



**2009**  
**RAPPORT**  
**ANNUEL**  
Document de Référence



**PARTENAIRE DU PAVILLON FRANCE POUR L'EXPOSITION  
UNIVERSELLE À SHANGHAI 2010**



les matériaux au cœur de la *vie*™

## GRANULATS ET BÉTON

Chine. Gare Sud, une réalisation  
ciment et béton, Pékin.

© Médiathèque Lafarge - Ignis Gerber



|           |  |     |
|-----------|--|-----|
| <b>1</b>  | INFORMATIONS FINANCIÈRES<br>SÉLECTIONNÉES                | 7   |
| <b>2</b>  | FACTEURS DE RISQUE                                       | 11  |
| <b>3</b>  | INFORMATIONS SUR LAFARGE                                 | 21  |
| <b>4</b>  | EXAMEN DE LA SITUATION<br>FINANCIÈRE ET TENDANCES        | 49  |
| <b>5</b>  | ORGANES D'ADMINISTRATION<br>ET DE DIRECTION, ET SALARIÉS | 89  |
| <b>6</b>  | PRINCIPAUX ACTIONNAIRES                                  | 121 |
| <b>7</b>  | LE TITRE ET LA BOURSE                                    | 127 |
| <b>8</b>  | INFORMATIONS<br>COMPLÉMENTAIRES                          | 131 |
| <b>9</b>  | PROCÉDURES DE CONTRÔLE<br>INTERNE                        | 143 |
| <b>10</b> | LE CONTRÔLE  | 149 |
|           | ATTESTATION DES PERSONNES<br>RESPONSABLES                | 153 |
| <b>F</b>  | ÉLÉMENTS FINANCIERS                                      | F1  |
|           | TABLE DE RÉFÉRENCE AMF                                   | 258 |

AUTORITÉ  
DES MARCHÉS FINANCIERS  
**AMF**

Le présent Document de Référence a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 11 mars 2010, conformément à l'article 212-13 de son règlement général. Il pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière s'il est complété par une note d'opération visée par l'Autorité des marchés financiers.

# 2009 Rapport Annuel

## Document de Référence

*d*

ans ce Rapport Annuel, les termes qui suivent sont utilisés avec les définitions ci-dessous :

**"GROUPE"** ou **"LAFARGE"** : Lafarge S.A. et ses filiales consolidées.

**"SOCIÉTÉ"** ou **"LAFARGE S.A."** : notre société mère Lafarge S.A.

**"BRANCHE"** : l'activité du Groupe est organisée en trois branches d'activité : Ciment, Granulats & Béton et Plâtre, correspondant chacune à des secteurs d'activités distincts. Le Groupe comprend également des activités résiduelles et des holdings regroupées sous la dénomination "Autres".

**"UNITÉ OPÉRATIONNELLE"** : unité de gestion correspondant à l'une de nos trois branches, dans un secteur géographique donné, généralement un pays.

**"ACTIVITÉS POURSUIVIES"** : les trois branches : Ciment, Granulats & Béton et Plâtre ainsi que les activités résiduelles et les holdings.

**"ACTIVITÉS CÉDÉES"** : la branche Toiture, cédée le 28 février 2007.

**"ORASCOM CEMENT"** : l'ensemble des activités cimentières de Orascom Construction Industries S.A.E, acquise par le Groupe le 23 janvier 2008 et regroupées sous sa filiale Orascom Building Materials Holding S.A.E. Cette dernière a été rebaptisée Lafarge Building Materials Holding Egypt le 24 janvier 2008.

**"MARCHÉS ÉMERGENTS"** ou **"MARCHÉS EN CROISSANCE"** : tous les pays n'appartenant pas à nos secteurs géographiques d'Europe occidentale et d'Amérique du Nord, à l'exception du Japon, de l'Australie et de la Nouvelle-Zélande.

**"EXCELLENCE 2008"** : plan stratégique détaillé du Groupe présenté le 23 février 2006. Ce plan comprend notamment un programme de réduction de coûts.

**"ERP"** : *Enterprise Resource Planning* ou *Progiciel de Gestion Intégré*.

Par ailleurs, en raison des arrondis (valeurs absolues ou pourcentages), la somme des chiffres apparaissant dans un texte ou dans un tableau pourrait ne pas être exactement identique au montant ou au pourcentage indiqué pour le total. En effet, le total tient compte des décimales.

# Lafarge

Leader mondial des matériaux de construction, Lafarge occupe des positions de premier plan en Ciment, Granulats et Béton, Plâtre, avec 78 000 collaborateurs dans 78 pays. Créateur de matériaux essentiels au développement économique et social, Lafarge s'engage dans la construction durable.

## Chiffres clés *au 31 décembre 2009*

CHIFFRE D'AFFAIRES *en millions d'euros*

**15 884**

EFFECTIFS

**78 000**

PRÉSENCE DANS

**78** pays

NOMBRE DE SITES DE PRODUCTION

**2 013**







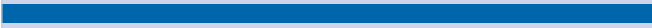


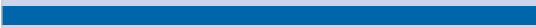


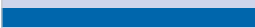








# *m*

Malgré une année 2009 marquée par le ralentissement économique et la baisse des volumes dans les pays mûrs, le Groupe a généré un très bon niveau de cash flow libre en hausse de 34 % par rapport à 2008 et dépassé ses objectifs de réduction des coûts avec 230 millions d'euros d'économies structurelles. Cette performance a permis de réduire l'endettement net du Groupe de 18 % et de limiter l'impact de la baisse des volumes sur sa marge opérationnelle, qui a bien résisté.

Ces résultats reflètent les forces du Groupe. Tout d'abord, un portefeuille géographique bien orienté, qui a bénéficié de la forte progression des marchés émergents dont le résultat d'exploitation courant est en progression à périmètre et taux de change constants (hors Europe Centrale et de l'Est). Ensuite, une forte mobilisation opérationnelle autour de la génération de cash flow et de la défense des marges.

Le Groupe est en bonne position pour capturer les besoins croissants des marchés émergents. Il oriente son potentiel d'innovation vers des solutions concrètes pour la construction durable, à la fois dans les pays mûrs et les pays émergents. L'amélioration de l'efficacité énergétique des bâtiments est un axe clé de sa recherche.

En 2010, pour la sixième année consécutive, Lafarge est répertorié dans la liste des 100 multinationales les plus engagées en matière de développement durable.

|   |   | <i>en millions d'euros</i> |  |
|---|---|----------------------------|--|
| <b>CHIFFRE D'AFFAIRES</b>   |   |                            |  |
|   |   |                            | <i>en millions d'euros</i>   |
| 2009  |    | <b>15 884</b>              | Chiffre d'affaires impacté par la baisse des volumes ainsi que des variations de change et de périmètre suite aux cessions réalisées.  |
| 2008  |    | 19 033                     |  |
| 2007  |    | 17 614                     |  |
| <b>RÉSULTAT D'EXPLOITATION AVANT PLUS-VALUES DE CESSION, PERTE DE VALEUR SUR ACTIFS, RESTRUCTURATION ET AUTRES <sup>(1)</sup></b> |   |                            |  |
|   |   |                            | <i>en millions d'euros</i>   |
| 2009  |    | <b>2 477</b>               | Résultat d'exploitation courant impacté par la baisse des volumes mais compensé partiellement par une augmentation de la contribution des pays émergents hors Europe centrale et de l'Est. |
| 2008  |    | 3 542                      |  |
| 2007  |    | 3 242                      |  |
| <b>CASH FLOW LIBRE <sup>(1)</sup></b>   |   |                            |  |
|   |   |                            | <i>en millions d'euros</i>   |
| 2009  |  | <b>2 834</b>               | Cash flow libre en hausse de 34 % grâce à la forte mobilisation des équipes pour la génération de cash flow.   |
| 2008  |  | 2 113                      |  |
| 2007  |  | 1 726                      |  |
| <b>DETTE NETTE CONSOLIDÉE <sup>(1)</sup></b>  |   |                            |  |
|   |   |                            | <i>en millions d'euros</i>   |
| 2009  |  | <b>13 795</b>              | Endettement net réduit de 3,1 milliards d'euros.   |
| 2008  |  | 16 884                     |  |
| 2007  |  | 8 685                      |  |
| <b>RÉSULTAT NET PART DU GROUPE</b>  |   |                            |  |
|   |   |                            | <i>en millions d'euros</i>   |
| 2009  |  | <b>736</b>                 | Résultat net part du Groupe en retrait de 54 %.  |
| 2008  |  | 1 598                      |  |
| 2007  |  | 1 909                      |  |
| <b>RÉSULTAT NET PAR ACTION</b>  |   |                            |  |
|   |   |                            | <i>en euros</i>  |
| 2009  |  | <b>2,77</b>                | Résultat net par action en baisse à 2,77 euros.  |
| 2008  |  | 7,19 <sup>(2)</sup>        |  |
| 2007  |  | 9,60 <sup>(2)</sup>        |  |
| <b>DIVIDENDE PAR ACTION</b>   |   |                            |  |
|   |   |                            | <i>en euros</i>  |
| 2009  |  | <b>2,00 <sup>(3)</sup></b> | Dividende de 2 euros par action proposé.   |
| 2008  |  | 2,00                       |  |
| 2007  |  | 4,00                       |  |

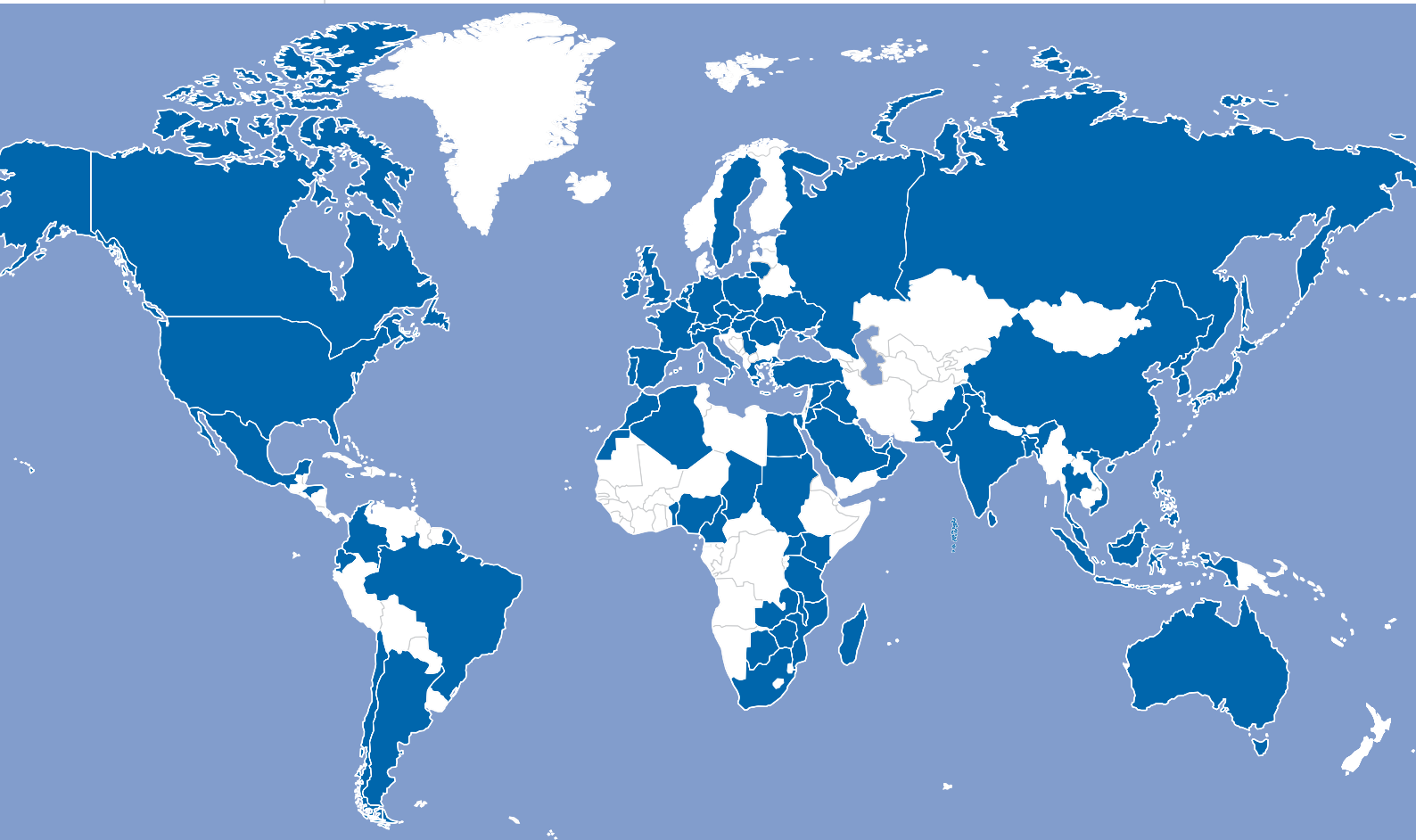
Données issues des états financiers consolidés au 31 décembre 2009.

(1) Voir la section 4.2 (Politiques Comptables et Définitions).

(2) Les périodes 2008 et 2007 ont été ajustées afin de refléter le fait que l'augmentation de capital réalisée en avril 2009 a été effectuée avec droit préférentiel de souscription.

(3) Montant soumis à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée générale du 6 mai 2010.

## Lafarge dans le monde

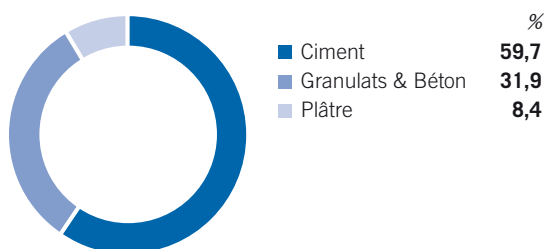


La carte des implantations de Lafarge dans le monde au 31 décembre 2009 (usines et bureaux commerciaux).

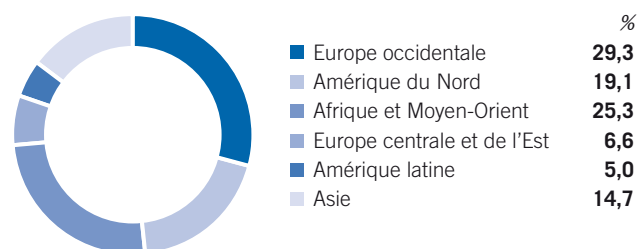
### Chiffres clés par métier et par zone géographique au 31 décembre 2009

Les chiffres d'effectifs, pays et sites sont comptabilisés à 100 % hors sociétés consolidées par mise en équivalence, au 31 décembre 2009.

#### CHIFFRE D'AFFAIRES DU GROUPE PAR MÉTIER



#### CHIFFRE D'AFFAIRES DU GROUPE PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



## Ciment | Leader mondial

CHIFFRE D'AFFAIRES *en millions d'euros*

9 477

NOMBRE DE SITES DE PRODUCTION

160

NOMBRE DE COLLABORATEURS

46 468

PRÉSENCE DANS

48 pays

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

## Granulats & Béton | N° 2 mondial & N° 3 mondial

CHIFFRE D'AFFAIRES *en millions d'euros*

5 064

NOMBRE DE SITES DE PRODUCTION

1 773

NOMBRE DE COLLABORATEURS

23 552

PRÉSENCE DANS

36 pays

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

## Plâtre | N° 3 mondial

CHIFFRE D'AFFAIRES *en millions d'euros*

1 334

NOMBRE DE SITES DE PRODUCTION

80

NOMBRE DE COLLABORATEURS

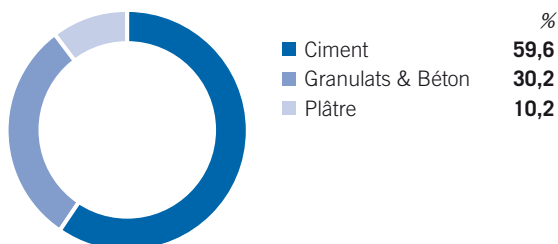
7 974

PRÉSENCE DANS

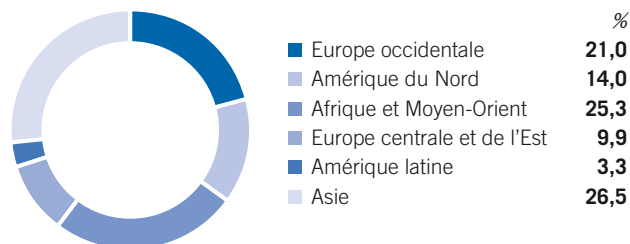
30 pays

Systèmes de plaques de plâtre et solutions d'aménagement intérieur à base de plâtre pour la construction neuve et la rénovation.

EFFECTIFS DU GROUPE PAR MÉTIER



EFFECTIFS DU GROUPE PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE







**PLÂTRE**

Australie. Hall de réception  
de l'hôtel Hilton, Sydney.

## 1

## Informations financières sélectionnées

# 1

## INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES

En application du règlement n° 1606/2002 du Conseil européen adopté le 19 juillet 2002, les comptes consolidés du Groupe publiés au titre des exercices présentés sont établis conformément aux *International Financial Reporting Standards* ("IFRS") en vigueur dans l'Union européenne au 31 décembre 2009.

Les tableaux ci-dessous présentent les chiffres clés du Groupe pour chacun des trois exercices clos les 31 décembre 2009, 2008 et 2007. Ces chiffres sont extraits des comptes consolidés du Groupe tels qu'audités par Deloitte & Associés et Ernst & Young Audit. Les comptes consolidés audités

du Groupe pour les exercices clos les 31 décembre 2009, 2008 et 2007 sont présentés en partie F à la fin du présent Rapport Annuel et Document de Référence.

### LES CHIFFRES CLÉS DU GROUPE

| (millions d'euros, sauf indications contraires)   | 2009    | 2008    | 2007    |
|---|---------|---------|---------|
| <b>COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ</b>   |         |         |         |
| Chiffre d'affaires  | 15 884  | 19 033  | 17 614  |
| Résultat d'exploitation avant plus-values de cession, perte de valeur sur actifs, restructuration et autres | 2 477   | 3 542   | 3 242   |
| Résultat d'exploitation   | 2 250   | 3 362   | 3 289   |
| Résultat net des activités poursuivies  | 1 046   | 1 939   | 2 038   |
| Résultat net des activités cédées ou en cours de cession  | -       | -       | 118     |
| Résultat net de l'ensemble consolidé  | 1 046   | 1 939   | 2 156   |
| <i>Dont part attribuable aux :</i>  |         |         |         |
| Propriétaires de la société mère du Groupe  | 736     | 1 598   | 1 909   |
| Participations ne donnant pas le contrôle (Intérêts minoritaires)   | 310     | 341     | 247     |
| <b>Résultat par action attribuable aux propriétaires de la société mère du Groupe * :</b>                   |         |         |         |
| Résultat par action (euros)   | 2,77    | 7,19    | 9,60    |
| Résultat par action dilué (euros)   | 2,77    | 7,16    | 9,48    |
| Nombre moyen d'actions (milliers)   | 265 547 | 222 350 | 198 806 |

\* Les périodes comparatives présentées ont été ajustées afin de refléter le fait que l'augmentation de capital réalisée en avril 2009 a été effectuée avec droit préférentiel de souscription.

| (millions d'euros)   | 2009          | 2008          | 2007          |
|--|---------------|---------------|---------------|
| <b>ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE CONSOLIDÉE</b>                            |               |               |               |
| <b>ACTIF</b>   |               |               |               |
| Actif non courant  | 32 857        | 32 928        | 21 490        |
| Actif courant  | 6 640         | 7 680         | 6 818         |
| <b>TOTAL DE L'ACTIF</b>  | <b>39 497</b> | <b>40 608</b> | <b>28 308</b> |
| <b>PASSIF</b>  |               |               |               |
| Capitaux propres attribuables aux propriétaires de la société mère du Groupe | 14 977        | 12 910        | 10 998        |
| Participations ne donnant pas le contrôle (Intérêts minoritaires)            | 1 823         | 1 725         | 1 079         |
| Passif non courant   | 16 652        | 17 043        | 10 720        |
| Passif courant   | 6 045         | 8 930         | 5 511         |
| <b>TOTAL DU PASSIF</b>   | <b>39 497</b> | <b>40 608</b> | <b>28 308</b> |

| (millions d'euros)   | 2009    | 2008    | 2007    |
|--|---------|---------|---------|
| <b>FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS</b>                         |         |         |         |
| Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'exploitation   | 3 206   | 3 001   | 2 676   |
| Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement | (1 074) | (8 771) | (703)   |
| Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement   | (1 489) | 6 030   | (1 664) |
| Variation de trésorerie                                      | 643     | 260     | 309     |

|  | 2009   | 2008   | 2007  |
|--|--------|--------|-------|
| <b>AUTRES INDICATEURS FINANCIERS *</b>             |        |        |       |
| Cash-flow libre ( <i>millions d'euros</i> )        | 2 834  | 2 113  | 1 726 |
| Retour sur capitaux investis après impôts (%)      | 6,0    | 8,8    | 11,0  |
| Dette nette consolidée ( <i>millions d'euros</i> ) | 13 795 | 16 884 | 8 685 |

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

| (euro, sauf indication contraire)           | 2009 <sup>(1)</sup> | 2008 | 2007 |
|---|---------------------|------|------|
| <b>DIVIDENDES</b>                           |                     |      |      |
| Dividende total ( <i>millions d'euros</i> ) | 575 <sup>(3)</sup>  | 393  | 784  |
| Dividende par action                        | 2,00                | 2,00 | 4,00 |
| Dividende majoré par action <sup>(2)</sup>  | 2,20                | 2,20 | 4,40 |

(1) Dividende proposé.

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

(3) Estimé sur base d'un nombre d'actions donnant droit à dividende de 286 073 168 actions.

# 1

## INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES



**CIMENT**

Kenya. Salariés de l'usine BSP  
(Bamburi Special Products Ltd.),  
Nairobi.

# 2

## Facteurs de risque

|            |  |           |
|------------|--|-----------|
| <b>2.1</b> | <b>PRÉSENTATION DES PRINCIPAUX RISQUES</b> | <b>12</b> |
|            | 2.1.1 Risques liés à notre activité        | 12        |
|            | 2.1.2 Risques financiers et de marché      | 15        |
| <b>2.2</b> | <b>GESTION DES RISQUES</b>                 | <b>16</b> |
|            | 2.2.1 Recensement et analyse des risques   | 16        |
|            | 2.2.2 Dispositifs de gestion des risques   | 17        |
| <b>2.3</b> | <b>ASSURANCE ET COUVERTURE DES RISQUES</b> | <b>19</b> |

## 2.1 Présentation des principaux risques

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

### 2.1.1 Risques liés à notre activité

#### Risques pays

##### OPÉRATIONS ET CYCLE

Nos produits sont utilisés dans le bâtiment et les travaux publics. Leur demande dans les différents marchés où nous sommes présents dépend du niveau d'activité du secteur de la construction. Ce dernier présente un caractère cyclique en fonction de différents facteurs tels que le niveau des dépenses d'infrastructure, le niveau d'activité du secteur de la construction immobilière, les taux d'intérêt, et plus généralement, le niveau de l'activité économique sur un marché considéré. La cyclicité du secteur de la construction et sa dépendance à la conjoncture économique pourraient avoir un impact négatif sur nos résultats financiers et la rentabilité de nos opérations. Nous gérons ce risque en répartissant nos activités sur un grand nombre de marchés, ce qui nous permet de minimiser notre exposition aux aléas pouvant exister dans un pays donné, notamment avec un portefeuille d'activités à la fois dans les marchés développés, comme en Europe occidentale et en Amérique du Nord mais également sur dans les marchés émergents, même si nous pourrions être touchés de manière importante par les déclinis mondiaux ou sur les marchés individuels importants.

##### PAYS ÉMERGENTS

En 2009, environ 52 % du chiffre d'affaires du Groupe provient de marchés émergents,

définis comme étant les pays n'appartenant pas à nos secteurs géographiques d'Europe occidentale et d'Amérique du Nord, à l'exception du Japon, de l'Australie et de la Nouvelle-Zélande. Notre stratégie de croissance nous amène à saisir des opportunités de développement dans les marchés émergents, marchés sur lesquels nous anticipons une augmentation de notre chiffre d'affaires et de nos résultats. Avec l'acquisition d'Orascom Cement en janvier 2008, environ 69 % du chiffre d'affaires consolidé 2009 de notre activité Ciment provient de ces marchés.

Notre présence accrue dans les marchés émergents nous expose à des risques tels que la volatilité du Produit intérieur brut (PIB), les variations significatives de taux de change, l'existence de perturbations politiques, financières et sociales, des taux d'inflation élevés, l'existence de procédures de contrôle des changes, une moindre certitude quant au droit applicable et à l'application des lois, et les nationalisations ou expropriations de biens privés qui pourraient affecter nos opérations sur ces marchés. Bien que nous essayions de maîtriser ces risques en répartissant nos activités sur les marchés émergents dans un grand nombre de pays, nos efforts de diversification ne peuvent pas nous permettre d'éviter le risque d'une crise simultanée touchant de nombreux pays émergents. Aucun pays émergent pris individuellement ne représente plus de 6 % de notre chiffre d'affaires ou de notre résultat d'exploitation courant consolidé (à l'exception de l'Algérie et de l'Égypte pour le résultat d'exploitation courant consolidé en 2009).

L'annonce, en avril 2008, par les autorités vénézuéliennes d'un plan de nationalisation de l'industrie cimentière au Venezuela, qui a amené en 2009 à la signature d'un contrat de cession avec la *Corporacion Socialista del Cemento*, en est un exemple.

Voir la Section 3.2.2 (*Principales cessions récentes*) page 24 pour plus d'information sur cette transaction.

