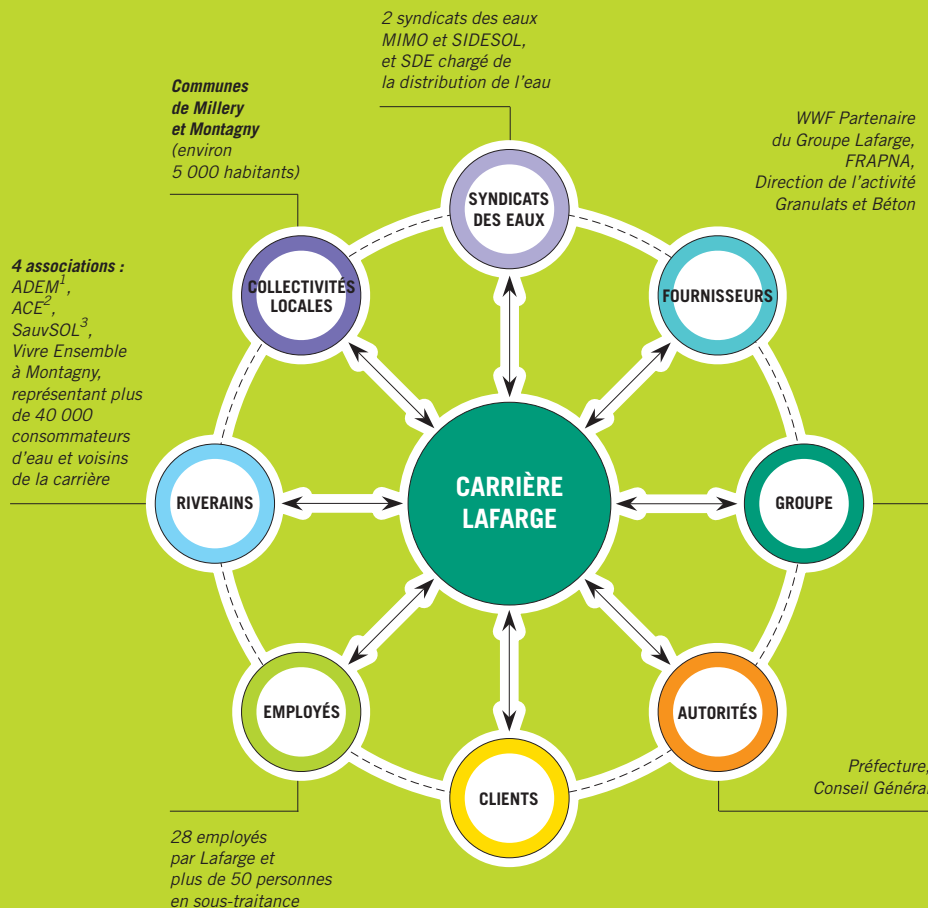
La démarche de dialogue et d'écoute entre nos 2 000 sites et leurs parties prenantes locales (autorités publiques, associations, riverains...) relève, bien-sûr, d'obligations réglementaires, mais surtout, d'initiatives volontaires.

La qualité des relations avec les communautés locales fait partie de notre Politique Environnement, et a été intégrée, en 2003, par l'activité Ciment parmi les 19 leviers de son programme de performance et par l'activité Granulats à travers ses actions continues. En effet, la qualité de ce dialogue est garante du maintien de notre droit à opérer et de l'acceptabilité locale de nos activités.

## UNE RÉHABILITATION COORDONNÉE DE CARRIÈRE EN CORÉE DU SUD

Conformément aux standards de réhabilitation des carrières Lafarge, Lafarge Halla Cement en Corée du Sud est allé bien au-delà des réglementations locales et a développé une approche avant-gardiste lors de sa demande d'extension de carrière de calcaire à Okke, située au cœur du massif montagneux préservé du Baekdudaegan. L'étude d'impact environnemental a été suivie par les principales parties prenantes locales (membres du gouvernement, professeurs et experts en environnement, ONG et riverains). En présentant la preuve de sa performance passée

et un projet de réhabilitation très progressif, Lafarge Halla a démontré son engagement en faveur de l'environnement et gagné la confiance de tous. Le plan de réhabilitation est progressif et prend en compte des aspects tels que la poussière, le bruit, l'eau, les écosystèmes et la sécurité. Des arbres seront plantés le long des tapis roulants, des couloirs de passage seront établis pour les cerfs, un jardin pour les fleurs sauvages rares est déjà installé et la ressource en eau sera maintenue grâce à un tunnel et un barrage. Cette approche complète a permis à Lafarge de dépasser les préoccupations des parties prenantes et de gagner une nouvelle autorisation d'exploitation.



## MILLERY : UN DIALOGUE POUR UN COMPROMIS AUTOUR D'ENJEUX MULTIPLES

Après 12 années de concertation avec ses parties prenantes locales, Lafarge a obtenu, en 2005, le renouvellement du permis d'exploitation de la carrière de granulats située à Millery, près de Lyon (France).

L'ensemble des acteurs locaux (la municipalité, les syndicats des eaux, la préfecture et les riverains) s'est mobilisé autour de Lafarge afin de lever le conflit d'usage existant dans cette zone urbaine entre l'exploitation des matériaux du site et la protection de la ressource en eau potable. Ainsi, le dialogue et l'écoute permanents entre Lafarge et les différents acteurs ont permis d'aboutir à un accord visant la modification du plan de réaménagement initialement prévu.

La carrière sera réhabilitée, non plus en base de loisirs, mais en réserve d'eau potable de 100 hectares.

1 / ADEM : Association de Défense de Montagny.  
2 / ACE : Association des Consommateurs d'eau.  
3 / SauvSOL : Sauvegarde du Sud Ouest Lyonnais.

## Nos enjeux

# de développement durable

1

### EXTRACTION

#### Enjeux environnementaux

- Limiter les nuisances locales (poussières, bruit, paysage, trafic...)
- Maîtriser les impacts de nos sites sur la biodiversité
- Assurer une "seconde vie" à nos sites après leur fermeture

#### Enjeux économiques et sociétaux

- Participer aux efforts de maintien d'une activité économique locale

#### Chiffres clés 2005

- 71 % des carrières dotées d'un plan de réhabilitation
- 10 audits sociaux des fournisseurs

6

### RÉHABILITATION



2

### PRODUCTION

#### Enjeux environnementaux

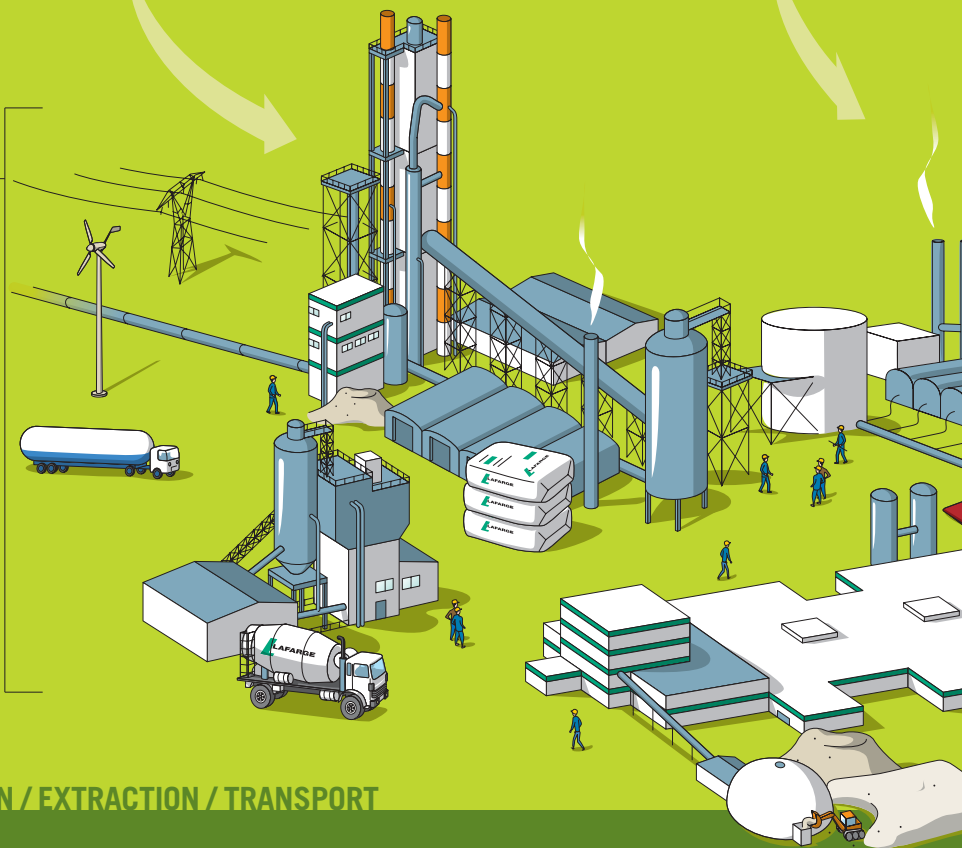
- Réduire les émissions de gaz à effet de serre
- Réduire les pollutions locales (poussières, NOx, SO<sub>2</sub>, polluants persistants...)
- Limiter les consommations de matières premières non renouvelables

#### Enjeux sociaux

- Encourager les évolutions de carrières et la promotion de chacun tout au long de la vie professionnelle

#### Chiffres clés 2005

- 12,75 % de réduction de nos émissions nettes de CO<sub>2</sub> par tonne de ciment par rapport à 1990
- 1 772 cadres ont suivi une session de formation en 2005



## ENJEUX TRANSVERSAUX PRODUCTION / EXTRACTION / TRANSPORT

#### Enjeux environnementaux

- Intégrer nos critères environnementaux dans le choix de nos fournisseurs

#### Enjeux sociaux

- Gérer les restructurations de manière responsable
- Entretenir un dialogue social impliquant tous les salariés du Groupe
- Garantir des conditions de travail saines et la sécurité des travailleurs sur nos sites

- Favoriser la diversité des effectifs et la non-discrimination

#### Enjeux économiques et sociétaux

- Assurer l'intégration de nos sites dans le tissu local
- Apporter des réponses adaptées aux besoins spécifiques des communautés locales

Une liste regroupant environ 250 enjeux de développement durable pour le Groupe Lafarge a été établie dès 2000 à partir de cinquante entretiens internes, de trente entretiens externes et d'une analyse de rapports comme ceux issus du WBCSD. En 2002, Lafarge a mené une nouvelle série d'entretiens externes et a consulté son panel de parties prenantes pour définir plus précisément les enjeux du Groupe. Depuis 2003, la mise à jour de la liste des enjeux est suivie régulièrement par le panel, avec une comparaison à d'autres entreprises.

Le schéma ci-dessous ne reprend qu'une partie de ces enjeux pour permettre de les appréhender de façon globale.



Pour plus d'informations sur les enjeux de développement durable du Groupe, voir notre site Internet.



## IMPACTS TRANSVERSAUX

### Impacts sociaux

- Respecter et promouvoir la protection des Droits de l'Homme
- Intégrer des critères sociaux dans le choix de nos fournisseurs

### Impacts économiques et sociétaux

- Dialoguer et rendre compte à nos parties prenantes de nos pratiques et niveaux de performance

- Assurer une répartition de la valeur créée auprès de nos parties prenantes (actionnaires, clients, fournisseurs...)
- Exercer nos activités selon le principe de libre concurrence et avec des pratiques commerciales responsables

# Nos objectifs et plans d'actions en matière de développement durable

Depuis 2001, le Groupe s'est fixé des objectifs d'amélioration formalisés dans une feuille de route.

## MODALITÉS D'ÉLABORATION DE LA FEUILLE DE ROUTE 2003-2005 :

**Michel PICARD**, directeur Environnement

“Sur le volet environnement, nous avons identifié, en concertation avec le WWF International, les thématiques clés sur lesquelles le Groupe devait suivre sa performance et se fixer des objectifs. Par la suite, chaque activité a fixé ses propres engagements et objectifs à atteindre. En outre, la CSI a publié, en 2002, le plan d'actions présentant les objectifs environnementaux poursuivis par ses membres. Lafarge a naturellement intégré, dès 2002, ces objectifs dans sa feuille de route pour l'activité Ciment.”

Les objectifs sociaux, retenus dans la feuille de route proviennent de trois origines :

- des objectifs fixés dans le cadre du projet *Leader For Tomorrow* mené par le Groupe > voir page 32 ;
- des objectifs correspondant aux attentes de nos partenaires sociaux, exprimés notamment dans le cadre du panel des parties prenantes ;
- des objectifs correspondant aux enjeux et priorités émergents.

**Patrice LUCAS**, directeur des Politiques Sociales

“Le Groupe s'est donné, en matière de sécurité, une ambition : devenir l'un des meilleurs groupes industriels au monde. Constatant que les progrès du Groupe en la matière, après une phase d'amélioration très sensible, ont tendance à ralentir, le Comité exécutif du Groupe a décidé d'engager, en 2006, d'importants programmes de travail destinés à marquer une rupture et à accélérer la réalisation de cette ambition. Cette priorité absolue se traduit par l'introduction d'un nouvel objectif dans notre feuille de route, diviser par deux le taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt pour les salariés Lafarge sur la base de 2005 (Tf = 3,87) d'ici à 2008.”

La prochaine feuille de route est en cours d'élaboration, elle nécessite un travail approfondi et fera l'objet d'un dialogue avec nos parties prenantes.

| Objectifs<br>fixés par le Groupe                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| MANAGEMENT                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                |
|                                                                                     | <b>Nouvel objectif</b> : poursuivre les vérifications de l'application de notre Politique de Concurrence dans les unités opérationnelles                                                                                                                       |
|    | <b>Sécurité</b><br>Mettre en place un système de management santé et sécurité dans 100% des unités opérationnelles                                                                                                                                             |
|                                                                                     | <b>Nouvel objectif</b> : diviser par 2 le taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt pour les salariés Lafarge entre 2005 (Tf = 3,87) et 2008                                                                                                       |
|    | <b>Management environnemental</b><br>Avoir mené un audit environnemental depuis moins de 4 ans sur 100 % de nos sites                                                                                                                                          |
| ENVIRONNEMENT                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                |
|    | Atteindre un taux de 80 % des carrières dotées d'un plan de réhabilitation conforme aux standards Lafarge                                                                                                                                                      |
|   | Mesurer le nombre d'installations équipées de systèmes de recyclage de l'eau                                                                                                                                                                                   |
|  | Réduire la quantité de déchets de production mis en décharge à : <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 % pour l'activité Ciment</li> <li>• 1,5 % pour l'activité Toiture</li> <li>• 1,5 % pour l'activité Plâtre</li> </ul>                               |
|  | Atteindre un niveau d'utilisation de matières premières de substitution de : <ul style="list-style-type: none"> <li>• 10 % pour l'activité Ciment</li> <li>• 2 % pour l'activité Toiture</li> <li>• 45 % pour l'activité Plâtre (plaques seulement)</li> </ul> |
|  | <b>Émissions</b><br>Réduire nos émissions spécifiques nettes mondiales de CO <sub>2</sub> par tonne de ciment de 20 % par rapport à 1990                                                                                                                       |
|  | Réduire nos émissions absolues dans l'activité Ciment dans les pays industrialisés de 10 % en brut par rapport à 1990                                                                                                                                          |
|  | Réduire nos émissions absolues dans l'activité Ciment dans les pays industrialisés de 15 % en net par rapport à 1990                                                                                                                                           |
|  | Limitier le niveau maximum de poussières à 50 mg/Nm <sup>3</sup> dans toutes nos cimenteries d'ici 2010                                                                                                                                                        |
| SOCIAL                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                |
|  | Doubler la proportion de femmes aux postes de cadres supérieurs entre 2003 (chiffre de référence) et 2008                                                                                                                                                      |
|                                                                                     | Développer un reporting sur la formation au sein des unités opérationnelles sur la base des lignes directrices de la GRI                                                                                                                                       |
|                                                                                     | Doubler le nombre de cadres ayant suivi au moins une formation interne (Lafarge University) par rapport à 2003 (500)                                                                                                                                           |
|                                                                                     | Atteindre un niveau de 50 % de salariés éligibles souscrivant au plan d'actionnariat international                                                                                                                                                             |

✓ Indicateurs vérifiés par PwC.

La méthodologie de reporting de ces indicateurs est précisée page 48.

\* Reconnu tous les ans depuis 2004.

| <b>Échéance</b> | <b>Niveau<br/>d'avancement 2005</b>                                                                                                  | <b>Commentaires sur le niveau<br/>de performance au regard de l'objectif fixé</b>                                                                                                                                                                                       |
|-----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| annuelle*       |  10 vérifications                                   | L'objectif d'auto-évaluation sur la Politique de Concurrence menée par 100 % des unités opérationnelles européennes ayant été atteint, un nouvel objectif est mis en place. > <i>Pour plus de précision, voir page 16.</i>                                              |
| 2005            |  99 %                                               | Les unités opérationnelles qui ne présentent pas aujourd'hui de système de management de la santé et de la sécurité sont des exceptions : unités en cours d'intégration ou présentant des difficultés contextuelles ponctuelles.                                        |
| 2008            |  Base 2005 : Tf = 3,87<br>Objectif 2008 : Tf = 1,93 | Au sein de toutes les activités, des programmes d'actions impliquant la ligne managériale sont mobilisés et déployés progressivement.                                                                                                                                   |
| annuelle*       |  92 % ✓                                             | Des efforts importants ont été réalisés notamment en Asie dans l'activité Ciment.<br>Sur 144 sites de l'activité Ciment, exploités en 2005 par Lafarge, 22 sites, dont 7 acquis au cours des 4 dernières années, n'ont pas encore fait l'objet d'audit environnemental. |
| 2004            |  71 % ✓                                             | Dans le Ciment, 71 % des carrières ont un plan de réhabilitation mais les délais de mise aux normes pour respecter les standards Lafarge sont importants. Toutes les activités se sont améliorées sauf les Granulats & Béton qui exploitent un grand nombre de sites.   |
| 2005            |                                                    | Depuis 2005, toutes nos activités mesurent cet indicateur.                                                                                                                                                                                                              |
| 2005            |  0,8 %                                            | Courant 2006, le Groupe actualisera cet objectif pour l'activité Ciment.                                                                                                                                                                                                |
| 2005            |  2,5 %                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 2005            |  0,8 %                                            | Courant 2006, le Groupe actualisera cet objectif pour l'activité Plâtre.                                                                                                                                                                                                |
| 2005            |  10 %                                             | Courant 2006, le Groupe actualisera cet objectif pour l'activité Ciment.                                                                                                                                                                                                |
| 2005            |  0,9 %                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 2005            |  50,6 %                                           | Courant 2006, le Groupe actualisera cet objectif pour l'activité Plâtre.                                                                                                                                                                                                |
| 2010            |  -12,7 % ✓                                        | L'objectif est ambitieux et les efforts à consentir sont encore importants. La clé de l'amélioration est la réduction de l'intensité produit par une augmentation du taux d'ajout.                                                                                      |
| 2010            |  -8,3 % ✓                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 2010            |  -10,8 % ✓                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 2010            |  66 % ✓                                           | 66 % des fours sont conformes. Le Ciment procède par amélioration continue avec le remplacement ou la modernisation de filtres.                                                                                                                                         |
| 2008            |  9,7 % ✓                                          | Au vu de l'accélération de la progression de la part des femmes parmi les cadres supérieurs entre 2004 et 2005 et si nous parvenons à maintenir cette progression, nous devrions atteindre l'objectif fixé d'ici 2008.                                                  |
| 2005            |  Réalisation en attente                           | Cette année, nous publions le temps moyen de formation par catégorie (cadre et non cadre). L'appréciation qualitative varie selon les pays et le reporting doit encore être fiabilisé.                                                                                  |
| 2005            |  1772                                             | 48 sessions de formations ont été organisées à travers le monde par Lafarge University.                                                                                                                                                                                 |
| 2005            |  49,7 % ✓                                         | Résultat satisfaisant obtenu dans un contexte boursier peu favorable.                                                                                                                                                                                                   |

# Exercer une influence

# responsable

**C**omme tout groupe industriel d'ampleur internationale, Lafarge est confronté à la nécessité de transparence sur ses activités et de confidentialité sur les sujets stratégiques.

## ORGANISATION DÉDIÉE AUX AFFAIRES PUBLIQUES

Notre activité de lobby et les budgets dédiés sont relativement restreints. Nous n'avons pas de présence permanente auprès des instances de Bruxelles ou de Washington, où nous sommes représentés par nos associations professionnelles.

En Europe, notre réseau réunit, trois à quatre fois par an, une vingtaine de personnes qui représentent chaque activité du Groupe et certaines unités

opérationnelles. Elles coordonnent les positions du Groupe, les défendent aux niveaux national, européen et international, et les relaient auprès des fédérations professionnelles.

## OBJECTIFS ET POSITIONS DE LAFARGE

À travers les affaires publiques, ou activités de lobby, Lafarge poursuit trois types d'objectifs :

- Faire connaître ses activités et problématiques ;
- Anticiper les attentes de ses parties

prenantes et les évolutions réglementaires, susciter les évolutions, parfois par le biais de démarches volontaires, encourager les autorités à les faire appliquer efficacement, et inciter à la mise en place d'un cadre prévenant les distorsions concurrentielles ;

- Exercer sa responsabilité de leader du secteur notamment par le développement et la promotion de technologies plus respectueuses de l'environnement et des pratiques favorables au progrès social.

## PANEL



**KARINA LITVACK**  
F&C Asset Management

La place donnée au lobbying est un point fort de ce rapport. Lafarge est transparent sur les positions défendues par le Groupe et offre une vue d'ensemble des thèmes traités. Sa position concernant la politique de lutte contre le changement climatique en Europe est un élément phare, révélant les dilemmes auxquels le Groupe doit faire face et ouvrant un débat important. Des améliorations sont cependant possibles sur les sujets suivants :

**La cohérence globale** : au-delà des vingt acteurs européens, comment le lobbying sur d'autres marchés est-il contrôlé et coordonné ?

**Les relations avec les fédérations professionnelles** : proposer sur le site Internet du Groupe une liste des fédérations majeures dont Lafarge est membre et communiquer des exemples de points de désaccord avec ces fédérations.

