

RAPPORT DU PRÉSIDENT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE ET LE CONTRÔLE INTERNE

Mesdames, Messieurs les actionnaires,

En application des dispositions de l'article L. 225-37, alinéa 6, du Code de commerce, je vous rends compte aux termes du présent rapport :

- de la composition et des conditions de préparation et d'organisation des travaux de votre Conseil d'Administration au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2012,
- des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société,
- de la politique de rémunération des mandataires sociaux,
- de l'étendue des pouvoirs du Président et du Directeur général.

1. Préparation et organisation des travaux du Conseil d'Administration

Au cours de l'exercice écoulé, votre Conseil d'Administration s'est réuni deux fois. L'agenda et l'ordre du jour des réunions du Conseil ont été les suivants :

Séance du 8 mars 2012 :

- Présentation du rapport d'activité,
- Approbation des comptes sociaux au 31 décembre 2011,
- Approbation des comptes consolidés au 31 décembre 2011,
- Compte rendu des rapports des comités du Conseil d'Administration (Comités d'Audit et des Rémunérations),
- Approbation du rapport du Président sur le Gouvernement d'Entreprise et sur le contrôle interne,
- Présentation du budget 2012,
- Programme de rachat d'actions,
- Délégations de pouvoirs en application du programme de rachat d'actions,
- Renouvellement du mandat d'un Administrateur,
- Affectation du résultat,

- Autorisation d'émettre un emprunt obligataire et délégation de pouvoirs,
- Convocation de l'Assemblée Générale Ordinaire et fixation de l'ordre du jour,
- Questions diverses.

Tous les membres du Conseil ont assisté à cette réunion, ainsi que les commissaires aux comptes de la Société et les quatre délégués du Comité Central d'Entreprise.

Les résolutions proposées au cours de cette séance ont toutes été adoptées à l'unanimité.

Séance du 2 août 2012 :

- Rapport d'activité,
- Analyse des comptes à fin juin 2012,
- Prévisions au 31 décembre 2012,
- Benchmark des Sociétés cimentières,
- Stratégie,
- Nominations,
- Évolution des systèmes d'information « Horus »,
- Compte rendu du Comité d'Audit,
- Adoption d'un nouveau référentiel de gouvernance,
- Questions diverses.

Tous les membres du Conseil ont assisté à cette réunion, ainsi que les commissaires aux comptes de la Société et les quatre délégués du Comité Central d'Entreprise.

Les résolutions proposées au cours de cette séance ont toutes été adoptées à l'unanimité.

Chaque Administrateur s'était vu adresser, avec sa convocation au Conseil, l'ensemble des documents et informations nécessaires à l'accomplissement de sa mission. Les procès-verbaux des réunions du Conseil d'Administration ont été établis à l'issue de chaque réunion.

■ **Composition du Conseil d'Administration :**

La Société est administrée par un Conseil d'Administration composé de cinq membres au moins et de douze membres au plus, nommés par l'Assemblée Générale des actionnaires pour une durée de trois ou six ans.

Au 31 décembre 2012, le Conseil d'Administration était composé de 10 membres dont la liste figure en annexe du présent rapport. Elle indique en outre, la liste des mandats exercés par chacun des administrateurs dans d'autres Sociétés du Groupe.

Le Conseil d'Administration est composé de personnes qui détiennent une connaissance du secteur d'activité, une connaissance spécifique des métiers, une expérience technique, et/ou des compétences en gestion et dans les domaines financiers.

Au 31 décembre 2012, le Conseil d'Administration comptait parmi ses membres six administrateurs indépendants : M. Reynald Dreyfus, P&E Management (Société détenue par M. Paul Vanfrachem), M. Jacques Le Mercier, M. Pierre Breuil, M. Bruno Salmon et M. Xavier Chalandon. Sont considérés comme indépendants les administrateurs n'entretenant aucune relation directe ou indirecte ou n'ayant aucun lien d'intérêt particulier avec la Société, ses filiales, ses actionnaires ou ses dirigeants. En outre, la Société considère comme Administrateur indépendant, une personne qui n'est pas liée à la Société ou au Groupe par un contrat de travail, par un contrat de prestation de services ou par une situation de subordination ou de dépendance vis-à-vis de la Société, du Groupe, de ses dirigeants ou actionnaires importants ou par un lien familial avec l'actionnaire majoritaire.