##### CLIMAT ET CATASTROPHES NATURELLES

Notre présence dans 78 pays accroît notre exposition à des risques météorologiques et géologiques de types catastrophes naturelles, aléas climatiques ou tremblements de terre, pouvant entraîner une dégradation de nos installations ou des arrêts de production, ce qui pourrait avoir un impact négatif sur

nos opérations. Nous avons mis en place un processus de modélisation des risques "événements naturels" qui vise à identifier les sites les plus exposés, classer les sinistres potentiels en fonction de leur impact financier par événement, pays ou période et en fonction de leur probabilité d'occurrence. Il résulte notamment de ce processus que les pays suivants, où Lafarge est présent, sont considérés en l'état actuel comme présentant un risque "événements naturels" : Algérie, Arabie Saoudite, Bangladesh, Chine, Égypte, Grèce, Indonésie, Jordanie, Maroc, Philippines et Syrie. Ces pays représentent environ 19 % de notre chiffre d'affaires. À l'avenir, d'autres pays pourraient être exposés à des risques météorologiques et géologiques.

Voir la Section 2.2.2 (*Dispositifs de gestion des risques*) page 17 et la Section 2.3 (*Assurance et couverture des risques*) page 19 pour plus d'informations sur la gestion de ce risque par le Groupe.

#### Risques liés à la conjoncture économique mondiale

Nos résultats dépendent principalement de l'activité de construction résidentielle, commerciale et d'infrastructures et du niveau de dépenses dans ces secteurs. La crise économique débutée au second semestre 2008 et poursuivie en 2009, provoquée par l'incertitude des marchés du crédit et la détérioration de la confiance des consommateurs, a impacté de manière significative l'activité de la construction. Selon les zones géographiques, cela a eu, et pourrait continuer à avoir, un effet négatif sur le marché de nos produits et a impacté notre activité et les résultats opérationnels.

Il est impossible de prévoir la durée de la crise. Bien que nous pensions que l'amélioration progressive de la situation économique, notamment soutenue par les plans de relance des gouvernements et leur part importante de dépenses d'infrastructures annoncées, devrait avoir un impact positif sur nos marchés à partir de la seconde partie de 2010 et que dans les économies en développement, la demande de ciment devrait rester structurellement soutenue par les besoins à long terme liés à l'urbanisation, à la croissance démographique et aux infrastructures, il demeure cependant difficile de prévoir avec certitude l'horizon et l'ampleur de la reprise de la croissance dans et selon nos marchés.

Nous avons préparé des analyses internes de la demande mondiale potentielle portant sur nos produits en vue de planifier l'organisation interne et d'allouer les ressources. Notre analyse de la demande mondiale portant sur le ciment est décrite aux Sections 3 (Notre Stratégie) page 22 et 4.1.2 (Information sur les tendances et perspectives 2010) page 50. Pour 2010, nous anticipons une croissance de la demande de ciment grâce aux tendances positives des marchés émergents, alors que la demande dans les marchés développés pourrait redémarrer lentement durant la seconde partie de l'année. Globalement, en 2010 les volumes de ciment dans nos marchés devraient progresser entre 0 et 5 %. Une bonne tenue des prix est attendue pour l'année dans la plupart de nos marchés. Cependant, si les conditions économiques s'aggravent ou si la reprise est différée ou plus faible qu'anticipée, cela pourrait continuer à avoir un impact négatif sur nos opérations et nos résultats financiers.

Dans un contexte de crise économique et de ralentissement de l'activité de la construction, nous avons pris, en 2009, un certain nombre de mesures visant à renforcer notre structure financière. La mise en œuvre de ce plan d'action a permis une réduction de la dette nette de 3,1 milliards d'euros en 2009. En 2010, nous continuerons à mettre en œuvre des mesures notamment de réduction des coûts et des dépenses d'investissement et poursuivrons une politique de désinvestissements ciblés. Ces principales mesures sont décrites dans la Section 4.1.2 (Information sur les tendances et perspectives 2010) page 50. Bien que nous ne doutions pas que celles-ci nous permettent d'améliorer notre structure et notre performance financière, elles pourraient s'avérer insuffisantes pour compenser l'impact de la crise mondiale, notamment si cette dernière s'avérait être plus grave ou durer plus longtemps que cela n'est envisagé.

### Coûts énergétiques

Nous sommes amenés à consommer dans nos opérations une grande quantité d'énergie, dont les coûts peuvent varier de façon significative dans de nombreuses régions du monde. Le prix de l'énergie a varié de manière significative ces dernières années et pourrait continuer de varier de manière significative à l'avenir, essentiellement du fait des conditions de marché et d'autres facteurs sur lesquels nous n'avons aucune influence, y compris la volatilité importante.

Un certain nombre de mesures sont prises en vue de maîtriser les coûts des produits énergétiques.

Nous concluons parfois des contrats d'approvisionnement à moyen terme. Par ailleurs, notre politique de centralisation des achats au niveau du Groupe nous permet de favoriser la mise en concurrence de nos fournisseurs dans le but d'obtenir les conditions les plus compétitives. Néanmoins, si nos contrats d'approvisionnement contiennent des clauses d'indexation, ils ne nous est pas toujours possible de nous protéger des fluctuations des prix énergétiques. De même, si nous concluons des contrats à prix fixe lorsque les prix sont élevés, nous ne bénéficierons pas d'une éventuelle baisse subséquente des prix énergétiques.

Nous pouvons également être amenés à couvrir notre exposition au risque de variation des coûts énergétiques par l'utilisation d'instruments financiers principalement swaps et options, sur des marchés organisés ou de gré à gré.

En outre, nous incitons nos usines à utiliser plusieurs sources de combustible, notamment en développant l'utilisation de combustibles alternatifs comme l'huile usagée, les pneus usés et d'autres matériaux recyclés ou résidus industriels, ce qui a permis de constater une vulnérabilité moindre aux augmentations de prix.

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

Voir les Sections 2.1.2 (Risques financiers et de marché) page 15, et 3.3 (Description des activités) page 26 pour plus d'informations ainsi que la Section 2.2.2 (Dispositifs de gestion des risques) page 17 et 4.6 (Risques de marché) page 85 pour plus d'informations sur la gestion de ce risque par le Groupe.

### Disponibilité et exploitation des matières premières

Nous disposons généralement de réserves de calcaire, de gypse, de granulats et d'autres matières premières que nous utilisons dans le cadre de nos activités industrielles. La disponibilité des matières premières nécessaires à nos activités est un facteur essentiel pris en compte lors de nos investissements. La non-obtention, la perte de ces droits fonciers et miniers ou l'expropriation due à des évolutions législatives locales, pourraient impacter de façon négative

le développement de nos activités et nos résultats.

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

*Pour une illustration de ce risque concernant nos opérations au Bangladesh, voir la Note 34 (Événements postérieurs à la clôture) annexée à nos comptes consolidés page F75.*

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

Voir la Section 3.3 (Description des activités) page 26 pour plus d'informations sur nos carrières et la Section 2.2.2 (Dispositifs de gestion des risques) page 17 pour plus d'informations sur la gestion de ce risque par le Groupe.

### Risque concurrence – Enquêtes concurrentielles

Les marchés dans lesquels nous sommes présents au titre de chacune de nos trois branches d'activité sont soumis à une forte concurrence. La concurrence, qu'elle vienne d'acteurs établis sur le marché ou de nouveaux entrants, pourrait nous faire perdre des parts de marché, augmenter nos dépenses ou réduire nos prix, chacune de ces conséquences pouvant affecter de

# 2

## FACTEURS DE RISQUE

### 2.1 Présentation des principaux risques

manière négative notre activité, notre situation financière, nos résultats opérationnels ou nos perspectives. Les facteurs affectant nos environnements concurrentiels incluent les barrières à l'entrée de nos marchés (notamment les coûts d'investissement et les réglementations locales), l'ajustement des prix à l'évolution des coûts, la santé financière de nos concurrents et la proximité des ressources naturelles.

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

En novembre 2008, les acteurs majeurs européens du ciment, y compris Lafarge, ont été soumis à une enquête menée par la Commission européenne portant sur de supposées pratiques anti-concurrentielles. À ce stade, du fait de la nature des problèmes soulevés et de l'incertitude inhérente à ce type de litige et enquêtes, nous ne pouvons pas nous prononcer sur l'issue de cette dernière.

Nous sommes soucieux de préserver une concurrence dynamique, saine et loyale et sommes fermement engagés à respecter les règles de concurrence applicables dans tous les pays où nous exerçons nos activités. À cette fin, le Groupe dispose d'une politique de concurrence et d'un programme de conformité aux règles de concurrence décrit dans la Section 2.2.2 du présent chapitre. Néanmoins, ces procédures ne peuvent pas fournir une assurance absolue contre ces risques.

*Voir la Section 3.3 (Description des activités) page 26 pour une description de nos concurrents sur nos différents marchés. Voir la Note 29 (Procédures judiciaires et d'arbitrage) annexée à nos comptes consolidés page F71 pour plus d'informations sur les procédures judiciaires et d'arbitrage significatives. Voir la Section 2.2.2 (Dispositifs de gestion des risques) page 17 pour plus d'informations sur notre politique concurrence et la gestion du risque concurrence par le Groupe.*

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

Bien que nos processus industriels soient bien connus et dédiés à la production de ciment, de plaques de plâtre, de granulats et de béton qui ne sont d'ordinaire pas considérés comme des matériaux dangereux, nos activités sont soumises aux lois et règlements relatifs à l'environnement et la sécurité, tels qu'interprétés par les autorités et juridictions compétentes. Celles-ci imposent des obligations, des restrictions et des mesures de protection de plus en plus rigoureuses concernant, entre autres, l'utilisation des terres, la réhabilitation, les émissions atmosphériques, le bruit, les déchets et l'eau, la santé et la sécurité. Les coûts relatifs au respect de ces lois et règlements pourraient augmenter dans certaines juridictions, notamment en cas d'adoption de réglementations nouvelles ou plus contraignantes, ou de modification dans leur interprétation ou condition de leur application. Par ailleurs, le non-respect de ces réglementations pourrait entraîner des sanctions notamment financières à l'encontre du Groupe.

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

La réglementation sur les émissions de l'industrie du ciment est en cours de révision aux États-Unis par l'Agence de protection de l'environnement (*Environmental Protection Agency (EPA)*). Les nouvelles règles portent principalement sur le contenu des émissions, tel que les particules fines, le mercure et le chlore. Bien que cette réglementation soit toujours en discussion au niveau fédéral, une limitation plus stricte des émissions de mercure au niveau de l'industrie est attendue. Cela est en ligne avec la tendance globale d'une limitation stricte des émissions de mercure et de l'impact de l'industrie sur l'environnement qui se détache dans différents pays, dans le cadre du Programme des Nations Unies pour l'Environnement. Nous développons de façon active des solutions permettant d'anticiper de tels changements. Il est cependant difficile à ce stade de prévoir l'impact que pourraient avoir ces changements réglementaires sur nos résultats.

Le 21 janvier 2010, notre filiale Lafarge North America Inc. et certaines de ses filiales ("LNA") ont signé une transaction avec l'EPA et certains états des États-Unis concernant des allégations de violation de dispositions législatives sur les émissions atmosphériques (*U.S. Clean Air Act*). Au titre

de cette transaction, LNA a l'obligation de réduire les émissions de dioxyde de soufre (SO<sub>2</sub>) et d'oxyde d'azote (NOx) provenant de ses cimenteries aux États-Unis en faisant les investissements nécessaires sur une période de cinq ans. LNA a également accepté de verser une amende de cinq millions de dollars. Cette transaction reste soumise à l'approbation des tribunaux.

*Voir la Section 3.6 (Environnement) page 40 pour plus d'informations sur l'impact des aspects environnementaux sur nos opérations, sur notre politique environnementale et sur les différentes actions menées par le Groupe en la matière. Voir la Section 2.2.2 (Dispositifs de gestion des risques) page 17 pour plus d'informations sur la gestion de ces risques par le Groupe.*

*Voir également les Notes 2.3 (Estimations et jugements de la direction) page F12 et 24 (Provisions) page F57 annexées à nos comptes consolidés.*

#### Risques liés à l'organisation financière du Groupe

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

Un certain nombre de ces filiales est situé dans des pays qui peuvent être soumis à des contraintes en matière de contrôle des changes restreignant la distribution de dividendes hors de ces pays. À notre connaissance, à l'exception de la Corée du Nord, aucun des pays dans lesquels nous opérons ne rend impossible de telles distributions.

Par ailleurs, les distributions de dividendes ou transferts d'autres flux provenant des filiales du Groupe peuvent également être limités en raison de conventions de crédits ou d'engagements divers en vigueur au niveau des filiales et/ou de contraintes fiscales qui rendraient ces distributions ou transferts difficiles ou onéreux.

Si ces réglementations, engagements et contraintes limitant les distributions de dividendes venaient à augmenter de manière significative à l'avenir, simultanément dans un nombre important de pays dans lesquels nous opérons, cela pourrait affecter notre capacité à distribuer des dividendes aux actionnaires.

*Voir la Section 2.2.2 (Dispositifs de gestion des risques) page 17 pour plus d'informations sur la gestion de ces risques par le Groupe.*



## Risques juridiques

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

Voir la Note 29 (Procédures judiciaires et d'arbitrage) annexée à nos comptes consolidés page F71 pour plus d'informations sur les procédures judiciaires et d'arbitrage significatives.

## Risques liés aux actionnaires minoritaires

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

Voir la Section 3.4 (Organisation) page 38 pour plus d'informations sur les relations entre le Groupe et les actionnaires minoritaires de ses filiales et la Section 2.2.2 (Dispositifs de gestion des risques) page 17 pour plus d'informations sur la gestion de ces risques par le Groupe.

## Saisonnalité et météorologie

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

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

## Aspects comptables liés au regroupement d'entreprises

À la suite des acquisitions importantes des dernières années (notamment l'acquisition d'Orascom Cement en janvier 2008), plusieurs de nos actifs corporels et incorporels sont enregistrés dans notre bilan consolidé pour des montants déterminés sur la base de leur juste valeur à la date d'acquisition. Nous avons également enregistré des goodwill importants (le bilan consolidé au 31 décembre 2009 faisait apparaître un goodwill de 13,2 milliards d'euros, dont 6,4 milliards d'euros relatifs à l'acquisition d'Orascom Cement).

Conformément aux normes IFRS, nous sommes tenus d'effectuer des tests de perte de valeur des goodwill, tel que détaillé en Note 10 (Goodwill) page F32 annexée à nos comptes consolidés. Le test de perte de valeur des goodwill est réalisé au minimum une fois par an et une analyse spécifique est réalisée chaque trimestre en cas d'indices de perte de valeur. En fonction de l'évolution de la valeur recouvrable des unités génératrice de trésorerie (UGT) / groupes d'UGT, qui est principalement liée aux conditions de marché futures, des charges de dépréciation pourraient être nécessaires et pourraient affecter de manière significative nos résultats.

## 2.1.2 Risques financiers et de marché

### Endettement financier

Nous sommes exposés à différents risques de marché qui pourraient impacter négativement notre situation financière ou notre capacité à faire face à nos engagements financiers. En particulier, notre capacité d'accès aux marchés financiers et bancaires visant à couvrir nos besoins de financement ou de refinancement de la dette du Groupe, pourrait être affectée par la détérioration des marchés financiers ou la dégradation de notre notation financière. Au 31 décembre 2009, notre dette nette, incluant les options de vente octroyées aux minoritaires et les instruments dérivés, s'élevait à 13 795 millions d'euros et notre dette brute s'élevait à 16 082 millions d'euros. 2 325 millions d'euros de notre dette brute au 31 décembre 2009 a une échéance inférieure à un an. Bien que nous poursuivions des actions visant à améliorer notre structure financière, nous ne pouvons pas assurer que

nous serons effectivement en position de les mettre en œuvre ou qu'il ne nous faudra pas prendre d'autres mesures à l'avenir.

Nos contrats de financement et ceux de nos filiales peuvent contenir des engagements (covenants), dont certains prévoient que nos filiales devront respecter certains ratios financiers. À fin 2009, ces contrats représentent environ 8 % des passifs financiers consolidés du Groupe. Nos principaux engagements (covenants) sont décrits en Note 25 (e) page F60 annexée à nos comptes consolidés. Nos contrats et ceux de nos filiales contiennent également des clauses d'accélération croisées. Si nous, ou sous certaines conditions nos filiales, ne respectons pas nos engagements, les établissements prêteurs pourraient constater un cas de défaut et exiger le remboursement anticipé d'une partie significative de la dette du Groupe.

Dans l'hypothèse d'une détérioration économique continue du secteur de la construction, la réduction des flux de trésorerie opérationnels pourrait rendre nécessaire d'obtenir des financements supplémentaires. L'évolution des conditions des marchés de crédit et le niveau de notre endettement pourraient rendre plus difficile ou réduire notre capacité à obtenir les financements supplémentaires nécessaires pour nos besoins en fonds de roulement, dépenses d'investissement, acquisitions, besoins généraux de l'activité ou autres, ou rendre l'accès à ces financements plus onéreux qu'anticipé. Ceci pourrait entraîner une plus grande vulnérabilité en limitant notamment notre capacité d'adaptation aux conditions de marché changeantes et de résistance aux pressions concurrentielles.

Nos coûts financiers et notre capacité à lever de nouveaux financements pourraient être impactés de manière significative par le niveau de nos notations de crédit. Nos notes de crédit à long terme sont de BBB- (perspective négative) selon l'agence de notation Standard & Poor's et Baa3 (perspective négative) selon l'agence de notation Moody's. Les agences de notation pourraient baisser nos notations soit du fait de facteurs qui nous sont propres soit du fait d'un déclin cyclique prolongé dans le secteur de la construction. Tout déclin dans notre notation de crédit en deçà de son niveau à date de publication de ce Document de Référence augmenterait le coût de certains de nos emprunts et pourrait nuire de manière significative à notre situation financière, nos résultats et notre profitabilité, y compris notre capacité à refinancer notre dette existante.

Voir la Section 4.5 (Trésorerie et capitaux) page 81 pour plus d'informations.

# 2

## FACTEURS DE RISQUE

### 2.2 Gestion des risques

#### Risques liés au taux d'intérêt

Le niveau des taux d'intérêts a une influence directe sur nos dépenses de financement. Bien que nous maîtrisions notre exposition aux taux d'intérêt dans une certaine mesure, cela ne peut pas nous protéger complètement contre les risques de taux d'intérêt. Au 31 décembre 2009, 5 049 millions d'euros de notre dette brute s'élevant à un montant total de 15 667 millions d'euros (hors options de vente octroyées à des minoritaires sur des actions de filiales et les instruments dérivés) portaient intérêt à taux variable après swap. Une augmentation moyenne des taux d'intérêt de marché de 1 % aurait eu un impact négatif de 50 millions d'euros sur nos coûts de financement en 2009.

Voir la Section 4.6 (Risques de marché) page 85 et les Notes 25 (Passifs financiers) page F58 et 26 (Instruments financiers) page F61 annexées à nos comptes consolidés pour plus d'informations.

#### Risques de taux de change

Nous détenons des actifs, percevons des revenus et incurons des dépenses et engagements directement et par l'intermédiaire de nos filiales dans un grand nombre de devises. Nos comptes sont présentés en euro. Par conséquent, lorsque nous préparons les comptes consolidés du Groupe, nous devons convertir en euro la valeur de nos actifs, passifs, revenus et dépenses présentés dans d'autres devises aux taux de change applicables à cette date.

Si l'euro s'apprécie par rapport à une autre monnaie, la valeur en euro des éléments d'actif et de passif, des produits et des charges initialement comptabilisés dans cette autre devise diminuera. À l'inverse, si l'euro se déprécie par rapport à une monnaie, la valeur en euro des éléments d'actif et de passif, des produits et des charges

initialement comptabilisés dans cette autre devise augmentera. Ainsi, les variations de valeur de l'euro peuvent avoir un impact sur la valeur en euro des éléments d'actif et de passif, de produits et de charges non libellés en euro, même si la valeur de ces éléments n'a pas changé dans leur monnaie d'origine.

En 2009, environ 75 % de notre chiffre d'affaires consolidé a été réalisé en dehors de la zone euro, dont 21 % établi en dollars américains et canadiens.

De ce fait, une variation de 10 % de la parité USD/EUR et de la parité CAD/EUR aurait un impact sur le chiffre d'affaires du Groupe d'environ 335 millions d'euros.

Par ailleurs, une variation de +/- 5 % des parités USD/EUR et GBP/EUR aurait un impact maximum de +/- 280 millions d'euros sur notre dette libellée dans ces deux devises étrangères au 31 décembre 2009.

À fin 2009, 83 % de nos capitaux investis sont libellés dans des devises non euro, dont environ 20 % en dollars américains et canadiens.

Voir la Section 4.6 (Risques de marché) page 85 et la Note 26 (Instruments financiers) annexée à nos comptes consolidés page F61 pour plus d'informations à ce sujet.

#### Autres risques financiers

Pour plus d'information sur notre exposition et notre gestion des risques de crédit et de contrepartie, voir la Note 26 annexée à nos comptes consolidés page F61 ainsi que les Sections 2.3 (Assurance et couverture des risques) page 19 et 4.6 (Risques de marché – Risques de contrepartie sur opérations financières) page 85.

Pour plus d'information concernant les autres risques de marché auxquels nous sommes exposés (tels que le risque action, de liquidité ou de volatilité des cours des matières

premières), voir la Section 4.6 (Risques de marché) page 85 ainsi que les Notes 15 (Autres actifs financiers) page F40 et 26 (Instruments financiers) page F61 annexées à nos comptes consolidés. Voir la Section 2.2.2 (Dispositifs de gestion des risques) page 17 pour plus d'informations sur la gestion de ces risques par le Groupe.

#### Régimes de retraite

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

Voir la Section 4.2 (Politiques comptables et définitions) page 51 ainsi que la Note 23 (Régimes de retraite, indemnités de cessation de service et autres avantages postérieurs à l'emploi) annexée à nos comptes consolidés page F52 pour plus d'informations sur nos régimes de retraite. Voir la Section 2.2.2 (Dispositifs de gestion des risques) page 17 pour plus d'informations sur la gestion de ces risques par le Groupe.

## 2.2 Gestion des risques

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

Cette maîtrise des risques nécessite, d'une part, la mise en œuvre de démarches régulières de recensement et d'analyse des principaux risques auxquels le Groupe est confronté et, d'autre part, le déploiement

et l'animation permanente de dispositifs de gestion des risques visant à éliminer ou réduire la probabilité de survenance des risques et à en limiter les impacts.

### 2.2.1 Recensement et analyse des risques

Le recensement et l'analyse des risques sont structurés autour de plusieurs démarches coordonnées qui sont menées au sein du

Groupe sous la responsabilité du Comité Exécutif du Groupe.

Une mise à jour complète de la cartographie des risques a été réalisée en 2009 et présentée au Comité d'audit. Les principaux sujets ainsi identifiés font l'objet d'une analyse approfondie et de plans d'action progressivement mis en œuvre.

Dans le cadre du cycle de management du Groupe, des revues stratégiques de l'ensemble des unités opérationnelles du Groupe sont

régulièrement réalisées par les directions des unités opérationnelles, des branches et du Groupe. Ces revues stratégiques intègrent notamment une analyse des principaux risques auxquels les entités opérationnelles sont exposées.

Une analyse annuelle des risques liés à la fiabilité de l'information financière, à la protection des actifs, à la détection et à la prévention de la fraude est menée au niveau du Groupe par la direction du Contrôle Interne, en lien avec les fonctions impliquées. Cette analyse conduit à la mise à jour des "standards de contrôle interne" du Groupe, qui sont déployés dans ses principales unités opérationnelles, dans ses branches et au sein de ses fonctions.

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

## 2.2.2 Dispositifs de gestion des risques

Sur la base des travaux de recensement et d'analyse décrits ci-dessus, une gestion active des risques est mise en place dans le Groupe depuis plusieurs années. Cette gestion est continuellement adaptée pour répondre au mieux aux nouveaux enjeux et risques auxquels le Groupe doit faire face.

### Cadre général de la gestion des risques et politique de comportement

#### RESPONSABILITÉ ET PRINCIPES SOUS-TENDANT LA GESTION DES RISQUES

D'une façon générale, les responsables des branches, des unités opérationnelles et des fonctions sont chargés de définir et/ou d'appliquer les mesures nécessaires pour réduire l'exposition du Groupe aux risques auxquels il est confronté.

Cette gestion des risques s'appuie notamment sur des principes structurants tels que :

- les Principes d'action du Groupe qui présentent les engagements du Groupe vis-à-vis des clients, des collaborateurs, des collectivités et des actionnaires, et

explicitent ce qu'est le "Lafarge Way", la philosophie du management ;

- les principes d'organisation qui définissent les responsabilités des différents niveaux de l'organisation (unités, branches, Groupe), les différents éléments du cycle de management et les principes clés pour l'amélioration de la performance.

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

De plus, un ensemble de politiques et règles complémentaires est défini par le Groupe puis décliné par chaque fonction. Les responsables fonctionnels et leurs équipes, ainsi que les responsables des unités opérationnelles, sont en charge de les faire connaître et appliquer, afin d'assurer un alignement des pratiques à chaque niveau de l'organisation. L'ensemble de ces règles a été progressivement regroupé afin d'en faciliter la mise en œuvre.

#### RÈGLES DE COMPORTEMENT DES EMPLOYÉS DU GROUPE

Au cœur de ses politiques, le Groupe a instauré en 2004 un Code de conduite des affaires qui définit les principes de comportement individuel à adopter face aux situations concrètes de la vie professionnelle. Le Code de conduite des affaires participe notamment à la prévention de la plupart des risques auxquels le Groupe est confronté, en précisant les enjeux, les recommandations et les interdictions relatifs notamment aux thématiques suivantes : respect des lois et règlements, respect de la libre concurrence, prévention du risque de corruption, délits d'initiés, conflits d'intérêts, participation à la vie politique, santé et sécurité, prévention des discriminations et du harcèlement, respect de l'environnement, protection des actifs, fiabilité de l'information, importance du contrôle interne et mise en œuvre des sanctions en cas de manquement.