**Périmètre et clarté** : mieux détailler les actions de lobby exercées au-delà de l'Europe et de l'Amérique du Nord, exposer plus clairement quelle est la problématique et expliquer le contexte pour permettre aux lecteurs de comprendre les implications des positions de Lafarge, proposer des liens Internet vers les positions publiques officielles.

## UN EXEMPLE DE LOBBY RESPONSABLE ENTRE L'INDUSTRIE ET LES REPRÉSENTATIONS SYNDICALES

Par le biais des associations professionnelles qui le représentent, Lafarge s'est engagé très activement dans un dialogue social européen multisectoriel, visant à préserver la santé des collaborateurs en réduisant leur exposition à la silice cristalline respirable. L'originalité de la démarche réside dans le fait que la Commission européenne, plutôt que de légiférer par directive, a préféré soutenir un accord négocié entre l'industrie et les représentations syndicales. Lafarge a activement soutenu cette démarche. L'accord préalable, obtenu début 2006, prévoit la mise en place de bonnes pratiques et un suivi particulier de la santé des collaborateurs. L'application de cet accord fera l'objet d'un reporting au niveau national et européen, revu par un conseil formé à parité de représentants des employés et d'employeurs.



Pour le détail de la position de Lafarge North America, voir notre site Internet.

Employée dans  
une cimenterie  
Lafarge.



Cimenterie Lafarge Zement  
de Sötenich en Allemagne.



## PROGRESSER EN MATIÈRE DE LOBBY RESPONSABLE

La réunion de novembre 2005 avec le panel de parties prenantes a notamment porté sur l'exercice d'un *lobby* responsable. Celui-ci s'exerce au travers du respect de trois grands principes :

- Faire preuve de transparence dans nos actions de lobby : nos pratiques placent Lafarge parmi les "bons élèves" en la matière<sup>1</sup>. Nous publions chaque année nos positions publiques.  
> voir pages 14 et 15
- Confronter les points de vue : ceci constitue un moyen d'action privilégié. C'est pourquoi nous rencontrons régulièrement nos parties prenantes et les représentants des institutions gouvernementales, et organisons des visites

de sites afin qu'ils approfondissent leur compréhension des réalités de terrain.

- Établir des objectifs de lobby cohérents avec nos engagements de développement durable : nous sommes convaincus que l'intérêt du Groupe est de peser sur l'adoption de standards environnementaux, sociaux et technologiques de qualité, et de militer pour une application stricte des réglementations.

Des marges d'amélioration subsistent notamment pour faire plus efficacement partager nos positions par les fédérations professionnelles qui les défendent ensuite. Les pages suivantes présentent les positions prises par Lafarge sur chaque sujet en 2005.

1 | Étude : Risk & Opportunity, Sustainability 2004.  
"Bien que Lafarge sélectionne les dossiers qu'il présente, il discute de ses positions publiques sur le changement climatique. Elles ne font certainement pas l'unanimité mais elles ont le mérite d'être claires."

## Les positions publiques du Groupe Lafarge en 2005

### MISE EN ŒUVRE DU SYSTÈME D'ÉCHANGE DES QUOTAS D'ÉMISSIONS DE CO<sub>2</sub>

Ayant pris l'initiative en 2000 de réduire ses émissions de CO<sub>2</sub>, Lafarge soutient par principe tout système qui permet de contribuer à la réduction des gaz à effet de serre et, par conséquent, le mécanisme EU-ETS<sup>1</sup>.

Le Groupe considère que le système actuel d'échanges des quotas d'émissions de CO<sub>2</sub> pourrait être plus efficace et plus compétitif s'il prenait en compte les éléments suivants :

- L'allocation des permis d'émissions devrait être basée sur des standards de performance qui permettent la prise en compte des efforts passés et non sur la base des émissions historiques qui favorisent les installations les moins performantes et qui ne reconnaissent pas les actions engagées depuis plusieurs années. Le décalage concurrentiel créé par la valeur du CO<sub>2</sub> dans l'EU-ETS avec le reste du monde est très préoccupant pour les activités de Lafarge, vulnérables aux importations.
- Les enchères sont à proscrire, car le produit des enchères ne sera pas systématiquement investi dans des nouvelles technologies permettant des réductions des émissions.
- Lafarge estime que les déchets combustibles devraient être considérés comme neutres en terme d'émissions de CO<sub>2</sub>, dans la mesure où leur valorisation en cimenterie contribue à réduire globalement les émissions.
- Lafarge souhaite qu'aucune restriction ne soit imposée au recours aux mécanismes de flexibilité de Kyoto.
- Le Groupe soutient le concept de "projet domestique" qui permet à un acteur d'obtenir des crédits de CO<sub>2</sub> lorsqu'il investit dans un projet de réduction d'émissions de gaz à effet de serre sur le territoire national.

1 | EU-ETS : European Union-Emission Trading Scheme.



*Sterne nidifiant sur les îlots graveleux de la carrière réhabilitée de Barbey en France.*

### BIODIVERSITÉ

L'exploitation d'une carrière est une étape dans la vie d'un sol. Nous défendons l'idée que cette activité soit compatible avec la protection de la biodiversité et l'approche "Natura 2000" (réseau de sites naturels protégés à l'échelle européenne visant à préserver les espèces et les habitats menacés et/ou remarquables).



*Aux Philippines, Lafarge utilise de la balle de riz en combustible de substitution à hauteur de 35 %.*

### VALORISATION DES DÉCHETS (ÉCOLOGIE INDUSTRIELLE)

Lafarge s'est engagé à réduire au maximum le recours aux combustibles fossiles et aux matières premières non renouvelables : les sous-produits et les déchets sont des alternatives que Lafarge privilégie afin de limiter les impacts environnementaux. Lafarge milite donc pour que les réglementations facilitent ces pratiques et s'engage à valoriser ces sous-produits dans le respect de l'environnement et de la santé publique.

## REACH

Lafarge considère que le règlement REACH est applicable par l'industrie dans sa forme actuelle. Le clinker, substance servant de base à la fabrication du ciment, est exempté d'enregistrement. Le ciment est soumis aux règles de restriction de mise sur le marché prévues par REACH.

La qualité des informations dispensées dans les fiches de données sécurité est mise en avant par REACH. Lafarge soutient la transparence en la matière et participe aux travaux d'harmonisation de ces fiches menés par l'industrie européenne du ciment.

## FUTUR RÉGIME INTERNATIONAL DE LUTTE CONTRE LE CHANGEMENT CLIMATIQUE

Nous militons pour que l'Union européenne ne s'engage pas seule dans des programmes ambitieux de réduction de ses émissions. Nous souhaitons une participation de tous les pays et de tous les secteurs de l'économie. Nous soutenons les initiatives publiques qui encouragent les efforts de recherche de technologies moins émettrices. Nous sommes favorables à la fixation d'objectifs de réduction, mais plaçons pour qu'ils soient compatibles avec la croissance économique. En ce sens, nous sommes favorables à la fixation d'objectifs unitaires basés sur des standards techniques.

Nous encourageons également les gouvernements à considérer une approche sectorielle qui pourrait constituer une alternative prometteuse à l'approche par pays pratiquée actuellement.

## FINANCEMENT DES INFRASTRUCTURES ROUTIÈRES (ÉTATS-UNIS)

Lafarge North America dispose d'un programme qui traite d'affaires législatives et réglementaires clés au niveau fédéral, de l'État et de la province. En 2005, LNA a participé à une large coalition de compagnies et d'organisations de transports qui a travaillé avec le Congrès des États-Unis et l'Administration Bush sur la ré-autorisation de la législation relative au financement de la construction des infrastructures routières. Cette législation, qui a été promulguée par le président Bush, profite au public en étendant l'autorisation de financement des autoroutes, ponts et transports de masse pour les cinq prochaines années, avec une augmentation proportionnée des financements.

*Pont routier John F. Limehouse à Charleston aux États-Unis, une réalisation en ciment Portland.*



## DUMPING DES CIMENTIERS MEXICAINS

Lafarge North America a été membre d'une coalition industrielle concernée par la pratique de dumping du ciment par les cimentiers mexicains aux États-Unis à des prix largement inférieurs aux prix du marché au Mexique. La coalition a, depuis toujours, soutenu l'imposition de taxes sur les ciments importés du Mexique. En 2005, elle a participé à des négociations intergouvernementales entre les États-Unis et le Mexique pour résoudre la question de la taxation de ces importations.

## CLEAN AIR ACT

Lafarge North America (LNA) a été membre d'une association commerciale qui a travaillé avec l'Agence de Protection de l'Environnement des États-Unis pour établir des normes sur la qualité de l'air ambiant pour les particules de 2,5 à 10 µm, conformément au *Clean Air Act*. L'Agence a émis récemment de nouvelles normes qui excluent la plupart des opérateurs agricoles et miniers (comme LNA) des réglementations applicables à ces tailles de particules, tout en continuant d'assurer la protection du public. Les particules de cette taille se retrouvent en effet à la surface de la Terre et ne provoquent pas d'effet sur la santé humaine.

## PROMOTION D'UN CADRE COMMUN DE COMMUNICATION AUPRÈS DES MARCHÉS FINANCIERS ET INVESTISSEURS

Lafarge est persuadé que les marchés financiers vont intégrer, de manière croissante, les dimensions extra financières dans leurs critères d'évaluation des entreprises. Par ailleurs, en tant que groupe international, Lafarge est convaincu que les entreprises doivent prendre part à l'élaboration d'un référentiel commun des pratiques de reporting, comme il l'a fait dans le cadre de la CSI (WBSCD).

# Mettre en œuvre des standards de

# bonne gouvernance

**L'**administration du Groupe Lafarge repose sur la transparence et sur une structure de gouvernance soucieuse du respect des règles d'indépendance. Les principes de gouvernance du Groupe sont également clairement établis en matière de concurrence et de corruption.

## UNE MAJORITÉ D'ADMINISTRATEURS INDÉPENDANTS

Le Conseil d'administration compte neuf administrateurs indépendants sur les quinze qui le composent. Les recommandations du rapport Bouton et les exigences de la loi Sarbanes-Oxley ont été retenues pour apprécier l'indépendance des administrateurs, excepté le critère d'ancienneté de 12 ans. En effet, nous considérons que, du fait de notre activité de long terme et de la grande stabilité de notre direction (3 présidents en 47 ans), une durée longue d'exercice des responsabilités d'administrateur apporte davantage d'expérience et d'autorité.

En conformité avec leur règlement intérieur, le Conseil d'administration, le Comité des nominations et le Comité des rémunérations sont composés d'une majorité d'administrateurs qualifiés et indépendants<sup>1</sup>, et le Comité des comptes et des questions financières l'est en totalité.

Un projet de résolution déposé par un groupe de trois actionnaires représentant ensemble 0,55 % du capital de la société a été soumis le 25 mai 2005 au vote des actionnaires de Lafarge réunis en l'Assemblée générale extraordinaire. Ce projet tendait à la suppression d'une disposition des statuts de la société, qui plafonne les droits de vote des actionnaires, proportionnellement au quorum de l'Assemblée.

Cette résolution n'a pas reçu l'agrément du Conseil d'Administration du Groupe, qui a recommandé de voter

contre. La résolution n'a pas été adoptée par l'Assemblée. Lafarge est favorable à une démocratie actionnariale saine, transparente et ouverte. Cette disposition statutaire vise à éviter qu'un actionnaire ou un groupe d'actionnaires détenant une participation minoritaire au capital et présent ou représenté à l'Assemblée, puisse disposer d'une influence très au-delà de sa participation réelle au capital. Les Assemblées en France ne rassemblent le plus souvent qu'entre 25 % et 40 % du capital des sociétés émettrices.

## DIFFUSER LE CODE DE CONDUITE DES AFFAIRES

Couvrant les questions de conflits d'intérêts, de corruption, de contributions politiques, de transparence financière et de délits d'initié, le Code de Conduite des Affaires permet à Lafarge d'assurer partout dans le monde l'application des standards internationaux de base.

En 2005, il a été diffusé à 15 000 exemplaires et est disponible et téléchargeable par l'ensemble des collaborateurs sur le site intranet du Groupe. Lancée, en 2006, auprès des 80 000 collaborateurs du Groupe, une enquête interne permettra de mesurer, entre autres sujets, le niveau d'application de ce code.

Un système d'alerte a été mis en place, en 2004, dans la quasi-totalité des pays où Lafarge est implanté. Il permet à tout collaborateur de faire état d'infractions au Code de Conduite des Affaires rencontrées au sein de l'entreprise.

Conformément aux cinq étapes décrites dans ce même code, ce système d'alerte n'est prévu que pour une utilisation en dernier recours. Depuis sa mise en œuvre, trois appels ont été recensés en 18 mois. En France, il a été suspendu depuis l'été 2005, à la suite d'une position exprimée de la CNIL<sup>2</sup> sur le sujet.



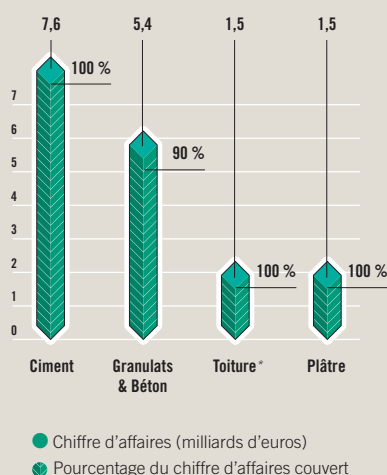
Pour plus d'informations sur la position de la CNIL voir notre site Internet.

## FORMER NOS COLLABORATEURS À LA POLITIQUE DE CONCURRENCE

La Politique de Concurrence est applicable depuis début 2004 sur la base de plusieurs documents qui récapitulent notamment les principales règles des grands systèmes de droit de la concurrence. Sa mise en œuvre s'est approfondie en 2005 :

- les documents fondateurs sont désormais accessibles en allemand, anglais, espagnol, français et portugais ;
- l'effort de formation et de sensibilisation des collaborateurs du Groupe s'est poursuivi, dans les grandes filiales européennes, au-delà de leurs dirigeants vers leurs services commerciaux notamment, et a débuté dans plusieurs unités hors d'Europe (Brésil, Chili, Turquie);
- un programme de formation interactif a aussi été élaboré. Il s'adresse à l'ensemble des juristes internes puis sera accessible en 2006, via le réseau intranet du Groupe, aux collaborateurs les plus directement concernés ;

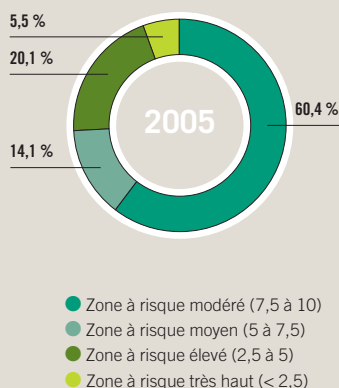
## UNITÉS OPÉRATIONNELLES COUVERTES PAR UNE SESSION DE SENSIBILISATION À LA NOUVELLE POLITIQUE DE CONCURRENCE EN 2005



\* Une session de formation a été organisée pour tous les dirigeants opérationnels de la Toiture.

## RÉPARTITION DE NOS VENTES PAR RISQUE DE CORRUPTION PAYS CONFORMÉMENT À L'INDICE DE TRANSPARENCY INTERNATIONAL\*

\* Pays classés de 0 à 10 selon l'indice de perception du risque de corruption



- après une période de moratoire correspondant à la diffusion de la politique auprès des collaborateurs du Groupe et dans le respect des règles de droit social, des sanctions internes sont désormais applicables, sans qu'elles puissent avoir un effet rétroactif ni porter sur des faits antérieurs à début 2005 ;
- 10 vérifications ont été réalisées. Les unités vérifiées ont été choisies principalement dans des unités européennes mais aussi en dehors de l'Europe, en tenant compte des risques liés au pays, à l'activité et aux règles juridiques locales. Trois ont été effectuées sans préavis. Généralement conduites dans les mêmes conditions que celles mises en œuvre par les autorités de concurrence, elles ont porté sur les locaux, dossiers et équipements informatiques des unités concernées.

Nous prévoyons en 2006 de poursuivre ces efforts, y compris hors d'Europe, à commencer par les pays où un véritable droit de la concurrence émerge progressivement.

En 2002 et 2003, Lafarge a été condamné à des amendes pour entente par la Commission européenne et par le Bundeskartellamt. Les deux décisions ont fait l'objet d'un recours auprès du tribunal de première instance de l'Union européenne d'une part, et de la Cour d'appel de Düsseldorf d'autre part. Ces procédures sont toujours pendantes et ne feront pas l'objet de décision avant plusieurs mois, voire davantage.

1 | Au sens de la Securities and Exchange Commission (SEC) aux États-Unis. 2 | Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés.

## DOTER NOS DIRIGEANTS D'OUTILS DE LUTTE CONTRE LA CORRUPTION

En 2005, nous nous sommes attachés à mieux comprendre l'exposition du Groupe aux risques de corruption dans ses métiers. Des entretiens menés en interne ont confirmé que l'exposition de Lafarge, en tant qu'entreprise productrice de matériaux de construction, est limitée. Il est cependant apparu nécessaire de préparer, à l'attention des dirigeants des unités opérationnelles, des outils destinés à parfaire leur sensibilisation aux questions de corruption, ainsi qu'à aider leurs prises de décision. Ces outils sont prêts et 2006 sera consacrée à leur diffusion. Ces travaux font l'objet d'une coopération étroite avec Transparency International France.

## ENCADRER STRICTEMENT LES CONTRIBUTIONS POLITIQUES AUX ÉTATS-UNIS

Conformément à la législation américaine, il est illégal pour des sociétés de faire des contributions politiques à des candidats aux élections (Président, Vice-Président, Chambre des députés ou Sénat). Elles ne peuvent être faites que par des comités d'action politiques affiliés (PAC) financés par des contributions volontaires des employés éligibles d'une société (citoyen ou résident permanent des États-Unis). En 2005, les PAC de Lafarge North America ont fait 33 contributions à des candidats pour un total de 48 000 \$.

PANEL



PHILIPPE LÉVÊQUE  
Président Care France

La gouvernance et l'éthique des affaires sont clairement des domaines où j'ai pu constater des progrès conséquents au fil des années. Il y a trois ou quatre ans je me souviens avoir discuté de la question de la corruption avec des dirigeants qui à l'époque étaient réticents à évoquer le sujet, avançant le fait que Lafarge n'avait jamais été, n'était pas et ne serait jamais confronté à des problèmes de corruption. Aujourd'hui ce thème est non seulement couvert par le rapport, mais les managers sont également dotés d'outils pour traiter le problème.

Les questions d'éthique, de gouvernance et de corruption sont encore plus importantes depuis que Lafarge se développe rapidement et de façon importante en Chine : produire et vendre en quantité en Chine augmentera le risque auquel le Groupe devra faire face dans le domaine de la corruption et d'éthique des affaires.

Espèce florale en danger réintroduite sur le site protégé de l'ancienne cimenterie de Bamburi au Kenya.

# Agir en faveur de l'environnement

## S'implanter en respectant l'environnement

**P**our pouvoir exercer nos activités sur le long terme, nous devons maîtriser leurs impacts sur l'environnement et faire accepter nos installations par les communautés locales. Nous appliquons pour cela des standards environnementaux partout dans le monde.

### LA SÉLECTION DES SITES ET LE PROCESSUS D'ÉTUDE D'IMPACT

Le choix d'un site et la conception d'une usine sont systématiquement soumis à une étude d'impact environnemental. Obligation réglementaire dans la plupart des pays développés, nous nous imposons cette pratique avec les mêmes exigences partout ailleurs. Nous avons d'ailleurs contribué activement, au sein de l'Initiative Ciment du WBCSD, à l'élaboration d'un guide pour la réalisation

de ces études d'impact environnemental et social, et nous nous sommes engagés à appliquer ces lignes directrices en 2006. L'étude d'impact tient compte à la fois des contraintes économiques, sociales et environnementales. Elle permet d'évaluer les risques et de proposer des mesures correctrices.



Voir notre site Internet.

### L'EXEMPLE D'UN SITE EN UKRAINE

En 2004, Lafarge a décidé de construire

une nouvelle usine de plaques de plâtre en Ukraine. À l'issue des audits, le choix d'un site, proche d'une zone résidentielle a été déconseillé car présentant un risque environnemental trop élevé. Nous lui avons donc préféré une zone industrielle éloignée des habitations. Cette solution a nécessité un investissement supplémentaire d'environ 2 millions d'euros et un délai de six mois, mais le risque environnemental plus faible est le garant d'une pérennité mieux assurée sur le long terme.

# Optimiser nos consommations de matières premières non renouvelables

**L**a plupart des produits Lafarge est issue de matières minérales extraites de carrières : calcaire, gypse, argile, etc. Pour réduire notre consommation de ressources naturelles et prolonger la durée de vie des carrières, nous avons fait de l'utilisation des matières de substitution un axe stratégique prioritaire. Initiés depuis longtemps, les efforts de substitution ont été poursuivis et intensifiés en 2005. Toutes nos activités sont concernées à des degrés divers.

## MULTIPLIER LES ALTERNATIVES À L'EXTRACTION

En 2005, Lafarge a consommé environ 451 millions de tonnes de matières premières dont 92 % ont été extraites de carrières.

Le plâtre est obtenu à partir de gypse naturel extrait de carrières ou de gypse de synthèse. Ce gypse synthétique est un sous-produit du traitement des fumées des centrales thermiques à fuel ou à charbon. Le dioxyde de soufre contenu dans ces fumées réagit avec le calcaire ou la chaux pour produire du gypse. Aujourd'hui, près de la moitié du gypse utilisé par l'activité Plâtre du Groupe est synthétique. En 2005, avec plus de 50 % des matières premières issues de matériaux de substitution, l'objectif de l'activité (plaques seulement), fixé à 45 %, est largement atteint.

Par ailleurs, pour augmenter le recyclage des plaques de plâtre et des déchets

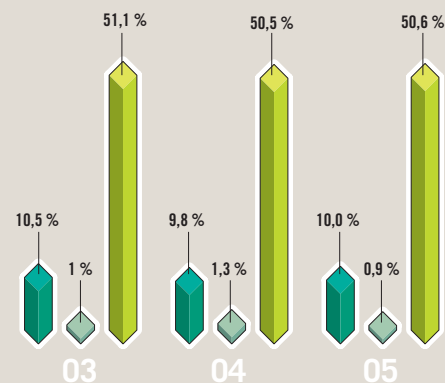
de construction et de démolition, nos efforts doivent désormais porter sur l'amélioration des filières de tri et du transport de ces déchets.