En application de la loi du 27 janvier 2011 relative au principe de représentation équilibrée des hommes et des femmes au sein du Conseil d'Administration, il est rappelé que Madame Sophie Sidos est membre du Conseil. Par ailleurs, le Conseil recherche l'équilibre souhaitable à sa composition afin de répondre aux obligations visées dans le respect des échéances prescrites par la loi.

■ **Composition des comités :**

Le Conseil d'Administration dispose d'un Comité d'Audit et d'un Comité des Rémunérations. Les comités sont composés de trois membres, tous administrateurs indépendants, nommés par le Conseil d'Administration sur proposition du Président et choisis en fonction de leurs compétences. Les membres des comités sont nommés pour la durée de leur mandat d'administrateur. Ils sont rééligibles.

Les membres des comités peuvent être révoqués à tout moment par le Conseil d'Administration, lequel n'a pas à justifier sa décision. Un membre d'un comité peut renoncer à ses fonctions sans avoir à motiver sa décision.

Chaque comité est présidé par un président nommé par décision du comité prise à la majorité de ses membres. Le président du comité veille au bon fonctionnement de celui-ci, notamment en ce qui concerne les convocations, la tenue des réunions, l'information du Conseil d'Administration.

Chaque comité désigne un secrétaire choisi parmi les trois membres ou extérieur au comité et au Conseil d'Administration.

La composition des comités est la suivante :

■ **Comité d'Audit :**

- Monsieur Raynald Dreyfus, Président du comité,
- Monsieur Jacques Le Mercier,
- Monsieur Pierre Breuil.

■ **Comité des Rémunérations :**

- Monsieur Paul Vanfrachem, Président du comité,
- Monsieur Raynald Dreyfus,
- Monsieur Xavier Chalandon.

■ **Modalités de fonctionnement :**

Réunions :

Comité d'Audit : deux fois par an et plus fréquemment, à la demande du Conseil d'Administration.

Comité des Rémunérations : une fois par an et plus fréquemment, à la demande du Conseil d'Administration.

Les propositions des comités sont adoptées à la majorité des membres présents, chaque membre disposant d'une voix. Les membres ne peuvent se faire représenter aux séances des comités. Les délibérations des comités sont constatées par des procès-verbaux établis sur un registre spécial. Chaque comité rend compte au Conseil d'Administration de ses travaux.

Le Conseil d'Administration peut allouer aux membres des comités une rémunération ou des jetons de présence.

■ **Missions du Comité d'Audit :**

Les attributions du Comité d'Audit consistent notamment à :

- examiner les comptes annuels et semestriels, tant consolidés que sociaux (et porte notamment son attention sur la permanence et la pertinence des méthodes comptables utilisées),
- assurer le suivi du processus d'élaboration de l'information financière,
- prendre connaissance des procédures internes de collecte et de contrôle des informations financières qui garantissent les informations consolidées,
- assurer le suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques,
- examiner les candidatures des commissaires aux comptes dont la nomination est proposée à l'Assemblée Générale des actionnaires,
- examiner chaque année les honoraires des commissaires aux comptes ainsi que leur indépendance.

Le Comité d'Audit s'est réuni deux fois en 2012 avec un taux de participation de 100% et a procédé à l'examen des points suivants :

Séance du 28 février 2012 :

- Calendrier et information financière,
- Présentation des états financiers 2011,
- Gestion des risques,
- Travaux de l'Audit Interne,
- Financements et couverture des risques de change et de taux,
- Commissaires aux Comptes.

Séance du 27 juillet 2012 :

- Calendrier financier,
- Comptes du 1^{er} semestre 2012,
- Evolution comptable, réglementaire et de gouvernance,
- Projets en cours,
- Gestion des risques,
- Audit interne.

■ **Missions du Comité des Rémunérations :**

Le Comité des Rémunérations est chargé :

- d'examiner les rémunérations des dirigeants et des salariés (partie fixe, partie variable, gratifications..) et notamment leur montant et leur répartition,
- d'étudier les plans d'options de souscription ou d'achat d'actions et notamment en ce qui concerne les bénéficiaires, le nombre d'options qui pourraient leur être consenties, ainsi que la durée des options et les conditions du prix de souscription ainsi que de toute autre forme d'accès au capital de la Société en faveur des dirigeants et des salariés,
- d'étudier certains avantages notamment en matière de régime de retraite, de régime de prévoyance, assurance invalidité, assurance décès, rente éducation, assurance de responsabilité civile des mandataires sociaux et cadres dirigeants, etc.