L'action visant à assurer une large diffusion et le respect du Code de conduite des affaires par l'ensemble des salariés du Groupe initiée en 2008 a été largement réalisée en 2009. Ce programme de formation, basé sur l'étude de cas concrets tirés de la vie professionnelle, avait fait l'objet d'une revue par *Transparency International* et la Chambre de Commerce Internationale en 2008, ainsi que d'une présentation exhaustive au Panel de parties prenantes. Son déploiement va se poursuivre en 2010, pour se pérenniser ensuite avec la mise en place d'outils de sensibilisation et de formation électronique, tels qu'un "e-learning", accessibles à terme via intranet

dans tous les pays dans lesquels le Groupe opère.

#### PROTECTION DES ACTIFS

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

#### PROGRAMME ANTI-FRAUDE

Le Groupe dispose d'un programme visant à prévenir, dissuader et détecter les fraudes. Ce programme a été progressivement renforcé depuis 2004, et comprend les éléments suivants :

- le Code de conduite des affaires qui fournit un cadre général sur ce thème ;
- la définition et le déploiement d'une procédure de remontée et de suivi des cas de fraude et manquement au Code de conduite des affaires. Cette procédure stipule que tout cas de fraude et manquement doit être reporté au Groupe selon différents canaux précisés. Elle indique par ailleurs le rôle des différentes parties prenantes (direction des Unités Opérationnelles, directions Juridique, de l'Audit Interne et du Contrôle Interne du Groupe), les différentes typologies de fraude et les comportements à suivre en cas de suspicion avérée ;
- la mise en place d'une ligne éthique permettant à chaque salarié dans le monde, de façon anonyme, d'exercer son droit d'interpellation ("whistleblowing") et de signaler tout manquement aux règles définies dans le Code de conduite des affaires et, en particulier, de signaler les cas de fraude. Les orientations de la CNIL (Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés) ont été prises en compte dans la mise en œuvre de ce dispositif, y compris les évolutions les plus récentes résultant des décisions de la Cour de cassation, afin de garantir le respect des règles particulières encadrant le recours à un tel dispositif d'alerte en France ;
- le déploiement des Standards de contrôle interne du Groupe qui regroupent de nombreux points de contrôles clés visant directement ou indirectement le risque de fraude ;

# 2

## FACTEURS DE RISQUE

### 2.2 Gestion des risques

plus généralement l'ensemble des règles, procédures et contrôles mis en œuvre au sein des organisations du Groupe.

#### Dispositifs de gestion des risques particuliers

De façon plus spécifique, des dispositifs de gestion des risques ont été développés et sont animés autour des thématiques suivantes :

- gestion du portefeuille des actifs du Groupe ;
- actions de sécurisation de l'accès aux matières premières ;
- gestion des risques liés à l'environnement et programme de sécurité ;
- programme de conformité sur la concurrence ;
- gestion des risques financiers et de marché.

Ces dispositifs se définissent par des objectifs précis approuvés par les instances dirigeantes du Groupe, des outils et des ressources dédiés pour atteindre ces objectifs et, enfin, un ensemble d'actions de pilotage pour veiller à leur correcte mise en œuvre.

#### GESTION DU PORTEFEUILLE D'ACTIFS DU GROUPE

La gestion du portefeuille d'actifs du Groupe comprend notamment :

- un suivi actif des risques pays liés en particulier à la conjoncture économique, politique et sociale ;
- un processus de modélisation géographique des risques "événements naturels" ;
- un processus structuré de décision en matières d'investissements et désinvestissements ;
- un dispositif permettant d'optimiser les flux financiers vers le Groupe.

La direction de la Stratégie du Groupe a défini une méthodologie permettant de mesurer et de suivre les évolutions des risques pays dans le temps. Cette analyse, est conduite sur une base annuelle, et est prise en compte dans la définition de la stratégie du Groupe en matière de gestion d'actifs. Fort de ces analyses, le Groupe poursuit la diversification géographique de son portefeuille, et veille à s'assurer qu'aucun pays émergent ne représente individuellement une part significative de chiffre d'affaires et de notre résultat d'exploitation courant.

La direction des Risques et Assurances du Groupe a mis en place un processus de modélisation des risques liés aux événements

naturels et un programme d'assurance permettant de les couvrir au mieux.

Les opérations d'acquisition et de cessions font l'objet de différents niveaux de revue et d'approbation en fonction de leur matérialité, à l'issue de chaque phase - étude d'opportunité, étude de faisabilité et étude détaillée. Le Comité "Risk and Portfolio" revoit les risques et bénéfices de chaque projet d'acquisition ou de cession qui lui est soumis, sur la base d'un dossier d'évaluation devant couvrir les aspects stratégiques, économiques et financiers, juridiques, fiscaux, humains, techniques (état des actifs et des réserves minérales, conditions d'accès à l'énergie), et liés au développement durable. Une analyse des risques et opportunités est menée pour chacun de ces sujets.

Enfin, pour les sociétés dans lesquelles le Groupe a investi sans en avoir le contrôle, un Comité des dividendes auquel participent les directions Fiscale, Affaires Juridiques, Contrôle et Consolidation et Financement et Trésorerie, veille notamment à optimiser les flux financiers du Groupe.

#### ACTIONS DE SÉCURISATION DE CERTAINES MATIÈRES PREMIÈRES

La gestion des risques liés à l'accès aux matières premières est organisée d'une part en amont des opérations de développement du Groupe, notamment par des actions de sécurisation des ressources à long terme dans le cadre des acquisitions et des projets de développement et, d'autre part, par une gestion permanente des réserves foncières et des autres sources d'approvisionnement.

#### GESTION DES RISQUES LIÉS À L'ENVIRONNEMENT, LA SANTÉ ET LA SÉCURITÉ

Le Groupe met en œuvre de nombreuses mesures pour gérer les impacts environnementaux liés à son activité. La direction Environnement et Affaires Publiques du Groupe suit l'application de la politique environnementale dans l'ensemble des unités du Groupe. Cette politique couvre notamment la gestion des installations dans le respect des lois, la minimisation de l'utilisation des ressources non renouvelables, la minimisation de la production de déchets et d'effluents de tous ordres et la mise en œuvre de plans de réaménagement des carrières. L'atteinte des standards définis et des objectifs de performance est vérifiée par des audits et des contrôles de performance.

Le Groupe est engagé dans un programme très ambitieux d'amélioration de sa performance en termes de santé et sécurité des personnes intervenant sur ses sites. Cette

ambition passe notamment par la définition et le déploiement de règles et standards précis, mais aussi par des analyses systématiques des causes des incidents sérieux et par une communication des leçons apprises et des bonnes pratiques identifiées dans les sites. L'ensemble des unités opérationnelles du Groupe sont mobilisées sur la mise en œuvre de ces standards qui permettent de réduire progressivement les risques d'accident. Les principaux standards existants sont relatifs au travail en hauteur, au port des équipements de protection, au reporting et à l'analyse des incidents et accidents et à la gestion de la sécurité des travaux confiés à des sous-traitants.

#### PROGRAMME DE CONFORMITÉ AUX RÈGLES DE LA CONCURRENCE

Le programme de conformité aux règles de concurrence ("Programme de Conformité") mis en place en 2007 est destiné à assurer le strict respect par les employés du Groupe des règles, lois et règlements en matière de droit de la concurrence. Il est applicable par principe dans tous les pays dans lesquels Lafarge opère et couvre l'ensemble de ses activités, y compris lorsqu'elles sont conduites en partenariat avec des tiers, dans le cadre d'entreprises communes. Le Programme de Conformité est déployé de façon régulière et continue, sur une base mondiale, au travers de nombreuses actions de sensibilisation et de formation des employés du Groupe, ainsi que d'actions de vérifications du respect des règles du Programme de Conformité par les unités opérationnelles et de reporting au Groupe au travers d'un réseau dédié de "correspondants concurrence", localisés dans chacun des pays où Lafarge opère. D'une manière générale, en cas d'allégation de non-respect des règles de concurrence portées à l'encontre du Groupe ou d'une de ses filiales, la politique du Groupe est de coopérer pleinement avec les autorités locales de concurrence.

En 2009, le Groupe a développé de nouveaux outils de formation basés sur l'analyse de différents types de situations opérationnelles susceptibles de poser des difficultés d'interprétation des règles de concurrence, afin d'accroître le niveau de sensibilisation des employés du Groupe à de tels risques et les aider à les gérer efficacement, dans le respect du Programme de Conformité. Ces outils, complémentaires de ceux existant déjà (par exemple, modules d'e-learning concurrence, formations générales récurrentes), feront l'objet d'un vaste déploiement au sein du Groupe au cours de l'année en cours, pour être systématisés ensuite.

**GESTION DES RISQUES FINANCIERS ET DE MARCHÉ**

La gestion des risques financiers et de marché (risques de change et de taux, risque de liquidité, risque action et risque de volatilité des cours des sources d'énergie entrant dans le cycle de production) est menée de façon centralisée par la direction Financière, conjointement avec la direction des Achats pour les sources d'énergie. Un ensemble de politiques décline les objectifs fixés par

le Comité Exécutif du Groupe en termes de couverture de ces risques et de responsabilités des différents intervenants.

L'approbation préalable de la direction Financière du Groupe est nécessaire pour les opérations et transactions relatives à la mise en place de financements et garanties d'une durée supérieure à un an, l'utilisation de certains instruments de couverture à terme ou dérivés et la distribution des dividendes.

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

## 2.3 Assurance et couverture des risques

La politique générale d'assurance du Groupe s'articule autour des principes clés suivants :

- déploiement d'actions de prévention et de protection afin de réduire les risques ;
- conservation des risques de fréquence par les captives du Groupe ;
- au-delà de cette rétention, transfert aux marchés de l'assurance et de la réassurance des seuls risques d'intensité auprès des leaders de ces marchés, le Groupe étant particulièrement attentif à la solidité financière de ces acteurs ;
- intégration dans les programmes d'assurance du Groupe des filiales dont nous détenons la majorité, sous réserve de contraintes réglementaires locales ou d'exclusions géographiques spécifiques.

En 2009, le coût total des assurances sur les principaux programmes Groupe, y compris la partie auto-assurée via les captives, s'est élevé à environ 3 pour mille du chiffre d'affaires correspondant au périmètre assuré.

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

Ce programme d'assurance couvre les dommages aux biens suite à incendie, explosion, événements naturels, bris de machines, etc., ainsi que les pertes d'exploitation associées. Ce programme s'applique dans le monde entier. Les sites du Groupe sont assurés en valeur dite de "vétusté déduite". Le montant total des valeurs assurées s'élève à 24 700 millions d'euros. Des scénarii de sinistres incendie sur les sites les plus importants font l'objet d'évaluations régulières effectuées avec les ingénieurs

spécialisés d'un cabinet de conseil extérieur au Groupe. Le "sinistre maximum possible" incendie de chacun des sites du Groupe reste inférieur à 200 millions d'euros sauf celui de la cimenterie en Égypte qui atteint 270 millions d'euros.

Compte tenu du sinistre maximum possible en Égypte, il a été décidé de mettre en place une couverture complémentaire de 70 millions d'euros sur ce site en 2009, la limite de couverture à 200 millions d'euros par sinistre étant maintenue pour les autres sites du Groupe, avec les sous-limites traditionnelles du marché de l'assurance.

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

Le nombre et la grande diversité géographique des sites industriels du Groupe contribuent à réduire le risque d'une exposition importante en pertes d'exploitation.

Conformément au plan décidé par le Groupe, les standards de protection contre le risque incendie sont progressivement déployés sur l'ensemble des sites de la branche Ciment

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

### Assurances de responsabilité civile

Les principaux contrats touchant à la responsabilité (responsabilité civile générale et produits, atteintes à l'environnement) sont souscrits pour des montants qui tiennent compte de la nature des activités de Lafarge, des pays correspondants, de l'historique de sinistralité et des capacités disponibles sur le marché de l'assurance et de la réassurance. Dans le cadre de notre programme mondial d'assurance responsabilité civile générale et produits, Lafarge North America Inc., notre filiale en Amérique du Nord, dispose d'une première ligne locale d'assurance afin de tenir compte des spécificités du régime de responsabilité en Amérique du Nord.

### Captives d'assurance

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

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

# 2

## FACTEURS DE RISQUE





**DÉVELOPPEMENT DURABLE**

Équateur. Habitants du village de la communauté indienne de Tangali, bénéficiaires du soutien de Lafarge pour la culture des mûres.

3

Informations sur Lafarge

|            |  |           |
|------------|--|-----------|
|            | Présentation générale  | 22        |
|            | Notre stratégie  | 22        |
| <b>3.1</b> | <b>HISTOIRE ET ÉVOLUTION DU GROUPE</b>                                     | <b>23</b> |
| <b>3.2</b> | <b>INVESTISSEMENTS</b>   | <b>24</b> |
| 3.2.1      | Principales acquisitions récentes  | 24        |
| 3.2.2      | Principales cessions récentes  | 24        |
| 3.2.3      | Investissements réalisés en 2009, 2008 et 2007                             | 25        |
| 3.2.4      | Investissements industriels en cours ou prévus pour 2010                   | 25        |
| <b>3.3</b> | <b>DESCRIPTION DES ACTIVITÉS</b>   | <b>26</b> |
|            | Vue d'ensemble   | 26        |
|            | Ciment   | 27        |
|            | Granulats & Béton  | 32        |
|            | Plâtre   | 35        |
| <b>3.4</b> | <b>ORGANISATION</b>  | <b>38</b> |
|            | Relations entre Lafarge S.A. et ses filiales                               | 38        |
|            | Relations entre le Groupe et les actionnaires minoritaires de ses filiales | 38        |
| <b>3.5</b> | <b>SANTÉ ET SÉCURITÉ</b>   | <b>39</b> |
| <b>3.6</b> | <b>ENVIRONNEMENT</b>   | <b>40</b> |
|            | Risques et conformité réglementaire  | 40        |
|            | Des programmes pluri-annuels : Ambitions Développement Durable 2012        | 40        |
|            | Économie des ressources naturelles et réserves autorisables                | 42        |
|            | Gestion de l'eau   | 42        |
|            | Influencer la profession et partenariats                                   | 42        |
| <b>3.7</b> | <b>DONNÉES SOCIALES</b>  | <b>43</b> |
|            | Effectifs  | 43        |
|            | Politique Emploi du Groupe   | 43        |
|            | Participation aux performances du Groupe                                   | 43        |
|            | Concertation avec les Syndicats  | 43        |
|            | Diversité  | 43        |
|            | Données sociales   | 44        |
| <b>3.8</b> | <b>PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE</b>  | <b>45</b> |
| <b>3.9</b> | <b>INNOVATION, RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT (R&amp;D)</b>                    | <b>46</b> |
|            | Des équipes de haut niveau   | 46        |
|            | Une dynamique d'innovation bien ancrée                                     | 46        |
|            | Des axes de recherche innovants  | 46        |

## Présentation générale

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

Notre monnaie de reporting est l'euro (€). Au cours de l'exercice 2009, nous avons généré un chiffre d'affaires de 15 884 millions d'euros, avec un résultat d'exploitation courant (comme défini dans la Section 4.2 (Politiques comptables et définitions)) de 2 477 millions

d'euros et un résultat net part du Groupe de 736 millions d'euros. À la fin de l'année 2009, nos actifs s'élevaient à 39 497 millions d'euros et nos effectifs étaient d'environ 78 000 personnes réparties dans 78 pays. Nos actions se négocient sur la Bourse de Paris (NYSE Euronext Paris) depuis 1923. Le titre Lafarge fait partie du CAC 40 (et ce, depuis l'origine de cet indice). Notre capitalisation boursière atteignait 15,0 milliards d'euros à la clôture du marché le 9 mars 2010.

## Notre stratégie

Notre stratégie vise à renforcer notre place de leader sur le marché mondial des matériaux de construction en termes de part de marché, d'image auprès de nos clients, de déploiement géographique, d'innovation et de rentabilité.

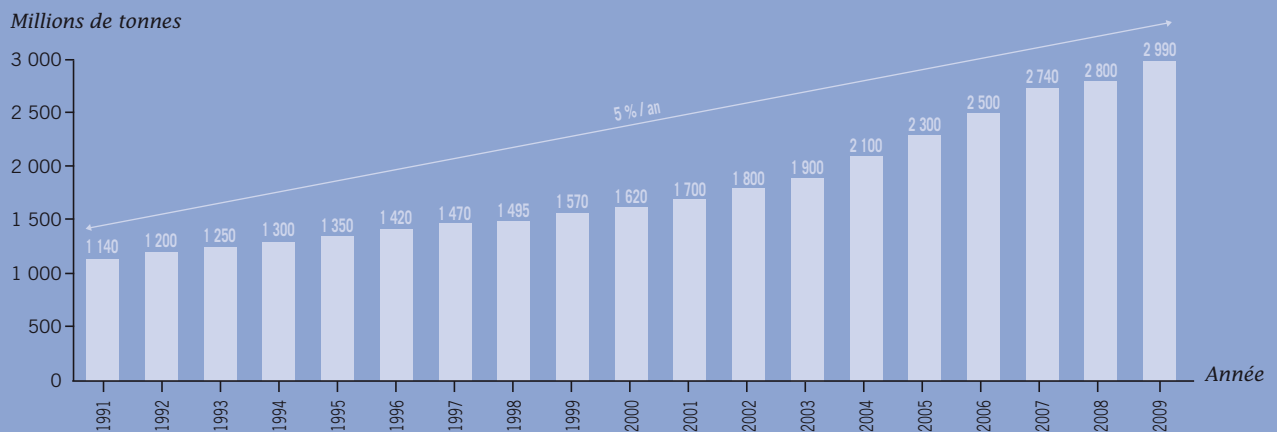
Nous avons deux priorités stratégiques : le ciment, particulièrement dans les marchés en croissance, et l'innovation, notamment dans le béton.

La consommation mondiale de ciment s'est fortement développée durant les dix dernières années, au rythme moyen de 5 % par an. Malgré la crise économique et financière

actuelle, la demande mondiale de Ciment a crû de près de 7 % en 2009, soutenue par le dynamisme du marché chinois. Les perspectives à moyen et long termes demeurent favorables, notamment dans les marchés émergents, où la démographie, l'urbanisation, les besoins en logement et en infrastructures sont des leviers puissants. Ces marchés représentent désormais 78 % du résultat d'exploitation courant du Groupe (77 % pour la branche Ciment). Notre programme d'accroissement de capacités cimentières et l'acquisition d'Orascom Cement en janvier 2008, nous positionnent très favorablement pour bénéficier de cette croissance. L'essentiel de notre programme de construction de nouvelles capacités se fera dans les marchés émergents. Nous sommes notamment déterminés à accélérer notre développement en Chine et dans la région Moyen-Orient et Afrique.

Nous saisissons les opportunités de contribuer à la consolidation de nos marchés ciment et accompagnerons cette action, le cas échéant, par un renforcement de l'intégration verticale en béton et granulats.

## ÉVOLUTION DU MARCHÉ MONDIAL DU CIMENT





La seconde priorité stratégique est l'innovation, particulièrement dans le béton avec les gammes Agilia®, Chronolia®, Extensia® et Artevia®. En 2009, en collaboration avec Bouygues Construction, nous avons lancé sur le marché français une nouvelle gamme de bétons isolants prêts à l'emploi : Thermedia®. Les produits à valeur ajoutée, qui ont mieux résisté à la crise que les produits courants, devraient représenter d'ici à 2012, une part significative de nos volumes de béton prêt à l'emploi.

La croissance et l'innovation doivent profiter non seulement au Groupe, mais également à nos clients, avec des lignes de production plus modernes et proches de leurs marchés et des produits innovants qui leur apportent une plus grande satisfaction en termes notamment de performances, de facilité d'emploi et de réduction des temps du chantier.

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

- la première concerne la sécurité au quotidien des femmes et des hommes qui travaillent pour le Groupe, qu'ils soient salariés ou sous-traitants, que ce soit sur nos sites ou sur les routes. La réduction entre 2009 et 2008 (sur la base du périmètre d'activité 2007) de 36 % du nombre d'accidents de travail avec arrêt démontre que nous tenons nos engagements en la matière ;

*Voir la Section 3.5 (Santé et sécurité) pour plus d'information.*

- la deuxième priorité opérationnelle est la réduction des coûts : cette dynamique se reflète encore dans les résultats 2009 et dans la bonne résistance de notre marge opérationnelle dans un contexte de crise économique mondiale. Nous veillons en même temps à optimiser l'efficacité de notre organisation, ce qui nous a conduit à la simplifier, tout en améliorant notre capacité à anticiper et à travailler efficacement ;

- la troisième priorité a trait au développement durable, ce qui recouvre à la fois :

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

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

## 3.1 Histoire et évolution du Groupe

La Société a été créée en 1884 sous le nom de "J. et A. Pavin de Lafarge". La durée de la Société est fixée de manière à expirer le 31 décembre 2066, et peut être prolongée, conformément à nos statuts. Notre siège social est domicilié au 61, rue des Belles Feuilles, 75116 Paris, France, et notre numéro de téléphone est le +33 1 44 34 11 11. La Société est immatriculée sous le numéro 542 105 572 RCS Paris au registre du commerce et des sociétés (Tribunal de commerce de Paris).

L'activité opérationnelle a débuté en France vers 1833 lorsque Auguste Pavin de Lafarge a fondé une entreprise d'exploitation de chaux. Par de nombreuses acquisitions de sociétés de production de chaux et de ciment en France, nous sommes devenus le premier producteur français de ciment à la fin des années 1930. Notre premier développement international a eu lieu en 1864, année où nous avons fourni la chaux nécessaire à la construction du Canal du Suez. Notre expansion internationale s'est poursuivie durant le vingtième siècle avec de nouvelles opérations en Afrique du Nord, au Royaume-Uni, puis au Brésil et au Canada. Par notre acquisition de General Portland Inc. en 1981, nous sommes devenus l'un des

principaux cimentiers en Amérique du Nord. Nos opérations y sont assurées par notre filiale Lafarge North America Inc., détenue à 100 % depuis le rachat par le Groupe en mai 2006 des actions précédemment détenues par des actionnaires minoritaires. Nous avons poursuivi notre développement international par l'acquisition du cimentier britannique Blue Circle Industries plc ("Blue Circle") en 2001 ainsi que par d'autres implantations, principalement dans le Bassin méditerranéen, en Europe centrale et en Asie. L'acquisition en janvier 2008 d'Orascom Building Materials Holding S.A.E, filiale cimentière du groupe Orascom, nous offre une position de leader et une présence unique au Moyen-Orient et en Afrique. Cette opération marque une étape décisive dans la stratégie Ciment du Groupe et accélère notre stratégie de croissance dans les marchés émergents.

Nous sommes leader mondial de l'industrie cimentière avec des sites industriels dans 48 pays.

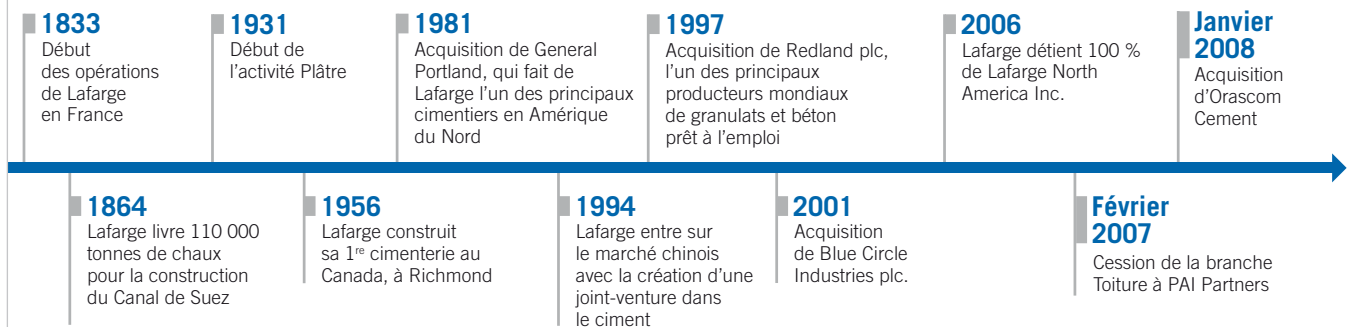
Nous avons de même élargi nos autres gammes de produits : granulats, béton prêt à l'emploi et plaques de plâtre. Nos activités de Granulats et de Béton prêt à l'emploi,

présentes dans 36 pays, se sont développées progressivement au cours des années, et ont connu une expansion significative, tout d'abord en 1997, avec l'acquisition de Redland plc, alors l'un des principaux producteurs mondiaux de granulats et de béton prêt à l'emploi, puis – et dans une moindre mesure – avec l'acquisition de Blue Circle en 2001. La branche Plâtre a commencé son activité en 1931 avec la production de poudre de plâtre. Depuis, nous sommes devenus le troisième fabricant mondial de plaques de plâtre, avec des opérations industrielles dans 30 pays.

Nous avons cédé notre branche Toiture en février 2007, activité dans laquelle nous étions entrés en 1997 à la suite de l'acquisition de Redland plc.

Le Groupe est organisé en trois branches d'activité et dispose d'opérations décentralisées et de départements centraux experts qui interviennent dans la prise de décisions stratégiques. Nous nous appuyons par ailleurs sur une ambition et une culture communes à l'ensemble de nos collaborateurs qui sont exprimées dans nos Principes d'action.

## DATES CLÉS



## 3.2 Investissements

### 3.2.1 Principales acquisitions récentes

Voir la Note 10 (b) annexée à nos comptes consolidés pour plus d'informations concernant ces acquisitions.

**Inde.** Le 23 octobre 2008, nous avons acquis l'activité L&T Concrete du groupe Larsen & Toubro en Inde, soit 69 centrales à béton. Suite à cette acquisition nous sommes devenus leader en Inde du béton prêt à l'emploi.