## DÉVELOPPER L'UTILISATION DES MATÉRIAUX DE SUBSTITUTION

L'activité Ciment développe partout l'utilisation de déchets en substitution des matières premières et des combustibles fossiles. Pour mettre au point des solutions innovantes et assurer le respect de l'environnement et des réglementations, le Ciment a mis en place une fonction dédiée à cette problématique : Économie de Ressources Naturelles. Une équipe de professionnels dédiés répartis en central et dans les unités opérationnelles développe l'expertise et les innovations nécessaires pour faire de cette orientation prioritaire une réalité.

### UTILISATION DE MATIÈRES PREMIÈRES DE SUBSTITUTION

(% des matières premières totales consommées)



● Ciment  
● Toiture  
● Plâtre (plaques uniquement)

Les performances du Ciment sont liées à une augmentation de l'utilisation de laitiers et de cendres volantes.

**Benchmark** > Parmi les 8 membres de la CSI qui publient des informations sur ce sujet, Lafarge enregistre la meilleure performance. Le taux d'utilisation de matières premières de substitution du Groupe est 0,1 point plus élevé que celui de son meilleur concurrent, un cimentier local opérant dans un pays développé, et 1 point plus élevé que celui de son meilleur concurrent mondial.

PANEL



JEAN-PAUL JEANRENAUD  
WWF

Le WWF salue les efforts de Lafarge pour présenter sa vision du développement durable et ses résultats. Les témoignages positifs des parties prenantes, les initiatives en faveur de l'environnement, ainsi que les positions tranchées en termes de lobbying sont également des points forts de ce document. Cependant, une marge de progrès subsiste : fixer plus d'objectifs environnementaux et mieux décrire les moyens mis en œuvre pour concrétiser la vision du Groupe. Nous aimerions connaître plus en détail la position adoptée sur les échanges de quotas d'émissions et plus de précisions sur les actions menées dans le domaine de l'écologie industrielle. Par ailleurs, Lafarge devrait reconnaître ouvertement l'importance de la question des polluants persistants, qui est de plus en plus significative pour les parties prenantes et les législateurs. Le rapport devrait expliquer les enjeux liés à l'utilisation de combustibles et de matières premières alternatifs ainsi que les modalités de prévention des impacts environnementaux et sanitaires associés.

# Lutter contre le changement climatique

**A** long terme, nous pensons que toutes les mesures nécessaires doivent être prises pour limiter l'augmentation de la température moyenne mondiale en dessous de 2° C<sup>1</sup>. Dès 2001, Lafarge s'est engagé de manière volontaire et sur un périmètre mondial à réduire ses émissions de CO<sub>2</sub>. Avec une politique ambitieuse, le Groupe souhaite garder son avance et continuer à entraîner l'ensemble du secteur avec lui.

## RÉDUIRE LES ÉMISSIONS DE CO<sub>2</sub>

Le secteur des matériaux de construction contribue de façon importante aux émissions de CO<sub>2</sub> ; la production de ciment représente à elle seule près de 5 % des émissions mondiales d'origine humaine. Les émissions du Groupe sont principalement liées à la production de ciment. Dans le cadre du renouvellement de son partenariat avec le WWF, le Groupe a réitéré son engagement à réduire ses émissions directes liées à l'activité Ciment pour les années à venir :

- réduire ses émissions brutes absolues de CO<sub>2</sub> de 10 % dans les pays industrialisés<sup>2</sup> pour la période 1990-2010 ;
- diminuer de 20 % les émissions nettes<sup>3</sup> par tonne de ciment dans le monde.

Début 2006, un travail sera engagé pour chercher comment les pays en développement pourraient limiter l'augmentation de leurs émissions de CO<sub>2</sub> liées au secteur de la construction. Les émissions de l'industrie cimentière proviennent pour moitié de la décarbonatation du calcaire, à 40 % de la combustion de fuel, les 10 % restant étant dus à l'utilisation d'électricité et au transport. Motivé par son partenariat avec le WWF, Lafarge obtient des résultats prometteurs. Pour réduire ses émissions, le Groupe dispose de quatre leviers d'action principaux :

- substitution de matières premières carbonatées par des matières premières déjà décarbonatées ;

- substitution de combustibles (utilisation de combustibles alternatifs et notamment de biomasse) ;
- amélioration de l'efficacité énergétique par la modernisation des usines et des procédés ;
- utilisation d'ajouts au clinker (laitiers, cendres, calcaires, pouzzolanes, etc.).

## TRAVAILLER POUR L'AVENIR AVEC DES PROGRAMMES DE RECHERCHE CONSÉQUENTS

Nous explorons actuellement de nouveaux leviers de réduction :

- modification de la composition chimique du clinker afin d'émettre moins de CO<sub>2</sub> lors de sa fabrication ;
- recherche de procédés plus économes en énergie ;
- optimisation de la formulation globale du béton et recyclage du béton.

Les investissements consacrés à ces programmes représentent 3,4 millions d'euros, soit 14 % des dépenses de recherche en 2005.

> Voir indicateurs pages 40 et 41

Par ailleurs, nous participons à des programmes de recherche concernant la capture et la séquestration du CO<sub>2</sub> afin de comprendre et d'anticiper la manière dont ces dispositifs impacteront les processus de nos usines.

1 | Il s'agit d'une position publique de Lafarge.

2 | Pays de l'annexe 1 de la Convention du Changement Climatique + Serbie + Moldavie.

3 | Émissions nettes = Émissions brutes – Émissions liées à la combustion de déchets.

## PARTICIPATION DE LAFARGE AU MARCHÉ EUROPÉEN DES PERMIS D'ÉMISSIONS

Dans le contexte du démarrage en 2005 du marché européen des crédits d'émissions de CO<sub>2</sub>, Lafarge a reçu des permis d'émissions dans dix pays concernés en Europe. Ces allocations représentent environ 25 millions de tonnes de CO<sub>2</sub>. Les quotas ont été distribués de manière ajustée et couvrent globalement nos besoins de 2005 à 2007. Le résultat net de nos achats et de nos ventes dans ces pays représente moins d'1 % du résultat courant d'exploitation de l'activité Ciment en 2005. Nous soutenons la mise en place de ce système, incitant à la réduction des émissions de CO<sub>2</sub>, en ligne avec notre engagement pris en 2001.

> Voir page 14 pour notre position publique détaillée

Coques de palme utilisées comme combustible alternatif dans un processus de Mécanisme de Développement Propre en place chez Lafarge Ciment en Malaisie.



# Lafarge s'investit dans les Mécanismes de Développement Propre

**ZOOM**

Nés de l'existence du marché de quotas d'émissions mis en place par le Protocole de Kyoto, les Mécanismes de Développement Propre (MDP) permettent à un pays industrialisé d'investir dans des projets qui réduisent les émissions dans des pays moins développés. Il obtient alors, en échange, des crédits supplémentaires lui permettant d'atteindre l'objectif fixé à Kyoto.

## LES ÉOLIENNES DE TÉTOUAN

Le parc éolien, qui fournit 50 % des besoins électriques de la cimenterie Lafarge de Tétouan, au Nord du Maroc, a été enregistré officiellement en septembre 2005, auprès du Conseil exécutif des MDP des Nations Unies. Il s'agit du premier projet de MDP enregistré pour le Maroc et la France. Implantées sur le site de la cimenterie, particulièrement exposé au vent, les douze éoliennes ont été mises en service en mai 2005. Avant d'être érigées, elles avaient fait l'objet d'une analyse du plan d'implantation très étudiée afin de prendre en compte les riverains et les couloirs empruntés par les oiseaux migrateurs. Ce parc éolien contribue à la réduction des émissions de gaz à effet de serre (- 30 000 tonnes par an).

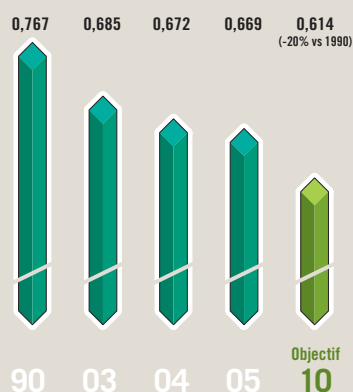
## AUTRES PROJETS EN COURS

Lafarge a décidé de poursuivre ses efforts et de faire émerger quatre projets de MDP en 2006, pour contribuer à l'atteinte des objectifs de réduction des émissions de CO<sub>2</sub> pour la période 2008-2012. Des projets sont développés au Brésil, en Ouganda, en Inde et aux Philippines. Un projet en Malaisie a été enregistré le 10 mars 2006.



### ÉMISSIONS NETTES SPÉCIFIQUES DE CO<sub>2</sub> DU GROUPE

(tonnes CO<sub>2</sub>/tonne ciment)



La mise en place d'un nouveau protocole de calcul pour les émissions de CO<sub>2</sub> entre 2004 et 2005 masque les réductions réellement effectuées qui sont de 1,7 % pendant cette période.

### PART D'ÉNERGIE PROVENANT DE COMBUSTIBLES ALTERNATIFS

(%)



Le maintien du taux de substitution énergétique dans un contexte d'augmentation de la production du ciment (+ 10 %) traduit en fait une augmentation de la quantité réelle de déchets valorisés comme combustibles.

**Benchmark** > A titre de comparaison, les taux publiés par 6 autres producteurs de ciment en 2004 se situaient entre 0,5 et 13,9 %, avec un taux moyen pondéré par la production de 10,6 %.

# Préserver le cadre de vie et réduire les nuisances locales

**A**u niveau local, la production du ciment, en particulier, s'accompagne d'émissions diverses de poussières, d'oxydes d'azote (NO<sub>x</sub>), de dioxyde de soufre (SO<sub>2</sub>)... Nos émissions sont réduites de manière continue grâce à l'amélioration des processus de production. Même si ces réductions engendrent des coûts souvent importants, nous agissons pour contrôler et réduire systématiquement nos émissions. Dans tous les cas, nous respectons la législation locale, et essayons d'aller plus loin.

## LIMITER LES ÉMISSIONS ATMOSPHÉRIQUES LOCALES

### Maitriser et suivre les émissions

Notre objectif est fixé à un niveau maximum de poussières de 50 mg/Nm<sup>3</sup> à échéance 2010. La mise en place d'équipements et le développement de techniques spécifiques nous ont permis d'atteindre cet objectif en 2005 dans 66 % de nos fours de cimenterie.

> voir indicateurs page 41

### Des programmes de travail spécifiques avec le WWF

Des polluants persistants (tels que dioxine, furane ou métaux lourds) peuvent exister à l'entrée ou dans les émissions des fours de cimenterie. Lafarge s'est engagé à améliorer ses performances et travaille, depuis 2002, en partenariat avec le WWF sur des programmes spécifiques concernant ces émissions.

En 2005, Lafarge s'est engagé à recenser les sites prioritaires, à élaborer de bonnes pratiques de gestion, à fixer des indicateurs de suivi et des objectifs

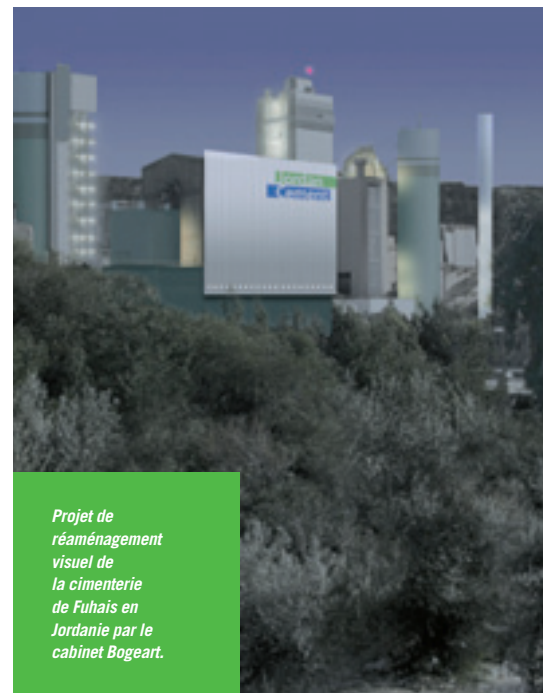
d'amélioration. En 2006, Lafarge évaluera l'apport des meilleures pratiques et les appliquera d'abord sur les sites prioritaires, puis dans toutes les cimenteries.



Plus d'informations sur le programme spécifique concernant le mercure sont disponibles sur notre site Internet.

## RÉDUIRE LES IMPACTS VISUELS DE NOS USINES

Consciente de l'importance de l'impact visuel de ses sites pour les communautés locales, l'activité Ciment a travaillé, en 2005, avec un architecte pour élaborer une enquête interne. Son objectif est d'évaluer l'importance accordée à ce sujet par les directeurs de sites et de définir un référentiel pour améliorer l'intégration visuelle des sites. Aujourd'hui, 70 % des usines ont réalisé leur auto-évaluation sur la base du référentiel. Par ailleurs, comme prévu en 2004, le programme de performance du Ciment, Advance, intègre désormais une composante "impact visuel". Par la suite, Lafarge identifiera et formalisera les bonnes pratiques pour les appliquer lors de toute nouvelle installation.



Projet de réaménagement visuel de la cimenterie de Fuhais en Jordanie par le cabinet Bogear.

## PROGRAMME DE TRAVAIL LAFARGE / WWF SUR LES POLLUANTS PERSISTANTS

Parmi nos programmes de travail avec le WWF, nous avons initié une collaboration visant à réduire les émissions de polluants persistants de nos cimenteries. Cette collaboration s'est traduite par l'élaboration d'une vision commune que nous publions ici :

"Lafarge est engagé à montrer l'exemple en matière de gestion des polluants persistants. Lafarge s'engage à améliorer sa performance et en particulier à réduire ses émissions de polluants persistants par une gestion efficace de tous les aspects de son processus de production."

Il s'agit d'un sujet qui intéresse de nombreuses parties prenantes autour de nos sites dans le monde. Cette préoccupation est d'ailleurs prise en compte par l'Initiative Ciment du WBCSD.

# Réhabiliter nos carrières et favoriser la biodiversité

**D**ans le cadre de notre partenariat avec le WWF, nous avons défini une stratégie pour promouvoir à terme le rétablissement de la biodiversité dans les carrières. Aujourd'hui, l'enjeu de la biodiversité est intégré dans notre politique environnement. Pour aller plus loin, un système de gestion permettant une approche systématique de la biodiversité dans les carrières est mis en place progressivement.

## UNE RÉHABILITATION DES CARRIÈRES "RESPONSABLE"

Selon notre Politique Environnement, toutes nos carrières doivent disposer, dès leur ouverture, d'un plan de réhabilitation intégré et coordonné avec le plan d'exploitation. Ce plan, fruit de l'application de directives internes et du dialogue avec les communautés locales, décrit les opérations de réaménagement du site pendant et après son exploitation, ainsi que sa vocation finale.

À fin 2005, 71 % de nos carrières étaient dotées d'un plan de réhabilitation conforme aux standards du Groupe.

## FAVORISER LA BIODIVERSITÉ

### Un indice de biodiversité créé en partenariat avec le WWF

Nous travaillons avec le WWF à la mise au point d'un indice de biodiversité qui servira à orienter la réhabilitation des carrières, dans un souci de valorisation de la biodiversité du site.

Grâce à un calcul qui prend en compte la rareté des espèces trouvées sur la carrière, une note comprise entre 1 (valeur écologique faible) et 7 (valeur écologique exceptionnelle) est établie. Les premiers tests montrent qu'une carrière bien réaménagée obtient une note comprise entre 3 et 4.

Cet indice fera l'objet, en 2006, de tests sur de nouveaux sites afin de vérifier sa pertinence dans des conditions

écologiques diverses. Cet indice reste expérimental, et dans son état actuel, compte tenu de la lourdeur du protocole, son utilisation restera limitée.

Parallèlement, en 2006, nous lancerons avec le WWF un projet d'indice simplifié.

### Collaboration avec le Wildlife Habitat Council

En Amérique du Nord, nous avons mis en place un partenariat avec le Wildlife Habitat Council sur le thème de la biodiversité. Dans ce cadre, 24 sites des activités Ciment, Granulats & Béton et Plâtre ont déjà été certifiés pour la qualité d'intégration dans leurs pratiques des enjeux sur la biodiversité. Désormais, notre objectif est d'avoir 50 sites certifiés en Amérique du Nord d'ici à 2010.

## PANEL

Le panel soutient la position volontaire de Lafarge sur la réhabilitation des carrières et la restauration de la biodiversité. Cependant les impacts sur la biodiversité et le paysage ont une dimension humaine et intrinsèque et qui ne peuvent jamais être complètement effacés. A ce titre, l'exploitation de carrières à grande échelle reste un problème fondamental, dont chacun est responsable en tant que consommateur. C'est pourquoi nous saluons l'intégration croissante des politiques d'exploitation de sites comme mentionné plus haut : "l'enjeu clé est de limiter la consommation de matières premières". La question stratégique est la suivante : "Quelles politiques d'entreprise seraient nécessaires si l'ouverture de nouvelles carrières n'était plus possible et si la plupart des matériaux de construction devaient être issus de matériaux recyclés ?". Tout comme Toyota s'est engagé à développer la "berline non polluante, anti-accident" d'ici 2050, en allouant 5 % des ressources à la R&D à ce sujet, le panel attend de Lafarge un engagement équivalent pour l'industrie de la construction.



**ALASTAIR MCINTOSH**  
Membre du "Centre for Human Ecology", Écosse

# Agir pour une construction durable

La construction durable vise à concevoir des bâtiments qui prennent en compte les enjeux environnementaux, économiques et sociaux. Elle recouvre une double réalité : dans les pays développés, les aspects prépondérants sont le confort et la santé des individus, la consommation d'énergie et l'économie d'eau. Dans les pays en voie de développement s'ajoutent des considérations économiques et sociales telles que l'emploi et l'accès à des logements décentes à faible coût.

En tant que leader mondial des matériaux de construction, Lafarge considère que son engagement envers la société doit dépasser les frontières de ses propres sites industriels. Lafarge souhaite appréhender l'impact de ses produits sur leur durée de vie, et travailler étroitement

avec l'ensemble des acteurs pour concevoir et promouvoir des modes de construction plus durables.

## ORIENTATION STRATÉGIQUE DU GROUPE VERS LA CONSTRUCTION DURABLE

Le secteur du bâtiment consomme dans les pays développés environ 40 % de l'énergie et des ressources naturelles et produit 40 % des déchets<sup>1</sup>.

80 % des impacts environnementaux produits par ce secteur sont générés par l'utilisation et la maintenance du bâtiment : chauffage, climatisation, eau chaude sanitaire. Les 20 % restant proviennent de la fabrication des matériaux et des phases de construction, de réhabilitation et de démolition.

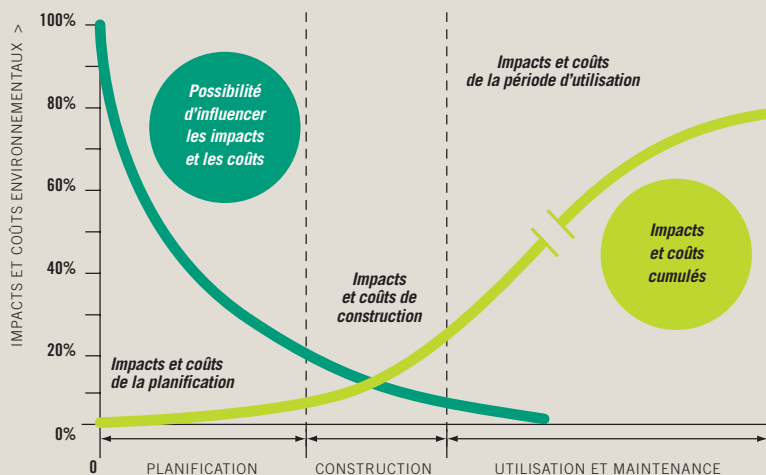
Afin de réduire l'impact environnemental du secteur de la construction il faut donc améliorer la performance en phase d'utilisation et de maintenance du bâtiment et considérer toutes les autres étapes du cycle de vie.

Pour cela Lafarge a défini six domaines stratégiques :

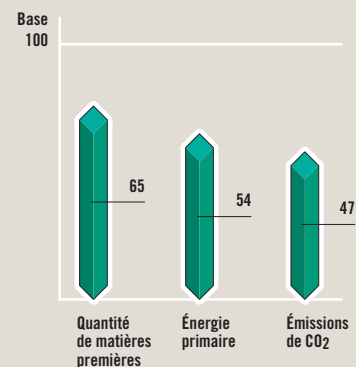
- 1 | Production et distribution de nos matériaux
- 2 | Amélioration de la mise en œuvre
- 3 | Amélioration de la performance des matériaux
- 4 | Développement de modes constructifs plus performants
- 5 | Recyclage
- 6 | Contribution à l'amélioration des conditions de vie

<sup>1</sup> | Source : European Commission "Directorate general for energy and transport".

## IMPACTS ENVIRONNEMENTAUX DU BÂTIMENT EN FONCTION DE SON CYCLE DE VIE



## COMPARAISON DES CONSOMMATIONS ET ÉMISSIONS ISSUES DE LA CONSTRUCTION D'UN PONT EN DUCTAL® PAR RAPPORT À UNE SOLUTION MIXTE ACIER/BÉTON



(Base 100 : consommations et émissions issues de la solution mixte)

● Consommations et émissions issues de la solution Ductal®

Lafarge s'est beaucoup investi dans le développement durable et a atteint d'excellents résultats, améliorant sa performance globale et celle des matériaux proposés. Afin d'atteindre dans les bâtiments le même niveau d'excellence que celui de ses produits, Lafarge doit se donner les moyens de contrôler l'utilisation et la mise en place de ses matériaux lors de la construction. Offrir des solutions adaptées aux communautés locales est le meilleur moyen de garantir la performance de l'industrie de la construction à long terme.



## DES INITIATIVES CONCRÈTES ET DES RÉSULTATS PROMETTEURS

Outre les engagements de réduction des émissions de CO<sub>2</sub> liées à la production de nos matériaux, Lafarge a lancé des initiatives sur les cinq autres axes stratégiques.