Le Comité des Rémunérations s'est réuni une fois en 2012 avec un taux de participation de 100% et a procédé à l'examen des points suivants :

Séance du 7 mars 2012 :

- Benchmark des rémunérations des cadres supérieurs,
- Politique salariale.

2. Procédure de contrôle interne et de gestion des risques

Le contrôle interne dans le Groupe s'articule notamment autour :

- du Service Normes et Procédures chargé d'émettre ou d'actualiser les normes comptables et financières applicables dans le Groupe,
- du contrôle financier rattaché à la Direction Financière et en charge de veiller à l'application des normes, procédures, règles et bonnes pratiques,
- du contrôle de gestion rattaché aux directions générales des différentes activités,
- de l'Audit Interne rattaché au Directeur Général du Groupe.

Un guide du contrôle interne a été diffusé à l'ensemble du management opérationnel et des équipes administratives et financières du Groupe en 2012. Il présente les obligations légales et les définitions en matière de contrôle interne et pose les bases et principes à respecter pour assurer les meilleures garanties d'un contrôle interne de qualité.

En outre, un certain nombre de contrôleurs de gestion en poste recevront en complément une formation spécifique sur le contrôle interne.

■ **Définition et objectifs du contrôle interne**

Selon le cadre de référence de l'AMF, auquel la Société a choisi de se référer, le contrôle interne est un dispositif qui vise à assurer :

- la conformité aux lois et règlements,
- l'application des instructions et des orientations fixées par la Direction Générale,
- le bon fonctionnement des processus internes du Groupe, notamment ceux concourant à la sauvegarde des actifs,
- la fiabilité des informations financières.

Ce dispositif consiste en un ensemble de moyens, de comportements de procédures et d'actions adaptés aux caractéristiques du Groupe, qui contribue à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations, et à l'utilisation efficiente de ses ressources.

Il doit lui permettre également de prendre en compte de manière appropriée les risques significatifs, qu'ils soient opérationnels, financiers ou de conformité. Néanmoins, comme tout système de contrôle, il ne peut fournir une garantie absolue que ces risques sont totalement éliminés.

■ **Périmètre d'application**

Le périmètre retenu en matière de contrôle interne est la Société mère et l'ensemble des filiales qu'elle contrôle exclusivement ou conjointement.

■ **Description des composantes du contrôle interne**

Le dispositif de contrôle interne est fondé sur une organisation interne adaptée à chaque activité du Groupe et caractérisée par une forte responsabilisation du management opérationnel par la Direction.

Le Groupe met en œuvre au niveau de ses filiales, des procédures et modes opératoires relatifs notamment à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, et prenant en compte les risques inhérents à chacun des métiers et marchés sur lesquels le Groupe est présent, dans le respect des directives et règles communes définies par le Groupe.

En terme d'outils de traitement de l'information, le Groupe pilote et contrôle le déroulement de ses activités industrielles (notamment approvisionnements, production, maintenance), commerciales (ventes, expéditions et crédit clients), et les retranscrit en informations comptables à l'aide de progiciels intégrés reconnus comme des standards du marché ou d'applications spécifiques développées par la Direction des Systèmes d'Information du Groupe.

Dans ce contexte, le Groupe a engagé depuis 2009 une modernisation progressive de ses systèmes d'information visant à harmoniser les outils utilisés, renforcer la sécurité et la rapidité du traitement des données et des transactions sur un socle technique uniformisé, développer des pôles d'expertise partagés, et faciliter l'intégration des nouvelles entités. Cette refonte porte d'une part sur les infrastructures techniques, et d'autre part sur les processus transactionnels et les applications supportant ces processus. Elle a conduit le Groupe à initier début 2012 la mise en place du progiciel de gestion intégré SAP sur la société Vicat SA en France. Ce projet sera étendu dans les prochaines années aux autres activités françaises puis internationales du Groupe.

La Société dispose d'un système de pilotage par la Direction Générale et les directions fonctionnelles concernées, permettant une prise de décision éclairée et rapide. Ce système comprend :

- des rapports quotidiens de production des usines,
- des revues d'activité hebdomadaires par les Directions opérationnelles (pays ou filiale);
- des revues mensuelles opérationnelles et financières (performances usines, tableaux de bord industriels et commerciaux) analysées par le contrôle financier Groupe en référence au budget et à l'exercice précédent ;
- des arrêtés mensuels des résultats consolidés décomposés par pays et par branches d'activité, rapprochés du budget;
- des situations mensuelles consolidées de trésorerie et d'endettement, décomposées par pays et par branches d'activité ;
- des visites régulières de la Direction Générale dans l'ensemble des filiales au cours desquelles lui sont présentés les résultats et le déroulement des opérations commerciales et industrielles, lui permettant d'évaluer la mise en œuvre des directives, de faciliter les échanges et la prise de décision.