**Moyen Orient et Afrique.** Le 23 janvier 2008, nous avons acquis la totalité du capital de la société holding de l'activité Ciment d'Orascom Construction Industries S.A.E ("OCI"). Orascom Cement était un leader cimentier au Moyen-Orient et en Afrique du Nord, avec des positions de premier plan en Égypte, Algérie, Irak et aux Émirats Arabes Unis, et des projets stratégiques dans d'autres marchés en croissance de la région (notamment en Arabie Saoudite et Syrie). Dans le cadre de l'acquisition d'Orascom Cement, Lafarge a acquis 50 % de Grupo GLA (Espagne). En avril 2008, le Groupe a acquis les 50 % restants.

**Grèce.** Le 19 avril 2007, nous avons augmenté de 26 % notre participation dans la société grecque Héraclès par l'acquisition d'environ 18,5 millions d'actions détenues par la Banque Nationale de Grèce. La participation totale du Groupe dans Héraclès au 31 décembre 2009 est de 88,99 %. Héraclès est le premier producteur de ciment en Grèce et est également actif dans les métiers de Granulats & Béton.

Par ailleurs, au cours de ces trois dernières années, nous avons procédé à diverses acquisitions de petite et moyenne ampleur, qui ont entraîné au total un effet périmètre positif sur notre chiffre d'affaires de 96 millions

d'euros en 2009 par rapport à 2008 et de 227 millions d'euros en 2008 par rapport à 2007.

### 3.2.2 Principales cessions récentes

Voir la Note 5 annexée à nos comptes consolidés pour plus d'informations sur ces cessions.

**Portugal.** Le 3 février 2010, Lafarge a cédé sa participation minoritaire de 17,28 % dans la société portugaise Cimpor à la société brésilienne Votorantim. Cette opération a pris la forme d'un échange entre les actions de Cimpor détenues par Lafarge et des actifs brésiliens de Votorantim. Ces actifs sont situés dans le Nord-Est et le Mid-West du pays ainsi qu'autour de Rio de Janeiro.

Voir la Note 34 annexée à nos comptes consolidés pour plus d'informations sur cette cession.

**Turquie.** Le 30 décembre 2009, nous avons cédé nos filiales turques, Lafarge Aslan Cimento et Lafarge Betons au groupe Oyak, premier producteur de ciment turc. Suite à cette cession, le Groupe conserve une station de broyage à Karadeniz Eregli-Zonguldak et reste présent dans l'activité Plâtre au travers d'une joint-venture avec Dalsan et d'une participation minoritaire dans Baticim dans la région égéenne. La cimenterie située dans l'est du pays a été cédée le 7 septembre 2009 à Askale Cimento.

**Venezuela.** À la suite de l'annonce en avril 2008 par le gouvernement vénézuélien de la nationalisation des sociétés CA Fabrica Nacional de Cementos SACA et CA de Cementos Tachira, le Groupe a cédé le 23 septembre 2009 toute la participation qu'il détenait dans ces deux sociétés à la Corporacion Socialista del Cemento.

Les actifs cédés comprennent 2 cimenteries et 13 centrales à bétons.

**Chili.** Le 28 août 2009, Lafarge a vendu la totalité de sa participation, soit 84 %, dans les activités Ciment et Granulats & Béton au Chili au groupe péruvien Brescia. Ceux-ci comprennent une cimenterie située à 100 km de Santiago, une station de broyage dans le sud du pays et une autre en construction à Ventanas, 54 centrales à béton prêt à l'emploi, 5 carrières de granulats ainsi qu'un terminal d'importation et une unité de fabrication de mortier. Le Groupe conserve sa participation minoritaire dans l'activité Plâtre.

Par ailleurs, au cours de l'année 2009, nous avons procédé à diverses cessions de petite et moyenne ampleur telles que la cession de certaines opérations Granulats & Béton en Suisse, des activités Asphalte et Paving dans l'Est Canadien et certains actifs Béton en Amérique du Nord.

**Italie.** Le 31 décembre 2008, nous avons cédé nos activités Ciment et Granulats & Béton en Italie au groupe italien Sacci. Les actifs cédés comprennent deux cimenteries dans les régions de Lombardie et des Abruzzes, 13 centrales à béton et trois carrières de granulats en Abruzzo ainsi que quatre terminaux ciment sur la côte est du pays. Suite à cette opération nous ne conservons plus d'activités Ciment, Granulats & Béton en Italie.

**Égypte.** Le 6 mai 2008, nous avons cédé notre participation de 50 % dans notre joint-venture Lafarge Titan Egypt Investments Ltd. à notre partenaire grec Titan. Les actifs de cette joint-venture comprenaient deux cimenteries en Égypte situées à Alexandrie et Beni Suef. Nous conservons une très forte position dans les matériaux de construction en Égypte au travers de nos activités Ciment et Granulats & Béton, acquises suite à notre investissement dans Orascom Cement.

**Toiture.** Le 28 février 2007, nous avons cédé notre activité Toiture (groupe Monier) à un fonds d'investissement géré par PAI Partners. Dans le cadre de la restructuration financière de Monier, la participation résiduelle de 35 % que le Groupe conservait dans l'entité tête de groupe de l'activité Toiture a été transférée à PAI Partners le 27 novembre 2009. Nous n'avons aujourd'hui plus aucune participation dans cette entité ni dans le groupe Monier en général.

**Turquie.** Le 27 février 2007, nous avons cédé notre participation de 50 % dans la société turque Yibitas Lafarge Orta Anadolu Cimento à Cimentos de Portugal (Cimpor).

L'ensemble de nos désinvestissements sur les trois derniers exercices a entraîné un effet périmètre négatif sur notre chiffre d'affaires de 612 millions d'euros en 2009 par rapport à 2008 et de 91 millions d'euros en 2008 par rapport à 2007.

### 3.2.3 Investissements réalisés en 2009, 2008 et 2007

Le tableau ci-dessous présente nos investissements réalisés au cours des exercices 2009, 2008 et 2007. Les investissements de maintien correspondent à des investissements nous permettant de maintenir ou remplacer nos équipements existants. Les investissements de développement interne nous permettent d'améliorer la productivité, d'augmenter les capacités de production existantes ou de construire de nouvelles lignes de production. Les développements externes incluent les acquisitions d'actifs industriels ou financiers, après déduction de la trésorerie des entreprises acquises.

| (millions d'euros)          | INVESTISSEMENTS DE MAINTIEN ET DE DÉVELOPPEMENT INTERNE |              |              | DÉVELOPPEMENT EXTERNE |              |              |
|-----------------------------|---|--------------|--------------|-----------------------|--------------|--------------|
|                             | 2009  | 2008         | 2007         | 2009                  | 2008 *       | 2007         |
| Europe occidentale          | 341   | 611          | 568          | 46                    | 1 058        | 973          |
| Amérique du Nord            | 253   | 441          | 409          | 8                     | 89           | 181          |
| Moyen-Orient et Afrique     | 551   | 911          | 338          | 25                    | 6 754        | 8            |
| Europe centrale et de l'Est | 139   | 319          | 257          | 7                     | 503          | 18           |
| Amérique latine             | 42  | 132          | 117          | 3                     | 15           | -            |
| Asie                        | 280   | 371          | 278          | 24                    | 557          | 23           |
| <b>TOTAL</b>                | <b>1 606</b>  | <b>2 785</b> | <b>1 967</b> | <b>113</b>            | <b>8 976</b> | <b>1 203</b> |

\* Sur la base de l'allocation provisoire par région du prix d'acquisition d'Orascon Cement (8 321 millions d'euros). Inclut la part du prix à payer en actions Lafarge S.A. (2 492 millions d'euros).

Voir la Section 4.5 (Trésorerie et capitaux) pour plus d'informations sur les investissements réalisés en 2009.

Le Groupe est généralement propriétaire de ses usines et de ses équipements. Le statut des carrières et terrains dépend de l'activité concernée :

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

- dans l'activité Plâtre, nous sommes propriétaires des carrières et sécurisons également des contrats d'approvisionnement long terme de gypse synthétique ou naturel.

### 3.2.4 Investissements industriels en cours ou prévus pour 2010

Les enveloppes d'investissements industriels envisagées pour 2010 sont de l'ordre de :

- 0,5 milliard d'euros pour les investissements de maintien ;

- 0,8 milliard d'euros pour les investissements de développement, principalement liés à la construction de nouvelles capacités cimentières dans les pays émergents.

Voir la Section 3.3 (Description des activités) pour plus d'informations sur nos projets de développement interne.

Ces investissements seront notamment financés par la trésorerie générée par les activités d'exploitation, la trésorerie fournie par l'émission d'obligations et l'obtention de lignes de crédit à court et moyen terme.

## 3.3 Description des activités

### Vue d'ensemble

La ventilation 2009 de nos ventes pour les activités poursuivies par branche et par zone géographique est la suivante comparée à 2008 et 2007 (ventes par destination après élimination des ventes inter-branches).

#### VENTILATION DES VENTES PAR BRANCHE

|                   | 2009               |              | 2008               |              | 2007               |              |
|-------------------|--------------------|--------------|--------------------|--------------|--------------------|--------------|
|                   | (millions d'euros) | (%)          | (millions d'euros) | (%)          | (millions d'euros) | (%)          |
| Ciment            | 9 477              | 59,7         | 10 911             | 57,3         | 9 456              | 53,7         |
| Granulats & Béton | 5 064              | 31,9         | 6 573              | 34,5         | 6 586              | 37,4         |
| Plâtre            | 1 334              | 8,4          | 1 521              | 8,0          | 1 556              | 8,8          |
| Autres            | 9                  | NS           | 28                 | 0,2          | 16                 | 0,1          |
| <b>TOTAL</b>      | <b>15 884</b>      | <b>100,0</b> | <b>19 033</b>      | <b>100,0</b> | <b>17 614</b>      | <b>100,0</b> |

#### VENTILATION DES VENTES PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

|                             | 2009               |              | 2008               |              | 2007               |              |
|-----------------------------|--------------------|--------------|--------------------|--------------|--------------------|--------------|
|                             | (millions d'euros) | (%)          | (millions d'euros) | (%)          | (millions d'euros) | (%)          |
| Europe occidentale          | 4 657              | 29,3         | 6 021              | 31,6         | 6 285              | 35,7         |
| Amérique du Nord            | 3 028              | 19,1         | 4 270              | 22,4         | 4 780              | 27,1         |
| Moyen-Orient et Afrique     | 4 018              | 25,3         | 3 984              | 20,9         | 2 438              | 13,9         |
| Europe centrale et de l'Est | 1 053              | 6,6          | 1 761              | 9,3          | 1 467              | 8,3          |
| Amérique latine             | 791                | 5,0          | 968                | 5,1          | 876                | 5,0          |
| Asie                        | 2 337              | 14,7         | 2 029              | 10,7         | 1 768              | 10,0         |
| <b>TOTAL</b>                | <b>15 884</b>      | <b>100,0</b> | <b>19 033</b>      | <b>100,0</b> | <b>17 614</b>      | <b>100,0</b> |

Le tableau qui suit présente la contribution aux ventes consolidées du Groupe, ainsi que la contribution au résultat d'exploitation courant pour l'année 2009 de chacune des trois branches.

| (en %)            | CONTRIBUTION AUX VENTES CONSOLIDÉES | CONTRIBUTION AU RÉSULTAT D'EXPLOITATION COURANT * |
|-------------------|-------------------------------------|---|
| Ciment            | 59,7                                | 94,6  |
| Granulats & Béton | 31,9                                | 7,8   |
| Plâtre            | 8,4                                 | 1,5   |
| Autres            | NS                                  | (3,9)   |
| <b>TOTAL</b>      | <b>100,0</b>                        | <b>100,0</b>                                      |

\* Comme défini dans la Section 4.1 (Vue d'ensemble).

L'acquisition d'Orascom Cement en janvier 2008, a conduit le Groupe à revoir en 2008 la présentation de son information par zone géographique pour l'ensemble des périodes présentées.

Cette présentation a été affinée en 2009 s'agissant des zones Moyen-Orient et Afrique, ces deux zones étant désormais regroupées en une zone Moyen-Orient et Afrique. Les autres zones géographiques au sein du Groupe restent pour leur part inchangées : Europe occidentale, Amérique du Nord, Europe centrale et de l'Est, Amérique latine et Asie.

Dans les commentaires ci-après, les ventes sont présentées "par destination". Elles incluent tous les volumes produits et vendus sur le marché présenté, tous les volumes importés par nos opérations sur ce marché, et excluent toutes les exportations destinées à d'autres marchés. Elles sont présentées avant élimination des ventes inter-branches et calculées selon les règles de consolidation applicables.

Le nombre de sites, ainsi que les capacités des usines, intègrent à 100 % les données des filiales consolidées en global, et 100 % des filiales consolidées en proportionnelle.

Le pourcentage des ventes indiqué en regard de chaque région est rapporté au total des ventes de la branche concernée, avant élimination des transactions inter-branches.

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

## Ciment

Le ciment est une poudre fine et le principal composant du béton, auquel il confère certaines propriétés, notamment sa résistance. C'est un matériau de construction de haute qualité, économique, utilisé dans les projets de construction du monde entier, notamment dans les 48 pays dans lesquels notre branche Ciment opère en 2009. Nous estimons, sur la base d'analyses internes et externes, et en prenant en compte nos ventes annuelles, notre capacité de production, nos implantations géographiques, notre niveau technologique et la qualité de nos services, que Lafarge est leader mondial sur les marchés du ciment. Fin 2009, les activités consolidées du Groupe comptaient 120 usines de ciment, 32 stations de broyage de clinker, et 8 stations de broyage de laitier, avec une capacité annuelle de production de 203 millions de tonnes (total des capacités des sociétés contrôlées par Lafarge). Les ventes consolidées au cours de l'année 2009 ont atteint environ 141 millions de tonnes.

### Nos produits

Nous produisons et commercialisons une large gamme de ciments et de liants hydrauliques destinés à l'industrie du BTP, notamment des ciments Portland et des ciments à maçonner, ainsi que différents autres mélanges de ciments et de liants spéciaux. Nous proposons à nos clients une gamme de produits variés, en fonction des marchés. Notre offre "ciment" (désignée sous le terme de "ciment" dans ce document) comprend des ciments adaptés à différents types d'environnements (par exemple : exposition à l'eau de mer, aux sulfates et autres conditions naturelles hostiles au béton), des ciments spéciaux pour applications spécifiques (par exemple : ciment blanc, ciments pour puits de forage, à fumée de silice, à cendres volantes, ciments pouzzolaniques, ciments au laitier et liants hydrauliques de revêtement routier), des liants à la chaux naturelle, des ciments à maçonner et du laitier de haut-fourneau broyé.

Nos ciments sont conçus pour répondre aux divers besoins de nos clients, notamment les applications hautes performances qui nécessitent une durabilité et une résistance accrues. Parallèlement, nous proposons une série de services complémentaires, tels que l'assistance technique et la logistique des commandes et des livraisons, afin de faciliter la bonne réception de nos ciments par nos clients et le respect des délais impartis. Nous proposons également les documentations,

les démonstrations et les formations liées aux caractéristiques et à la bonne utilisation de nos ciments.

### Description de nos procédés et outils de production

#### COMPOSITION ET PROCÉDÉS DE FABRICATION DU CIMENT

Pour fabriquer le ciment, on broie des proportions adaptées de carbonate de calcium (calcaire), de silice (sable), d'alumine et de minerai de fer, puis on chauffe le mélange obtenu dans un four à une température d'environ 1 500 °C. Ce mélange de minerais est introduit à sec dans le four. Ce procédé dit "à voie sèche", par opposition au procédé plus ancien dit "à voie semi-humide", est utilisé par environ 88 % des cimenteries dont nous sommes propriétaires. Chacun de ces deux procédés permet de produire du "clinker" qui est ensuite broyé avec du gypse pour obtenir une poudre fine. Le coût de production du ciment (avant frais de distribution et frais généraux) se répartit comme suit : environ 31 % pour l'énergie, 29 % pour les matières premières et consommables, 28 % pour la main-d'œuvre, l'entretien et les autres coûts de production et 12 % pour les amortissements.

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

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

cendres. D'un point de vue économique, l'ajout de laitier et de cendres volantes permet d'accroître la capacité de production de ciment de nos installations et donc de réduire nos coûts d'investissement par tonne de ciment produite. Du point de vue de la protection de l'environnement, l'utilisation de ces sous-produits dans nos cimenteries permet aux industries sidérurgiques et électriques d'éviter d'avoir à les mettre en décharge. En 2009, le ratio ciment sur clinker a atteint 1,29 comparé à 1,28 en 2008 et 1,27 en 2007.

#### OPTIMISATION DES BESOINS EN ÉNERGIE

L'énergie est le premier poste de nos coûts de production (31 % du total, avant frais de distribution et frais généraux).

Dans la mesure du possible, nous utilisons des installations optimisées (avec, par exemple, le préchauffage des matières premières avant leur introduction dans le four) ainsi que des déchets (par exemple : pneumatiques et huiles industrielles) afin de limiter notre utilisation d'énergies fossiles. En 2009, les combustibles alternatifs ont représenté près de 12 % de notre consommation mondiale de combustibles pour la production de ciment, et près des deux tiers de nos cimenteries ont utilisé différentes sortes de déchets. La quantité disponible de déchets combustibles varie considérablement d'une région à l'autre, plus abondants sur les marchés développés que sur les marchés émergents, dans lesquels ils commencent seulement à être utilisés. Par ailleurs, un grand nombre de nos cimenteries peuvent utiliser plusieurs combustibles différents, avec un minimum d'interruption de production lors du passage de l'un à l'autre, ce qui nous permet de bénéficier d'énergies moins coûteuses.

#### EXPERTISE INDUSTRIELLE

Nous avons acquis un savoir-faire significatif en matière de fabrication du ciment grâce à l'expérience résultant de l'exploitation de nombreuses cimenteries dans le monde entier depuis plus de 170 ans. Ce savoir-faire est formalisé et transmis par l'intermédiaire de centres techniques regroupant à travers le monde plus de 600 ingénieurs et techniciens. Nous nous efforçons de partager nos connaissances au sein du Groupe afin d'optimiser l'utilisation de nos actifs, diminuer nos coûts de production et augmenter les performances de nos produits. Nous cherchons également, par le biais de cette culture de partage des connaissances, à diffuser de meilleures pratiques de production et à utiliser des outils de benchmark pour obtenir des performances de très haut niveau et les améliorer de façon continue.



**LOCALISATION DE NOS CIMENTERIES ET DE NOS MARCHÉS**

Le ciment est un produit dont le transport terrestre est coûteux. Le rayon d'action de la plupart des cimenteries, pour les types de ciment les plus courants, ne dépasse pas 300 kilomètres. Le ciment peut toutefois être expédié à faible coût sur de grandes distances par bateau, ce qui augmente le rayon d'action des cimenteries qui bénéficient d'un accès maritime ou fluvial. Ainsi, le lieu d'implantation d'une cimenterie et le coût du transport, par l'intermédiaire de ses terminaux de distribution et du ciment qu'elle produit, ont une grande incidence sur la position concurrentielle de la cimenterie, et donc sur sa rentabilité.

**QUALITÉ ET SERVICES**

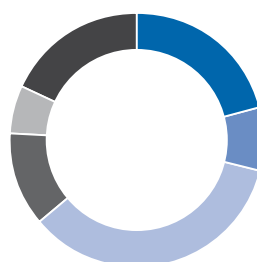
La fiabilité des conditions de livraison, la qualité du ciment produit, ainsi que les offres de services associés influent également sur la position concurrentielle. C'est pourquoi nous nous efforçons de maintenir une qualité de ciment homogène dans la durée, un haut niveau de service associé, et de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

**SEGMENTATION GÉOGRAPHIQUE**

Nous produisons et commercialisons du ciment dans les régions et pays indiqués dans les tableaux de la page suivante.

Le pourcentage de contribution de chaque région à nos ventes de ciment en euros pour 2009 est indiqué ci-après. Il est également indiqué le nombre d'établissements que nous exploitons, notre capacité de production et notre part de marché approximative dans chaque pays, au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2009.

**VENTES PAR DESTINATION 2009**



|                              |            |
|------------------------------|------------|
|                              | %          |
| ■ Europe Occidentale         | 21         |
| ■ Europe Centrale            | 8          |
| ■ Moyen-Orient et Afrique    | 35         |
| ■ Amérique du Nord           | 12         |
| ■ Amérique Latine            | 6          |
| ■ Asie                       | 18         |
| <b>TOTAL PAR RÉPARTITION</b> | <b>100</b> |

*Dans cette section, les capacités de production indiquées correspondent à la prise en compte à 100 % des installations de production des sociétés contrôlées par Lafarge dans les pays indiqués. En revanche, les volumes vendus sont calculés avant élimination des transactions intra-groupe.*

*Les parts de marché approximatives ont été calculées par pays sur la base des informations contenues dans le rapport "Construction & Building Materials Sector" publié par JP Morgan en septembre 2009 ("rapport JP Morgan") et d'estimations internes.*

*Les informations comparatives pour l'année 2008, sont disponibles dans le rapport annuel et Document de Référence 2008.*

**EUROPE OCCIDENTALE (21 % DES VENTES DE LA BRANCHE EN 2009)**

| PAYS        | NOMBRE D'USINES |                     | CAPACITÉ DE PRODUCTION DE CIMENT<br>(millions de tonnes) | PART DE MARCHÉ APPROXIMATIVE<br>(%) |
|-------------|-----------------|---------------------|--|-------------------------------------|
|             | CIMENTERIES     | STATIONS DE BROYAGE |  |                                     |
| France      | 10              | 4                   | 9,5  | 34                                  |
| Royaume-Uni | 6               | -                   | 5,9  | 40                                  |
| Grèce       | 3               | -                   | 9,8  | 50                                  |
| Espagne     | 3               | 3                   | 7,3  | 10                                  |
| Allemagne   | 3               | -                   | 3,4  | 10                                  |
| Autriche    | 2               | -                   | 2,0  | 32                                  |

En 2009, tous les pays de la zone ont enregistré des baisses de volumes à deux chiffres, reflétant la morosité du marché causée par la crise économique. L'Europe

occidentale dans son ensemble a consommé près de 163 millions de tonnes de ciment en 2009, selon les estimations du rapport JP Morgan. Le Groupe a vendu 22,6 millions

de tonnes de ciment en Europe occidentale en 2009, 32,0 millions de tonnes en 2008 et 34,3 millions de tonnes en 2007.



# 3

## INFORMATIONS SUR LAFARGE

### 3.3 Description des activités

#### AMÉRIQUE DU NORD (12 % DES VENTES DE LA BRANCHE EN 2009)

| PAYS       | NOMBRE D'USINES |                     | CAPACITÉ DE PRODUCTION DE CIMENT<br>(millions de tonnes) | PART DE MARCHÉ APPROXIMATIVE (%) |
|------------|-----------------|---------------------|--|----------------------------------|
|            | CIMENTERIES     | STATIONS DE BROYAGE |  |                                  |
| États-Unis | 12              | 3                   | 14,8   | 13                               |
| Canada     | 7               | 2                   | 6,4  | 33                               |

La morosité persistante du marché nord américain s'est traduite par une nouvelle chute des volumes, aussi bien aux États-Unis qu'au Canada. L'amélioration progressive de la situation économique, associée aux plans de relance des gouvernements et à leur part importante de dépenses d'infrastructures annoncées, pourrait avoir un impact positif

sur nos marchés à partir de la seconde partie de 2010.

Les ventes sont saisonnières au Canada et sur une grande partie de la côte Est et du Middle-West des États-Unis, car les températures en hiver sont inférieures à la température minimale de prise du béton. L'Amérique

du Nord dans son ensemble a consommé près de 83 millions de tonnes de ciment en 2009, selon les estimations du rapport JP Morgan. Le Groupe a vendu 12,7 millions de tonnes de ciment en Amérique du Nord en 2009, 17,2 millions de tonnes en 2008 et 19,3 millions de tonnes en 2007.

#### EUROPE CENTRALE ET DE L'EST (8 % DES VENTES DE LA BRANCHE EN 2009)

| PAYS               | NOMBRE D'USINES |                     | CAPACITÉ DE PRODUCTION DE CIMENT<br>(millions de tonnes) | PART DE MARCHÉ APPROXIMATIVE (%) |
|--------------------|-----------------|---------------------|--|----------------------------------|
|                    | CIMENTERIES     | STATIONS DE BROYAGE |  |                                  |
| Pologne            | 2               | -                   | 4,8  | 20                               |
| Roumanie           | 2               | 1                   | 4,9  | 31                               |
| Russie             | 2               | -                   | 4,1  | 7                                |
| Moldavie           | 1               | -                   | 1,4  | 62                               |
| Ukraine            | 1               | -                   | 1,3  | 12                               |
| Serbie             | 1               | -                   | 2,0  | 45                               |
| Slovénie           | 1               | -                   | 0,6  | 38                               |
| République Tchèque | 1               | -                   | 1,2  | 9                                |

Après deux années record, l'Europe centrale et de l'Est a été sévèrement touchée en 2009 par la contraction du marché résidentiel due à la crise économique. La région dans son

ensemble a consommé près de 96 millions de tonnes de ciment en 2009, selon les estimations du rapport JP Morgan. Nous avons vendu 11,9 millions de tonnes de

ciment en Europe centrale et de l'Est en 2009, 16,2 millions de tonnes en 2008 et 15,5 millions de tonnes en 2007.