### Amélioration de la mise en œuvre (2)

Eviter la pénibilité, le bruit et réduire la durée du chantier et toutes les nuisances associées, sont les bénéfices générés par l'utilisation du béton Agilia®. Cette nouvelle gamme de bétons très fluides assure un remplissage homogène du coffrage et permet d'atteindre un fini et une qualité de béton au moins égale à celle d'un béton classique sans nécessité de le vibrer.

### Amélioration de la performance des matériaux (3)

Préserver les ressources naturelles, améliorer la durabilité et diminuer les déchets sont trois objectifs accessibles grâce à la technologie Ductal®.

Ce béton fibré à ultra haute performance qui allie l'esthétique à une résistance mécanique 6 à 8 fois supérieure à celle d'un béton traditionnel, permet de réduire de façon significative les volumes de matière première et contribue ainsi à une forte diminution du contenu énergétique d'un ouvrage.

L'exemple comparatif entre un pont en Ductal® et une structure mixte acier / béton révèle<sup>2</sup> :

- 35 % d'économie de matière première ;
- 50 % de gain en consommation d'énergie primaire et en émissions de CO<sub>2</sub> grâce à l'économie en besoin de matériaux.

### Développer des modes constructifs plus performants (4)

Réduire les besoins de climatisation et de consommation d'électricité, et améliorer le confort grâce à un système de toiture innovant destiné aux pays chauds.

Une réduction de 3 à 5°C de la température ambiante est obtenue en évitant le transfert de chaleur vers l'intérieur grâce à un système de réverbération et de ventilation naturelle. La solution CoolRoof® distribuée en Malaisie est composée de tuiles, de composants de toiture et d'un écran réfléchissant.

### Recyclage (5)

Considérer le recyclage dans une perspective de cycle de vie passe d'abord pour Lafarge par réduire l'utilisation de matières premières lors de sa fabrication :

- 50 % des matières premières utilisées dans les plaques de plâtre proviennent de déchets et de sous-produits d'autres industries ;
- 100 % des papiers recouvrant les plaques de plâtre sont constitués de fibres recyclées ;
- toutes les plaques ne remplissant pas les critères du contrôle qualité sont entièrement recyclées.

Afin de recycler les déchets de plaques de plâtre provenant des chantiers, Lafarge a développé une technologie qui permet de les réintégrer dans la chaîne de fabrication. Ainsi, l'usine Lafarge de Bristol (R.-U.) est déjà en mesure de traiter d'importants volumes de déchets triés sur chantier.

### Contribution à l'amélioration des conditions de vie (6)

Créer des logements décentes à faibles coûts et assurer le transfert de savoir-faire, sont des éléments essentiels pour que certaines communautés défavori-

sées retrouvent l'autonomie et la confiance nécessaires pour développer de nouvelles activités économiques.

L'initiative Marulelo Roofing System®<sup>3</sup> lancée par Lafarge en Afrique du Sud en est un bon exemple : des éléments de toiture préfabriqués sont dimensionnés pour un transport par camion et peuvent être assemblés par la main d'œuvre locale. Pour minimiser les coûts, les quantités d'acier de la structure porteuse ainsi que le nombre de tuiles par m<sup>2</sup> de toiture ont été optimisés. Près de 10 000 logements ont ainsi été construits en Afrique du Sud entre 2003 et 2005.

## UN EFFORT CONTINU DE R&D

Avec plus de 500 chercheurs, Lafarge s'engage dans un effort continu en recherche et développement. Au-delà de l'amélioration des procédés et des performances, Lafarge consacre de plus en plus de ressources à la traduction des problématiques liées à la construction durable en axes de recherche pour la conception de nouveaux produits. Le franc succès rencontré par Agilia® et Ductal® témoigne de l'intérêt de cette nouvelle orientation.

Lafarge est membre fondateur de la "Fondation Bâtiment Energie" qui a pour vocation de financer des projets de recherche et développement. Ceux-ci doivent viser à diminuer la production des gaz à effet de serre par une réduction des consommations d'énergie et un recours accru aux énergies renouvelables dans le secteur du bâtiment. Le premier appel d'offre en 2005 a permis de sélectionner les projets qui bénéficieront en 2006 d'un soutien financier de première importance.

<sup>2</sup> | Source : Ecobilan, France.

<sup>3</sup> | Initiative prise dans le cadre du Black Economic Empowerment, ou promotion du pouvoir économique noir en Afrique du Sud.

# Accompagner le développement de nos collaborateurs

## Mener une politique responsable de recrutement et de gestion des carrières

Inscrites dans le long terme, nos activités nécessitent localement une intégration forte des unités opérationnelles, et notre performance globale naît avant tout du savoir-faire de nos collaborateurs dans l'optimisation de nos outils industriels. Notre politique de gestion des hommes et des femmes au sein du Groupe reflète cet enjeu : permettre à chacun de se développer tout au long de sa carrière au sein de Lafarge.

### ANTICIPER L'ÉVOLUTION DE NOS MÉTIERS ET ACCOMPAGNER LE DÉVELOPPEMENT DE NOS COLLABORATEURS

Afin de servir cette gestion de long terme des ressources humaines, nous avons intégré, en 2003, le processus de revue

“Organisation et Ressources Humaines” au cycle de management du Groupe : il définit les orientations en termes d'évolution des organisations, de besoin de compétences nouvelles, de développement des hommes, de recrutement, d'évolution interne et de formation. Le savoir-faire de nos collaborateurs

est clé dans l'optimisation de nos opérations. Leur formation est donc un enjeu majeur. L'activité Granulats & Béton, par exemple a intégré le programme *Batcher Competencies* à son programme de performance TOP. Orientation client, hautes exigences de qualité et spécificités de la production des bétons

### TEMPS MOYEN DE FORMATION PAR AN ET PAR COLLABORATEUR

(en heures)

2005

|            |    |
|------------|----|
| Cadres     | 42 |
| Non cadres | 26 |

### ÉVOLUTION DE L'EMPLOI\*

2005

|                    |        |
|--------------------|--------|
| Nombre d'embauches | 7 359  |
| Démissions         | 3 416  |
| Retraites          | 776    |
| Licenciements      | 5 535  |
| Décès              | 144    |
| Solde              | -2 512 |

\* **Note** : Les données n'intègrent pas les nouvelles acquisitions en Chine en 2005, qui expliquent l'accroissement de l'effectif total.

spéciaux ont amené opérationnels et responsables des ressources humaines à définir les compétences techniques et relationnelles attendues d'un centralier dans ce nouveau contexte. En 2005, de nombreuses unités ont utilisé le profil mis à leur disposition pour évaluer les compétences de leurs centraliers et orienter les actions de formation de manière à combler les écarts entre le niveau requis et le niveau constaté.

Par ailleurs, *Lafarge University* poursuit les actions de formation des managers, auxquelles 1 772 personnes, soit 14,5 % de tous les cadres, ont participé en 2005. Des sessions de formation spécifiques par activité, fonction ou pays sont proposées aux cadres du Groupe. De nombreux programmes de formation existent au sein du Groupe, notamment sur la sécurité et en lien avec les programmes de performance. Par ailleurs, des logiciels d'autoformation se développent.

En 2005, les cadres du Groupe ont suivi

en moyenne 1,2 session de formation chacun. Les non-cadres en ont suivi en moyenne 0,7.

### CRÉATION D'EMPLOI ET GESTION RESPONSABLE DES RESTRUCTURATIONS

En cas de restructurations, les unités opérationnelles de Lafarge mettent en place systématiquement des actions préventives destinées à réduire autant que possible les conséquences pour les salariés et les communautés locales. Un manuel les accompagne dans la gestion responsable de ces restructurations en mettant en œuvre les principes de notre Politique Emploi : performance, anticipation et solidarité.

Dans tous les cas, un échange d'expérience est organisé avec les équipes ayant déjà conduit ce type de processus dans le Groupe. L'exemple de l'usine de Banda Aceh en Indonésie illustre parfaitement les Principes d'action de Lafarge.

> cf. pages 38 et 39

### MODULE ROCK "ORGANISATION ET COMPÉTENCES"

L'organisation et les compétences des équipes de production et de maintenance sont un des piliers du programme de performance ROCK de l'activité Granulats & Béton. À travers ce module, les unités structurent la réflexion sur l'organisation de leurs opérations au regard de leurs enjeux de performance industrielle.

Les changements en termes de compétences requises sont identifiés afin de lancer sans retard les plans d'adaptation nécessaires.

L'augmentation des volumes de production d'une carrière, l'automatisation ou l'introduction de la maintenance préventive sont autant d'occasions de faire évoluer les organisations et les compétences requises.

Employée de  
la cimenterie Lafarge  
à Lichtenburg  
en Afrique du Sud.



## FAVORISER LA DIVERSITÉ ET LUTTER CONTRE LES DISCRIMINATIONS

L'enracinement local de nos activités engendre une grande diversité au sein de nos collaborateurs. Notre enjeu est de maintenir cette diversité à tous les niveaux hiérarchiques, et d'assurer la promotion interne de chacun. Cet enjeu rejoint celui de la gestion des compétences des collaborateurs. Il s'agit de veiller à l'évolution professionnelle de ceux ayant une faible qualification.

## UN PROGRAMME VOLONTARISTE POUR DONNER PLUS DE PLACE AUX FEMMES

La part des femmes dans le Groupe augmente lentement. Pour atteindre l'objectif de doublement du nombre de femmes aux postes de cadres supérieurs entre 2003 et 2008, le Groupe

a mis en place un programme volontariste au niveau de chaque activité, décliné dans toutes les unités et intégré dans les revues annuelles "Organisation et Ressources Humaines". Par ailleurs, un système de gestion des rémunérations dédié à l'ensemble des managers du Groupe (système Hay) permet de réduire les risques d'écart entre les salaires féminins et masculins. Une étude récente, menée dans les unités opérationnelles françaises, confirme la quasi-absence d'écart à niveau de poste égal.

## FAVORISER L'EMPLOI DES PERSONNES HANDICAPÉES

En France, et progressivement partout dans le monde, Lafarge applique une politique active en faveur de l'insertion professionnelle de personnes handicapées par différents moyens :

- de 1999 à 2005 : trois conventions

bisannuelles avec l'AGEFIPH<sup>1</sup> ont permis de développer des actions d'insertion, de maintien dans l'emploi et d'amélioration des contrats de sous-traitance avec le secteur protégé. Ces deux dernières années, 109 personnes ont bénéficié d'un contrat d'insertion et 15 personnes d'un stage.

- 2005 : développement et mise à disposition de toutes les unités opérationnelles du Groupe d'un programme spécifique pour le maintien dans l'emploi et réalisation de 11 sessions de formation sur ce thème.

Le pourcentage de collaborateurs handicapés au 31 décembre 2005 est de 1 %. 27 personnes handicapées ont été recrutées en 2005.

<sup>1</sup> / AGEFIPH : Association de Gestion du Fonds pour l'Insertion des Personnes Handicapées.



Plus d'informations sur les actions d'intégration en faveur de l'emploi des jeunes issus des quartiers difficiles disponibles sur notre site Internet.

## LA DIVERSITÉ DANS L'ENTREPRISE EN AFRIQUE DU SUD

**Frédéric de Rougemont,**  
Directeur général de notre activité Ciment en Afrique du Sud.

"Depuis 1994, en Afrique du Sud, un dispositif législatif vise l'équilibre économique entre les Blancs et les catégories de populations historiquement désavantagées (PDI\*) – Noirs, Métis et Indiens. Cette loi demande à chaque entreprise de se fixer des cibles en termes de nombre d'employés par sexe et par catégorie ethnique.

Pour atteindre nos objectifs, nous utilisons des moyens divers : accélération de l'évolution professionnelle des cadres potentiels parmi les PDI, discrimination positive à l'embauche, etc. Par ailleurs, des formations interculturelles aident à faire changer les comportements, notamment la tendance naturelle d'un recruteur à "préférer" un candidat de sa catégorie raciale et sociale.

Après avoir très vite atteint nos objectifs généraux, nous avons constaté que des inégalités hiérarchiques perduraient. Nous avons donc porté nos efforts sur ce point spécifique et sommes, par exemple, passés de 2 % de Noirs dans le management en 2002 à 13 % fin 2005. Nous poursuivrons nos efforts dans les années à venir ; notre objectif est de passer de 25 % de PDI dans nos effectifs en 2005 à 40 % en 2009."

\* Previously Disadvantaged Individuals.

## LES FEMMES DANS LE GROUPE

| (en %)                   | 03   | 04   | 05   | OBJECTIF 08 |
|--------------------------|------|------|------|-------------|
| Conseil d'administration | 6,7  | 6,7  | 6,7  |             |
| Cadres dirigeants        | 2,9  | 2,9  | 2,1  |             |
| Cadres supérieurs        | 7,6  | 8,1  | 9,7  | 15,2        |
| Cadres (toutes cat.)     | 14,2 | 15,1 | 15,5 |             |
| Employées                | 14,4 | 14,6 | 14,5 |             |

La progression de la part de femmes parmi les cadres supérieurs s'est accélérée. Cette progression est le reflet de la mise en place des programmes de recrutements volontaristes de jeunes femmes à haut potentiel.

**Benchmark** > En 2004, seul un autre groupe cimenter publie des informations sur le pourcentage de femmes aux postes de management et affiche des proportions supérieures aux nôtres à la fois pour les cadres dirigeants et les cadres supérieurs.

# Garantir la sécurité et protéger la santé de nos collaborateurs

L'objectif d'un groupe tel que Lafarge en matière de sécurité ne peut être autre que d'atteindre zéro accident. Reflet de l'éthique et de ses valeurs, la sécurité est à la base de notre performance globale. Les efforts de prévention portés par la Politique Santé et Sécurité du Groupe passent à la fois par la mise en œuvre de plans d'action et par l'implication de chacun, parce que cet enjeu n'est pas qu'une priorité parmi d'autres mais une valeur essentielle de notre Groupe.

## SE HISSER AU RANG DES MEILLEURS EN MATIÈRE DE SÉCURITÉ

Globalement en progrès, les résultats en termes de sécurité au travail ne sont pas encore satisfaisants. Malgré un taux de fréquence des accidents du travail et un nombre en constante diminution, deux constats relativisent ce résultat.

> Voir indicateurs pages 30

La sécurité de nos sous-traitants reste un enjeu de progrès important, particulièrement dans les activités de transport. Par ailleurs, un palier semble être atteint pour les activités les plus avancées vers cet objectif. Enfin, le niveau de risque est toujours préoccupant, car le nombre d'accidents mortels a augmenté en 2005, même si cette augmentation est en partie liée à une plus grande fiabilité du reporting des activités liées à la sous-traitance.

> Voir tableau page 42

Il faut donc relancer une dynamique d'amélioration des résultats et se donner les moyens d'atteindre zéro accident mortel. Pour cela, plusieurs chantiers ont été initiés ou poursuivis en 2005.

Lafarge a continué à déployer son système de management de la sécurité. Fin 2005, 93 % des collaborateurs de Lafarge sont couverts, contre 88 % en 2004.

À titre d'exemple, en Chine, la mise en place des standards Lafarge en matière de santé et sécurité a participé à une réelle amélioration des résultats et a permis d'atteindre des niveaux de performance comparables à ceux de nos meilleures usines. Ainsi, l'usine de NanShan, acquise par Lafarge en 2002, a été amenée en 3 ans au meilleur niveau du Groupe en matière de sécurité au travail grâce à l'application de standards de management

de la sécurité et à une forte modernisation des équipements (taux de fréquence de 0,95 et taux de gravité de 0,34).

Les objectifs du Groupe à moyen terme ont été redéfinis et calés sur l'échéance 2008 : atteindre le niveau de zéro accident industriel mortel sur ses sites, et diviser par deux le taux de fréquence par rapport à 2005 (Tf : 3,87). À long terme, Lafarge veut atteindre zéro accident mortel et un taux de fréquence inférieur à 1, pour ses collaborateurs et ses sous-traitants.

Le Ciment a intégré dans son système de management santé et sécurité des procédures relatives à la performance des fournisseurs. Ce *Contractor H&S management system*, diffusé en 2005 aux responsables achats des unités opérationnelles, encadre les questions de sécurité lors d'un recours à la sous-traitance ; il sera progressivement mis en œuvre dans toutes les activités.

Enfin, le Groupe a initié en septembre 2005 un état des lieux de la sécurité. 90 audits de sites, 20 audits d'unités opérationnelles et près de 300 entretiens individuels seront conduits dans toutes les activités d'ici mi-2006. Ils permettront d'évaluer la culture de sécurité dans le Groupe et d'établir un programme d'action à trois ans. Cette forte mobilisation doit renforcer la cohérence des actions du Groupe et relancer une dynamique positive pour créer une mobilisation totale permettant d'atteindre ses objectifs.

À la demande du Secrétaire du Comité Européen, une enquête a été réalisée en 2005 sur l'application des politiques de santé et sécurité au travail.

> Voir page 33

## OBJECTIF ZÉRO ACCIDENT POUR LAFARGE EN AMÉRIQUE DU NORD

*Dominique Calabrese, Président du Conseil de Sécurité de Lafarge North America, insiste sur le rôle majeur des dirigeants et sur le changement nécessaire des comportements pour atteindre l'objectif zéro accident.*

"En Amérique du Nord, l'effort de mobilisation des collaborateurs a porté sur trois niveaux : exiger une implication personnelle des cadres dirigeants sur le sujet de la sécurité, mobiliser le personnel d'encadrement et renforcer les relations interpersonnelles pour que chaque employé soit conscient des comportements à risque pour lui-même et ses collègues. L'intégration complète de la sécurité dans les processus de gestion des ressources humaines sera réalisée en 2006."



Employé de Lafarge Gips en Allemagne manipulant des rouleaux de papier dans une usine de plaques de plâtre.

## LE MANAGEMENT DE LA SÉCURITÉ CHEZ LAFARGE

**Peter Hoddinott,**  
Président de région Amérique latine, Ciment

Une exigence sans compromis des dirigeants est requise dans trois domaines : les équipements, les outils de management et le comportement. Au Brésil, par exemple, la surcharge des camions est une pratique courante. Pour mettre nos actions en accord avec nos convictions, nous avons éliminé cette pratique, malgré l'impact direct sur notre compétitivité. Les bonnes pratiques passent notamment par l'application de politiques, de protocoles et la mise en place de systèmes de management. Au Mexique par exemple, malgré des difficultés importantes rencontrées au démarrage de la construction d'une nouvelle usine de ciment, nous nous appuyons, aujourd'hui, sur 22 agents chargés de coordonner les actions sécurité en mobilisant autour d'eux plus de 800 personnes. Le dernier aspect est le comportement : gagner l'adhésion des individus en faveur de la sécurité et encourager un changement des comportements sont les étapes les plus difficiles, mais aussi les plus efficaces. Tels sont les défis permanents du manager !

### TAUX DE FRÉQUENCE DES ACCIDENTS DU TRAVAIL<sup>1</sup>

|                                                | 03    | 04    | 05   |
|------------------------------------------------|-------|-------|------|
| Taux de fréquence <i>Groupe</i>                | 6,56  | 4,70  | 3,87 |
| Taux de fréquence <i>Ciment</i>                | 3,32  | 2,61  | 2,48 |
| Taux de fréquence <i>Granulats &amp; Béton</i> | 6,89  | 4,75  | 3,55 |
| Taux de fréquence <i>Plâtre</i>                | 4,99  | 5,43  | 5,10 |
| Taux de fréquence <i>Toiture</i>               | 17,96 | 10,89 | 7,88 |

### TAUX DE GRAVITÉ DES ACCIDENTS DU TRAVAIL<sup>2</sup>

|                                              | 03   | 04   | 05   |
|----------------------------------------------|------|------|------|
| Taux de gravité <i>Groupe</i>                | 0,24 | 0,22 | 0,18 |
| Taux de gravité <i>Ciment</i>                | 0,16 | 0,14 | 0,14 |
| Taux de gravité <i>Granulats &amp; Béton</i> | 0,28 | 0,25 | 0,20 |
| Taux de gravité <i>Plâtre</i>                | 0,27 | 0,28 | 0,27 |
| Taux de gravité <i>Toiture</i>               | 0,46 | 0,37 | 0,20 |

La Toiture n'est intégrée au Groupe que depuis 1998 et les programmes d'actions ont été mis en place plus tardivement que dans les autres activités et les enregistrements des résultats santé et sécurité ont débuté en 2002. Depuis 2004, la Toiture rattrape à marche forcée le retard qu'elle enregistre du fait de cet historique. Dans l'activité Granulats & Béton, la progression est le résultat de la mise en place des systèmes de management de la sécurité et les actions de fond menées depuis plusieurs années. Le Plâtre et le Ciment rencontrent un phénomène de palier qui se traduit par un ralentissement de leur progression. Dès 2006, nous nous attacherons à relancer la démarche vers une nouvelle dynamique de progrès.

**Note :** Ces données couvrent la totalité de l'effectif du Groupe.

**Benchmark** > Sur les 5 producteurs de ciment qui ont publié des données comparables pour 2004, Lafarge a enregistré la meilleure performance pour le taux de fréquence, inférieur de 5 points à celui de son meilleur concurrent. En ce qui concerne le taux de gravité, Lafarge se place deuxième parmi les trois cimentiers qui publient des données.

<sup>1</sup> 1 Nombre d'accidents entraînant un arrêt de travail par million d'heures travaillées.

<sup>2</sup> 2 Nombre de jours calendaires perdus suite à des accidents par millier d'heures travaillées.

## PANEL



**PATRICE PONCAU**  
Comité européen

Lafarge continue à progresser pour faire de la santé et de la sécurité une réalité au sein du Groupe, malgré un taux de fréquence décevant de l'une de ses activités. Une série de plans d'action en matière de sécurité commence à produire des effets directement perçus sur les sites. En matière de santé, des initiatives ponctuelles ont été menées localement contre la grippe aviaire ou l'épidémie de Chikungunia, et, à plus long terme, contre le VIH/Sida. Des études d'anticipation se mettent en place pour évaluer les effets sur la santé des productions et prévenir les maladies professionnelles. Le 23 février 2006, Bruno Lafont, le Directeur général du Groupe a d'ailleurs annoncé officiellement aux marchés financiers ses ambitions en matière de santé et de sécurité, montrant la détermination de Lafarge dans ce domaine. L'enjeu majeur sera d'impliquer les sous-traitants dans cette dynamique.