Au niveau du reporting groupe décisionnel, l'année 2012 a été consacrée à la migration vers la version la plus récente du système et l'amélioration des processus et de la qualité du reporting, notamment dans les pays en démarrage Inde et Kazakhstan. En 2013, la démarche d'amélioration continue se poursuit.

■ Analyse et gestion des risques

La gestion des risques est intégrée dans les responsabilités des différents niveaux de management opérationnel. Les différents reportings d'activités décrits plus hauts intègrent, le cas échéant, des éléments sur les risques.

Les risques majeurs sont ensuite analysés et le cas échéant, gérés avec la Direction Générale. Une synthèse des principaux risques auxquels le Groupe est exposé est présentée chaque année au chapitre 4 du Document de Référence publié par la Société et visent notamment :

- les risques industriels dont ceux liés aux équipements industriels et à des défauts de qualité des produits et ceux liés à l'environnement ;
- les risques de marché et notamment : les risques de change, les risques de conversion, les risques de liquidité et les risques de taux d'intérêts.

Une démarche de recensement et d'analyse des risques a été réalisée par l'Audit Interne. Après une phase de recensement par entretien avec les principaux dirigeants opérationnels et fonctionnels du Groupe, elle a permis, au terme d'une phase d'analyse menée avec la Direction Générale, la réalisation d'une cartographie synthétique des risques du Groupe. Cette matrice des risques est régulièrement examinée et le cas échéant, actualisée.

La direction de l'Audit Interne est rattachée à la Direction Générale du Groupe et peut intervenir sur l'ensemble des activités et filiales du Groupe. Elle mène ses travaux, conformément à un plan d'audit annuel visant à couvrir les principaux risques identifiés au sein de l'entreprise, notamment ceux relatifs à l'information comptable et financière.

Les travaux d'audit font l'objet de rapports présentés au management, à la Direction Générale et au Comité d'Audit. Ils sont composés de rapports synthétiques plus particulièrement destinés aux Dirigeants et de rapports détaillés permettant entre autres de sensibiliser les opérationnels concernés aux éventuels dysfonctionnements constatés et recommandations proposées.

La mise en œuvre des plans d'actions fait l'objet d'un suivi formalisé par l'Audit Interne sur un tableau de bord spécifique.

3. Gouvernement d'Entreprise

Le Conseil d'Administration a décidé lors de sa réunion du 2 août 2012, sur proposition de son Président, d'adhérer au Code de Gouvernement d'Entreprise Middlenext publié en décembre 2009 disponible sur le site www.middlenext.com

Jusqu'à présent, la Société se référait au Code de Gouvernement d'Entreprise de l'AFEP/MEDEF, mais le Conseil a considéré que les recommandations et points de vigilance du Code Middlenext étaient mieux adaptés à la Société au regard de la structure de son capital et de sa taille.

Par conséquent, en application de la loi du 3 juillet 2008, transposant la directive communautaire 2006/46/CE du 14 juin 2006, la Société se référera au Code Middlenext pour l'élaboration du rapport prévu à l'article L225-37 du Code de commerce à compter de l'exercice 2012.

4. Rémunération des mandataires sociaux

■ Politique de la rémunération des mandataires sociaux

Considérant que les recommandations AFEP et MEDEF du 6 octobre 2008 relatives à la rémunération des dirigeants mandataires sociaux des Sociétés cotées répondent à des principes de bonne gouvernance dans le cadre desquelles la Société s'est toujours inscrite, elle a pris la décision d'adhérer à ces recommandations.

La position de la Société vis-à-vis de ces recommandations est la suivante :

- des dispositions ont été prises pour que les dirigeants mandataires sociaux ne soient pas liés à la Société par un contrat de travail ;
- aucune indemnité de rupture n'est prévue pour les dirigeants mandataires sociaux ;
- les régimes de retraite supplémentaires en vigueur dans la Société et dont bénéficient les mandataires sociaux et certains dirigeants non mandataires font l'objet d'un encadrement strict. Le montant de la retraite additionnelle ne peut notamment pas conduire les bénéficiaires à percevoir, toutes pensions de retraite confondues, un montant excédant 60 % du salaire de référence ;
- la Société n'a pas mis en place de politique d'options d'achat ou de souscription d'actions et d'attribution d'actions de performance ;
- conformément aux recommandations en matière de transparence sur tous les éléments de la rémunération, la Société adoptera la présentation standardisée définie par l'AFEP et le MEDEF et rendra publique cette information, notamment dans son Document de Référence.