## MOYEN-ORIENT ET AFRIQUE (35 % DES VENTES DE LA BRANCHE EN 2009)

| PAYS                | NOMBRE D'USINES |                     | CAPACITÉ DE PRODUCTION DE CIMENT<br>(millions de tonnes) | PART DE MARCHÉ APPROXIMATIVE (%) |
|---------------------|-----------------|---------------------|--|----------------------------------|
|                     | CIMENTERIES     | STATIONS DE BROYAGE |  |                                  |
| Maroc               | 3               | 1                   | 6,8  | 43                               |
| Nigeria             | 3               | -                   | 3,5  | 32                               |
| Algérie             | 2               | -                   | 8,6  | 36                               |
| Irak                | 2               | -                   | 4,8  | 21                               |
| Jordanie            | 2               | -                   | 4,8  | 94                               |
| Zambie              | 2               | -                   | 1,3  | 75                               |
| Égypte              | 1               | -                   | 10,0   | 20                               |
| Émirats Arabes Unis | 1               | -                   | 3,0  | 6                                |
| Afrique du Sud      | 1               | 2                   | 3,6  | 17                               |
| Tanzanie            | 1               | -                   | 0,3  | 22                               |
| Kenya               | 1               | 1                   | 2,0  | 48                               |
| Ouganda             | 1               | -                   | 0,4  | 62                               |
| Cameroun            | 1               | 1                   | 1,7  | 92                               |
| Bénin               | 1               | -                   | 0,7  | 37                               |
| Malawi              | -               | 1                   | 0,2  | 76                               |

Dans cette région, qui a consommé près de 350 millions de tonnes de ciment en 2009 selon les estimations du rapport JP Morgan, nous avons vendu 44,1 millions de tonnes de ciment en 2009, 42,4 millions de tonnes en 2008 et 24,0 millions de tonnes en 2007. Une croissance démographique soutenue

et d'importants besoins en logement et en infrastructure sous-tendent le fort potentiel de cette région.

Au Maroc, nous développons nos activités au travers d'une joint-venture avec la Société Nationale d'Investissement.

En complément, le Groupe détient au Zimbabwe 76,4 % de la société Circle Cement, propriétaire d'une usine dont la capacité de production s'établit à 400 000 tonnes.

En 2009, le Groupe a vendu ses activités en Turquie.

Voir la Section 3.2.2 (Principales cessions récentes).

## AMÉRIQUE LATINE (6 % DES VENTES DE LA BRANCHE EN 2009)

| PAYS            | NOMBRE D'USINES |                     | CAPACITÉ DE PRODUCTION DE CIMENT<br>(millions de tonnes) | PART DE MARCHÉ APPROXIMATIVE (%) |
|-----------------|-----------------|---------------------|--|----------------------------------|
|                 | CIMENTERIES     | STATIONS DE BROYAGE |  |                                  |
| Brésil          | 4               | 1                   | 4,0  | 7                                |
| Mexique         | 2               | -                   | 0,8  | NS                               |
| Équateur        | 1               | -                   | 1,4  | 21                               |
| Honduras        | 1               | 1                   | 1,3  | 57                               |
| Antilles/Guyane | -               | 3                   | 1,0  | 100                              |

L'Amérique latine dans son ensemble a consommé près de 135 millions de tonnes de ciment en 2009, selon les estimations du rapport JP Morgan. Nous avons vendu 7,6 millions de tonnes de ciment en Amérique

latine en 2009, 8,6 millions de tonnes en 2008 et 8,5 millions de tonnes en 2007.

En 2009, le Groupe a vendu ses activités au Chili et au Venezuela.

Voir la Section 3.2.2 (Principales cessions récentes).

Voir la Section 2.1.1 (Risques liés à l'activité de Lafarge - Risques pays).

## ASIE (18 % DES VENTES DE LA BRANCHE EN 2009)

| PAYS         | NOMBRE D'USINES |                     | CAPACITÉ DE PRODUCTION DE CIMENT<br>(millions de tonnes) | PART DE MARCHÉ APPROXIMATIVE (%) |
|--------------|-----------------|---------------------|--|----------------------------------|
|              | CIMENTERIES     | STATIONS DE BROUAGE |  |                                  |
| Chine        | 18              | 10                  | 24,3   | 6 – 22 <sup>(2)</sup>            |
| Philippines  | 6               | 1                   | 6,5  | 33                               |
| Malaisie     | 3               | 1                   | 12,5   | 37                               |
| Corée du Sud | 2               | 1                   | 9,6  | 13                               |
| Inde         | 2               | 2                   | 6,5  | 24 <sup>(3)</sup>                |
| Pakistan     | 1               | -                   | 2,1  | 6                                |
| Indonésie    | 1               | -                   | 0,0 <sup>(1)</sup>                                       | 4                                |
| Bangladesh   | 1               | -                   | 1,6  | 15                               |
| Vietnam      | -               | 1                   | 0,5  | 1                                |

(1) L'usine de Banda Aceh, sévèrement endommagée par le tsunami de décembre 2004, est en cours de reconstruction.

(2) Selon les régions.

(3) Pour la région Nord-Est.

Le Groupe estime que les perspectives de croissance à long terme sont très favorables dans cette région qui, dans son ensemble, a consommé près de 2 000 millions de tonnes de ciment en 2009, selon les estimations du rapport JP Morgan. Le Groupe a vendu 42,3 millions de tonnes de ciment dans la région en 2009, 38,3 millions de tonnes en 2008 et 34,8 millions de tonnes en 2007.

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

Notre activité cimentière au Bangladesh est détenue via une joint-venture avec Cementos Molins. Il s'agit de la seule usine de ciment intégré au Bangladesh. Voir la Note 34 annexée à nos comptes consolidés.

Le Groupe détient une participation de 39 % dans la société Lafarge Aso Cement, qui gère deux usines au Japon (représentant une capacité combinée de 3 millions de tonnes), et dont les opérations sont consolidées par mise en équivalence.

#### ACTIVITÉS DE TRADING DE CIMENT

Le Groupe gère également des activités de trading de ciment au plan mondial, qui lui permettent de répondre aux fluctuations de la demande dans certains pays tout en évitant de construire des installations qui seraient très souvent surcapacitaires. Le Groupe mène ces activités principalement par l'intermédiaire de sa filiale Cementia Trading. De plus, notre filiale Marine Cement opère en tant qu'importateur et distributeur de ciment dans l'océan indien et les pays de la mer Rouge.

### Granulats & Béton

Les granulats et le béton prêt à l'emploi constituent des composants essentiels de l'industrie du bâtiment. Sur la base d'analyses internes et externes, nous estimons en 2009 que Lafarge occupe la deuxième place mondiale sur le marché des granulats et la troisième place sur le marché du béton prêt à l'emploi. Au 31 décembre 2009, nos sites de production et bureaux commerciaux sont répartis dans 36 pays. Fin décembre 2009, nos activités consolidées exploitaient 597 carrières de granulats et 1 176 centrales à béton. En 2009, nous avons vendu environ 196 millions de tonnes de granulats et 37 millions de m<sup>3</sup> de béton. Nous produisons aussi de l'asphalte et des bétons préfabriqués et intervenons également dans le secteur des revêtements routiers.

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

### ■ Nos produits

#### GRANULATS

Les granulats servent de matière première pour le béton, la maçonnerie, l'asphalte, ainsi que de matériau de base pour la construction de routes, de remblais et de bâtiments. Ils proviennent principalement

de roches (habituellement du calcaire ou du granite) concassées, ou d'extraction de sable et graviers naturels. Dans une certaine mesure, et en fonction du marché, ils peuvent provenir d'asphalte et de bétons recyclés. Les granulats se différencient par leur composition physique et chimique, en particulier par leur granulométrie et leur dureté. La géologie locale détermine les types de granulats disponibles sur un marché donné et tous les granulats ne sont pas disponibles sur tous les marchés. Grâce à notre Recherche et Développement (Lafarge Centre de Recherche, LCR), nous avons une meilleure compréhension de l'impact des différentes caractéristiques des granulats sur leurs applications finales. Cela nous a permis de redéfinir notre offre produit et d'accélérer l'innovation dans nos activités intégrées de Granulats et de Béton.

Voir la Section 3.9 (Innovation, Recherche et Développement) pour plus d'informations sur la R&D dans le Groupe.

#### BÉTON PRÊT À L'EMPLOI

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

Grâce à notre centre de recherche, nous avons mis au point, ces dernières années, de nouveaux produits tels que : Agilia®, un béton plus couvrant, auto-nivelant, plus durable et décoratif. Nous avons, d'autre part, introduit récemment dans certains marchés des bétons décoratifs, avec notre série Artevia Color®. La demande pour de nouveaux matériaux et pour une gamme élargie de produits s'accroît grâce au développement de la construction durable et aux nouveaux besoins de nos clients. En association avec un partenaire de premier plan, Bouygues Construction, nous avons lancé en 2009 une nouvelle génération de bétons contribuant à la performance énergétique des bâtiments : la gamme Thermedia®. Nous estimons que nos programmes de Recherche et Développement nous donnent un avantage significatif par rapport à nos concurrents.

Voir la Section 3.9 (Innovation, Recherche et Développement) pour plus d'informations sur la R&D dans le Groupe.

#### ASPHALTE ET REVÊTEMENTS ROUTIERS

En Amérique du Nord et au Royaume-Uni, nous produisons et commercialisons également de l'asphalte pour revêtement et pavage routier. L'asphalte est constitué de 90 à 95 % de granulats séchés mélangés, à hauteur de 5 à 10 %, à un liant de bitume liquide chauffé, sous-produit du raffinage du pétrole. Sur ces marchés, nous réalisons également des travaux de construction et de revêtement de routes.

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

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

##### GRANULATS

Le mode de production de granulats le plus fréquent consiste à extraire la roche par explosif, puis à la concasser et à la cribler pour obtenir les différentes tailles répondant aux besoins de nos clients. On peut également obtenir des granulats par extraction de sable et de gravier alluvionnaires et marins, qui nécessitent généralement moins de concassage mais qui doivent également être criblés afin d'obtenir les granulométries souhaitées. La production de granulats dans

nos carrières nécessite un équipement lourd et l'utilisation de chargeuses, d'engins de transport, de concasseurs et autres matériels. Après l'extraction des roches et sables, nous réhabilitons nos sites afin qu'ils puissent être utilisés à d'autres fins, agricoles, commerciales ou naturelles.

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

Nous maintenons le niveau de nos réserves par diverses acquisitions et l'obtention de nouveaux permis d'extraction. Au 31 décembre 2009, nous estimons disposer de réserves autorisées pour une durée supérieure à 40 ans aux niveaux actuels de production. Nous considérons également que nous contrôlons des réserves de granulats significatives, pour lesquelles nous n'avons soit pas encore reçu, soit pas encore demandé les permis d'extraction.

##### BÉTON PRÊT À L'EMPLOI

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

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

le temps de prise, l'aptitude au pompage, la mise en place du béton, les conditions climatiques, le retrait et la résistance structurelle, nécessite une grande expertise technique et un contrôle de qualité sans faille. Nos activités de recherche et développement se concentrent sur ces problématiques afin de répondre aux différents besoins de nos clients.

Dans la commercialisation du béton, la logistique de livraison est essentielle en raison du temps de prise qui est limité.

Les matières premières représentent environ 70 % du coût total du béton ; ce dernier varie considérablement en fonction des marchés sur lesquels nous opérons. Nous nous efforçons donc d'optimiser l'utilisation des matières premières dans la fabrication de nos produits. Les coûts de transport constituent la deuxième composante de coût, environ 20 % du coût total.

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

Ces produits sont fabriqués en coulant le type de béton adapté dans des moules et en le compactant par pression et/ou vibration. Les usines de produits préfabriqués sont généralement implantées à proximité des sources de granulats afin de réduire les frais de transport.

##### ASPHALTE ET REVÊTEMENTS ROUTIERS

Comme indiqué ci-dessus, l'asphalte est obtenu par un mélange de granulats séchés et de bitume. Nos approvisionnements de granulats sont pour l'essentiel réalisés en interne, alors que le bitume est acheté à l'extérieur. Le bitume est un sous-produit du raffinage du pétrole, et son prix lui est donc corrélé. L'asphalte est produit dans des usines à faible intensité capitalistique, constituées de capacités de stockage des matières premières, et d'équipements permettant les mélanges des matières à température élevée. Nos usines d'asphalte produisent de 5 000 à 500 000 tonnes par an et sont implantées dans certaines régions d'Amérique du Nord et du Royaume-Uni. Nous fournissons aussi, parallèlement à notre production d'asphalte, des services de construction et de revêtement de routes dans ces régions, où nous occupons souvent une position de leader en termes de chiffre d'affaires.

##### Nos clients

Nous vendons nos granulats, bétons prêts à l'emploi et asphaltes dans le monde entier principalement sur les marchés locaux, à des milliers de clients indépendants. Le coût élevé du transport par voie terrestre explique que les marchés soient le plus souvent locaux.

Quand nos carrières ont accès à des voies de transport fluvial ou ferroviaire, nous pouvons cependant expédier des granulats à des distances importantes.

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

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

## Nos marchés

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

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

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

La législation environnementale et les règles de planification de nombreux pays limitent le développement des carrières. Par ailleurs, hors coût des terrains et des droits d'extraction, les coûts des usines et du matériel liés à une nouvelle carrière sont généralement de l'ordre de 2 à 4 millions

d'euros pour une petite carrière, et peuvent atteindre jusqu'à plus de 45 millions d'euros pour une très grande carrière. Nous avons mis en place des modules pour standardiser la conception et la construction de nos usines. Nous pensons que nous occupons une position de premier plan par rapport à la concurrence en matière de granulats, grâce à nos réserves sur nos marchés clés. Notre expérience internationale nous permet de nous développer, d'utiliser et d'affiner des modèles opérationnels grâce auxquels nous partageons et mettons en œuvre les meilleures pratiques dans les domaines de la stratégie, de la vente et du marketing, de la fabrication et de la gestion des terrains ; nous pensons que cela nous permet d'offrir au marché un produit d'une qualité supérieure. Par ailleurs, nous avons une bonne connaissance des besoins de la plupart des clients de granulats, car nous pratiquons une intégration verticale dans leurs principales lignes d'activité. Enfin, nous pensons bénéficier d'une réputation de gestion responsable de l'environnement et de réhabilitation des carrières, qui nous aide à obtenir plus facilement de nouvelles autorisations et qui peut inciter les propriétaires de terrains à traiter avec nous en priorité.

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

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

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

des capacités installées. Ainsi, nous développons l'utilisation de centrales mobiles sur plusieurs marchés afin d'accroître notre flexibilité, de mieux répondre aux évolutions du marché et d'être ainsi en mesure de satisfaire les besoins de nos clients.

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

### LOCALISATION DE NOS MARCHÉS

La majeure partie de nos opérations granulats, béton prêt à l'emploi et asphalte se situent en Europe occidentale et en Amérique du Nord, où la demande nationale suit généralement le niveau de dépenses d'infrastructure et de construction du pays. Il est coûteux d'expédier des granulats sur de grandes distances, et en raison du temps de prise, le béton et l'asphalte ne peuvent être transportés sur des distances nécessitant plus d'une heure de trajet environ. Par conséquent, les marchés de ces produits tendent à être locaux par nature et, même si la fidélité à la marque joue un rôle indéniable dans les ventes de ces produits, les clients locaux ont tendance à retenir des producteurs en fonction de l'implantation, de la qualité du produit, de la fiabilité de service et du prix. Par ailleurs, la demande en matière de granulats, de béton et d'asphalte dépend principalement des conditions du marché local, qui peuvent varier de façon très significative d'un marché à l'autre.

Nous limitons habituellement nos opérations granulats et béton aux marchés où la nature et l'application des réglementations assurent un jeu économique normal. Nous évitons généralement les pays où certains petits opérateurs locaux ne suivent pas les normes environnementales et sociales appropriées, parce que celles-ci sont soit inexistantes, soit peu ou pas appliquées. Par conséquent, nous sommes très sélectifs quant aux marchés émergents où nous choisissons de conduire nos opérations, ne retenant que ceux où les standards requis sont mis en œuvre.

### GESTION DE PORTEFEUILLE

Conformément aux priorités stratégiques du Groupe, nous poursuivons notre croissance dans les pays émergents : avec l'acquisition de L&T Concrete en octobre 2008, nous devenons le leader sur le marché indien du béton prêt à l'emploi. Les désinvestissements

réalisés en 2009 ont principalement porté sur les marchés développés : Canada (Asphalte et revêtements routiers, produits bétons préfabriqués), Chili (Béton prêt à l'emploi et Granulats), Italie (Béton prêt à l'emploi) et Suisse (Granulats).

#### SEGMENTATION GÉOGRAPHIQUE

Nous produisons et commercialisons les granulats et le béton dans les régions et pays indiqués dans le tableau ci-après. Le tableau indique le nombre de sites que nous exploitons au 31 décembre 2009 et le volume de granulats et béton que nos filiales

consolidées ont vendu dans chaque pays en 2009.

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

| RÉGION/PAYS                        | NOMBRE DE SITES |                       | VOLUMES DE VENTES                        |   |
|------------------------------------|-----------------|-----------------------|--|---|
|                                    | GRANULATS       | BÉTON PRÊT À L'EMPLOI | GRANULATS<br><i>(millions de tonnes)</i> | BÉTON PRÊT À L'EMPLOI<br><i>(millions de m<sup>3</sup>)</i> |
| <b>EUROPE OCCIDENTALE</b>          |                 |                       |  |   |
| France                             | 138             | 269                   | 38,7                                     | 7,0   |
| Royaume-Uni                        | 52              | 119                   | 12,8                                     | 1,6   |
| Espagne                            | 15              | 125                   | 7,1                                      | 2,9   |
| Grèce                              | 10              | 23                    | 3,5                                      | 1,0   |
| Portugal                           | 4               | 30                    | 2,1                                      | 1,1   |
| Autres                             | 1               | 17                    | 1,3                                      | 0,5   |
| <b>AMÉRIQUE DU NORD</b>            |                 |                       |  |   |
| Canada                             | 233             | 136                   | 48,8                                     | 3,8   |
| États-Unis                         | 70              | 115                   | 45,0                                     | 2,9   |
| <b>EUROPE CENTRALE ET DE L'EST</b> |                 |                       |  |   |
| Pologne                            | 14              | 23                    | 8,0                                      | 0,5   |
| Roumanie                           | 13              | 14                    | 2,0                                      | 0,4   |
| Ukraine                            | 3               | -                     | 0,4                                      | -   |
| <b>MOYEN-ORIENT ET AFRIQUE</b>     |                 |                       |  |   |
| Afrique du Sud                     | 23              | 53                    | 7,4                                      | 1,6   |
| Égypte                             | 5               | 21                    | 2,9                                      | 1,6   |
| Algérie                            | 3               | 6                     | 0,6                                      | 0,5   |
| Qatar                              | 1               | 16                    | 2,0                                      | 1,0   |
| Oman                               | -               | 11                    | -  | 0,3   |
| Arabie Saoudite                    | -               | 3                     | -  | 0,2   |
| Émirats Arabes Unis                | -               | 3                     | -  | 0,3   |
| Jordanie                           | -               | 8                     | -  | 0,6   |
| <b>AUTRES</b>                      |                 |                       |  |   |
| Malaisie/Singapour                 | 4               | 34                    | 2,0                                      | 1,4   |
| Bésil                              | 3               | 41                    | 2,3                                      | 0,8   |
| Inde                               | -               | 68                    | 0,1                                      | 3,4   |
| Autres                             | 5               | 41                    | 9,0                                      | 3,8   |
| <b>TOTAL</b>                       | <b>597</b>      | <b>1 176</b>          | <b>196,0</b>                             | <b>37,2</b>   |

En 2009, nos opérations d'asphalte ont produit et vendu 4,7 millions de tonnes aux États-Unis, au Canada, ainsi qu'au Royaume-Uni.

#### Plâtre

Les plaques de plâtre, ainsi que les autres produits à base de plâtre (comme le plâtre en poudre, les pâtes à joints, les carreaux de plâtre) et les produits associés (comme

les profilés et accessoires métalliques), sont utilisés dans la fourniture de solutions pour la construction et pour l'architecture intérieure. Nous proposons des solutions permettant de réaliser des cloisons et des plafonds destinés à des projets de constructions résidentielles, commerciales et institutionnelles dans le monde entier, avec des propriétés d'isolation sonore et thermique. Les autres produits à base de plâtre sont des plâtres de moulage et

des plâtres médicaux ainsi que des chapes auto-nivelantes pour les sols.

Nous estimons que nous sommes le troisième fabricant mondial de plaques de plâtre. À la fin de l'année 2009, nos usines sont réparties dans 30 pays. Nos activités consolidées comptent 41 usines de plaques de plâtre (représentant une capacité de production annuelle de plus d'un milliard de m<sup>2</sup>), et 36 autres usines produisant principalement

# 3

## INFORMATIONS SUR LAFARGE

### 3.3 Description des activités

du plâtre, des carreaux de plâtre, des composés pour jointements ou des profilés métalliques, et enfin 3 usines de fabrication de papier pour plaques de plâtre.

#### Nos produits

##### PLAQUES DE PLÂTRE

Notre principal produit est la plaque de plâtre. Nous en produisons de différentes longueurs, largeurs et épaisseurs, et de caractéristiques variées en fonction de l'usage : plaques de plâtre "standard", plaques de plâtre conçues pour différents traitements décoratifs, ainsi que des plaques de plâtre pour diverses applications telles que : plaques résistantes au feu, à l'eau, au fléchissement, pour zones humides, "design et décoration" et enfin plaques pour zones à trafic intense.

Nous développons régulièrement des solutions et des produits innovants sur nos marchés. Suite au lancement récent de la nouvelle plaque de plâtre Synia™, produit breveté, dont les quatre bords amincis facilitent considérablement la tâche des installateurs dans de multiples applications pour une finition de première qualité, nous avons lancé en 2008 une plaque exclusive de haute performance pour des applications humides *wet area board* (WAB). Ce nouveau produit a rencontré en 2009 un succès considérable auprès des distributeurs et installateurs. Ce produit exclusif sera lancé dans de nombreux autres pays en 2010. En 2009, les nouveaux produits représentent près de 15 % de nos ventes.

##### AUTRES PRODUITS

Nous produisons également des plâtres de construction, des carreaux de plâtre, des pâtes à joints, des profilés métalliques, des liants d'anhydrite auto-nivelants pour sols ainsi que des plâtres industriels, également destinés aux industries du bâtiment et de la décoration. Les ventes de ces autres produits ont représenté environ un tiers du chiffre d'affaires de la branche Plâtre en 2009.

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

La fabrication du plâtre utilise la structure cristalline du gypse (sulfate de calcium dihydrate, minéral naturel courant dans les environnements sédimentaires), dans laquelle des molécules d'eau se trouvent physiquement bloquées. Le plâtre est obtenu en broyant et en chauffant le gypse pour libérer les molécules d'eau emprisonnées. La plaque de plâtre est fabriquée en mélangeant le plâtre avec de l'eau afin de former une pâte, puis en extrudant cette pâte entre deux feuilles de papier continues, et enfin en séchant et

en découpant la plaque obtenue aux formats voulus. En séchant, le plâtre se réhydrate pour former des cristaux de gypse qui s'imbriquent et pénètrent dans le papier, donnant ainsi à la plaque sa résistance. Pour la production des plaques de plâtre, nous utilisons soit le gypse naturel soit le gypse synthétique, un sous-produit de certains procédés d'origine chimique ou issu de production d'électricité.

Fin 2009, nos filiales consolidées exploitent et sont propriétaires de 21 carrières de gypse dans le monde, dont 15 en Europe. Certaines de nos usines ont des contrats de fourniture à long terme avec des tiers pour la fourniture de gypse naturel. Généralement, nous nous approvisionnons en gypse synthétique par l'intermédiaire de contrats à long terme, dont la plupart sont renouvelables. Nous concluons également des contrats ponctuels pour répondre aux besoins et conditions du marché local. Nous estimons que notre approvisionnement en gypse est suffisant pour répondre à nos besoins d'approvisionnement actuels et futurs.

Le papier et le gypse représentent respectivement environ 20 % et 15 % de nos coûts de production de plaques de plâtre. Nous produisons près de la moitié de notre papier pour plaques de plâtre dans nos propres établissements en France et en Suède, et aux États-Unis dans une usine exploitée par une société en joint-venture. L'intégralité de notre papier est fabriqué à base de fibres de papier recyclé.

#### Nos clients

Nos plaques de plâtre sont pour l'essentiel achetées par des distributeurs de matériaux de construction, des négociants de plaques spéciales, des grandes surfaces de bricolage et des industriels-transformateurs. Sur certains marchés, les donneurs d'ordre (comme les architectes) indiquent parfois les produits à utiliser pour la construction de projets spécifiques. Nous concentrons nos efforts de marketing non seulement sur les acheteurs mais également sur les "prescripteurs de solutions".

#### Nos marchés

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

Nous estimons que nous partageons avec six autres producteurs environ 75 % du marché mondial actuel des plaques de plâtre, dans un secteur qui poursuit sa concentration (Georgia Pacific, Knauf, National Gypsum, Saint-Gobain, U.S. Gypsum et Yoshino). Ces sociétés exploitent des usines de plaques de

plâtre et sont généralement propriétaires des réserves de gypse qu'elles utilisent pour la production des plaques.

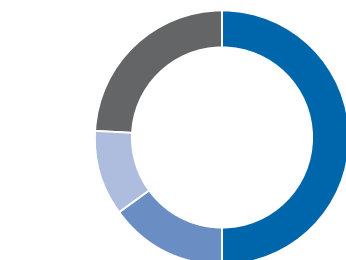
Le secteur de la plaque de plâtre est de nature concurrentielle. Le coût du transport des plaques de plâtre est élevé. Les fabricants se font donc concurrence au niveau régional sur des critères tels que le prix, la qualité et la gamme des produits ainsi que le développement de solutions intégrées, l'efficacité, la flexibilité et le service aux clients. Nos plus gros concurrents sont en Europe occidentale : Knauf et Saint-Gobain et aux États-Unis : National Gypsum, Saint-Gobain et U.S. Gypsum.

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

##### SEGMENTATION GÉOGRAPHIQUE

Le pourcentage de contribution de chaque région au chiffre d'affaires de la branche pour 2009 est indiqué ci-dessous.

##### VENTES PAR DESTINATION 2009



|                      | %          |
|----------------------|------------|
| ■ Europe Occidentale | 50         |
| ■ Amérique du Nord   | 15         |
| ■ Asie               | 11         |
| ■ Autres pays        | 24         |
| <b>TOTAL</b>         | <b>100</b> |

##### Europe occidentale

L'Europe occidentale est le troisième plus gros marché de plaques de plâtre du monde. Les performances techniques des produits et des systèmes jouent un rôle important. La région dans son ensemble a consommé, selon nos estimations, plus d'un milliard de m<sup>2</sup> de plaques de plâtre en 2008. Nous avons vendu plus de 250 millions de m<sup>2</sup> de plaques de plâtre en Europe occidentale en 2009. En Espagne, nous détenons une participation minoritaire dans une usine de plaques de plâtre et trois usines de plâtre de construction.