# La prévention des risques sanitaires

## ZOOM

### POURSUITE DES PROGRAMMES VIH/SIDA DE LAFARGE ET EXTENSION À LA MALARIA

L'engagement de Lafarge dans la lutte contre les problèmes de santé publique relève autant d'un engagement éthique que d'un enjeu économique. Ainsi, Lafarge emploie environ 7 300 personnes dans 10 pays d'Afrique parmi les plus touchés par la pandémie du sida. Membre fondateur de la Coalition Mondiale des Entreprises contre le sida, Lafarge s'est organisé depuis 2000, en créant notamment un Comité Santé Afrique (CSA), et en dotant les unités opérationnelles de feuilles de route et de budgets spécifiques.

En 2005, après la généralisation des programmes de prévention et de tests, les trithérapies sont disponibles dans neuf pays pour les collaborateurs et leurs familles. Par ailleurs, un système de reporting a été mis en place pour un suivi trimestriel des indicateurs liés aux traitements et au dépistage. En 2005, 90 % des collaborateurs bénéficient de programmes de prévention et d'information, 40 % se sont volontairement soumis à un dépistage. 2006 sera consacrée au déploiement de programmes de prévention, dépistage et traitement dans les communautés locales, et à l'adaptation et au transfert de la démarche vers d'autres pays. Des programmes sont en cours de lancement dans certaines unités en Inde et en Chine.

Fort de l'expérience acquise dans la lutte contre le sida, Lafarge a étendu son approche à un autre fléau présent en Afrique, la malaria. 90 % des unités de Lafarge sont installées dans des zones endémiques. La malaria représente en moyenne 35 % (et jusqu'à 70 %) des causes de consultations des centres de santé du Groupe. Sur le modèle managérial appliqué au sida, des programmes de prévention et de traitement ont été mis en place dans 7 pays en 2005. Tous les pays se sont engagés à mettre en place ces programmes d'ici fin 2006.



*Clinique de prévention et traitement contre le sida sur un site Lafarge en Afrique du Sud.*

### MISE EN PLACE D'UNE CELLULE D'ALERTE CONTRE LA GRIPPE AVIAIRE

Dès septembre 2005, le Groupe a mis en place une cellule d'alerte contre la grippe aviaire. Sa mission est de mobiliser le réseau des ressources humaines du Groupe à travers le monde pour assurer la coordination des informations, la communication aux collaborateurs et la prévention des risques.

La fin de l'année 2005 a été consacrée à anticiper les moyens à mettre en œuvre et à sensibiliser chacun sur les comportements responsables préventifs. Le rôle de cette cellule sera également de prendre les décisions d'urgence dans l'hypothèse où le virus animal muterait pour devenir transmissible entre humains. Un numéro d'appel disponible 24h/24 a été mis en place avec SOS International, afin de soutenir le réseau des ressources humaines de Lafarge.

### PROTÉGER LA SANTÉ DE NOS COLLABORATEURS

Soucieux de protéger la santé de nos collaborateurs, nous poursuivons nos efforts de prévention des maladies professionnelles. Notre Politique Santé et Sécurité rappelle les principes fondamentaux, les rôles clés et les outils disponibles dans ce domaine.

Cet enjeu est également pris en charge

au niveau des unités opérationnelles, où de nombreuses initiatives locales sont engagées. En France, par exemple, un programme de travail a été lancé par Lafarge Ciments en collaboration avec un médecin du travail pour définir une politique et organiser le management de la santé sur les différents sites de l'unité.

Les risques restent faibles dans notre industrie : en 2005, 227 cas de maladies professionnelles ont été enregistrés, soit 0,3 % de nos collaborateurs.

*> Voir indicateurs page 42*

En 2006, le Comité d'Entreprise Européen prévoit de mener une enquête sur la santé, équivalente à celle menée en 2005 sur la sécurité.



Jeu de groupe lors d'une journée  
Leader for tomorrow en Inde.

# Mobiliser nos collaborateurs autour de notre performance collective

## LEADER FOR TOMORROW : IMPLIQUER TOUS LES COLLABORATEURS

Après une période de forte croissance, nous avons lancé, en 2003, le projet *Leader for Tomorrow*. Impliquant par étapes l'ensemble de nos collaborateurs, nous avons réaffirmé nos Principes d'action, et partagé notre vision, nos engagements et notre philosophie de management.

Lors de nombreuses réunions des employés avec leurs managers, nous avons établi un véritable dialogue entre niveaux hiérarchiques. Les réunions ont ainsi permis d'échanger sur les enjeux globaux ou locaux du Groupe et d'aborder les préoccupations propres à chaque équipe.

Une enquête réalisée début 2006 permettra à tous les collaborateurs du Groupe, y compris en Chine, de donner leur avis sur les changements perçus et sur leurs attentes, et donnera l'occasion de progresser plus encore dans la qualité du dialogue.

## UN NOUVEAU PLAN D'ACTIONNARIAT SALARIÉ : LAFARGE EN ACTION 2005

À travers ses plans successifs d'actionnariat salarié, Lafarge souhaite que ses collaborateurs soient associés à la vie économique de l'entreprise. LEA 2005, le 4<sup>ème</sup> plan d'actionnariat international du Groupe, s'est donné pour objectif d'associer le plus grand nombre de collaborateurs. Il a couvert 49 pays. Près de 50% des collaborateurs éligibles<sup>1</sup> ont souscrit, résultat très satisfaisant dans un contexte boursier pourtant peu favorable.

Autour d'une moyenne de 26 à 27 actions par salarié souscripteur, on note de fortes disparités d'une zone géographique à l'autre. Avec un taux d'adhésion proche de 57 %, les 10 pays d'Afrique affichent une progression très nette ; en revanche, les Européens, moins enthousiastes du fait d'un contexte économique morose, n'ont souscrit qu'à hauteur de 38 %.

Comme par le passé, Lafarge prévoit de réitérer ce type d'opération tous les 2 à 3 ans, afin d'étendre encore le nombre de collaborateurs-actionnaires.

Fin 2005, 1,8 %<sup>2</sup> du capital de Lafarge était détenu par ses collaborateurs. À travers ces plans d'actionnariat salarié, le Groupe ne recherche pas l'auto-contrôle mais le développement d'un sentiment d'appartenance.

<sup>1</sup> | Pourcentage calculé sur la base des salariés présents à l'effectif au 31 décembre 2004 des sociétés éligibles au plan.

<sup>2</sup> | Capital identifié comme détenu par les collaborateurs au travers des programmes spécifiques d'acquisition.

## UN TAUX D'ADHÉSION REFLET DE LA CONFIANCE DANS LE GROUPE ET D'UN DÉSIR D'APPARTENANCE

**Béatrice Gaillard,**  
Directeur actionnariat salarié

Lafarge a choisi l'actionnariat salarié direct, sans intermédiaire financier, pour privilégier la relation entre le Groupe et chaque collaborateur-actionnaire. Notre philosophie n'est pas de collecter une souscription importante mais d'associer le plus grand nombre. Sur une période de souscription de trois semaines, 49,7 % des collaborateurs éligibles ont adhéré, pour un objectif initial ambitieux de 50 %. Cette réussite, nous la devons également à la mobilisation forte des 50 directeurs des ressources humaines du Groupe dans les pays concernés et des 350 relais dans les unités qui ont déployé et animé la démarche localement.

## DIALOGUE AVEC LES REPRÉSENTANTS DES SALARIÉS

Le Comité Européen de Lafarge a fêté ses 10 ans en 2005. À la suite de la signature en 2003, entre les représentants du personnel et la Direction, d'une déclaration commune en matière de santé et sécurité, une enquête a été conduite en 2005 auprès des élus du personnel d'une dizaine de pays européens pour évaluer la réalité des engagements du Groupe.

Cette enquête a obtenu 344 réponses et les résultats suivants : par exemple, la question "Les engagements du Groupe pour la sécurité sont-ils en général appliqués dans votre usine ?" obtient 84 % de oui. Cette enquête a également mis en évidence deux leviers d'actions : l'amélioration des procédures d'accueil sécurité sur les sites et l'extension des moyens mis à disposition des sous-traitants pour former leurs salariés à la sécurité.

## RENFORCEMENT DE L'ENGAGEMENT MONDIAL EN MATIÈRE DE RESPONSABILITÉ SOCIALE

Lafarge et trois fédérations syndicales internationales, l'ICEM<sup>1</sup>, la FITBB<sup>2</sup>, et la FCMB<sup>3</sup>, ont signé le 12 septembre 2005 un accord international quadripartite sur la responsabilité sociale de Lafarge et sur les relations sociales internationales, s'appliquant aux 80 000 collaborateurs et 76 pays d'implantation du Groupe. Pionnier dans ce type de démarche, Lafarge y réaffirme sa volonté de voir respectés les droits sociaux fondamentaux définis par l'OIT<sup>4</sup>, et contribue ainsi à élever les standards sociaux internationaux. Un groupe de référence composé de la Direction de Lafarge et des syndicats signataires permettra de suivre et faire vivre cet accord, et de promouvoir le dialogue social tout en améliorant l'efficacité globale de l'entreprise.

1 | ICEM : Fédération Internationale des Syndicats de Travailleurs de la Chimie, de l'Énergie, des Mines et des Industries Diverses.

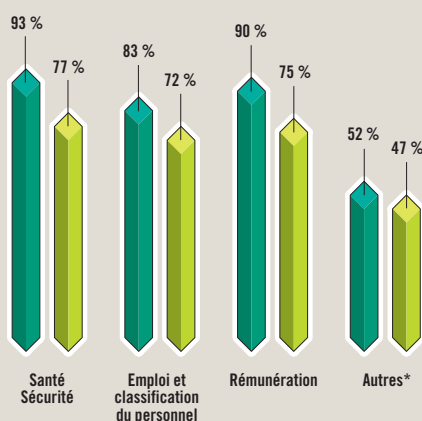
2 | FITBB : Fédération Internationale des Travailleurs du Bois et du Bâtiment.

3 | FMCB : Fédération Mondiale des Organisations de la Construction et du Bois.

Le 9 décembre 2005, la FITBB et la FMCB ont fusionné en une seule fédération syndicale mondiale : l'Internationale des travailleurs du Bois et du Bâtiment (IBB), qui totalise plus de 350 syndicats représentant plus de 12 millions de travailleurs dans 130 pays.

4 | OIT : Organisation Internationale du Travail.

### POURCENTAGE DE SALARIÉS INFORMÉS/CONSULTÉS SUR LES POLITIQUES OU PROCÉDURES LOCALES EN 2005



● Information  
● Consultation

Toutes nos actions sécurité s'accompagnent d'information et de sensibilisation. Le taux d'information de 93 % reflète la généralisation systématique des pratiques de sensibilisation de nos collaborateurs aux enjeux de sécurité. Dans certains pays d'implantation du Groupe, les instances représentatives du personnel ne relèvent pas d'obligations légales : il s'agit donc de démarches d'information et/ou de consultation du personnel volontaristes que le Groupe encourage depuis de nombreuses années.

\* Autres : LFT, qualité, égalité professionnelle.

## PANEL

L'amélioration du reporting en matière de promotion de la diversité et d'intégration des personnes handicapées sont deux points forts de ce rapport de développement durable. L'information concernant la formation est également à saluer, même s'il serait intéressant de connaître le contenu des formations destinées aux non-cadres et comment elles s'inscrivent dans la gestion de carrière des collaborateurs. Pour ce qui est des restructurations, un détail des pays et des activités concernés serait bienvenu, ainsi que la description des modalités d'anticipation et de gestion des impacts sociaux de ces changements et de consultation des employés et de leurs représentants. Le dialogue social mené par le Groupe au niveau global et européen est bien traité dans ce rapport. À l'avenir, les attentes porteront sur des détails concernant les pratiques locales, notamment dans les pays à risque ainsi qu'une description de la manière dont les syndicats sont impliqués dans le suivi de l'accord quadripartite.



MARION HELLMANN  
IBB

Contribuer au développement

# économique local

## Intégrer le développement durable dans nos prises de décisions

### **DÉPLOIEMENT D'UNE POLITIQUE D'ACHATS RESPONSABLE**

Lafarge souhaite professionnaliser les achats, notamment intégrer les aspects du développement durable dans la relation avec ses fournisseurs.

Après l'initiation de projets pilotes en 2004, l'année 2005 a été consacrée au déploiement et à l'ancrage de la démarche dans les unités opérationnelles.

### ***Intégrer la prise en compte du développement durable dans les pratiques d'achats du Groupe***

En 2005, Lafarge a élaboré les lignes directrices en matière d'éthique et de développement durable dans la gestion de la relation avec les fournisseurs. Elles ont été diffusées à tous les directeurs des achats, les sponsors achats et les directeurs des unités opérationnelles. Une démarche visant l'intégration d'actions de développement durable dans les plans de performances achats par les unités opérationnelles a débuté en 2005.

Elle deviendra systématique en 2006 et les unités opérationnelles seront auditées sur l'intégration effective de ces actions dans leurs plans de performance achats.

Les travaux réalisés par Lafarge pour établir des critères environnementaux et sociaux de sélection et d'évaluation des fournisseurs, spécifiques à chaque famille de produits, ont été étendus, en 2005, à de nouvelles familles comme le charbon ou les sacs en papier. En 2005, deux audits sociaux de fournisseurs ont été réalisés en Chine et en Inde par une entreprise extérieure sur la base du

référentiel *Global Compact*. Les coordinateurs de marchés dans les unités opérationnelles vont suivre la réalisation des plans d'actions définis suite à ces audits.

À l'avenir, sur les familles de produits à moindre risque, le suivi sera réalisé par des collaborateurs de Lafarge afin de déployer la démarche et d'internaliser le savoir-faire.



Les résultats des audits sociaux réalisés en 2005 sont disponibles sur notre site Internet.

Pour aller plus loin, Lafarge a prévu de :

- faire réaliser par un tiers une dizaine d'audits sociaux de ses fournisseurs dans des pays à risque en termes de Droits de l'Homme ;
- mettre en place une grille afin d'évaluer la maturité des unités opérationnelles sous l'angle de l'intégration du développement durable dans la relation fournisseurs.

Nombre d'unités opérationnelles qui ont soumis au moins une action de développement durable dans leur PPP  
(Plans de Performances Achats)

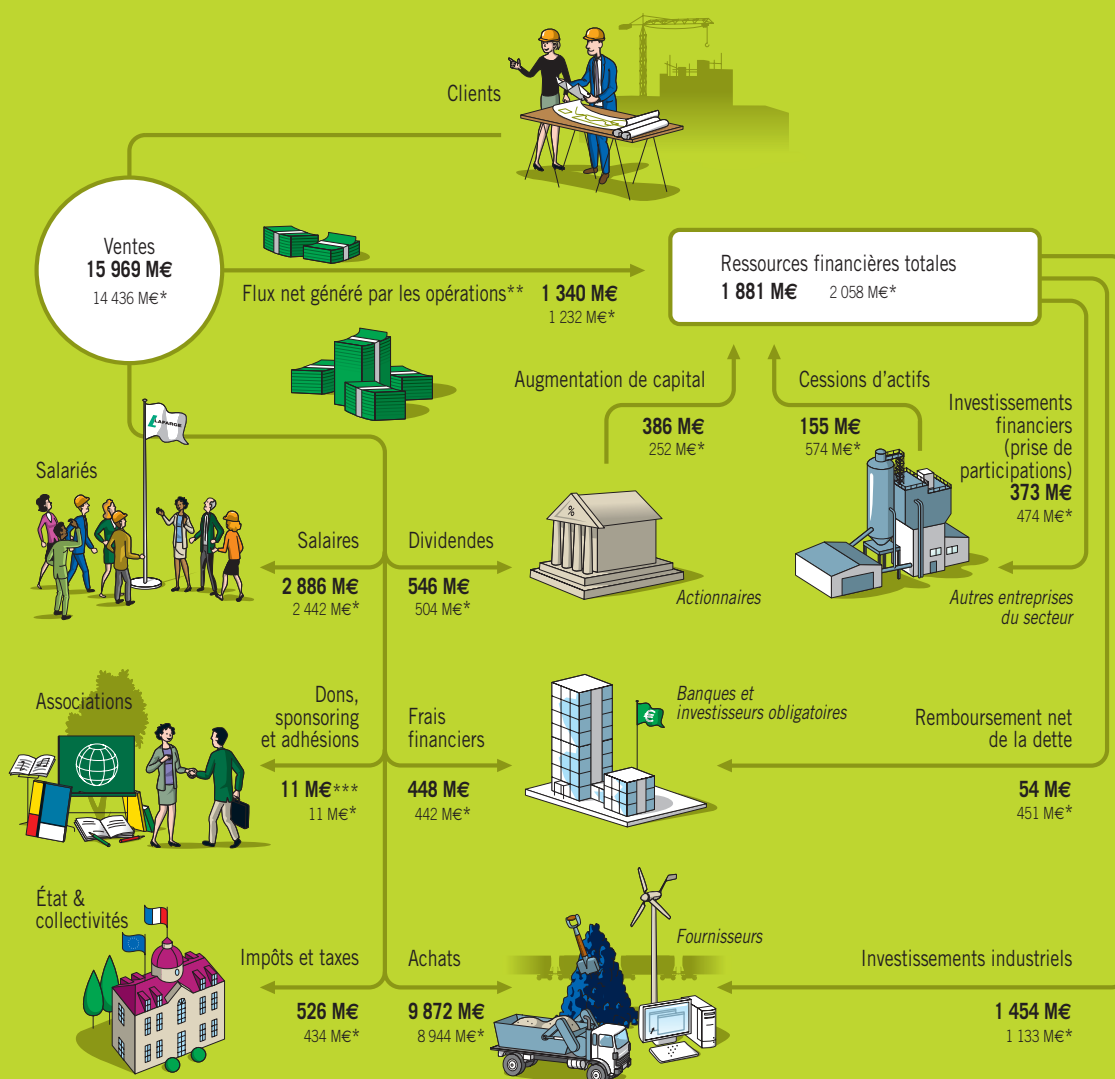
55

Nombre d'actions de développement durable proposées dans les PPP

75

## RÉPARTITION DE LA VALEUR CRÉÉE VERS NOS PARTIES PRENANTES

L'année 2005 a été marquée par une augmentation de plus de 10 % des ventes liée à la croissance de nos marchés en volumes et en prix. L'augmentation des investissements industriels s'explique par l'accroissement des investissements de maintien de l'outil de production et la mise en chantier de nouvelles capacités de production pour accompagner la croissance de nos marchés.



\* Données 2004.

\*\* Ce montant inclut une variation de BFR (besoin en fonds de roulement) de -340 (-427 en 2004).

\*\*\* Montant indicatif sur les dons et sponsoring du Groupe pour l'année 2005.

Note : Les chiffres présentés dans ce schéma sont directement issus des comptes consolidés du Groupe et des notes afférentes.

# Maîtriser notre développement multilocal

## MAÎTRISER LES ENJEUX POLITIQUES, ÉCONOMIQUES ET FINANCIERS LIÉS À NOS IMPLANTATIONS

### Encadrer nos décisions d'investissements

Les investissements dépassant plus de 25 millions d'euros sont de la responsabilité du Comité exécutif du Groupe. Une enveloppe globale d'investissements est approuvée pour chaque pays et tient compte des risques politiques, économiques et financiers. Chaque année, nous diffusons à toutes les unités du Groupe la méthodologie d'analyse "risque pays" actualisée. En 2004, nous avons mis à jour la pondération des critères de notation et tenu compte de la recommandation de Transparency International d'augmenter le poids des critères liés à la corruption (risque politique), passé ainsi de 8 à 15 %. Cette notation du risque pays nous a conduits à dresser

une liste d'une dizaine de pays dépassant le seuil toléré par Lafarge sur le critère de risque politique. La Chine ne fait pas partie de cette liste de pays exclus.

### Veiller au respect des Droits de l'Homme dans les pays d'implantation, l'exemple de la Chine

Lafarge se développe en Chine, dans le plus strict respect de ses Principes d'action. Pour faire bénéficier de son expérience à ses nouvelles unités, Lafarge met en place un système de management qui privilégie le respect et le développement de chaque individu, sa sécurité au travail et sa formation.

Depuis onze ans, Lafarge s'implante de manière progressive en Chine. Jusqu'en 2004, le Groupe y détenait 13 sites. En 2005, le périmètre a considérablement augmenté, avec l'acquisition de sept nouveaux sites après une joint-

venture avec le groupe hongkongais Shui On. Les nouvelles problématiques qui émergent avec cet accroissement fort du périmètre doivent être appréhendées par Lafarge. Afin de capitaliser l'expérience acquise sur ses premiers sites, Lafarge doit mettre en place des ressources humaines capables de conduire cette intégration. Le plan d'intégration commencera en 2006 avec la réalisation d'audits dans différents domaines : intégration sociale, sécurité, évaluation technique... et avec la mise en place d'équipes locales, soutenues par des équipes internationales.

L'effet d'entraînement sur l'ensemble du secteur industriel se confirme avec le temps. La priorité donnée à la formation des employés et à leur développement, avec la possibilité d'une carrière internationale, favorise leur ouverture à de nouveaux modes d'organisation et de travail.

## PANEL



MARION HELLMANN  
IBB

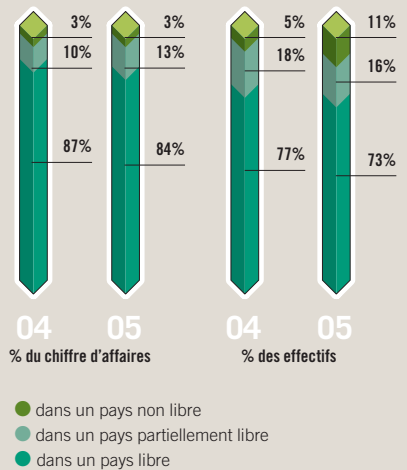
Lafarge est présent en Chine depuis plus de onze ans et se doit donc de faire preuve de plus de transparence sur l'impact de ses activités sur les travailleurs et les communautés locales en matière d'emploi et de conditions sociales et environnementales. Le rapport n'explique pas pourquoi la Chine est exclue de la liste des pays à haut risque politique du Groupe et pourquoi Lafarge a augmenté son activité dans des pays à risque en matière de Droits de l'Homme entre 2003 et 2004. Enfin, je voudrais voir figurer une vérification externe de la performance de Lafarge en matière de Droits de l'Homme sur le lieu de travail, à travers des audits externes et une implication des parties prenantes concernées.