■ Politique de détermination de la rémunération des dirigeants non mandataires sociaux

Le Président du Conseil d'Administration a, conformément aux recommandations sur le Gouvernement d'Entreprise, veillé au respect des principes suivants :

A) Exhaustivité

La détermination des rémunérations des dirigeants non mandataires sociaux a été retenue et appréciée globalement pour chacun d'entre eux.

Elle intègre :

- une rémunération fixe
- des jetons de présence
- un régime de retraite sur complémentaire
- des avantages en nature.

Il est rappelé qu'aucun dirigeant ne bénéficie d'une rémunération variable, ni d'options d'actions, ni d'attribution gratuite d'actions, ni d'indemnités de départ.

B) Marché de référence / métier

Les rémunérations des dirigeants non mandataires sociaux ont été comparées par rapport aux rémunérations publiées par les Sociétés et groupes français du même secteur, ainsi que par rapport à des Sociétés industrielles pouvant faire l'objet d'une comparaison par leur niveau de chiffre d'affaires ou de résultats. Il en ressort que les rémunérations actuelles sont inférieures aux rémunérations moyennes constatées.

C) Cohérence

La cohérence des rémunérations entre les différents dirigeants non mandataires sociaux a pu être vérifiée eu égard aux critères suivants :

- expérience professionnelle et formation
- ancienneté
- niveau de responsabilité.

D) Simplicité et stabilité des règles

L'absence de rémunération variable et d'attribution d'options d'actions ou d'attribution gratuite d'actions permet une simplicité et une stabilité des règles d'établissement des rémunérations.

E) Mesure

Les rémunérations des dirigeants non mandataires sociaux, compte tenu de leurs montants et de leur nature essentiellement fixe, sont compatibles avec l'intérêt général de l'entreprise et sont conformes aux pratiques du marché dans le secteur d'activité.

▪ Politique d'attribution d'options d'actions et d'attribution gratuite d'actions

La Société n'a pas mis en place de politique d'options d'actions ou d'attribution gratuite d'actions.

5. Participation des actionnaires à l'Assemblée Générale

La participation des actionnaires à l'Assemblée Générale ne fait pas l'objet de modalités particulières et est régie par la loi et l'article 25 des statuts de la Société ci-après reproduit :

ARTICLE 25 - ASSISTANCE ET REPRÉSENTATION AUX ASSEMBLÉES

Tout actionnaire peut participer, personnellement ou par mandataire, aux Assemblées sur justification de la propriété de ses titres, s'il est justifié, dans les conditions légales et réglementaires, de l'enregistrement de ses titres à son nom ou à celui de l'intermédiaire inscrit pour son compte, en application du septième alinéa de l'article L.228-1 du Code de commerce, au troisième jour ouvré précédant la date de l'Assemblée à zéro heure, heure de Paris, soit dans les comptes de titres nominatifs tenus par la Société, soit dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire inscrit.

L'inscription ou l'enregistrement comptable des titres dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité est constaté par une attestation de participation délivrée par ce dernier dans les conditions légales et réglementaires en vigueur.

La participation aux Assemblées Générales Ordinaires est subordonnée à la justification d'au moins une action.

6. Pouvoirs du Président et du Directeur Général

Le Conseil d'Administration du 7 mars 2008, conformément à l'article 21 des statuts de la Société, a décidé d'opter pour le mode de séparation des fonctions de Président du Conseil et de Directeur général.

M. Jacques Merceron-Vicat a été renouvelé dans ses fonctions de Président du Conseil d'Administration pour la durée restant à courir de son mandat d'Administrateur, soit jusqu'à l'Assemblée Générale de 2016, appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2015.

M. Guy Sidos a été renouvelé dans ses fonctions de Directeur général pour la durée du mandat du Président du Conseil, soit jusqu'à l'Assemblée Générale de 2016, appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2015.

Aucune limitation n'a été apportée aux pouvoirs du Président et à ceux du Directeur général.

Fait à Paris

Le 14 février 2013

Le Président du Conseil d'Administration