En 2007, nous avons mis en service une nouvelle usine de plaques de plâtre au

Royaume-Uni. Fin 2008, nous avons temporairement arrêté notre usine de plaques de plâtres à Lübbenau en Allemagne. En 2009, nous avons fermé notre usine de Frampton (UK) et une nouvelle usine de profilés métalliques a été ouverte à Cavillon (France).

#### Amérique du Nord

L'Amérique du Nord est le plus gros marché de plaques de plâtre du monde. La région dans son ensemble a consommé, selon nos estimations, près de 2,6 milliards de m<sup>2</sup> de plaques de plâtre en 2008. Nous avons vendu plus de 150 millions de m<sup>2</sup> de plaques de plâtre en Amérique du Nord en 2009.

En 2007, nous avons augmenté la capacité de notre usine située à Silver Grove, Kentucky. Nous avons fermé notre usine de plaques de plâtre de Cornerbrook, Canada, en juillet 2007. En juillet 2008, nous avons temporairement arrêté notre usine de plaques de plâtres de Newark, New Jersey. Au début de 2009, nous avons ouvert un nouvel atelier d'enduits et de liants à Silver Grove.

#### Asie

En Asie, deuxième marché mondial, nous développons des opérations de plaques de plâtre et produits associés par l'intermédiaire d'une joint-venture détenue à parts égales, que nous gérons en commun avec la société australienne Boral Limited. La joint-venture exploite trois usines de plaques de plâtre en Corée du Sud, trois en Chine, une en Malaisie, deux en Thaïlande, deux en Indonésie, une au Vietnam et une en Inde, auxquelles s'ajoutent des usines de plâtres et de profilés métalliques dans certains pays. En 2007, la

joint-venture a terminé un investissement qui a doublé la capacité de son usine de Dangjin en Corée de Sud. La joint-venture a démarré la production de plaques de plâtre au Rajasthan (Inde) début 2008. En 2008, la joint-venture a achevé la construction d'une nouvelle usine de plaques de plâtre dans le Centre-Ouest de la Chine, et a fermé une des ses deux usines de plaque de plâtres à Chongqing. En 2009, un nouvel atelier de profilés métalliques ont été acquis à Huaxi (Chine). Début 2010, la joint-venture démarrera une nouvelle usine de plaques de plâtre à Shangai, un nouvel atelier de profilés métalliques sera ouvert à Saraburi (Thaïlande) et une nouvelle ligne doublera la capacité de Saraburi. La capacité de plaques pour plafond sera doublée en Corée du Sud, une nouvelle usine de profilés métalliques démarrera aux Philippines, et la capacité de profilés métalliques sera doublée au Vietnam.

#### Autres pays

Nous nous développons également dans de nombreux autres marchés.

En Roumanie, en 2007, Lafarge a triplé la capacité de son usine afin d'accompagner la croissance du marché. En Ukraine, une usine de plaques de plâtre a démarré son activité fin 2007.

En Turquie, par l'intermédiaire d'une joint-venture constituée avec la société turque Dalsan Insaat, nous exploitons une usine de plaques de plâtre et une usine de plâtre de construction dans la région d'Ankara. Conjointement, nous avons construit une nouvelle usine de plaques de plâtre située à Istanbul, qui a démarré son activité fin 2008.

En Afrique du Sud, Lafarge a construit en 2007 une usine de plaques de plâtre qui s'ajoute aux opérations existantes de fabrication de composants à base de plâtre.

En Algérie, nous avons achevé en 2007 la construction d'une usine de production de plâtre.

En Arabie Saoudite, Lafarge a construit avec des partenaires locaux une nouvelle usine qui a démarré sa production en 2007.

Au Maroc, nous exploitons une usine de plâtre.

En Australie, nous exploitons deux usines de plaques de plâtre. En 2007, Lafarge a construit une nouvelle usine de produits à base de plâtre sur le site de son usine de plaques de plâtre à Altona.

En Amérique du Sud, et par l'intermédiaire de sociétés que nous contrôlons conjointement avec le groupe Etex, nous exploitons trois usines de plaques de plâtre (Argentine, Brésil et Chili) et deux usines de plâtre (Brésil, Chili). En 2009, une nouvelle usine de plaques de plâtre a été démarrée en Colombie. Au Mexique, Lafarge, avec un partenaire majoritaire (le groupe Comex), a construit une nouvelle usine de plaques de plâtre qui a débuté sa production en janvier 2007.

Notre chiffre d'affaires de plaques de plâtre et produits annexes s'est élevé sur les marchés émergents, Asie incluse et Australie exclue, à plus de 350 millions d'euros en 2009. Ces ventes ont représenté approximativement 30 % de l'ensemble de notre chiffre d'affaires de plaques de plâtre et produits associés.

## 3.4 Organisation

Voir la Note 35 annexée à nos comptes consolidés pour une information plus détaillée sur nos principales filiales, notamment leur branche d'appartenance et leur pays d'immatriculation.

Lafarge S.A. est la société holding du Groupe. Celui-ci comprend actuellement plus de 1 000 sociétés dont 82 % sont consolidées. Le nombre important d'entités juridiques est principalement dû à l'organisation du Groupe en plusieurs branches d'activité, à la nature très locale de nos activités et à la multiplicité de nos installations dans 78 pays.

### Relations entre Lafarge S.A. et ses filiales

Les relations entre Lafarge S.A. et ses différentes filiales sont celles d'une holding classique avec un volet financier et un volet d'assistance.

**Le volet financier** couvre la remontée des dividendes provenant des filiales et le financement par Lafarge S.A. des activités d'un grand nombre de ses filiales.

Au 31 décembre 2009, environ 79 % des passifs financiers hors options de vente octroyées aux minoritaires du Groupe étaient portés par Lafarge S.A. La Société fait l'objet d'une notation par Standard & Poor's et Moody's. Elle a vocation à assurer l'essentiel des financements du Groupe, directement ou indirectement, par des prêts inter-compagnies, grâce à son accès aux marchés financiers court et long termes et aux grands réseaux bancaires mondiaux. La Société dispose d'un programme d'émissions *Euro Medium Term Notes* ("EMTN") pour les financements à moyen et long termes et d'un programme de billets de trésorerie pour ses financements à court terme.

Cette règle générale relative au financement du Groupe comporte toutefois certaines exceptions. Par exemple, lorsque des filiales

opérant dans des devises locales auxquelles Lafarge S.A. ne peut avoir accès ont un besoin de financement, celui-ci est conclu localement de manière à assurer une compatibilité entre la devise d'opération de la filiale et sa devise d'endettement. Par ailleurs, des financements sont également directement souscrits par des filiales consolidées dans lesquelles le Groupe est associé à d'autres actionnaires.

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

**Le volet d'assistance** concerne la fourniture par Lafarge S.A. d'un support administratif et d'une assistance technique aux filiales du Groupe. Lafarge S.A. concède également des droits d'utilisation de ses marques, de ses brevets et de son savoir-faire industriel à ses différentes filiales. L'activité de Recherche & Développement est exercée par Lafarge Centre de Recherche (LCR) situé à L'Isle-d'Abeau près de Lyon. En ce qui concerne la branche Ciment, les prestations d'assistance technique sont rendues par les différents centres techniques régionaux du Groupe situés notamment à Lyon, Vienne, Montréal, Atlanta, Pékin, Kuala Lumpur et Le Caire.

Ces différents services et licences d'utilisation sont facturés aux filiales sous forme de contrat de franchise, ou sous forme de contrats d'assistance et de licence de marque.

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

Au-delà des filiales cotées du Groupe, dont une partie du capital est diffusée dans le public,

certaines filiales contrôlées par le Groupe comprennent des actionnaires minoritaires qui peuvent être des partenaires industriels ou financiers, des entités publiques, des employés ou des actionnaires historiques de la société en question avant son acquisition par le Groupe. Le recours à des partenaires pour certains développements du Groupe est parfois dicté par les circonstances locales (notamment en cas de privatisation partielle) ou s'inscrit dans une politique de partage des risques. La présence de ces minoritaires donne souvent lieu à la signature de pactes d'actionnaires qui contiennent des clauses concernant la participation aux organes d'administration, les modalités d'information des actionnaires ainsi que l'évolution de l'actionnariat de la filiale en question. Le Groupe ne rencontre pas de difficultés particulières dans la gestion de ces filiales, vis-à-vis de ses différents partenaires, qui seraient de nature à présenter un risque pour la structure financière du Groupe.

Enfin, certains pactes d'actionnaires prévoient des clauses de sortie au bénéfice des actionnaires minoritaires qui peuvent être exercées par leurs bénéficiaires à tout moment, à certaines dates fixes ou seulement dans certaines situations, notamment en cas de désaccord persistant ou de changement de contrôle de la filiale en question ou du Groupe. En particulier, les pactes conclus dans le cadre de nos activités cimentières au Maroc ainsi que le pacte conclu avec le groupe Boral dans le cadre de notre joint-venture en Asie pour nos activités Plâtre, contiennent des clauses permettant à nos partenaires de racheter nos participations en cas de changement de contrôle de Lafarge S.A.

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



## 3.5 Santé et Sécurité

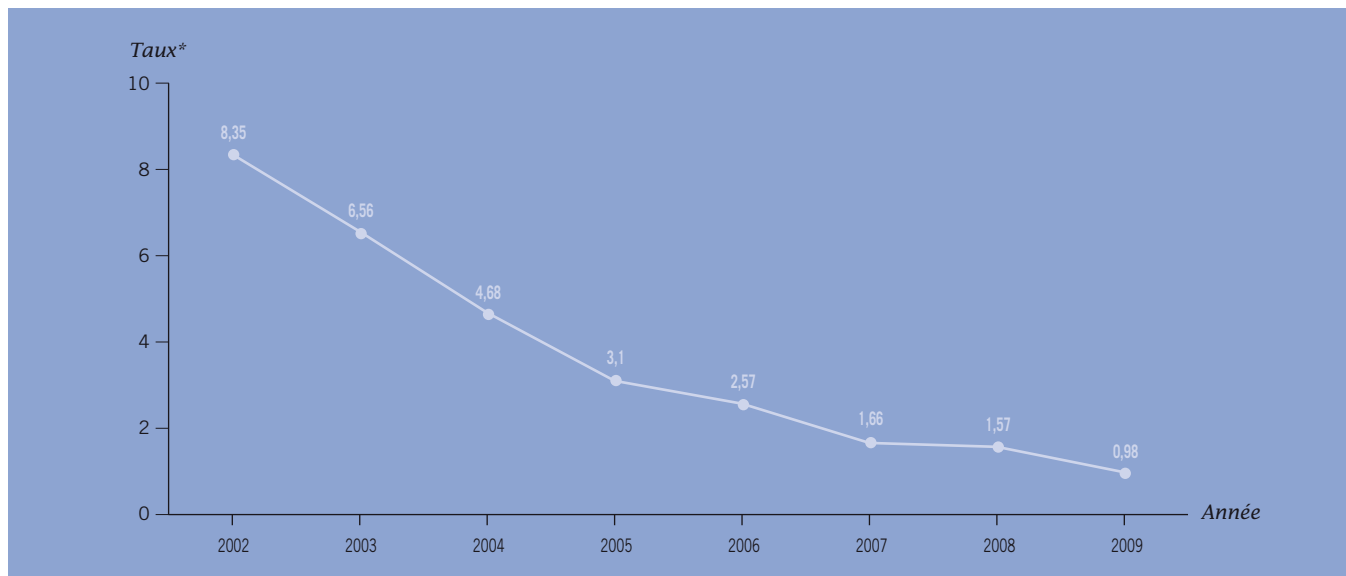
En matière de sécurité, Lafarge se fixe un objectif unique : parvenir au zéro accident et être classé parmi les sociétés les plus sûres au monde.

Nous visons, de façon durable, un taux total de fréquence des accidents du travail proche de zéro dans l'ensemble de nos unités avec

nos sous-traitants et nos collaborateurs travaillant suivant les mêmes standards, et un niveau d'incident de santé au travail aussi faible que possible. Au final, nous souhaitons être reconnus par les ONG et les membres de la communauté économique internationale comme un des leaders mondiaux.

Depuis fin 2005, Lafarge a fortement amélioré ses performances dans le domaine de la sécurité, avec plus de la moitié de ses unités n'ayant enregistré aucun accident avec arrêt de travail depuis plus d'un an.

### TAUX DE FRÉQUENCE DES ACCIDENTS AVEC ARRÊT DE TRAVAIL (PERSONNEL LAFARGE)



\* Nombre d'accidents par million d'heures travaillées.

Cette amélioration a été rendue possible par l'engagement de toutes les équipes dirigeantes pour la sécurité et par la mise en œuvre de normes et de directives claires, à l'échelle du Groupe.

Le taux d'accidents mortels reste la préoccupation majeure, et nous n'aurons de cesse que d'éliminer la totalité de ces incidents. Au cours de l'année 2009, le Groupe a enregistré 31 accidents mortels dans ses établissements industriels ou au cours du transport de nos produits (collaborateurs et sous-traitants), soit une baisse de 20 % par rapport à 2008.

Pour faire évoluer durablement cette tendance et assurer un suivi de nos progrès, un système de gestion de la santé et de la sécurité (HSMS) est en cours d'élaboration et sera mis en œuvre dès 2010. Il prévoit un processus d'audit interne et aidera les unités dans leur démarche d'amélioration continue en matière de santé et de sécurité.

La direction a d'ores et déjà souligné que la santé et sécurité est la première priorité du

Groupe. Pour tous les cadres dirigeants de Lafarge, y compris les membres du Comité Exécutif Groupe, d'environ 30 % de la prime personnelle est liée à des objectifs de santé et de sécurité.

Le Groupe a également pris plusieurs engagements clairs pour améliorer la santé en 1) établissant un programme global de santé au travail à l'échelle du Groupe pour 2010, qui prévoit un examen médical régulier ; 2) en élargissant à d'autres pays en croissance les meilleures pratiques en matière de VIH/SIDA et malaria que nous avons déjà mises en place en Afrique.

Lafarge a élaboré une stratégie santé à l'appui de son objectif d'offrir un environnement de travail sain et de prévenir les maladies professionnelles.

Notre approche consiste à prendre en compte non seulement les conséquences du travail sur la santé mais également les effets de la santé sur le travail. Cette approche globale est illustrée par notre stratégie santé, qui s'appuie

sur trois piliers : prévention, réintégration et promotion.

Nous ne cessons de progresser sur la voie de nos engagements : 1) un protocole d'évaluation de la santé de chaque employé a été élaboré et sera appliqué prochainement à l'échelle du Groupe, il veillera à ce qu'il y ait une approche standardisée des risques pour la santé de chacun. Ce protocole s'assurera que les risques en matière de santé au travail mais également de santé publique soient identifiés et pris en compte ; 2) une étude santé est actuellement menée pour recenser les unités où le processus d'évaluation des risques santé doit être amélioré pour atteindre les objectifs fixés ; 3) certaines unités font l'objet d'une attention particulière et Lafarge étendra ses programmes de prévention du VIH à ces dernières. Nous recensons actuellement les partenaires locaux capables de nous aider à mettre en œuvre efficacement et de manière durable nos initiatives de santé publique.

Les principales clés identifiées par le Groupe pour atteindre ses objectifs santé et sécurité sont l'engagement fort et renouvelé de

l'ensemble des collaborateurs du Groupe et particulièrement de sa direction ainsi que la

mise en place et le respect des normes et directives du Groupe en à la matière.

#### INFORMATIONS SANTÉ ET SÉCURITÉ

| SANTÉ ET SÉCURITÉ  | 2009 | 2008 | 2007 |
|--|------|------|------|
| Nombre d'accidents du travail avec arrêt parmi les salariés Lafarge  | 142  | 234  | 247  |
| Nombre d'accidents du travail avec arrêt parmi les salariés des fournisseurs                               | 119  | 173  | 231  |
| Accidents mortels parmi les salariés Lafarge - sur site  | 6    | 2    | 7    |
| Accidents mortels parmi les salariés Lafarge - transports  | 1    | 3    | 2    |
| Accidents mortels parmi les salariés fournisseurs - sur site   | 14   | 21   | 14   |
| Accidents mortels parmi les salariés des fournisseurs - transports   | 11   | 14   | 3    |
| Taux de mortalité parmi les salariés Lafarge (nombre total d'accidents mortels pour 10 000 collaborateurs) | 0,90 | 0,60 | 1,30 |

Par ailleurs, le Groupe publie également chaque année un rapport de développement durable.

## 3.6 Environnement

### Risques et conformité réglementaire

Nos activités impliquent l'utilisation, l'élimination, le nettoyage et parfois le rejet de produits dont l'usage est réglementé. L'extraction des minéraux est réglementée dans les différents pays à la fois pour les autorisations de développement et pour le réaménagement. Les lois et règlements imposent des standards de plus en plus contraignants. Ces réglementations peuvent faire courir à nos activités des risques et des obligations mais elles représentent aussi un facteur stratégique de compétitivité car elles permettent d'assurer les réserves à long terme de nos sites. Nous développons progressivement des standards internes en matière de prise en compte de l'environnement que nous demandons à nos filiales de mettre en œuvre. Une veille permet de suivre ces évolutions réglementaires et l'enjeu principal consiste à les mettre en œuvre dans les délais impartis. La mise en œuvre de standards Groupe contribue à l'intégration des risques environnementaux dans notre cycle de management.

Ainsi par exemple nos installations européennes ont commencé en 2008 à appliquer la réglementation REACH (*Registration, Evaluation and Authorisation of Chemicals*) avec le préenregistrement des substances utilisées. Nos unités seront prêtes pour l'échéance du 1<sup>er</sup> décembre 2010.

Lafarge développe un système de reporting cohérent et unifié dans chaque branche pour mesurer et contrôler la performance environnementale, avec une insistance particulière sur les réglementations et les lois. Chaque branche d'activité prépare des objectifs pour ses indicateurs clés dans un processus d'amélioration continue.

### Des programmes pluri-annuels : Ambitions Développement Durable 2012

En mai 2007, le Groupe a annoncé une série d'objectifs en matière de gouvernance, de responsabilité sociale et de performance environnementale. Le champ d'application de ces objectifs concerne principalement les émissions industrielles, le CO<sub>2</sub>, la biodiversité et les carrières. Ces objectifs s'étalent sur plusieurs années et font l'objet d'une attestation par nos commissaires aux comptes.

Les Ambitions Développement Durable 2012, centrées sur les enjeux majeurs du Groupe, ont été établies en intégrant les priorités des parties prenantes et du Panel de parties prenantes du Groupe qui se réunit 3 fois par an, dont une journée avec le Président-Directeur général du Groupe et les membres du Comité Exécutif.

Les principaux programmes en matière environnementale des Ambitions Développement Durable 2012 sont :

#### Émissions des cheminées d'usines

Dans le cadre de nos ambitions 2012, la branche ciment a mis en place depuis 2005 un processus volontaire de réduction des émissions qui concerne notamment les poussières, le dioxyde de soufre et les oxydes d'azote dont les émissions ont été réduites respectivement de 29,3 %, 44,9 % and 22,2 % pour chaque tonne de clinker produit. C'est le résultat d'une politique d'investissement dans des installations techniques de qualité aussi bien sur les sites existants que sur les nouvelles lignes mises en chantier.

#### Énergies et changement climatique

C'est en 2003 que l'Union européenne a adopté une directive pour mettre en œuvre le Protocole de Kyoto sur le changement climatique. Cette directive a établi le marché d'échange des émissions de gaz à effet de serre dans les pays de l'Union. Dans chaque secteur industriel soumis au mécanisme, les installations industrielles se voient attribuer un quota d'émission de gaz à effet de serre.

Les industriels dont les émissions de gaz à effet de serre restent au-dessous du niveau des quotas qui leur ont été octroyés

peuvent vendre leurs quotas excédentaires aux exploitants qui ont émis plus de gaz à effet de serre que celui initialement attribué à leurs installations. Une autre disposition (*Clean Development Mechanism*) permet aux entreprises de l'Union européenne d'utiliser les crédits résultant des investissements dans des projets de réduction des émissions dans les marchés émergents pour se conformer à leurs obligations dans l'Union européenne.

Dans le cadre de la présente directive sur les échanges des quotas d'émission, chaque État membre a publié en 2007 un plan national d'allocation (PNA) pour la période 2008-2012, en définissant les quotas alloués à chaque installation industrielle. Ces PNA ont ensuite été approuvés par la Commission européenne.

La directive sur le marché d'échanges et ses dispositions s'appliquent à toutes nos cimenteries installées dans l'Union européenne et, dans une moindre mesure, à nos usines de plaques de plâtre. Nous exploitons des cimenteries dans 10 des 27 États membres de l'Union. Les autorisations qui ont été allouées à ces installations représentent près de 28 millions de tonnes de gaz à effet de serre par an.

À la fin de l'année 2009, Lafarge avait un excédent (environ 36 % du total des quotas alloués), qui a été vendu sur le marché des droits d'émission. Cet excédent résulte pour

une part de la baisse de la demande en ciment en 2009 dans les pays considérés ainsi que de l'amélioration continue de la performance de nos processus industriels.

Début 2008 la Commission européenne a publié la proposition de directive pour donner un cadre aux émissions de gaz à effet de serre pour la période 2013-2020. La version révisée de la directive adoptée en 2009 fixe un objectif de réduction des émissions européennes de 21 % en 2020 par rapport à la moyenne 2005-2007. Le texte se réfère à une liste de critères pour identifier les activités qui pourraient être soumis à des "fuites de carbone" qui rendent compte du risque qu'un produit taxé pour ses émissions soit remplacé par un produit élaboré sans contrainte à l'extérieur de l'Union européenne, et identifient l'impossibilité de refléter le coût du carbone dans les prix de vente sans perdre de parts de marché significatives contre les acteurs non-européens. Cette directive alloue gratuitement les quotas d'émission jusqu'à un niveau de référence pour les activités répondant à ces critères : le secteur du ciment est sur la liste des secteurs considérés comme exposés à un risque de fuite de carbone qui a été adoptée à la fin de 2009. Le niveau des quotas, la valeur de référence utilisée dans le mécanisme de calcul de répartition et le règlement de la mise aux enchères ont été partiellement examinés en 2009 entre la Commission européenne et

les activités industrielles concernées et seront décidés courant 2010. Lafarge, directement et avec Cembureau (Association européenne du ciment), contribue activement à ces discussions.

En dehors de l'Europe, dans le contexte des négociations internationales d'un accord post-Kyoto au sein des Nations Unies, de nombreux pays réfléchissent à l'élaboration de protocoles de fixation et d'échanges de quotas d'émissions qui pourraient avoir un impact sur les activités du Groupe dans plusieurs pays (notamment États-Unis, Canada, Corée du Sud, Japon, France). Le Groupe est organisé pour faire face à ces enjeux. Dans le cadre de la *Cement Sustainability Initiative* (CSI) qui regroupe maintenant 23 membres, une approche sectorielle a été développée et présentée aux experts, *think tanks*, organisations industrielles et gouvernements. Cette approche sectorielle s'intégrerait dans un accord international sur le climat et permettrait une réduction des émissions de gaz à effet de serre de l'industrie cimentière.

En outre, concernant notre engagement volontaire pris avec le WWF de réduire de 20 % nos émissions de gaz à effet de serre par tonne de ciment produite entre 1990 et 2010, l'objectif a été atteint dès 2009, un an avant l'échéance. Entre 1990 et 2009, nous avons réduit nos émissions nettes de gaz à effet de serre par tonne de ciment de 21 %.

#### ÉMISSIONS NETTES DE CO<sub>2</sub> PAR TONNE DE CIMENT

|      | En kg | Réduction en % (base 1990) |
|------|-------|----------------------------|
| 2009 | 610   | - 21,0 %                   |
| 2008 | 631   | - 18,4 %                   |
| 2007 | 647   | - 16,4 %                   |
| 1990 | 774   |                            |

#### Biodiversité

Dans le cadre de son partenariat mondial avec le WWF, Lafarge formalise et met en place un système de gestion de la biodiversité qui comprend une évaluation de la sensibilité des zones où nous travaillons, propose les meilleures pratiques et lignes directrices pour élaborer un programme concerté de gestion

de la biodiversité sur les carrières situées près des habitats vulnérables. Le système et les progrès accomplis sont régulièrement suivis avec l'aide du panel consultatif international sur la biodiversité créé en 2007. Ce panel regroupe des experts et des personnalités représentant la communauté de la conservation à la fois scientifique et ONG. En 2009, le Groupe a regroupé les principaux

enjeux et outils qui témoignent du lien de nos activités avec la diversité biologique afin d'élaborer une stratégie de renforcement de la biodiversité chaque fois que cela est possible. Cet engagement n'est réalisable qu'avec une forte implication des employés qui sont soucieux de la gestion des habitats et des espèces sur les carrières.

## LA SENSIBILITÉ DE NOS IMPLANTATIONS DE CARRIÈRES AUX ENJEUX DE CONSERVATION

| Inventaire   |      |
|--|------|
| Sites ayant fait l'objet d'une vérification de leur sensibilité écologique                                     | 626  |
| Sites ou espèces protégées   |      |
| Carrières situées à l'intérieur d'un périmètre de protection délimité ou qui contiennent des espèces protégées | 23 % |
| Carrières proches ou à l'intérieur de sites intéressants pour la biodiversité ou formellement protégés         | 51 % |
| Opportunités et partenariats   |      |
| Carrières actives ayant fait l'objet d'inventaires détaillés de la faune et de la flore                        | 23 % |
| Carrières engagées dans des partenariats formalisés avec des associations naturalistes                         | 14 % |

### Gérer les relations avec nos communautés locales

Depuis de nombreuses années, Lafarge, conscient du rôle que ses activités doivent jouer au sein des communautés locales, a développé un ensemble d'outils et de méthodes pour assister les unités opérationnelles et les sites dans la gestion de leurs relations locales.