Volontaires, employés de Lafarge, sur le chantier du projet Korea Blitz Build de construction d'un village Habitat For Humanity en Corée du Sud.

## RÉPARTITION DES ACTIVITÉS DANS LES PAYS À RISQUES EN MATIÈRE DE DROITS DE L'HOMME \*

\* Basé sur l'indice "Freedom in the World 2005" de Freedom House, qui évalue les pays selon leur niveau de droits civils et politiques.



## APPORTER DES SOLUTIONS ADAPTÉES AUX BESOINS DES COMMUNAUTÉS LOCALES

Compte tenu de son activité, l'avenir de Lafarge est fortement lié à sa capacité d'intégration dans le tissu local. Lafarge s'attache à répondre aux besoins et attentes spécifiques des communautés locales par la mise en place de solutions adaptées et variées.

### Notre implication multilocale

La qualité des relations que nous entretenons avec les communautés locales est intégrée aux programmes de performance des unités. À titre d'exemple, la qualité du dialogue constitue l'un des leviers du programme de performance Advance de l'activité Ciment. Pour faire face aux problématiques locales de nos 2000 sites, nous encourageons donc les unités à développer des partenariats locaux avec des structures qui apportent leur vision, leurs savoir-faire et leurs ressources. En signant en 2005 un accord-cadre avec

Habitat for Humanity International (HFHI), Lafarge a prolongé et amplifié au niveau du Groupe une série de partenariats engagés depuis plusieurs années en Corée du Sud, aux États-Unis, en Afrique du Sud et au Royaume-Uni, afin de décupler les efforts respectifs. Lafarge s'engage à travailler avec HFHI sur l'accès aux logements dans 25 pays d'ici 2010.

Ainsi, en Roumanie, un partenariat de 5 ans avec Habitat for Humanity est en place depuis 2002 et a permis la construction de logements pour les plus démunis. Lafarge fournit des matériaux pour la construction des maisons, dans douze pays à ce jour, et des collaborateurs volontaires participent aux travaux.

### L'exemple du Bangladesh : accompagnement de la relocalisation de populations

Lafarge Surma Cement (association de plusieurs partenaires) construit une usine de ciment à proximité du village de Chhatak. Des centaines de personnes ont dû être déplacées pour permettre la construction de cette usine. En plus

de l'attribution de compensations financières conséquentes, Lafarge a accompagné leur relocalisation en déployant d'importants programmes d'éducation, de soins, et en dispensant des formations professionnelles à 442 femmes (couture, fabrication de bougies, etc.). Des effets bénéfiques sont remarqués en termes d'élévation du taux d'alphabétisation, de baisse de la mortalité infantile (8 % aujourd'hui contre 15 % en 2001) et de qualification professionnelle des femmes. Avant la relocalisation, seulement 3,3 % de la population concernée vivait dans des habitations en dur. Ils sont aujourd'hui 71 % grâce aux compensations et à l'assistance technique apportées par Lafarge.

### Dons aux communautés locales

S'il n'y pas aujourd'hui de politique formalisée en matière de dons aux communautés locales, nous avons pris l'engagement, pour répondre à une attente de notre panel de parties prenantes, de mettre à jour les articles concernant les contributions caritatives du Code de Conduite des Affaires à l'occasion de sa prochaine édition.

# Tsunami : nos Principes d'action à l'œuvre en Indonésie

**L**e 26 décembre 2004, un gigantesque raz-de-marée, dû à un séisme de très forte amplitude, a ravagé les côtes de l'Océan Indien. Présent en Indonésie, avec la cimenterie de PT Semen Andalas dans la ville de Lhoknga, Lafarge fut directement confronté au désastre, recensant 193 morts et disparus parmi les 625 employés et sous-traitants permanents de son usine. Acteur économique majeur de la région, le Groupe a mobilisé les moyens nécessaires et mis à profit sa connaissance du contexte local associatif, religieux, politique et entrepreneurial, pour faire face à l'urgence, puis pour réorganiser et reconstruire la vie dans la durée. Comme pour chacun de nos projets, notre implication en Indonésie se fait à travers le *Lafarge Way*, selon nos engagements et dans le respect de nos Principes d'action.

## Quelques exemples :

| NOS ENGAGEMENTS / NOS PRINCIPES D'ACTION                                                                                                                                                                                                                     | RÉALISATIONS EN INDONÉSIE                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Donner à nos collaborateurs toutes les opportunités de contribuer au succès du Groupe et de développer leurs talents                                                                                                                                         | Nous impliquons au maximum les collaborateurs dans nos démarches. Ainsi, une centaine d'entre eux sont affectés sur le chantier de reconstruction de maisons. D'autres ont préféré bénéficier de formations et d'aides financières pour démarrer leur propre activité professionnelle. La reprise progressive de l'activité de l'usine sera encadrée par un accompagnement social et des formations appropriées.                                                                                                                                                   |
| Contribuer autour de nous à la construction d'un monde meilleur                                                                                                                                                                                              | Nous mettons en œuvre un programme de reconstruction de maisons permanentes, antisismiques, aux technologies économes en énergies et en ressources naturelles et des programmes d'accompagnement économique tout au long des travaux.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Agir en tant que citoyen responsable en contribuant là où nous sommes présents, à la croissance économique, au développement de l'homme, de sa santé, de ses droits et de son bien-être et au soutien des activités à caractère social, éducatif et culturel | Nous reconstruisons l'usine, mettons en place une clinique mobile, rénovons des écoles, donnons des fournitures scolaires, réhabilitons des mosquées et formons aux métiers de la maçonnerie. Les salaires sont versés à tous les employés malgré l'interruption de l'activité économique et des aides financières ont été versées aux familles des défunts. Des aides ont également été allouées pour faire face aux problèmes de logement dans les premiers mois.                                                                                                |
| S'engager de façon concrète sur la protection de l'environnement                                                                                                                                                                                             | Les matériaux utilisés dans la reconstruction des maisons sont choisis afin d'éliminer le recours au bois et ainsi, de participer à la lutte contre la déforestation.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Générer de la valeur pour nos clients                                                                                                                                                                                                                        | Lafarge a continué à livrer ses clients dans la région, grâce à l'activation d'une filière d'importation de ciment depuis la Malaisie, la mise en place d'une unité mobile maritime d'ensachage, et la construction d'un terminal mobile pour l'approvisionnement de la région. Cela permet d'assurer l'approvisionnement en ciment de la province d'Aceh, dont la demande explose en raison de la construction de camps d'urgence. Il est en effet stratégique pour Lafarge de maintenir sa part de marché, pour assurer la pérennité de son activité économique. |
| Répondre aux attentes de création de valeur de nos actionnaires                                                                                                                                                                                              | Lafarge poursuit l'objectif de rétablir une communauté forte, ayant confiance en elle-même et dotée d'outils de travail, lorsque l'usine reprendra ses activités fin 2007. Il est en effet primordial pour la reprise de l'activité de l'usine que la communauté locale qui l'entoure ait restauré son fonctionnement social et économique.                                                                                                                                                                                                                        |

Ville de Banda Aceh ravagée par le tsunami qui a frappé l'Indonésie en décembre 2004.



## LES ÉTAPES DE LA MOBILISATION DE LAFARGE

### 1 | ACTIONS D'URGENCE

Dès le 27 décembre 2004, mobilisation immédiate par le Groupe de 1 million de dollars, puis création d'un fonds de collecte des dons des collaborateurs : "Solidarité Lafarge Employés". Organisation des premières interventions d'urgence et approvisionnement en biens de première nécessité (eau, vivres, médicaments, etc.) et relogement des collaborateurs et de leurs familles.

### 2 | PROGRAMMES POST-URGENCE

Formation de 300 travailleurs des villages environnant aux techniques de construction pour favoriser la reconstruction des villages et le retour à l'emploi. Lancement d'un programme de réhabilitation et de rénovation de sept mosquées pour rétablir la fonction sociale et psychologique de ces lieux de prières. Programmes de retour à la scolarité par la rénovation d'écoles et la fourniture de matériels scolaires. Assistance médicale sous forme d'une clinique mobile et mise à disposition de médicaments.

3 | Parallèlement, définition des **BESOINS EN RECONSTRUCTION** du sous-district de Lhoknga avec l'ONG nationale Dompét Dhuafa et rapprochement avec Atlas Logistique (ONG française) et Habitat for Humanity (ONG internationale) afin d'établir un partenariat pour un programme de reconstruction de maisons permanentes.

### 4 | PROGRAMME DE RECONSTRUCTION

Sélection du village de Lam Kruet (totalement détruit) pour la reconstruction de 274 maisons, sur un total de 500 maisons. À fin 2005, environ 60 habitations sont sorties de terre. L'objectif de Lafarge pour l'année 2006 est de terminer la construction de ces maisons.

Une deuxième phase (environ 200 maisons) dans un village voisin est à l'étude. Ce programme global concerne l'ensemble de la communauté et pas seulement nos employés.

### 5 | RÉOUVERTURE DE L'USINE

Décision de reconstruction de l'usine de Banda Aceh. Le chantier de reconstruction démarre au premier semestre 2006, et l'usine devrait être mise en service en 2007.

## LES CHIFFRES CLÉS DE L'INTERVENTION DE LAFARGE

Environ **2 millions d'euros** consacrés aux opérations d'urgence : acheminement immédiat d'équipes de secours, assistance financière aux collaborateurs, relogement temporaire, aide aux funérailles, versement des salaires, etc.

Plus de **500 000 euros** consacrés aux opérations post urgence.

**5 millions d'euros** pour la reconstruction de maisons permanentes et antisismiques. Une première phase de 274 maisons pour un budget de 3,3 millions d'euros a été lancée mi-2005 avec l'aide opérationnelle des trois ONG et des financements partiels de la Fondation de France et de la Croix-Rouge Française.

**900 000 euros** collectés auprès des collaborateurs de Lafarge, de filiales et de partenaires.

**75 millions d'euros** budgétés pour la réhabilitation d'une usine, aux technologies les plus modernes et respectant les standards environnementaux du Groupe, pour une capacité de 1,6 million de tonnes.

## UN JUGEMENT INDÉPENDANT

Une étude réalisée par les Nations Unies (UN-Habitat) et le département d'architecture de l'université Syiak Kuala de Banda Aceh note de 0 à 10 les organismes aidant localement à la reconstruction de l'Indonésie, selon des critères de réalisations et d'honnêteté de leurs actions. Lafarge est classé parmi les organismes les plus respectueux et honnêtes avec une note de 8,1.

L'une des premières maisons achevées dans le cadre du programme de reconstruction du village de Lam Kruet.



## Ahmad Juwaini, responsable des programmes de l'ONG Dompét Dhuafa et Jérôme de Beaucorps, conseiller et contrôleur qualité de l'ONG Atlas Logistique

"Dompét Dhuafa est le partenaire indonésien du consortium formé avec Habitat for Humanity, Atlas Logistique et Lafarge pour la reconstruction du village de Lam Kruet. Ce projet permettra aux familles de reprendre une vie normale en les dotant d'un toit. Nous faisons en sorte que le projet ne prenne pas trop de retard malgré les difficultés : la saison des pluies s'étale d'octobre à décembre, la période du ramadan ralentit l'activité, les titres de propriété ont disparu, les matériaux de construction se raréfient, et il existe des tensions entre les membres des communautés. Une trentaine de maisons étaient déjà terminées fin 2005, et la population est particulièrement impatiente de voir les travaux aboutir."

## Notre performance environnementale, sociale et sociétale

**D**ans un souci de transparence, d'indépendance et de fiabilisation des indicateurs de développement durable, Lafarge a initié, en 2005, un travail de vérification externe. Le cabinet d'audit international PricewaterhouseCoopers a réalisé la vérification de quatre indicateurs supplémentaires, ce qui porte à sept le nombre d'indicateurs vérifiés, première étape dans la fiabilisation de la production des indicateurs.

### CONSOMMATIONS D'ÉNERGIE ET ÉMISSIONS DE CO<sub>2</sub>

#### ÉMISSIONS BRUTES DE CO<sub>2</sub> AUX CHEMINÉES DU GROUPE

(en millions de tonnes)



● Économies émergentes ● Pays industrialisés

\* Seules les données de 1990 ont été recalculées pour prendre en compte le changement de périmètre.

Malgré une augmentation de 10 % de la production de ciment entre 2004 et 2005, les émissions brutes de CO<sub>2</sub> n'ont augmenté que de 5 %. Ces performances ont pu être atteintes grâce au taux d'ajout de matières premières de substitution. Pour les pays de l'Annexe 1 du Protocole de Kyoto, si les capacités de production de ciment ont augmenté de 4 %, les émissions brutes de CO<sub>2</sub> n'ont augmenté que de 1 %.

**Benchmark >** La performance actuelle et les taux de réduction de Lafarge sont bien supérieurs à la performance moyenne du secteur, mais sont légèrement dépassées par deux de nos concurrents mondiaux.

#### ÉVOLUTION DU MIX ÉNERGÉTIQUE DANS L'ACTIVITÉ CIMENT

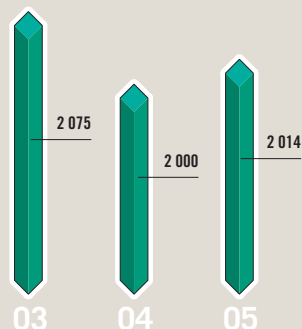
|                 | 2003   | 2004   | 2005   |
|-----------------|--------|--------|--------|
| Charbon         | 46,4 % | 45,3 % | 42,0 % |
| Coke de pétrole | 26,9 % | 28,2 % | 30,5 % |
| Pétrole         | 5,0 %  | 6,2 %  | 6,6 %  |
| CHV**           | 2,5 %  | 0,3 %  | 0,1 %  |
| Gaz             | 10,5 % | 11,5 % | 11,9 % |
| Biomasse        | 2,6 %  | 2,1 %  | 1,9 %  |
| Déchets         | 6,0 %  | 6,5 %  | 6,8 %  |
| Autres          | 0,1 %  | 0,0 %  | 0,1 %  |

\*\* CHV : Combustibles à Haute Viscosité.

## ÉMISSIONS ET NUISANCES LOCALES

### ÉMISSIONS DE NO<sub>x</sub>

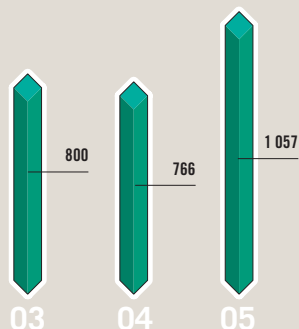
(grammes/tonne de clinker)



La diminution de 3 % de nos émissions de NO<sub>x</sub> par rapport à 2004, s'explique notamment par l'installation en Europe d'équipements de traitement des gaz permettant leur abattement. Nous poursuivrons ces efforts dans les années à venir.

### ÉMISSIONS DE SO<sub>2</sub>

(grammes/tonne de clinker)



L'augmentation des émissions de SO<sub>2</sub> s'explique d'une part par l'augmentation des émissions en Amérique du Nord, et d'autre part par une plus grande exhaustivité et fiabilité du reporting dans ce domaine.

### ÉMISSIONS DE POUSSIÈRES AUX CHEMINÉES

(grammes/tonne de clinker)



L'augmentation des émissions de poussières aux cheminées s'explique par une plus grande exhaustivité et fiabilité du reporting dans ce domaine, en particulier en Europe Centrale.

**Benchmark >** À ce jour, sept concurrents majeurs publient des données sur ce sujet. La comparabilité est limitée car le reporting ne concerne souvent qu'un échantillon de fours. D'après les données publiées en 2004, les émissions de Lafarge en NO<sub>x</sub> et en poussières sont en moyenne plus élevées que celles de ses concurrents. Cependant, en ce qui concerne le SO<sub>2</sub>, Lafarge se place au deuxième rang.

**Méthodologie :** Ces émissions sont estimées par des mesures en continu pour 80 % des fours (recommandé par le référentiel de reporting de l'activité Ciment) et à défaut par des mesures ponctuelles extrapolées.

## RECHERCHE & DÉVELOPPEMENT

### RÉPARTITION DU BUDGET R&D DU LCR\* (en millions d'euros)

|                                                                                                                     | 2003 | 2004 | 2005 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|------|
| <b>Budget R&amp;D du LCR</b>                                                                                        | 18   | 21,4 | 24,2 |
| Recherche de nouveaux leviers pour réduire nos émissions de CO <sub>2</sub>                                         | 0,3  | 1,1  | 1,9  |
| Programmes avec un fort impact sur nos émissions de CO <sub>2</sub> (développant les leviers utilisés actuellement) | 2,4  | 2,5  | 1,5  |
| Programmes avec un impact indirect sur nos émissions de CO <sub>2</sub> (produits à haute performance)              | 3,4  | 3,8  | 4    |
| Autres programmes sans impact majeur sur notre performance carbone                                                  | 11,9 | 14   | 16,8 |

\* LCR : Laboratoire Central de Recherche du Groupe.

## RÉHABILITATION

### CARRIÈRES DOTÉES D'UN PLAN DE RÉHABILITATION

|                   | 2003 | 2004 | 2005 |
|-------------------|------|------|------|
| Ciment            | 65 % | 42 % | 32 % |
| Granulats & Béton | 85 % | 93 % | 88 % |
| Toiture           | 90 % | 91 % | n/a  |
| Plâtre            | 44 % | 69 % | 75 % |
| Groupe            | 80 % | 79 % | 71 % |

En 2005, cet indicateur a fait l'objet d'une vérification approfondie par un tiers indépendant (voir opinion en troisième de couverture). Cette vérification ayant révélé des écarts d'interprétation et d'appréciation des spécifications édictées par le Groupe, les chiffres ont été revus en conséquence. Pour l'activité Toiture, en l'absence de procédure de reporting pour cet indicateur, il a été décidé d'ignorer les données fournies.

**Benchmark >** En 2004, parmi les trois producteurs de ciment qui ont publié des informations sur ce sujet, Lafarge arrive au troisième rang. Le taux atteint par l'activité Ciment est 8 % plus bas que le deuxième cimentier et de 44 % inférieur au premier. Cependant, les standards de réhabilitation ne sont pas nécessairement comparables entre les différents cimentiers.

# Mesurer notre

# performance

## DIVERSITÉ DANS L'ENTREPRISE

**POURCENTAGE D'UNITÉS OPÉRATIONNELLES AYANT MIS EN PLACE EN 2005 UN PROGRAMME SPÉCIFIQUE D'EMBAUCHE ET/OU DE DÉVELOPPEMENT DE CARRIÈRE POUR...**

| % DE L'EFFECTIF TOTAL         | 2004   | 2005   |
|-------------------------------|--------|--------|
| ... les femmes                | 13,5 % | 13,3 % |
| ... les minorités ethniques   | 4,1 %  | 6,5 %  |
| ... les personnes handicapées | 12,1 % | 13,3 % |
| ... les demandeurs d'emploi   | 6,8 %  | 8 %    |

Chaque année, les unités opérationnelles du Groupe poursuivent localement la mise en place de programmes spécifiques d'embauche liés à leurs contextes spécifiques.

## SANTÉ & SÉCURITÉ

**PERFORMANCE SÉCURITÉ DU GROUPE**

|                                                                      | 2003          | 2004          | 2005          |
|----------------------------------------------------------------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>Effectif total</b>                                                | <b>75 338</b> | <b>77 075</b> | <b>80 146</b> |
| Nombre d'accidents avec arrêt parmi les salariés de Lafarge          | 1 113         | 789           | 653           |
| Nombre d'accidents avec arrêt parmi les salariés des sous-traitants  | 230           | 280           | 276           |
| Accidents mortels des employés sur site                              | 3             | 4             | 7             |
| Accidents mortels des employés – transport                           | 4             | 2             | 3             |
| Accidents mortels de sous-traitants sur site                         | 10            | 8             | 9             |
| Accidents mortels de sous-traitants – transport                      | 10            | 12            | 12            |
| Accidents mortels de tiers sur site                                  | 1             | 2             | 3             |
| Accidents mortels de tiers – transport                               | 11            | 2             | 10            |
| Taux de mortalité* des salariés Lafarge <i>Groupe</i>                | 0,77          | 0,66          | 1,11          |
| Taux de mortalité* des salariés Lafarge <i>Ciment</i>                | 0,89          | 0,46          | 0,94          |
| Taux de mortalité* des salariés Lafarge <i>Granulats &amp; Béton</i> | 0,78          | 0,42          | 2,01          |
| Taux de mortalité* des salariés Lafarge <i>Plâtre</i>                | 0,00          | 1,28          | 0,00          |
| Taux de mortalité* des salariés Lafarge <i>Toiture</i>               | 0,78          | 1,45          | 0,7           |

La dégradation des résultats concernant les accidents mortels s'explique par deux phénomènes :

- une nette amélioration du reporting qui devient plus exhaustif, notamment concernant les sous-traitants ou les tierces victimes,
- un nombre de situations à risque qui reste très élevé. Il y a eu une recrudescence en 2005 des accidents de transports dans les activités Granulats & Béton et Ciment.

Un des programmes d'actions prioritaires du Groupe est donc d'améliorer les conditions de transport routier par nos sous-traitants.

Deux groupes de travail ont été créés en 2005 en Afrique et en Amérique latine pour travailler sur ces sujets. Parmi nos objectifs, nous souhaitons faire appliquer les mêmes procédures de santé et sécurité que celles du Groupe à nos sous-traitants.

\* Taux de mortalité : nombre d'accidents mortels pour 10 000 salariés.

**RÉPARTITION DES CAS DE MALADIES PROFESSIONNELLES AYANT DONNÉ LIEU À DES POURSUITES JUDICIAIRES POUR UNE DEMANDE DE RECONNAISSANCE DE MALADIE PROFESSIONNELLE EN 2005**

|                                   | MALADIE RECONNUE | NOUVEAU CAS | CAS EN COURS |
|-----------------------------------|------------------|-------------|--------------|
| Mal de dos, hernie, lumbago       | 7                | 11          | 54           |
| Syndrome de vibration             | 9                | 0           | 0            |
| Altération de l'ouïe              | 9                | 3           | 40           |
| Altération des facultés oculaires | 1                | 2           | 22           |
| Brûlures                          | 0                | 0           | 2            |
| Dermatoses                        | 3                | 0           | 17           |
| Bronchite chronique               | 0                | 0           | 3            |
| Silicose                          | 0                | 1           | 9            |
| Affections liées à l'amiante      | 0                | 0           | 10           |
| Affections respiratoires          | 0                | 10          | 33           |
| Autres                            | 0                | 3           | 3            |

## DIALOGUE SOCIAL

POURCENTAGE DE SALARIÉS COUVERTS PAR DES ACCORDS COLLECTIFS SUR DES QUESTIONS SPÉCIFIQUES

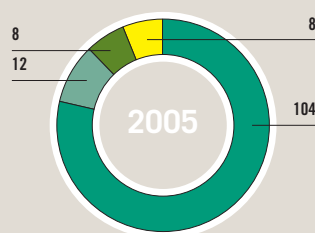


- Emploi et classification du personnel
- Salaires et avantages
- Santé et sécurité
- Autres (retraites, temps de travail, relations professionnelles, formations, prévoyance médicale)

Au global, en 2005, 87 % des salariés Lafarge sont couverts par des accords collectifs.

## INVESTISSEMENTS ENVIRONNEMENT ET SÉCURITÉ

(en millions d'euros)



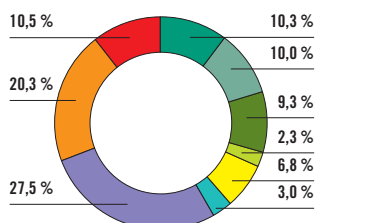
- Ciment
- Granulats & Béton
- Toiture
- Plâtre

Groupe = 132 millions d'euros

Pour le Plâtre, ces chiffres sont très en-deçà de la réalité. En effet, les Standards Lafarge sont utilisés pour la construction de toute usine nouvelle et pour tout investissement majeur dans une usine existante. Ces standards comprennent beaucoup d'éléments liés à la sécurité et l'environnement, mais les coûts ne sont pas isolés du coût global de l'investissement.

## APPROVISIONNEMENT ET SOUS-TRAITANCE

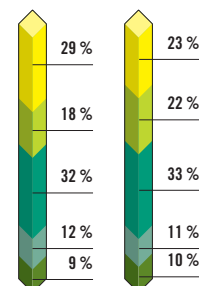
### RÉPARTITION DE NOS FOURNISSEURS PAR TYPE D'ACTIVITÉ



- Services et produits généraux
- Produits et consommables industriels
- Services industriels
- Hors périmètre
- Investissements et équipements industriels
- Produits de négoce
- Matières premières
- Services de transport
- Utilités

Le périmètre de reporting couvre 72 unités opérationnelles représentant environ 90 % des achats du Groupe.

### RÉPARTITION DES EMPLOIS EN SOUS-TRAITANCE PAR TYPE D'ACTIVITÉ



- Production
- Maintenance/Nettoyage
- Transport
- Sécurité/Gardiennage
- Autres (restauration, informatique, infirmerie, jardinage...)

Il est à noter que la part de sous-traitance utilisée dans la production est stable, et même en légère diminution. Les personnes employées en sous-traitance représentent 20 % de l'effectif du Groupe.

## RÉMUNERATIONS

### COMPARAISON DES SALAIRES MINIMUM AUX SALAIRES LÉGAUX

En base 100 : salaire minimum légal

|                              | SALAIRE MINIMUM LAFARGE | SALAIRE MINIMUM SECTEUR |
|------------------------------|-------------------------|-------------------------|
| Chine - Plâtre               | 161                     | 161                     |
| Turquie - Granulats & Béton  | 132                     | 100                     |
| Roumanie - Granulats & Béton | 123                     | 106                     |
| Etats-Unis - LNA             | 208                     | 146                     |
| Inde - Ciment                | 360                     | 350                     |
| Corée du Sud - Plâtre        | 269                     | 100                     |
| Afrique du Sud - Toiture     | 146                     | 122                     |
| Tanzanie - Ciment            | 208                     | 100                     |
| Chili - Ciment               | 272                     | 100                     |
| Brésil - Toiture             | 144                     | 100                     |

Exemples choisis dans différents continents.

## POLITIQUE FINANCIÈRE

### RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE DES CAPITAUX UTILISÉS PAR LE GROUPE

(en millions d'euros)

|                              | 2003   | 2004   | 2005   |
|------------------------------|--------|--------|--------|
| TOTAL                        | 18 991 | 18 908 | 21 652 |
| Europe de l'Ouest            | 45 %   | 45 %   | 41 %   |
| Amérique du Nord             | 22 %   | 22 %   | 24 %   |
| Bassin méditerranéen         | 4 %    | 4 %    | 4 %    |
| Europe centrale et orientale | 6 %    | 6 %    | 5 %    |
| Amérique latine              | 5 %    | 4 %    | 6 %    |
| Afrique                      | 5 %    | 5 %    | 5 %    |
| Asie / Pacifique             | 13 %   | 14 %   | 15 %   |

# Tableaux de bord et de correspondance

|                                                                                                         |                                             | 2004   | 2005   |                       |                            |                    |                       |      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|--------|--------|-----------------------|----------------------------|--------------------|-----------------------|------|
|                                                                                                         | UNITÉ                                       | GROUPE |        | CIMENT                | GRANULATS & BÉTON          | TOITURE            | PLÂTRE                | GRI  |
| Activité                                                                                                |                                             |        |        |                       |                            |                    |                       |      |
| Chiffre d'affaires                                                                                      | milliards d'euros                           | 14     | 16     | 7,6                   | 5,4                        | 1,5                | 1,5                   | EC1  |
| Répartition du chiffre d'affaires par activité                                                          | %                                           |        |        | 48 %                  | 34 %                       | 9 %                | 9 %                   | EC   |
| Effectif total                                                                                          | nombre                                      | 77 075 | 80 146 | 40 067                | 21 339                     | 11 512             | 6 068                 | LA1  |
| Répartition des effectifs 2005 par activité                                                             | %                                           |        |        | 50 %                  | 27 %                       | 14 %               | 8 %                   | LA1  |
| Production annuelle                                                                                     | millions de tonnes                          |        |        | 131                   | 300                        | n/a                | n/a                   |      |
| Production annuelle                                                                                     |                                             |        |        |                       | 37 millions de m³ de béton | 175 millions de m² | 694 millions de m²(A) |      |
| Management                                                                                              |                                             |        |        |                       |                            |                    |                       |      |
| Systèmes de management environnemental internes Lafarge                                                 | % du chiffre d'affaires                     | 66 %   | 68 %   | 64 %                  | 74 %                       | 38 %               | 100 %                 |      |
| Dont systèmes certifiés ISO 14001                                                                       | % du chiffre d'affaires                     | 23 %   | 31 %   | 52 %                  | 4 %                        | 9 %                | 22 %                  |      |
| Systèmes de management santé et sécurité de Lafarge                                                     | % de l'effectif total                       | 88 %   | 93 %   |                       |                            |                    |                       |      |
| Environnement                                                                                           |                                             |        |        |                       |                            |                    |                       |      |
| Consommation totale d'énergie                                                                           | millions de tep(B)                          | 10,6   | 11,2   | 10,1                  | 0,4                        | 0,1                | 0,6                   | EN3  |
| Consommation d'eau (plaques de plâtre uniquement pour l'activité Plâtre)                                | L/unité de produit                          |        |        | 379 L/tonne de ciment | 273 L/m³ de béton          | 4,90 L/m² de tuile | 6,09 L/m² de plâtre   | EN5  |
| Part de sites dotés d'un système de recyclage de l'eau                                                  | %                                           | 67 %   | 56 %   | 86 %                  | 54 %                       | 64 %               | 40 %                  |      |
| Utilisation de matières premières de substitution (plaques de plâtre uniquement pour l'activité Plâtre) | % des matières premières totales consommées |        |        | 10 %                  |                            | 1 %                | 50,6 %                | EN2  |
| Déchets mis en décharge                                                                                 | % de la production totale                   |        |        | 0,8 %                 |                            | 2,5 %              | 0,8 %                 | EN11 |
| Émissions de NOx                                                                                        | g/t de clinker                              |        |        | 2 014                 |                            |                    |                       | EN10 |
| Émissions de SO2                                                                                        | g/t de clinker                              |        |        | 1 057                 |                            |                    |                       | EN10 |
| Émissions de poussières aux cheminées                                                                   | g/t de clinker                              |        |        | 171                   |                            |                    |                       | EN10 |
| Carrières dotées d'un plan de réhabilitation (1)                                                        | %                                           | 79 %   | 71 %   | 32 %                  | 88 %                       | n/d                | 75 %                  | EN27 |
| Émissions nettes spécifiques de CO2                                                                     | t CO2/tonne de produit                      |        |        | 0,67                  | n/d                        | n/d                | n/d                   | EN8  |
| Émissions nettes de CO2                                                                                 | millions de tonnes                          | 83,9   | 88,7   | 87,2                  | n/d                        | 0,3                | 1,2                   | EN8  |
| Budget R&D du LCR                                                                                       | millions d'euros                            | 21,4   | 24,2   |                       |                            |                    |                       |      |
| Investissements en faveur de l'environnement et la sécurité (montants consacrés)                        | millions d'euros                            | 94     | 132    | 104                   | 12                         | 8                  | 8                     | EN35 |
| Social / Santé - sécurité                                                                               |                                             |        |        |                       |                            |                    |                       |      |
| Taux de fréquence des accidents du travail                                                              | points                                      | 4,70   | 3,87   | 2,48                  | 3,55                       | 7,88               | 5,10                  | LA7  |
| Taux de gravité des accidents du travail                                                                | points                                      | 0,22   | 0,18   | 0,14                  | 0,20                       | 0,20               | 0,27                  | LA7  |

(A) et 733 000 tonnes de poudres

(B) TEP : tonne équivalent pétrole.

## Notes méthodologiques

Les indicateurs environnementaux couvrent 100 % du périmètre du Groupe. Des extrapolations ont été réalisées dès lors que la donnée transmise par une activité ne couvrait pas la totalité de son périmètre.

**(1) Carrières dotées d'un plan de réhabilitation** : La revue de la conformité des plans de réhabilitation des carrières aux standards du Groupe est effectuée en règle générale au niveau des unités opérationnelles. Cependant, l'interprétation de ces standards peut varier selon les spécificités régionales et le type de carrière. Des initiatives seront prises en 2006 afin d'uniformiser l'interprétation de ces standards et homogénéiser les revues de conformité des plans de réhabilitation. Par ailleurs, notons que seules les carrières actives et contrôlées par Lafarge sont comptabilisées dans cet indicateur. En 2005, l'activité Ciment a également pris en compte les carrières fermées.

n/a : non applicable

n/d : non disponible

2004 2005

|                                                                                                                                                                     | UNITÉ  | GROUPE | GRI   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|--------|-------|
| <b>Social</b>                                                                                                                                                       |        |        |       |
| Pourcentage de femmes aux postes de cadres supérieurs <sup>(1)</sup>                                                                                                | %      | 8,1 %  | 9,7 % |
| Répartition du personnel selon les types de contrats                                                                                                                |        |        | LA1   |
| Salariés permanents                                                                                                                                                 | %      | 88 %   | 92 %  |
| Contrats à durée déterminée                                                                                                                                         | %      | 8 %    | 4,5 % |
| Employés temporaires                                                                                                                                                | %      | 4 %    | 3,5 % |
| Part des salariés Lafarge ayant reçu une formation à la sécurité                                                                                                    | %      |        | 73 %  |
| Part des nouveaux embauchés ayant reçus une formation à la sécurité                                                                                                 | %      |        | 93 %  |
| Part de salariés Lafarge représentés par des organisations élues et ou syndicales                                                                                   | %      | 57 %   | 56 %  |
| <b>Economie - Sociétal</b>                                                                                                                                          |        |        |       |
| <b>Restructurations / Réductions d'effectifs</b>                                                                                                                    |        |        |       |
| Part des unités opérationnelles ayant mis en œuvre une action significative de réduction des effectifs ayant un impact sur plus de 5 % des effectifs <sup>(2)</sup> | %      |        | 13 %  |
| <b>Répartition des employés touchés par les réorganisations par situation personnelle</b>                                                                           |        |        |       |
| Nombre de salariés Lafarge reclassés à l'extérieur du Groupe au cours de ces réorganisations (dans une autre entreprise ou ayant créé leur propre entreprise)       | nombre |        | 104   |
| <b>Achats</b>                                                                                                                                                       |        |        |       |
| Nombre d'unités opérationnelles ayant soumis au moins une action de développement durable dans leur PPP ( <i>Purchasing Performance Plan</i> )                      | nombre |        | 55    |
| Nombre d'actions de développement durable achats dans les unités opérationnelles                                                                                    | nombre |        | 75    |

#### Notes méthodologiques

Les indicateurs sociaux couvrent 85 % de l'effectif consolidé du Groupe.

**(1) Pourcentage de femmes au poste de cadres supérieurs :** Afin de classer de manière homogène les différents types de postes de manager, Lafarge a choisi d'utiliser une méthode commune sur l'ensemble des pays d'implantation du Groupe (méthode Hay). Des commissions d'évaluation des postes se réunissent régulièrement avec la contribution de représentants locaux du cabinet Hay par souci de cohérence, afin de réduire au minimum la part d'interprétation du contenu des postes (niveau de délégation, complexité ..). Compte tenu des limites méthodologiques présentées en page 48, l'exactitude des chiffres présentés dans le tableau ci-dessus ne peut être totalement garantie (détermination à 10 % près). Les contrôles internes sur ces données seront renforcés en 2006.

**(2)** En 2005, onze unités opérationnelles ont effectué des réductions d'effectifs de plus de 5 % qui se répartissent pour moitié entre la Toiture et le Ciment.

#### PRINCIPAUX INDICATEURS DE LA GRI ABSENTS DANS CE RAPPORT

|                                                                                 |                                                      |
|---------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| Pas de pratique à décrire sur ce thème                                          | PR1, PR2                                             |
| Pas de consolidation des résultats                                              | EC4, EC5, EC8, EC9, EC10, EN4, EN6, EN12, EN15, EN16 |
| Confidentiel                                                                    | EC2                                                  |
| Pas adapté aux spécificités de notre secteur                                    | EN9, EN13, HR4, PR3                                  |
| Données disponibles dans notre document de référence ou sur notre site Internet | EC6, EC7                                             |

*“ Ce rapport a été préparé conformément aux directives 2002 de la Global Reporting Initiative (GRI). Nous pensons qu'il donne une vision raisonnable et objective de la performance du Groupe en matière de développement durable et l'avons soumis au regard critique de notre panel de parties prenantes.”*

**BRUNO LAFONT**  
Directeur général du Groupe Lafarge

# Tableaux de correspondance avec la loi NRE

| ART 148-2 | THÈMES SOCIAUX                                                                                                                                                 | PAGES                                   | COMMENTAIRES                                                                                                              |
|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.a       | Effectif total, embauches (CDD / CDI), recrutements, licenciements et motifs, heures supplémentaires, main-d'œuvre extérieure à la société                     | 2 <sup>ème</sup> de couverture et 42-43 |                                                                                                                           |
| 1.b       | Réduction des effectifs et sauvegarde de l'emploi, efforts de reclassement, réembauches et mesures d'accompagnement                                            | 38-39 et 42-43                          |                                                                                                                           |
| 2         | Organisation du temps de travail, durée de celui-ci pour les salariés à temps plein et les salariés à temps partiel, absentéisme et motifs                     | 42-43 et ci-dessous                     | L'absentéisme suivi au niveau du Groupe est celui lié aux accidents du travail.                                           |
| 3         | Rémunérations et évolution, charges sociales, application des dispositions du titre IV du livre IV du code du travail, égalité professionnelle hommes / femmes | 28 et 42-43                             | Voir note 32 annexée à nos comptes consolidés pour un détail des charges salariales versées au niveau du Groupe en 2005.  |
| 4         | Relations professionnelles et bilan des accords collectifs                                                                                                     | 32-33 et 42-43                          | Accords collectifs non consolidés au niveau du Groupe.                                                                    |
| 5         | Conditions d'hygiène et de sécurité                                                                                                                            | 30 et 42-43                             |                                                                                                                           |
| 6         | Formation                                                                                                                                                      | 26                                      |                                                                                                                           |
| 7         | Emploi et insertion des travailleurs handicapés                                                                                                                | 27                                      |                                                                                                                           |
| 8         | Œuvres sociales                                                                                                                                                | 37                                      | 63 % des sociétés correspondant au périmètre retenu ont mis en place au moins un programme à destination des communautés. |
| 9         | Importance de la sous-traitance                                                                                                                                | 34-35                                   |                                                                                                                           |

| ART 148-3 | THÈMES ENVIRONNEMENTAUX                                                                                                                                                                                                                                                                                               | PAGES            | COMMENTAIRES                                                                                                                                                                                                                               |
|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1         | Consommations en eau, matières premières et énergie. Mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et recours aux énergies renouvelables, conditions d'utilisation des sols, rejets dans l'air, l'eau et le sol, les nuisances sonores ou olfactives et les déchets                                          | 18 à 25 et 42-43 | Les nuisances sonores sont principalement liées aux broyeurs de cimenteries, aux explosions dans les carrières et au trafic de camions et engins d'extraction. Nous ne suivons au niveau du Groupe que le taux de déchets mis en décharge. |
| 2         | Mesures prises pour limiter les atteintes à l'équilibre biologique, aux milieux naturels, aux espèces animales et végétales protégées                                                                                                                                                                                 | 23 et 42-43      |                                                                                                                                                                                                                                            |
| 3         | Démarches d'évaluation ou de certification entreprises en matière d'environnement                                                                                                                                                                                                                                     | 5                |                                                                                                                                                                                                                                            |
| 4         | Mesures prises, le cas échéant, pour assurer la conformité de l'activité de la société aux dispositions législatives et réglementaires applicables en cette matière                                                                                                                                                   | Cf ci-dessous    |                                                                                                                                                                                                                                            |
| 5         | Dépenses engagées pour prévenir les conséquences de l'activité de la société sur l'environnement                                                                                                                                                                                                                      | 5                |                                                                                                                                                                                                                                            |
| 6         | Services internes de gestion de l'environnement, formation et information des salariés sur celui-ci, moyens consacrés à la réduction des risques pour l'environnement ainsi que organisation mise en place pour faire face aux accidents de pollution ayant des conséquences au-delà des établissements de la société | 5 et 18 à 23     |                                                                                                                                                                                                                                            |
| 7         | Montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement, sauf si cette information est de nature à causer un préjudice sérieux à la société dans un litige en cours                                                                                                                               | Cf ci-dessous    |                                                                                                                                                                                                                                            |
| 8         | Montant des indemnités versées au cours de l'exercice en exécution d'une décision judiciaire en matière d'environnement et actions menées en réparation de dommages causés à celui-ci                                                                                                                                 | Cf ci-dessous    |                                                                                                                                                                                                                                            |
| 9         | Tous les éléments sur les objectifs que la société assigne à ses filiales à l'étranger sur les points 1 à 6 ci-dessus                                                                                                                                                                                                 | 10-11            |                                                                                                                                                                                                                                            |

**1.2. Organisation du temps de travail** : Elle varie selon les règles en vigueur dans les pays où le Groupe est présent, et, le cas échéant, selon les fonctions exercées. De ce fait, ses modalités (horaires variables, durée journalière, etc.) sont relativement diversifiées et ne peuvent être consolidées. En 2005, 10 % des unités opérationnelles ont eu des condamnations pour non-respect de la durée du temps de travail. **2.4. Mesures pour assurer la conformité de l'activité aux dispositions législatives et réglementaires applicables en cette matière** : Les audits environnementaux, réalisés tous les 4 ans au minimum, intègrent la vérification de la conformité réglementaire. **2.7 Montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement** : Les principales provisions liées à l'environnement concernent la réhabilitation des carrières (qui n'est pas à proprement parler un risque). Au niveau du Groupe, les provisions pour réaménagement des sites et risque environnemental se sont élevées à 253 millions d'euros en 2005. **2.8. Montant des indemnités versées au cours de l'exercice en exécution d'une décision judiciaire en matière d'environnement et les actions menées en réparation de dommages causés à celui-ci** : En 2005, aucun versement majeur n'a été effectué par le Groupe. Aucun versement majeur à l'échelle locale n'a été porté à la connaissance du Groupe.

# Favoriser la comparabilité de notre performance

Pour répondre au souhait de nos parties prenantes et des analystes de pouvoir comparer facilement notre performance de développement durable, nous présentons une analyse de notre performance rapprochée de celle des autres acteurs du secteur membres de l'Initiative Ciment du WBCSD. Les analyses de comparabilité sont signalées par la mention **Benchmark** tout au long du rapport. Ces données du Benchmark ont été établies par Utopies.

Nous complétons cette analyse en présentant une synthèse de l'évaluation faite par les agences de notation sociale et environnementale Vigeo et SAM.

## MÉTHODOLOGIE DE L'ANALYSE COMPARATIVE

Les entreprises évaluées comptent des membres fondateurs de l'Initiative Ciment du WBCSD ainsi que des membres participants. L'analyse comparative repose uniquement sur les informations publiées par ces sociétés au 1<sup>er</sup> janvier 2006. Toutes les comparaisons doivent être examinées en tenant compte des différences de répartition géographique des activités et de périmètres de reporting. Le tableau ci-dessous donne un aperçu de ces facteurs, qui limitent parfois la pertinence des comparaisons.

 Le Benchmark complet de notre performance ainsi que ses sources et références sont disponibles sur notre site Internet.