Cette démarche, commencée dans la branche Ciment, est désormais étendue à toutes les activités. En plus des outils et bonnes pratiques largement diffusés en interne, une équipe dédiée a été créée sur ce sujet afin d'organiser des ateliers de formation et d'action dans les unités. Des indicateurs ont été établis et sont désormais suivis pour mesurer les progrès.

### Économie des ressources naturelles et réserves autorisables

L'accès aux ressources est la clé de la pérennité de nos activités ciments et granulats et de leur rentabilité. En 2009, Lafarge a lancé un examen systématique de ses plans d'exploitation de carrière afin de prendre en compte les optimisations potentielles des gisements pour accroître la durée de vie des carrières de granulats.

Acteur du recyclage des déchets de démolition dans plusieurs pays, la branche Granulats &

Béton a lancé une revue en profondeur de ses activités de recyclage de matériaux en vue d'établir une nouvelle stratégie d'approche de ce marché.

### Gestion de l'eau

WWF international nous a vivement encouragés à inscrire notre démarche de révision de la gestion de l'eau dans le cadre du projet international "empreinte hydrique". Ce concept permet d'évaluer nos enjeux en fonction de la réelle disponibilité de l'eau douce dans les différentes régions.

L'année 2009 a été consacrée au lancement d'un projet structurant pour nos 3 branches d'activités (Ciment, Granulats & Béton et Plâtre). Des sites pilotes ont été sélectionnés, tous dans des régions de réel stress hydrique, pour identifier et mettre en œuvre les bonnes pratiques qui nous permettront de réduire notre empreinte en relation avec les besoins des communautés locales.

### Influencer la profession et partenariats

Au cours des 10 dernières années, Lafarge a consacré beaucoup d'efforts à une meilleure participation des acteurs extérieurs dans la gestion de ses opérations. Le partenariat avec le WWF international commencé en 2000 a été renouvelé en mars 2009. Ces partenariats

globaux entre ONG et entreprises ont en général 3 dimensions : travailler ensemble sur les grands enjeux du développement durable, proposer publiquement des objectifs pour progresser sur des sujets clés et communiquer ensemble sur ces questions. Un des aspects nouveaux de ces coopérations, de plus en plus mis en avant par les ONG est la contribution aux progrès de l'ensemble du secteur industriel. Le renouvellement de ce partenariat en 2009 s'est appuyé sur deux objectifs majeurs. Le premier objectif était de choisir les sujets que nous voulions travailler : le changement climatique, la gestion de l'eau, la biodiversité, les polluants persistants, la construction durable et la communication et le deuxième objectif était de convenir des objectifs et plans d'action pour les atteindre.

Un autre engagement public majeur du Groupe est la co-présidence de la *Cement Sustainability Initiative* du WBCSD (Conseil Mondial des Entreprises pour le Développement Durable) qui œuvre au développement de nouvelles normes industrielles et permet l'échange de meilleures pratiques de gestion. Lafarge avec United Technologies, préside au sein du WBCSD le projet : Efficacité Énergétique des Bâtiments (EEB) qui vise à promouvoir une consommation nulle d'énergie nette dans les bâtiments.

Par ailleurs, le Groupe publie également chaque année un rapport de développement durable.

## 3.7 Données sociales

### Effectifs

Le Groupe a 77 994 employés à fin 2009. À périmètre constant, ceci représente une diminution de 3 938 employés comparativement à 2008.

La réduction des effectifs à périmètre constant s'explique essentiellement par la baisse d'activité en Amérique du Nord, en Europe occidentale et en Europe centrale et de l'Est.

Les cessions des activités Ciment et Béton et Granulats du Chili et de la Turquie ainsi qu'une partie des activités Asphalte, Paving et Béton en Amérique du Nord réalisées en 2009 ont généré une réduction d'effectifs (3 970 personnes).

En raison du changement de la méthode de consolidation de nos activités Granulats & Béton au Qatar, à Oman, en Arabie Saoudite et aux Émirats Arabes Unis, 2 464 employés

sont compris dans les effectifs du Groupe en 2009.

Les tableaux ci-dessous présentent les évolutions du nombre des salariés, ventilé par branche puis par zone géographique, pour les années 2009, 2008 et 2007.

Ces deux tableaux comptabilisent à 100 % les effectifs des sociétés consolidées selon les méthodes de consolidation globale ou proportionnelle.

### EMPLOYÉS PAR BRANCHES - EMPLOYÉS PAR ZONES GÉOGRAPHIQUES

#### EFFECTIFS PAR BRANCHES

| ACTIVITÉS         | 2009          |              |                     | 2008          |              |                     | 2007          |              |
|-------------------|---------------|--------------|---------------------|---------------|--------------|---------------------|---------------|--------------|
|                   | EFFECTIFS     | %            | VARIATION 2009/2008 | EFFECTIFS     | %            | VARIATION 2008/2007 | EFFECTIFS     | %            |
| Ciment            | 46 468        | 59,6         | (6,5)               | 49 673        | 59,5         | 9,2                 | 45 481        | 58,5         |
| Granulats & Béton | 23 552        | 30,2         | (8,1)               | 25 633        | 30,7         | 6,1                 | 24 167        | 31,1         |
| Plâtre            | 7 974         | 10,2         | (1,9)               | 8 132         | 9,7          | 0,7                 | 8 073         | 10,4         |
| <b>TOTAL</b>      | <b>77 994</b> | <b>100,0</b> | <b>(6,5)</b>        | <b>83 438</b> | <b>100,0</b> | <b>7,4</b>          | <b>77 721</b> | <b>100,0</b> |

#### EFFECTIFS PAR ZONES GÉOGRAPHIQUES

| ZONE GÉOGRAPHIQUE           | 2009          |              |                     | 2008          |              |                     | 2007          |              |
|-----------------------------|---------------|--------------|---------------------|---------------|--------------|---------------------|---------------|--------------|
|                             | EFFECTIFS     | %            | VARIATION 2009/2008 | EFFECTIFS     | %            | VARIATION 2008/2007 | EFFECTIFS     | %            |
| Asie                        | 20 655        | 26,5         | (1,0)               | 20 855        | 25,0         | 6,0                 | 19 679        | 25,3         |
| Moyen-Orient et Afrique     | 19 695        | 25,3         | 12,3                | 17 545        | 21,0         | 58,3                | 11 085        | 14,3         |
| Europe occidentale          | 16 410        | 21,0         | (8,4)               | 17 918        | 21,5         | (1,1)               | 18 124        | 23,3         |
| Amérique du Nord            | 10 883        | 14,0         | (23,1)              | 14 161        | 17,0         | (8,1)               | 15 417        | 19,8         |
| Europe centrale et de l'Est | 7 740         | 9,9          | (9,9)               | 8 595         | 10,3         | 0,3                 | 8 569         | 11,0         |
| Amérique latine             | 2 610         | 3,3          | (40,2)              | 4 364         | 5,2          | (10,0)              | 4 847         | 6,3          |
| <b>TOTAL</b>                | <b>77 994</b> | <b>100,0</b> | <b>(6,5)</b>        | <b>83 438</b> | <b>100,0</b> | <b>7,4</b>          | <b>77 721</b> | <b>100,0</b> |

### Politique Emploi du Groupe

La Politique Emploi du Groupe repose sur trois principes essentiels : nous structurons nos activités à des fins d'efficacité et d'excellence, nous devons apporter des solutions aux problèmes que posent les restructurations, enfin le principe de solidarité nous amène à considérer que nos employés doivent être accompagnés pour gérer les questions liées à leur emploi.

### Participation aux performances du Groupe

Les salariés sont associés aux performances du Groupe à la fois au travers de nos politiques d'actionnariat salarié et d'attribution d'actions de performance et d'options ainsi que par le biais des divers mécanismes de participation

aux bénéficiaires de l'entreprise existants dans les différents pays où nous sommes présents, tels l'intéressement et les accords de participation en France.

Voir la Section 5.6 (Participation au capital) pour plus d'information concernant les plans d'actionnariat salarié et la Section 5.5 (Plans d'options et d'actions de performance) pour la description de notre politique d'attribution d'options et d'actions de performance.

### Concertation avec les Syndicats

Le dialogue social chez Lafarge revêt un caractère fondamental, à tous les niveaux. En 2008, 65 % des employés du Groupe étaient représentés par des délégués du personnel ou des organisations syndicales. En 2009, ce chiffre est de 67 %.

Le Comité Européen se réunit au moins 7 fois par an, en formation restreinte ou plénière. Les réorganisations dans l'activité Béton et Granulats en France ont amené à la création d'un comité de sous-groupe, afin de favoriser le dialogue social. Par ailleurs, l'accord "Way Ahead", appliqué par la filiale Lafarge Cement UK avec ses partenaires sociaux, a pour objectif de garantir une meilleure transmission de l'information.

### Diversité

La Diversité est un sujet essentiel pour le Groupe. Une feuille de route sur la diversité fait l'objet d'un suivi attentif par le Comité Exécutif Groupe.

# 3

## INFORMATIONS SUR LAFARGE

### 3.7 Données sociales

#### Données sociales

|  | 2009   | 2008   | 2007  |
|--|--------|--------|-------|
| <b>Emploi</b>  |        |        |       |
| Pourcentage de salariés à plein temps  | 98,7 % | 98,5 % | 98 %  |
| Pourcentage de salariés à temps partiel  | 1,3 %  | 1,6 %  | 2 %   |
| Pourcentage de salariés permanents   | 91 %   | 91 %   | 91 %  |
| Pourcentage de salariés en contrats à terme fixe   | 4 %    | 2 %    | 3 %   |
| Pourcentage de salariés temporaires  | 5 %    | 7 %    | 6 %   |
| Nombre de recrutements   | 5 385  | 8 481  | 5 535 |
| Nombre de démissions   | 2 813  | 4 148  | 4 430 |
| Nombre de départs en retraite  | 947    | 958    | 879   |
| Nombre de licenciements  | 5 625  | 5 009  | 4 846 |
| Nombre de décès  | 119    | 143    | 175   |
| <b>Diversité</b>   |        |        |       |
| Pourcentage de salariés âgés de moins de 30 ans  | 15,7 % | 18,7 % | NA    |
| Pourcentage de salariés entre 30 et 50 ans   | 64,2 % | 60,5 % | NA    |
| Pourcentage de salariés de plus de 50 ans  | 20,1 % | 20,8 % | NA    |
| <b>Formation</b>   |        |        |       |
| Nombre moyen d'heures de formation aux cadres  | 63     | 44     | 41    |
| Nombre moyen d'heures de formation aux salariés non cadres                               | 25     | 29     | 25    |
| <b>Développement des collaborateurs</b>  |        |        |       |
| Pourcentage de cadres ayant eu un entretien annuel d'évaluation                          | 93 %   | 96 %   | 90 %  |
| Pourcentage de non cadres ayant eu un entretien annuel d'évaluation                      | 70 %   | 55 %   | 57 %  |
| <b>Relations avec le secteur</b>   |        |        |       |
| Pourcentage de salariés Lafarge représentés par des organisations élues et/ou syndicales | 67 %   | 65 %   | 67 %  |
| Pourcentage d'unités opérationnelles couvertes par un accord collectif                   | 72,5 % | 76 %   | 78 %  |
| Nombre d'unités opérationnelles ayant connu des mouvements de grève                      | 11     | 7      | 8     |
| Pourcentage de salariés représentés par un Comité Santé & Sécurité                       | 96 %   | 92 %   | 73 %  |

NA : non disponible

Par ailleurs, le Groupe publie également chaque année un rapport de développement durable.

## 3.8 Propriété intellectuelle

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

Le département PI du Groupe est responsable de la protection du nom Lafarge, marque enregistrée dans plus de 120 pays, et de la mise en œuvre de tout recours légal nécessaire en cas d'utilisation non autorisée du nom Lafarge par un tiers. La lutte contre l'utilisation illégale du nom Lafarge en Chine s'est accrue en 2009 avec de nouvelles actions civiles et pénales engagées contre des

contrefacteurs locaux à l'égard des produits ciment et plâtre.

La protection de la signature "Bringing Materials to Life™" comme marque, s'est poursuivie en 2009, notamment en étendant la protection pour inclure les pays de l'Europe centrale et de l'Est comme la Serbie, la Russie ou l'Ukraine ainsi que par l'enregistrement de la nouvelle signature en version arabe dans les principaux pays du Moyen-Orient dont l'Égypte, la Syrie, la Jordanie, l'Arabie Saoudite et les Émirats Arabes Unis, fournissant ainsi à Lafarge un renforcement global de sa protection et de son identité. La protection des marques a été recherchée et obtenue pour de nouveaux produits, particulièrement dans la branche Granulats & Béton au travers du lancement des produits comme Thermedia®, MEGA SERIES® et ENVIROAD®.

L'utilisation ainsi que l'accès aux droits de Propriété Intellectuelle de Lafarge sont régis selon les termes de contrats de franchise

industrielle. Ces contrats de franchise industrielle, accordés par Lafarge S.A. à ses filiales, prévoient des licences d'utilisation des actifs immatériels du Groupe (savoir-faire, marques, brevets, bonnes pratiques). Les accords continuent d'être mis en place de manière appropriée, pour des unités opérationnelles existantes ou nouvelles ainsi que pour des joint-ventures, en particulier dans les pays du Moyen-Orient.

En 2009, le portefeuille des brevets du Groupe a continué de se développer considérablement avec notamment une augmentation du nombre de dépôt de brevets émanant de la recherche du Groupe en comparaison des années précédentes, reflétant ainsi l'engagement de Lafarge dans le domaine de l'innovation ; en particulier le portefeuille de brevets des activités Ciment, Granulats & Béton s'est accru régulièrement au cours des cinq dernières années comme présenté dans le schéma ci-après.

### NOMBRE TOTAL DE BREVETS



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

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

En 2009, les dépenses du Groupe dans les domaines de l'innovation produits et de l'amélioration des processus industriels se sont élevées à 152 millions d'euros, comparativement à 160 millions d'euros en 2008 et 141 millions d'euros en 2007.

### Des équipes de haut niveau

Les investissements en R&D du Groupe s'appuient essentiellement sur Lafarge Centre de Recherche (LCR), situé à proximité de Lyon (France). Ce centre rassemble aujourd'hui environ 240 hommes et femmes de talent, ingénieurs et techniciens (dont environ 70 titulaires de PhD) et issus de différents horizons scientifiques et internationaux. Il représente aujourd'hui une référence reconnue et continue d'attirer des chercheurs du monde entier.

L'activité de recherche est organisée autour d'une gestion de projets rigoureuse.

Sur le plan des compétences scientifiques, 2009 a vu la mise en place d'équipes opérationnelles dans le domaine de l'énergétique des bâtiments et dans celui de la durabilité des matériaux. Par ailleurs, l'équipe travaillant sur le procédé ciment a été renforcée, apportant ainsi des compétences complémentaires en simulation numérique des procédés industriels.

2009 a vu également un renforcement de l'expertise et de la gestion scientifique de LCR, notamment dans la perspective de développer des collaborations.

L'ouverture internationale de la R&D s'est encore accentuée grâce au lancement de certains programmes de recherche autour du thème de la réduction du coût de la construction dans les pays émergents.

Après le MIT en 2007 et Berkeley en 2008, la chaire Lafarge a emmené les étudiants 2009 de son master à Georgia Tech, confirmant ainsi l'intérêt des universités étrangères pour une école doctorale qui, aujourd'hui, n'a pas d'équivalent au monde.

### Une dynamique d'innovation bien ancrée

Les membres du Comité Exécutif Groupe viennent régulièrement au LCR pour exprimer leurs attentes et entretenir un dialogue avec les chercheurs de LCR sur "le champ des possibles" et les résultats obtenus au sein des programmes entrepris et financés par les branches.

Pour la seconde année, le prix LCR de l'innovation a récompensé une quinzaine de chercheurs en début d'année. Cette dynamique se maintient sous l'impulsion d'une équipe Créativité, composée d'ingénieurs et techniciens volontaires, qui a "carte blanche" pour faire émerger de nouvelles idées.

### Des axes de recherche innovants

Progressant encore dans son implication sur les axes de la construction durable, en 2009, la part de notre budget qui leur est consacrée a maintenant significativement dépassé 50 %.

En 2009, nos travaux menés pour les branches se sont orientés de la façon suivante :

#### I Ciment

Nous avons poursuivi nos programmes visant à différencier nos produits sur certains segments de clientèle. En priorité sur le segment préfabrication, mais aussi sur le segment des ciments en sac destinés à la maçonnerie.

Le développement des connaissances sur la formulation des produits autorisant une baisse significative de l'empreinte CO<sub>2</sub> dans le cadre de leurs applications est resté une priorité majeure du programme de recherche ciment.

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

Outre un appui fort aux opérations dans le déploiement d'une vraie culture sécurité et d'une réduction de l'empreinte environnementale de nos usines, les Centres Techniques assurent en particulier

le déploiement rapide des programmes de performance lancés par la Division, comme "Excellence 2010". En se focalisant sur les principaux leviers de la performance industrielle que sont la réduction des consommations électriques et thermiques, l'augmentation des fuels de basse qualité ou de substitution et des ajouts cimentaires et la réduction des frais fixes, ce programme mobilise fortement la branche Ciment autour d'objectifs qui permettent la réduction des coûts à court et moyen termes.

De même, les programmes d'amélioration continue de la fiabilité des installations, l'installation de systèmes de conduite automatique des fours et des broyeurs, l'aide au développement de nouveaux produits, et l'industrialisation des résultats de la R&D font aussi partie du rôle des centres techniques.

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

De manière générale, les centres techniques analysent et comparent en continu les résultats des usines, et sont capables de réagir très rapidement à la moindre dérive et d'envoyer leurs experts en temps réel dans les usines en cas d'incident sérieux pour aider les usines à analyser et résoudre les problèmes correspondants. Dans ce contexte, les centres techniques sont enfin chargés de la capitalisation, du partage et de la mise en place des bonnes pratiques et des standards techniques, qui visent à pérenniser dans le temps les bénéfices des actions de court terme.

#### I Granulats & Béton

La recherche sur le granulat s'est poursuivie en 2009 permettant d'optimiser les performances des produits en fonction de leur destination et de mieux valoriser certains sous-produits, favorisant ainsi la préservation de la ressource naturelle.

Le programme de recherche Routes lancé fin 2008 a focalisé ses efforts sur le recyclage des matériaux dans la route avec pour objectif la réduction des coûts d'énergie de production et de l'empreinte carbone des enrobés bitumineux.

Pour le béton, l'année 2009 aura vu l'aboutissement de nos recherches sur le béton isolant structurel qui s'est traduit par



le lancement de Thermedia®. Les travaux sur les bétons présentant des caractéristiques thermiques originales se sont poursuivis et permettront à terme d'élargir cette gamme. Nous avons également progressé sur la maîtrise de l'esthétique des surfaces, les bétons à caractéristiques environnementales comme les bétons drainants, et continué nos recherches sur l'optimisation du malaxage du béton et la maîtrise de sa rhéologie.

Le transfert à l'échelle mondiale des innovations béton récentes (grandes dalles sans joint Extensia®, béton rapide Chronolia®, béton auto-nivelant Agilia®, bétons architectoniques Artevia®) s'est poursuivi à un rythme élevé grâce à l'équipe d'ingénieurs et de technicien dédiés, soutenus par les moyens du bâtiment technologique construit en 2007.

### I Plâtre

Les spécialistes plâtre du LCR ont particulièrement travaillé à l'amélioration des connaissances fondamentales sur la résistance à l'eau et à l'humidité des systèmes plaques de plâtre, mais également au renforcement de notre offre système concernant le confort acoustique et l'isolation thermique des bâtiments.

Grâce à l'amélioration de la performance de nos produits et systèmes, nous pouvons d'ores et déjà contribuer aux enjeux majeurs de la construction durable.

Nous avons poursuivi la mise au point de nouveaux enduits de finition afin de satisfaire les exigences des marchés locaux, tout en anticipant les attentes des utilisateurs en matières de nouvelles fonctionnalités. Enfin, nos travaux cherchent à améliorer continuellement les procédés de fabrication du plâtre, témoignant de nos engagements en termes de performance industrielle et de réduction de l'impact environnemental de la production de plaques de plâtre.

# 3

## INFORMATIONS SUR LAFARGE





**GRANULATS ET BÉTON**

France. Collège Louis-Armand,  
une réalisation Agilia®, Marseille.

# 4

## Examen de la situation financière et tendances



|            |   |           |
|------------|---|-----------|
| <b>4.1</b> | <b>VUE D'ENSEMBLE</b>   | <b>50</b> |
|            | 4.1.1 Synthèse de nos résultats 2009  | 50        |
|            | 4.1.2 Informations sur les tendances et perspectives 2010                                   | 50        |
|            | 4.1.3 Événements récents  | 50        |
| <b>4.2</b> | <b>POLITIQUES COMPTABLES ET DÉFINITIONS</b>   | <b>51</b> |
|            | 4.2.1 Principales politiques comptables   | 51        |
|            | 4.2.2 Incidence des modifications du périmètre de consolidation et des variations de change | 52        |
|            | 4.2.3 Définition  | 52        |
|            | 4.2.4 Réconciliation de mesures non comptables  | 52        |
| <b>4.3</b> | <b>RÉSULTATS OPÉRATIONNELS POUR LES EXERCICES CLOS LES 31 DÉCEMBRE 2009 ET 2008</b>         | <b>55</b> |
|            | Chiffre d'affaires consolidé et résultat d'exploitation courant                             | 55        |
|            | Chiffre d'affaires et résultat d'exploitation courant par branche                           | 57        |
|            | Ciment  | 57        |
|            | Granulats & Béton   | 61        |
|            | Plâtre  | 64        |
|            | Autres activités (y compris holdings)   | 65        |
|            | Résultat d'exploitation et résultat de l'ensemble consolidé                                 | 65        |
| <b>4.4</b> | <b>RÉSULTATS OPÉRATIONNELS POUR LES EXERCICES CLOS LES 31 DÉCEMBRE 2008 ET 2007</b>         | <b>67</b> |
|            | Chiffre d'affaires consolidé et résultat d'exploitation courant                             | 67        |
|            | Chiffre d'affaires et résultat d'exploitation courant par branche                           | 69        |
|            | Ciment  | 70        |
|            | Granulats & Béton   | 75        |
|            | Plâtre  | 77        |
|            | Autres activités (y compris holdings)   | 78        |
|            | Résultat d'exploitation et résultat de l'ensemble consolidé                                 | 79        |
| <b>4.5</b> | <b>TRÉSORERIE ET CAPITAUX</b>   | <b>81</b> |
|            | 4.5.1 Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'exploitation                            | 81        |
|            | 4.5.2 Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement                          | 81        |
|            | 4.5.3 Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement                            | 82        |
|            | 4.5.4 Endettement et ratios financiers au 31 décembre 2009                                  | 83        |
|            | 4.5.5 Excédents de trésorerie   | 84        |
| <b>4.6</b> | <b>RISQUES DE MARCHÉ</b>  | <b>85</b> |
|            | Risque de change  | 85        |
|            | Risque de taux d'intérêt  | 85        |
|            | Risque de variation des cours des matières premières  | 86        |
|            | Sensibilité aux taux de change  | 86        |
|            | Sensibilité aux taux d'intérêt  | 86        |
|            | Sensibilité aux prix des matières premières   | 87        |
|            | Risque de contrepartie sur opérations financières   | 87        |
|            | Risque de liquidité   | 87        |
|            | Risque action   | 88        |

## 4.1 Vue d'ensemble

### 4.1.1 Synthèse de nos résultats 2009

Au cours d'une année difficile, Le Groupe a mené à bien le plan d'actions destiné à renforcer sa structure financière. Nous avons généré un très bon niveau de cash-flow et diminué significativement nos coûts. Cela a réduit notre dette et soutenu nos marges d'exploitation.

- À 2 834 millions d'euros, le cash-flow libre est en hausse de 34 %.
- Le chiffre d'affaires s'inscrit en recul de 17 %, reflétant la baisse des volumes en Europe et en Amérique du Nord, les variations de change et l'impact des variations de périmètre suite aux cessions réalisées.
- La baisse des volumes est moins accentuée au quatrième trimestre à périmètre constant, en dépit de l'impact de mauvaises conditions climatiques.
- Dans les marchés émergents, le résultat d'exploitation courant est en progression à périmètre et taux de change constants (hors Europe centrale et de l'Est).
- La marge brute d'exploitation de la branche Ciment a montré une bonne résistance, restant supérieure à 30 % pour l'année.
- Le plan d'action destiné à renforcer la structure financière a été dépassé :
  - objectifs de réduction de coûts dépassés avec 230 millions d'euros d'économies structurelles,
  - réduction de plus de 1 milliard d'euros des investissements à 1,6 milliard d'euros,
  - désinvestissements réalisés à hauteur de 919 millions d'euros,
  - baisse du besoin en fonds de roulement de plus de 1 milliard d'euros.

### 4.1.2 Informations sur les tendances et perspectives 2010

Lafarge anticipe une croissance de la demande ciment en 2010 grâce aux tendances positives des marchés émergents. La demande dans les pays développés pourrait redémarrer lentement sur la seconde partie de l'année. Globalement, en 2010 les volumes de ciment sur nos marchés devraient progresser entre 0 et 5 %. Une bonne tenue des prix est attendue pour l'année sur la plupart de nos marchés.

Les efforts du Groupe pour optimiser la génération de cash-flow et soutenir les marges d'exploitation vont se poursuivre en 2010 par un contrôle strict de nos investissements et un nouvel objectif de 200 millions d'euros de réduction structurelle de coûts. Nous prévoyons de continuer l'optimisation de notre portefeuille d'actifs et visons des cessions d'actifs pour 300 à 500 millions d'euros.