## COMPARABILITÉ DES ENTREPRISES DU SECTEUR DU CIMENT

|                  | PROFIL DES ENTREPRISES |                        | SÉCURITÉ                                                                                 | PÉRIMÈTRE DE REPORTING             |                           |
|------------------|------------------------|------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|---------------------------|
|                  | CA (M€)                | PÉRIMÈTRE GÉOGRAPHIQUE |                                                                                          | NO <sub>x</sub> SO <sub>x</sub>    | CO <sub>2</sub>           |
| MEMBRES CSI      | Cemex                  | 6 855                  | 30  * | 100 %                              | NA                        |
|                  | Cimpor                 | 1 400                  | 8     | 49 % des ventes (Ciment seulement) | 56,5 % du clinker         |
|                  | Heidelberg             | 6 900                  | 50  * | 51 % des ventes (Ciment seulement) | NA                        |
|                  | Holcim                 | 8 302                  | 70  * | Groupe                             | 91 % et 94 % des fours    |
|                  | Italcementi            | 4 528                  | 19  * | Groupe                             | 74 % et 78 % du clinker   |
|                  | Lafarge                | 14 436                 | 75  * | 91 % des ventes                    | 87,5 % et 80 % du clinker |
|                  | Uniland                | 423                    | 6  *  | 56 % des ventes (Ciment seulement) | 78,74 % du clinker        |
|                  | Taiheiyo               | 6 310                  | 6 NA                                                                                     | NA                                 | 100 %                     |
|                  | Titan                  | 1 104                  | 9  *  | Ciment seulement                   | 100 % et 90 % des usines  |
| PARTICIPANTS CSI | Ash Grove              | 600                    | 2     | NA                                 | NA                        |
|                  | CRH                    | 13 000                 | 24  * | Groupe                             | NA                        |
|                  | Secil                  | 400                    | 4 NA                                                                                     | NA                                 | NA                        |
|                  | Shree                  | 114                    | 1     | NA                                 | 100 %                     |
|                  | Siam                   | 785                    | 1     | 100 %                              | 100 %                     |
|                  | Votorantim             | 1 400                  | 7 NA                                                                                     | NA                                 | NA                        |

NA : Non disponible | PÉRIMÈTRE GÉOGRAPHIQUE : Nombre de pays dans lesquels la société est présente, et chaque fois que cela est possible, répartition du chiffre d'affaires de la société dans les régions à :   
 Développement élevé  Développement moyen  Développement faible  
 \* approximation basée sur les informations publiées

Tableau réalisé par Utopies

## ÉVALUATION DE LAFARGE EN MATIÈRE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

Depuis 2001, les principales agences de notation extra financière évaluent positivement le Groupe. Lafarge est logiquement retenu dans les principaux indices boursiers responsables. Les résultats des évaluations des agences SAM (indice DJSI) et Vigeo, disponibles à la date de publication du présent rapport sont synthétisés ci-dessous. Celles des agences EIRIS (indice FTSE4Good) et Ethibel sont disponibles sur notre site Internet.

### Évaluation par SAM (Indice DJSI)

En 2005, Lafarge obtient un score de 68 % en progrès de 4 points par rapport à 2004. Parmi les points forts, SAM souligne la qualité du reporting environnemental et social de Lafarge ainsi que de la gestion des relations avec les investisseurs. Dans le domaine de l'environnement, Lafarge est reconnu pour ses systèmes de management environnemental et sa stratégie de lutte contre le changement climatique. Les axes d'amélioration mis en évidence par SAM sont notamment le management de la biodiversité, la description de la stratégie de recyclage des déchets et l'engagement en faveur des communautés.

### Évaluation par Vigeo

Lafarge est le leader du secteur en matière de responsabilité sociale d'entreprise sauf en ce qui concerne la gouvernance d'entreprise. Selon Vigeo, les critères d'indépendance des administrateurs retenus et le manque de règles encadrant leur élection, ainsi que l'absence de politiques concernant les indemnités de licenciement sont dommageables pour estimer le niveau de maîtrise par Lafarge des risques légaux et de réputation. Vigeo souligne le renforcement de l'engagement mondial de Lafarge en matière de responsabilité sociale par la signature d'un accord quadripartite avec les fédérations syndicales internationales qui couvrent les problématiques sociales et de respect des Droits de l'Homme. Vigeo met également en évidence l'investissement important de Lafarge dans l'Initiative Ciment du WBCSD et un effort renouvelé pour l'amélioration continue de ses performances environnementales.

## NOTE SAM/DJSI

Score global



- Moyenne du secteur sur une base globale
- Lafarge
- Meilleure société sur une base globale dans le groupe industriel

## ANALYSE COMPARATIVE DE NOTRE PERFORMANCE

### PRÉSENCE DANS LES PRINCIPAUX INDICES BOURSISERS DU DÉVELOPPEMENT DURABLE

|              | INDICE / AGENCE | FTSE4GOOD MONDE / EIRIS | FTSE4GOOD EUROPE / EIRIS | DJSI MONDE / SAM | DJSI STOXX / SAM | ESI / ETHIBEL | ASPI / VIGEO |
|--------------|-----------------|-------------------------|--------------------------|------------------|------------------|---------------|--------------|
| Lafarge      | ●               | ●                       | ●                        | ●                | ●                | ●             | ●            |
| Cemex        |                 |                         |                          |                  |                  |               |              |
| CRH          |                 |                         |                          | ●                |                  |               | ●            |
| Heidelberg   | ●               | ●                       |                          | ●                |                  |               | ●            |
| Holcim       | ●               | ●                       | ●                        | ●                | ●                |               |              |
| Hanson-BPB   |                 |                         |                          |                  | ●                |               |              |
| Saint-Gobain |                 |                         |                          |                  |                  |               | ●            |

# Méthodologie de reporting

Les données publiées dans ce rapport sont issues de systèmes déployés au sein du Groupe depuis plusieurs années et en amélioration permanente.

## RÉFÉRENTIEL DE REPORTING

Afin d'assurer une bonne compréhension des indicateurs, un référentiel commun de reporting environnemental a été élaboré en 2004 et actualisé en 2005 (*Group Environment Reporting*). Un référentiel spécifique à l'activité Ciment (*Business System Reference*) complète le référentiel Groupe pour les indicateurs ne concernant que le Ciment (émissions de CO<sub>2</sub>, poussières...). Le référentiel du reporting social développé depuis 3 ans est basé sur les directives de la *Global Reporting Initiative* (GRI) et les Principes du *Global Compact*.

En matière de sécurité, le système de management santé et sécurité (SMSS) mis en œuvre au sein du Groupe a été inspiré des principes directeurs définis par le BIT (Bureau International du Travail) sur les systèmes de gestion de la sécurité et de la santé au travail.

## PÉRIMÈTRE DE REPORTING

Le reporting environnemental comme le reporting social couvre l'ensemble des unités opérationnelles et sites industriels de production dont le Groupe possède le contrôle opérationnel dans le monde.

Le reporting social est basé sur une démarche auto-déclarative des directions des ressources humaines des unités opérationnelles du Groupe. Pour le rapport 2005, 83 unités opérationnelles ont participé à ce reporting, couvrant ainsi 85 % des effectifs consolidés du Groupe.

Dans la mesure du possible, les sites nouvellement acquis sont ajoutés et les sites vendus sont retranchés. Notons que pour l'activité Ciment, les sites acquis en fin d'année 2005 n'ont pas pu être intégrés en raison des difficultés temporaires d'accès aux données, en Chine en particulier. Les règles d'intégration des nouveaux sites au niveau de chaque activité seront précisées en 2006.

Étant donné le très grand nombre de sites et la diversité des activités industrielles du Groupe, certaines définitions nécessiteront encore d'être précisées pour assurer une meilleure homogénéité du périmètre.

## CONSOLIDATION ET CONTRÔLES

Les données sociales sont consolidées et contrôlées par la Direction des Politiques Sociales du Groupe.

Les données environnementales sont consolidées et contrôlées, au sein de chaque activité et sont ensuite consolidées au niveau du Groupe où un contrôle complémentaire est effectué. Les données relatives à nos émissions de CO<sub>2</sub> ne concernent que les émissions directes de l'activité Ciment. Chaque année, pour ces émissions, et uniquement pour cet indicateur, le périmètre de 1990 est reconstitué pour être comparable à celui du dernier exercice.

Les indicateurs relatifs aux émissions de CO<sub>2</sub> de l'activité Ciment font l'objet de vérifications par un tiers indépendant depuis 2001. Dans le reporting CO<sub>2</sub>, la combustion de biomasse est comptée pour zéro partout, en accord avec le WWF. Pour certains indicateurs qui ne sont pas suivis par toutes les activités, les données sont calculées par application d'un facteur moyen permettant une consolidation au niveau du Groupe.

En 2005, nous avons aussi soumis à vérification externe par PricewaterhouseCoopers cinq nouveaux indicateurs mentionnés par le signe ✓ dans les pages précédentes du rapport.

## LIMITES MÉTHODOLOGIQUES

Les indicateurs environnementaux et sociaux peuvent présenter des limites méthodologiques du fait :

- de la disponibilité limitée des données nécessaires aux calculs ;
- de la nature qualitative de certaines données qui peuvent être sujettes à interprétation ;
- des modalités pratiques de collecte et de saisie de ces informations. Le mode auto-déclaratif du questionnaire envoyé aux directions des ressources humaines pour une partie du reporting social ne permet pas de couvrir 100 % des effectifs du Groupe. De plus, la fiabilité des informations collectées via l'outil informatique Peoplesoft de gestion des ressources humaines dépend de la fréquence de mise à jour des données dans le système. S'agissant d'une démarche volontaire, la mise à jour des données n'est pas contrôlée systématiquement par le Groupe.

C'est pourquoi nous avons précisé, pour certains indicateurs, les définitions et méthodologies utilisées et, le cas échéant, les limites et les marges d'incertitudes associées. En particulier, pour l'indicateur "Pourcentage de femmes aux postes de cadres supérieurs" > page 28, pour l'indicateur des émissions dans l'air > page 41, et pour les carrières dotées d'un plan de réhabilitation conforme aux standards du Groupe > page 40.

# RAPPORT D'EXAMEN INDÉPENDANT DE PRICEWATERHOUSECOOPERS SUR CERTAINS INDICATEURS ENVIRONNEMENTAUX ET SOCIAUX

À la suite de la demande qui nous a été faite, nous avons effectué un examen visant à nous permettre d'exprimer une assurance modérée sur les indicateurs environnementaux et sociaux sélectionnés par Lafarge et identifiés par le signe ✓ dans la feuille de route figurant pages 10-11 pour l'exercice 2005 (ci-après "les Données").

Ces Données ont été préparées sous la responsabilité de la Direction du Développement Durable et des Affaires Publiques de Lafarge, conformément aux procédures de reporting applicables au sein du Groupe en 2005, consultables au siège du Groupe et dont un résumé figure sous le titre "méthodologie de reporting" en page 48. Il nous appartient, sur la base de nos travaux, d'exprimer une conclusion sur les Données.

## Nature et étendue des travaux

Nous avons mis en œuvre les diligences suivantes, conduisant à une assurance modérée que les Données ne comportent pas d'anomalies significatives.

Une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux plus étendus.

- Nous avons apprécié les procédures de reporting élaborées par le Groupe au regard de leur cohérence, leur pertinence, leur fiabilité, leur objectivité et leur caractère compréhensible.
- Nous avons conduit des entretiens avec les personnes responsables de l'élaboration des procédures et l'organisation du reporting au niveau du Groupe (Directions Environnement et Politiques Sociales) ainsi qu'auprès des personnes responsables du reporting au niveau des activités Ciment, Granulats & Béton, Toiture et Plâtre afin de vérifier la bonne compréhension et la correcte application des procédures.
- Au niveau du Groupe et des activités, nous avons mené des entretiens avec les personnes en charge de l'élaboration des Données et vérifié, sur la base de sondages, les calculs ainsi que la consolidation des Données.

- Nous avons sélectionné un échantillon de sites de l'activité Ciment pour les Données relatives aux émissions de CO<sub>2</sub> et de poussières et d'unités de reporting (Activité / Business Units – BU) pour les autres Données en fonction de leur contribution aux données consolidées du Groupe et de leur représentativité géographique. Au niveau de ces sites et unités de reporting sélectionnés :

- nous avons réalisé des visites ou des entretiens téléphoniques afin de vérifier la compréhension et l'application des procédures,
- nous avons mené des tests de détail, sur la base de sondages, consistant à vérifier les calculs et rapprocher les Données avec des pièces justificatives. De plus, pour les émissions de CO<sub>2</sub>, des travaux similaires ont été menés auprès des sites visités les années précédentes dans le cadre des vérifications de l'engagement du Groupe avec le WWF.

## LES SITES ET UNITÉS SÉLECTIONNÉS ET LA CONTRIBUTION DE L'ÉCHANTILLON AUX DONNÉES CONSOLIDÉES SONT PRÉSENTÉS CI-DESSOUS :

| DONNÉES                              | CIMENT                                   | GRANULATS & BÉTON             | TOITURE                       | PLÂTRE            | % DE COUVERTURE             |
|--------------------------------------|------------------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------|-----------------------------|
| Émissions de CO <sub>2</sub>         | 27 sites                                 | hors périmètre de reporting   |                               |                   | 25 % des émissions          |
| Émissions de poussières              | 8 fours                                  | hors périmètre de reporting   |                               |                   | 5 % des fours               |
| Audits environnementaux              | Asie, Europe, Afrique                    | Canada, France                | France, Italie, Allemagne, UK | Toutes les unités | 24 % des sites              |
| Plans de réhabilitation de carrières | Toutes les unités (hors Amérique Latine) | Canada Ouest, USA Est, France | hors périmètre de reporting   | Toutes les unités | 47 % des carrières          |
| Femmes cadres supérieurs             | France, UK, Malaisie, LNA                | France, LNA                   |                               | Toutes les unités | 45 % des cadres supérieurs  |
| Actionnariat salarié                 | France, Allemagne, Grèce, Malaisie, UK,  |                               |                               |                   | 46 % des salariés éligibles |

Pour les Données autres que celles relatives aux "émissions de CO<sub>2</sub>" et "actionnariat salarié", compte tenu :

- du faible de taux de couverture pour les Données "émissions de poussières",
- d'une représentativité géographique limitée de l'échantillon pour les Données "audits environnementaux",
- d'une interprétation non homogène des procédures de reporting pour les Données "plan de réhabilitation de carrières",
- d'une fréquence irrégulière de la mise à jour des Données "femmes cadres supérieurs",

la conclusion présentée ci-dessous ne porte que sur les sites et les unités de l'échantillon sélectionné mentionné ci-dessus et ne peut être étendue aux Données du Groupe figurant dans le Rapport de développement durable.

## Informations sur l'amélioration des procédures

Le rapport de développement durable contient des informations détaillées sur les méthodologies utilisées pour l'établissement de ces Données, sur les contrôles internes mis en œuvre et sur les améliorations prévues, notamment :

- Des précisions seront apportées aux définitions de certains indicateurs et aux règles de détermination du périmètre afin d'assurer une meilleure homogénéité des données > Page 48
- Les limites méthodologiques rencontrées dans l'élaboration des Données et les marges d'incertitude associées ont été précisées. Les contrôles internes, mis en place au niveau du Groupe, seront renforcés et étendus de manière systématique en 2006, notamment en ce qui concerne les Données "femmes cadres supérieurs" > Page 45 et "carrières dotées d'un plan de réhabilitation conforme aux standards du Groupe". > Page 44

## Conclusion

Sur la base de nos travaux :

- En ce qui concerne les Données "émissions de CO<sub>2</sub>" et "actionnariat salarié", nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause ces Données au regard des procédures applicables en 2005 au sein du Groupe.
- En ce qui concerne les autres Données "émissions de poussières", "audits environnementaux", "plans de réhabilitation de carrières" et "femmes cadres supérieurs", compte tenu des points mentionnés ci-dessus, notre conclusion est limitée aux données des sites et unités de l'échantillon sélectionné pour lesquelles nous n'avons pas relevé d'anomalies significatives.

Fait à Neuilly-sur-Seine, le 09/05/06

**Sylvain LAMBERT**  
PRICEWATERHOUSECOOPERS

# Avis de nos parties prenantes sur le rapport 2005

La mission du panel est de poser un “regard critique amical” sur l’approche de Lafarge en termes de responsabilité sociale d’entreprise, de proposer des améliorations et d’exprimer chaque année une opinion sur la démarche de Lafarge. Cependant, les membres du panel ne vérifient pas les données et ne délivrent pas d’assurance sur la performance.

Globalement, nous considérons que le rapport de développement durable de Lafarge s’est amélioré d’année en année. Nous avons particulièrement apprécié l’information complète fournie sur les sujets suivants :

- le lobbying,
- les mécanismes de développement propre,
- la construction durable,
- le VIH,
- la corruption,
- le tsunami.

La majorité d’entre nous trouve le rapport facile d’accès pour le lecteur et bien structuré, même si le positionnement de la plupart des indicateurs exclusivement dans une partie dédiée plutôt que dans le texte complique la compréhension.

Cependant, un membre a encouragé plus d’exemples concrets et un style moins abstrait, alors qu’un autre demandait des textes plus concis et l’inclusion de données dans la section Management.

De façon générale, nous avons relevé des cas de formulations vagues et d’affirmations non étayées. Pour remédier à cela en tenant compte des contraintes d’espace, nous suggérons de fournir plus de détail en annexe sur le site web du Groupe, et nous recommandons davantage de précision là où cela est possible.

Nous saluons l’inclusion de nouveaux indicateurs sur les achats, les évaluations des dirigeants, etc. Toutefois, pour les données sociales et économiques, nous apprécierions une répartition par activité ou par pays. Nous apprécions la transparence de Lafarge concernant certaines faiblesses, telle qu’une baisse de la performance du Groupe en matière de sécurité ou d’émissions, ou son retard par rapport à ses concurrents sur la

certification ISO 14001. Mais, nous sommes déçus de ne trouver que peu d’explications des causes de ces faiblesses et de propositions d’actions correctives.

Nous apprécierions aussi plus de débat sur l’impact des acquisitions du Groupe sur son exposition au risque et les variations de performances. Par exemple, Lafarge évoque ses acquisitions en Chine mais les enjeux sociaux et environnementaux qui y sont associés ne sont pas discutés. Nous aimerions en savoir plus sur les mesures engagées pour satisfaire aux engagements du Groupe vis-à-vis des normes et standards internationaux. Enfin, nous nous inquiétons du manque récurrent de reporting sur les émissions de Polluants Organiques Persistants.

Pour la performance, nous apprécions les progrès réalisés sur les questions sociales et les impacts environnementaux opérationnels, mais nous considérons que le Groupe doit s’améliorer dans deux domaines : la stratégie de gestion de l’eau et l’impact sur les communautés locales. Nous aimerions voir des données couvrant les principaux impacts sur les employés et leurs familles, les fournisseurs, etc., depuis l’installation jusqu’à la fermeture et la réhabilitation d’un site, surtout dans les pays du Sud. Au-delà des indicateurs, le rapport bénéficierait de courtes études de cas avec des références à des rapports locaux plus détaillés disponibles en ligne.

Enfin, certains objectifs du Groupe à court terme devraient être complétés par des objectifs à plus long terme, particulièrement sur les émissions globales de CO<sub>2</sub>, vue l’expansion du Groupe dans des économies en plein essor comme la Chine.

Par la suite, il sera important de renforcer le lien entre la performance produit,

qui est impressionnante et l’amélioration de la performance des bâtiments, grâce à une approche cycle de vie, l’amélioration de la collaboration avec d’autres industries, la sensibilisation des consommateurs et la responsabilité sur la fin de vie des produits. Nous saluons l’audit d’une sélection d’indicateurs de performance et souhaiterions connaître les résultats des audits sociaux mentionnés (page 35). Pour les années à venir, nous encourageons ce type d’audit par une tierce partie ainsi que l’implication des parties prenantes concernées. La comparaison de la performance du groupe avec celle de ses concurrents est un autre élément très positif et doit être plus enrichie d’une comparaison avec les bonnes pratiques d’autres industries. Nous nous réjouissons aussi de voir Lafarge mener activement le développement d’un supplément aux directives GRI spécifique au secteur du ciment, en collaboration avec les parties prenantes. Enfin, nous suggérons que les rapports futurs reflètent la dimension de plus en plus stratégique d’enjeux tels que les émissions de carbone et la construction durable, à travers une démonstration plus claire de leur intégration dans les processus de décision et davantage d’explications sur leur lien avec la performance financière.

## Membres du panel

Patrice Ponceau (Comité Européen) • Marion Hellmann (IBB) • Jean Paul Jeanrenaud (WWF) • Philippe Lévêque (CARE) • Karina Litvack (F&C Asset Management) • Cornis van der Lugt (PNUE) • Livia Tirone (Architecte) • Alastair McIntosh (“Centre for Human Ecology”, Écosse) • Simon Zadek (AccountAbility) • Dirigé par Élisabeth Laville (Utopies)

## CONTACTS

Directeur développement durable et affaires publiques  
**Olivier LUNEAU**  
olivier.luneau@lafarge.com

Directeur environnement  
**Michel PICARD**  
michel.picard@lafarge.com

Directeur politiques sociales  
**Patrice LUCAS**  
patrice.lucas@lafarge.com

Directeur relations investisseurs  
**Yvon BRIND’AMOUR**  
yvon.brindamour@lafarge.com

Directeur communication  
**Philippe HARDOUIN**  
philippe.hardouin@lafarge.com

Directeur communication externe  
**Stéphanie TESSIER**  
stephanie.tessier@lafarge.com

Directeur de la publication : Stéphanie Tessier • Conception : Direction de la communication Lafarge / Skipper Communication • Rédaction : Ernst&Young • Direction artistique : ●●●●  
Fabrication : HMS Publications • Crédits photos : D.R. Médiathèque Lafarge, Longrine, Images et Concepts/Laurence Prat, Thomas Mayer, Rapho/ Gérard Uferas, ©Jacques Ferrier architecte, Rapho/Niang Zeng, D.R. Lafarge Zement GmbH, R. Lowery / Ernest Rawlins, ©Dessin AAT BOGAERT, Rodrigo Gomez, Michel Monteaux, Agustinus Sidarta Photography • Illustrations : Picotto.

Cette revue est imprimée sur du papier couché mat, ECF, sans acide, recyclable et biodégradable, et certifié ISO 14001.



Siège social  
61, rue des Belles Feuilles - BP 40  
75782 Paris Cedex 16 - France  
Tél. : + 33 1 44 34 11 11  
Fax : + 33 1 44 34 12 00

[www.lafarge.com](http://www.lafarge.com)