Notre programme de développement, qui s'est déjà traduit par une augmentation de nos capacités cimentières sur les marchés présentant un fort potentiel de croissance, permettra à Lafarge de bénéficier de cette croissance.

Nos développements sur les marchés émergents, l'introduction de produits à valeur ajoutée, et notre mobilisation sur les coûts, seront des atouts solides pour tirer pleinement parti de la reprise économique et faire croître nos résultats.

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

### 4.1.3 Événements récents

Le Groupe a cédé début février 2010 sa participation de 17,28 % dans Cimpor à Votorantim et recevra en contrepartie des actifs cimentiers brésiliens. Ces actifs feront du Groupe l'un des trois premiers opérateurs cimentiers au Brésil avec 7 millions de tonnes sur un marché dynamique, en croissance annuelle moyenne de 5 %. Ils permettront à Lafarge, déjà présent avec 4 usines et une station de broyage, d'établir de nouvelles positions sur des marchés régionaux à forte croissance tels que le Nord-Est et le Mid-West, tout en renforçant sa présence autour de Rio de Janeiro dont les perspectives liées à la Coupe du Monde de Football de 2014 et aux JO de 2016 sont prometteuses.

Cette transaction permet au Groupe de débloquer sa participation minoritaire dans Cimpor tout en se renforçant au Brésil où Lafarge est présent à travers ses trois branches d'activités : Ciment, Granulats & Béton et Plâtre avec aujourd'hui 1 200 collaborateurs.

Cette transaction entre Lafarge et Votorantim a été notifiée aux autorités brésiliennes de la concurrence.

*Voir la Note 34 annexée à nos comptes consolidés.*

*Voir la Section 4.2.4 (Réconciliation de mesures non comptables) pour plus d'information sur le cash-flow libre.*

## 4.2 Politiques comptables et définitions

### 4.2.1 Principales politiques comptables

Voir la Note 2 annexée à nos comptes consolidés pour plus d'informations sur les principales règles et méthodes comptables retenues par le Groupe.

#### PERTE DE VALEUR DES GOODWILL

Conformément aux dispositions de la norme IAS 36 – “Dépréciation d'actifs”, la valeur des goodwill fait l'objet d'un test de perte de valeur au minimum une fois par an et au-delà dès lors que des indices de perte de valeur seraient constatés.

Ce test, dont l'objectif est de prendre en compte des éléments ayant pu impacter la valeur recouvrable de ces actifs, est effectué au cours du dernier trimestre de chaque année. Pour les besoins de ce test, les valeurs d'actifs sont regroupées par Unité Génératrice de Trésorerie (“UGT”) ou groupe d'UGT. Une UGT est le plus petit groupe d'actifs générant des flux de trésorerie de manière autonome et correspond au niveau auquel le Groupe organise ses activités et analyse ses résultats dans son reporting interne. Elle correspond généralement à l'activité d'une des trois branches du Groupe dans un pays donné. Lorsqu'il n'est pas possible d'affecter le goodwill sur une base non arbitraire à des UGT données, le goodwill peut être alloué à un groupe d'UGT ne dépassant pas le niveau du secteur opérationnel.

Dans la mise en œuvre des tests de perte de valeur des goodwill, le Groupe compare dans un premier temps la valeur nette comptable des UGT/groupes d'UGT avec un multiple du résultat d'exploitation courant. Dans le cas où il en ressort un risque de perte de valeur pour une UGT / groupe d'UGT, le Groupe détermine la juste valeur ou la valeur d'utilité de l'UGT/groupe d'UGT. La juste valeur est estimée soit sur la base d'un multiple de marché, soit sur la base de flux de trésorerie de marché. La valeur d'utilité est déterminée par actualisation des flux de trésorerie sur une période de 10 ans. Lorsque la valeur recouvrable de l'UGT / groupe d'UGT se révèle inférieure à sa valeur nette comptable, une perte de valeur des goodwill est comptabilisée en “autres produits et charges d'exploitation” afin de ramener la valeur nette comptable des actifs de l'UGT / groupe d'UGT à leur valeur recouvrable, définie comme le plus haut de la juste valeur diminuée du coût de cession et de la valeur d'utilité.

Les évaluations effectuées lors des tests de perte de valeur des goodwill sont sensibles aux hypothèses retenues en matière d'évolution des prix de vente et des coûts futurs, de tendances économiques dans le secteur de la construction nationale et internationale, de développement à long terme des marchés émergents et autres facteurs. Ces évaluations sont également sensibles aux taux d'actualisation et de croissance à l'infini retenus, le Groupe retenant pour chaque UGT un taux d'actualisation spécifique par pays basé sur le coût moyen pondéré du capital.

Dans certains cas, le Groupe peut faire appel à des évaluateurs externes pour ses tests de perte de valeur des goodwill.

Voir la Note 10 annexée à nos comptes consolidés pour plus d'informations sur les goodwill.

#### RÉGIMES DE RETRAITE, INDEMNITÉS DE CESSATION DE SERVICE ET AUTRES AVANTAGES POSTÉRIEURS À L'EMPLOI

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

Pour les activités poursuivies, le Royaume-Uni et l'Amérique du Nord (États-Unis et Canada) représentent, à fin 2009, respectivement 57 % et 31 % du total des engagements du Groupe au titre des régimes de retraite, indemnités de cessation de service et autres avantages postérieurs à l'emploi.

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

Le montant des obligations relatives aux régimes de retraite et autres avantages post-emploi est conditionné par les taux d'actualisation fin 2009 déterminés par référence aux taux de rendement des obligations privées à long terme de première qualité. Si ces taux avaient été réduits de 1 % au 31 décembre 2009, l'impact sur l'évaluation des obligations relatives aux principaux régimes du Groupe situés au Royaume-Uni et en Amérique du Nord aurait été une augmentation de ces obligations de 598 millions d'euros.

#### PROVISIONS POUR RISQUE ENVIRONNEMENTAL

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

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

Voir la Note 24 annexée à nos comptes consolidés.

#### PROVISIONS POUR RÉAMÉNAGEMENT DES SITES

Lorsqu'une obligation légale, contractuelle ou implicite rend nécessaire le réaménagement des terrains de carrières, une provision pour frais de remise en état est comptabilisée en coûts des biens vendus. Elle est comptabilisée sur la durée d'exploitation de la carrière en fonction du niveau de production et d'avancement de l'exploitation du site. La provision évaluée site par site est estimée à partir de la valeur actuelle des coûts attendus des travaux de réaménagement.

Voir la Note 24 annexée à nos comptes consolidés.

#### IMPÔTS

Conformément aux dispositions de la norme IAS 12 – “Impôts sur le résultat”, des impôts différés sont comptabilisés sur les différences entre la valeur comptable au bilan des actifs et passifs et leur base fiscale telle que retenue dans le calcul du bénéfice imposable, selon la méthode bilantielle du report variable. En principe, des passifs d'impôts différés sont comptabilisés pour toutes les différences temporelles imposables. Des actifs d'impôts différés sont comptabilisés pour toutes les différences temporelles déductibles, les

reports en avant de pertes fiscales et de crédits d'impôts non utilisés dans la mesure où il est probable qu'un bénéfice imposable sera disponible, sur lequel ces avantages fiscaux pourront être imputés.

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

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

*Voir la Note 22 annexée à nos comptes consolidés.*

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

Les modifications du périmètre de consolidation, dues à des acquisitions, des cessions ou à des changements de méthode de consolidation de nos filiales, comme le passage d'une intégration proportionnelle à une intégration globale, entraînent une augmentation ou une diminution de notre chiffre d'affaires consolidé et de notre résultat d'exploitation avant plus-values de cession, perte de valeur sur actifs, restructuration et autres par rapport à l'exercice précédent, ce qui rend difficile la compréhension de l'évolution de la performance.

##### VARIATIONS DU PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

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

durant l'exercice précédent ne soit prise en compte que sur une période de temps identique à celle de sa consolidation dans l'exercice en cours.

##### VARIATIONS DE CHANGE

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

#### 4.2.3 Définition

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

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

"Résultat d'exploitation avant plus-values de cession, perte de valeur sur actifs, restructuration et autres" après impôts et du résultat des sociétés mises en équivalence, rapportée à la moyenne des capitaux investis. Le Groupe utilise cet agrégat en interne pour : gérer et évaluer les résultats de ses activités et branches d'activité ; prendre des décisions d'investissement et d'allocation des ressources ; et évaluer la performance du personnel d'encadrement. Compte tenu des limites liées à l'utilisation de cet agrégat exposées ci-après, le Groupe limite l'utilisation de cet agrégat à ces trois objectifs.

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

#### 4.2.4 Réconciliation de mesures non comptables

##### DETTE NETTE ET CASH-FLOW OPÉRATIONNEL

Pour évaluer la solidité de la structure financière du Groupe, nous utilisons différents indicateurs et, en particulier, le ratio dette nette sur fonds propres et le ratio cash-flow opérationnel sur dette nette. Nous pensons que ces ratios sont utiles aux investisseurs puisqu'ils fournissent une vision du niveau d'endettement du Groupe comparé au total des fonds propres ainsi qu'au cash-flow opérationnel.

*Voir la Section 4.5 (Trésorerie et capitaux – Endettement et ratios financiers au 31 décembre 2009) pour la valeur de ces ratios en 2009, 2008 et 2007.*

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

| (millions d'euros)                       | 2009          | 2008          | 2007         |
|--|---------------|---------------|--------------|
| Passifs financiers, part à plus d'un an  | 13 712        | 14 149        | 8 347        |
| Passifs financiers, part à moins d'un an | 2 265         | 4 472         | 1 762        |
| Instruments dérivés passifs non courants | 45            | 52            | 26           |
| Instruments dérivés passifs courants     | 60            | 147           | 36           |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie  | (2 220)       | (1 591)       | (1 429)      |
| Instruments dérivés actifs non courants  | (43)          | (122)         | (5)          |
| Instruments dérivés actifs courants      | (24)          | (223)         | (52)         |
| <b>DETTE NETTE</b>                       | <b>13 795</b> | <b>16 884</b> | <b>8 685</b> |

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

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

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

| (millions d'euros)   | 2009         | 2008         | 2007         |
|--|--------------|--------------|--------------|
| Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'exploitation des activités poursuivies                                       | 3 206        | 3 001        | 2 702        |
| Variation du besoin en fonds de roulement lié aux opérations d'exploitation avant effet des impôts et des frais financiers | (1 029)      | 154          | 79           |
| <b>CASH-FLOW OPÉRATIONNEL DES ACTIVITÉS POURSUIVIES</b>  | <b>2 177</b> | <b>3 155</b> | <b>2 781</b> |

#### CASH-FLOW LIBRE

Le cash-flow libre est défini comme étant les flux nets de trésorerie liés aux opérations d'exploitation des activités poursuivies après déduction des investissements de maintien.

#### RÉSULTAT BRUT D'EXPLOITATION

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

#### RETOUR SUR CAPITAUX INVESTIS APRÈS IMPÔTS

L'un des indicateurs clés de mesure de la rentabilité utilisé par le Groupe pour chaque branche est le retour sur capitaux investis après impôts. Cet indicateur est calculé en divisant la somme du résultat d'exploitation courant après impôts et de la quote-part du résultat des entreprises associées, par la moyenne des capitaux investis à la fin de l'exercice en cours et des capitaux investis à la fin de l'exercice précédent. Le montant des capitaux investis à fin 2007 n'est pas comparable à celui de fin 2008 du fait de l'acquisition le 23 janvier 2008 d'Orascom Cement (voir la Section 3.2 (Investissements)). Nous avons donc retraité le montant des capitaux investis au 31 décembre 2007 en incluant les capitaux investis d'Orascom

Cement au 23 janvier 2008. Le montant des capitaux investis d'Orascom Cement au 23 janvier 2008 est de 10 968 millions d'euros.

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

En 2009, le retour sur capitaux investis après impôts est calculé sur la base du taux effectif d'impôt pour l'année à savoir 19,9 %. En 2008 et 2007, le retour sur capitaux investis a été calculé sur la base d'un taux d'impôt de 18 % (excluant l'impact non déductible des dépréciations de *goodwill*) et 26,2 %, respectivement.

# 4

## EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET TENDANCES

### 4.2 Politiques comptables et définitions

Par branche et pour l'ensemble du Groupe, le retour sur capitaux investis après impôts, en 2009, 2008 et 2007 est calculé de la manière suivante :

#### 2009

|                            | RÉSULTAT D'EXPLOITATION COURANT | RÉSULTAT D'EXPLOITATION COURANT APRÈS IMPÔTS | QUOTE-PART DES RÉSULTATS DANS LES ENTREPRISES ASSOCIÉES | RÉSULTAT D'EXPLOITATION COURANT APRÈS IMPÔTS ET AVEC LA QUOTE-PART DES RÉSULTATS DES ENTREPRISES ASSOCIÉES | CAPITAUX INVESTIS AU 31 DÉCEMBRE 2009 | CAPITAUX INVESTIS AU 31 DÉCEMBRE 2008 | CAPITAUX INVESTIS MOYENS | RETOUR SUR CAPITAUX INVESTIS (%) |
|----------------------------|---------------------------------|--|---|--|---------------------------------------|---------------------------------------|--------------------------|----------------------------------|
| (millions d'euros)         | (A)                             | (B) = (A) X(1-19,9%)                         | (C)   | (D) = (B)+(C)  | (E)                                   | (F)                                   | (G) = ((E)+(F))/2        | (H) = (D)/(G)                    |
| Ciment                     | 2 343                           | 1 877  | (27)  | 1 850  | 24 924                                | 25 547                                | 25 235                   | 7,3                              |
| Granulats & Béton          | 193                             | 155  | 2   | 157  | 5 102                                 | 5 503                                 | 5 303                    | 3,0                              |
| Plâtre                     | 38                              | 30   | 5   | 35   | 1 437                                 | 1 484                                 | 1 461                    | 2,4                              |
| Autres                     | (97)                            | (78)   | 2   | (76)   | 373                                   | 731                                   | 552                      | N/A                              |
| <b>TOTAL DES ACTIVITÉS</b> | <b>2 477</b>                    | <b>1 984</b>                                 | <b>(18)</b>   | <b>1 966</b>   | <b>31 836</b>                         | <b>33 265</b>                         | <b>32 551</b>            | <b>6,0</b>                       |

#### 2008

|  | RÉSULTAT D'EXPLOITATION COURANT | RÉSULTAT D'EXPLOITATION COURANT APRÈS IMPÔTS | QUOTE-PART DES RÉSULTATS DANS LES ENTREPRISES ASSOCIÉES | RÉSULTAT D'EXPLOITATION COURANT APRÈS IMPÔTS ET AVEC LA QUOTE-PART DES RÉSULTATS DES ENTREPRISES ASSOCIÉES | CAPITAUX INVESTIS AU 31 DÉCEMBRE 2008* | CAPITAUX INVESTIS AU 31 DÉCEMBRE 2007 | CAPITAUX INVESTIS MOYENS | RETOUR SUR CAPITAUX INVESTIS (%) |
|--|---------------------------------|--|---|--|--|---------------------------------------|--------------------------|----------------------------------|
| (millions d'euros)                     | (A)                             | (B) = (A) X(1-18%)                           | (C)   | (D) = (B)+(C)  | (E)                                    | (F)                                   | (G) = ((E)+(F))/2        | (H) = (D)/(G)                    |
| Ciment                                 | 2 964                           | 2 430  | 15  | 2 445  | 25 547                                 | 25 551                                | 25 549                   | 9,6                              |
| Granulats & Béton                      | 623                             | 511  | 4   | 515  | 5 503                                  | 5 203                                 | 5 353                    | 9,6                              |
| Plâtre                                 | 36                              | 30   | 13  | 43   | 1 484                                  | 1 482                                 | 1 483                    | 2,9                              |
| Autres                                 | (81)                            | (66)   | (35)  | (101)  | 731                                    | 812                                   | 771                      | N/A                              |
| <b>TOTAL DES ACTIVITÉS POURSUIVIES</b> | <b>3 542</b>                    | <b>2 904</b>                                 | <b>(3)</b>  | <b>2 901</b>   | <b>33 265</b>                          | <b>33 048</b>                         | <b>33 156</b>            | <b>8,8</b>                       |

\* = dont 10 968 millions d'euros provenant de l'acquisition du Groupe Orascom

#### 2007

|  | RÉSULTAT D'EXPLOITATION COURANT | RÉSULTAT D'EXPLOITATION COURANT APRÈS IMPÔTS | QUOTE-PART DES RÉSULTATS DANS LES ENTREPRISES ASSOCIÉES | RÉSULTAT D'EXPLOITATION COURANT APRÈS IMPÔTS ET AVEC LA QUOTE-PART DES RÉSULTATS DES ENTREPRISES ASSOCIÉES | CAPITAUX INVESTIS AU 31 DÉCEMBRE 2007 | CAPITAUX INVESTIS AU 31 DÉCEMBRE 2006 | CAPITAUX INVESTIS MOYENS | RETOUR SUR CAPITAUX INVESTIS (%) |
|--|---------------------------------|--|---|--|---------------------------------------|---------------------------------------|--------------------------|----------------------------------|
| (millions d'euros)                     | (A)                             | (B) = (A) X(1-26,2%)                         | (C)   | (D) = (B)+(C)  | (E)                                   | (F)                                   | (G) = ((E)+(F))/2        | (H) = (D)/(G)                    |
| Ciment                                 | 2 481                           | 1 831  | 13  | 1 844  | 15 399                                | 15 209                                | 15 304                   | 12,0                             |
| Granulats & Béton                      | 721                             | 532  | 14  | 546  | 4 798                                 | 4 585                                 | 4 692                    | 11,6                             |
| Plâtre                                 | 116                             | 86   | 19  | 105  | 1 482                                 | 1 433                                 | 1 457                    | 7,2                              |
| Autres                                 | (76)                            | (56)   | (46)  | (102)  | 403                                   | 163                                   | 283                      | N/A                              |
| <b>TOTAL DES ACTIVITÉS POURSUIVIES</b> | <b>3 242</b>                    | <b>2 393</b>                                 | <b>0</b>  | <b>2 393</b>   | <b>22 082</b>                         | <b>21 390</b>                         | <b>21 736</b>            | <b>11,0</b>                      |



## 4.3 Résultats opérationnels pour les exercices clos les 31 décembre 2009 et 2008

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

La demande dans les activités du Ciment, des Granulats et du Béton est saisonnière et tend à diminuer en hiver dans les pays tempérés et pendant la saison des pluies dans les pays tropicaux. Nous enregistrons généralement une baisse de notre chiffre d'affaires au premier trimestre, pendant la saison hivernale sur nos principaux marchés d'Europe occidentale et d'Amérique du Nord. Aux deuxième et troisième trimestres, en revanche, le chiffre d'affaires est plus élevé, du fait de la saison estivale propice aux constructions.

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

#### Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires consolidé s'est inscrit en baisse de 16,5 % à 15 884 millions d'euros

contre 19 033 millions d'euros en 2008. À périmètre de consolidation et taux de change constants, le chiffre d'affaires a chuté de 13,5 % pour l'exercice clos le 31 décembre (- 11 % au premier trimestre, - 15 % au deuxième trimestre, - 16 % au troisième trimestre et - 11 % au quatrième trimestre). Cette diminution nette traduit des tendances contrastées au cours de l'exercice : vitalité de la plupart de nos marchés émergents (à l'exception de l'Europe centrale et de l'Est) et fort ralentissement sur les marchés matures et en Europe centrale et de l'Est.

Les variations de périmètre ont eu un impact net négatif sur notre chiffre d'affaires de 321 millions d'euros, soit - 1 % (+ 3 % au premier trimestre, + 1 % au deuxième trimestre, - 2 % au troisième trimestre et - 6 % au quatrième trimestre). La consolidation des activités d'Orascom sur tout l'exercice 2009 (contre onze mois en 2008) a contribué positivement au chiffre d'affaires. Cependant, ce dernier a subi l'impact négatif de la cession de notre participation dans la joint-venture avec Titan en Égypte, de nos activités en Italie et au Chili (respectivement en mai

2008, décembre 2008, et août 2009) et de la déconsolidation de nos activités au Venezuela depuis octobre 2008 (cession effective à la fin septembre 2009). Les activités Granulats & Béton ont bénéficié de la consolidation des activités acquises récemment en Inde, mais ont été affectées par des cessions d'actifs, essentiellement en Amérique du Nord, finalisées au premier semestre de l'année. Les variations de change ont également eu un impact défavorable, notamment au second semestre. Cet impact négatif s'est élevé à - 396 millions d'euros, soit - 2 %. Les effets négatifs de la dépréciation face à l'euro de la livre sterling, des devises d'Europe de l'est (zloty polonais, rouble russe, leu roumain et hryvnia ukrainien), du naira nigérian et du dollar canadien ont été seulement en partie contrebalancés par l'appréciation du dollar américain, de la livre égyptienne, du dinar irakien et du renminbi chinois.

Pour les exercices clos les 31 décembre 2009 et 2008, la contribution de chaque branche au chiffre d'affaires (avant élimination des ventes inter-branches), ainsi que l'évolution de cette contribution d'une année sur l'autre, exprimée en pourcentage de variation, s'établissent comme suit :

#### CHIFFRE D'AFFAIRES

|                             | 2009               | VARIATION 2009/2008 | 2008               |
|-----------------------------|--------------------|---------------------|--------------------|
|                             | (millions d'euros) | (%)                 | (millions d'euros) |
| Ciment                      | 10 105             | (13,8)              | 11 720             |
| Granulats & Béton           | 5 067              | (23,0)              | 6 580              |
| Plâtre                      | 1 355              | (12,4)              | 1 546              |
| Autres                      | 9                  | (69,0)              | 29                 |
| Éliminations inter-branches | (652)              | (22,6)              | (842)              |
| <b>TOTAL</b>                | <b>15 884</b>      | <b>(16,5)</b>       | <b>19 033</b>      |

La contribution de chaque branche au chiffre d'affaires consolidé (après élimination des ventes inter-branches) pour les exercices clos les 31 décembre 2009 et 2008, ainsi que l'évolution de cette contribution d'une année sur l'autre, exprimée en pourcentage de variation, s'établissent comme suit :

#### CHIFFRE D'AFFAIRES

|                   | 2009               |              | VARIATION 2009/2008 | 2008               |              |
|-------------------|--------------------|--------------|---------------------|--------------------|--------------|
|                   | (millions d'euros) | (%)          | (%)                 | (millions d'euros) | (%)          |
| Ciment            | 9 477              | 59,7         | (13,1)              | 10 911             | 57,3         |
| Granulats & Béton | 5 064              | 31,9         | (23,0)              | 6 573              | 34,5         |
| Plâtre            | 1 334              | 8,4          | (12,3)              | 1 521              | 8,0          |
| Autres            | 9                  | 0,0          | (67,9)              | 28                 | 0,2          |
| <b>TOTAL</b>      | <b>15 884</b>      | <b>100,0</b> | <b>(16,5)</b>       | <b>19 033</b>      | <b>100,0</b> |

# 4

## EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET TENDANCES

### 4.3 Résultats opérationnels pour les exercices clos les 31 décembre 2009 et 2008

Le pourcentage de variation brute ainsi que le pourcentage de variation à périmètre et taux de change constants entre les exercices clos les 31 décembre 2009 et 2008 sont les suivants :

|                             | 2009          |                      |                 | 2008          |                     |                      |                              |                 | % VARIATION          |  |
|-----------------------------|---------------|----------------------|-----------------|---------------|---------------------|----------------------|------------------------------|-----------------|----------------------|--|
|                             | RÉALISÉ       | ENTRÉES DE PÉRIMÈTRE | BASE COMPARABLE | RÉALISÉ       | SORTIE DE PÉRIMÈTRE | À PÉRIMÈTRE CONSTANT | VARIATION DES TAUX DE CHANGE | BASE COMPARABLE | % DE VARIATION BRUTE | % DE VARIATION À PÉRIMÈTRE ET TAUX DE CHANGE CONSTANTS |
| (millions d'euros)          | (A)           | (B)                  | (C) = (A)-(B)   | (D)           | (E)                 | (F) = (D)+(E)        | (G)                          | (H) = (F)+(G)   | (I) = (A-D)/(D)      | (J) = (C-H)/(H)  |
| Ciment                      | 10 105        | 19                   | 10 086          | 11 720        | (210)               | 11 510               | (295)                        | 11 215          | (13,8)               | (10,1)   |
| Granulats & Béton           | 5 067         | 254                  | 4 813           | 6 580         | (410)               | 6 170                | (73)                         | 6 097           | (23,0)               | (21,1)   |
| Plâtre                      | 1 355         | 1                    | 1 354           | 1 546         | -                   | 1 546                | (37)                         | 1 509           | (12,4)               | (10,3)   |
| Autres                      | 9             | -                    | 9               | 29            | (16)                | 13                   | -                            | 13              | (69,0)               | (30,8)   |
| Éliminations inter-branches | (652)         | (2)                  | (650)           | (842)         | 43                  | (799)                | 9                            | (790)           | (22,6)               | (17,7)   |
| <b>TOTAL</b>                | <b>15 884</b> | <b>272</b>           | <b>15 612</b>   | <b>19 033</b> | <b>(593)</b>        | <b>18 440</b>        | <b>(396)</b>                 | <b>18 044</b>   | <b>(16,5)</b>        | <b>(13,5)</b>  |

#### Résultat d'exploitation courant

Le résultat d'exploitation courant a chuté de 30 % à 2 477 millions d'euros contre 3 542 millions d'euros en 2008.

Les effets de périmètre et les fluctuations des devises ont eu un impact négatif de - 43 millions d'euros et de - 131 millions d'euros respectivement sur le résultat d'exploitation courant. L'impact négatif des fluctuations des devises s'est fait ressentir tout particulièrement aux troisième et quatrième trimestres. À périmètre et taux de change constants, le résultat d'exploitation courant s'inscrit en diminution de 26 %, reflétant principalement l'impact de la baisse des

volumes dans l'ensemble des branches dont les effets n'ont été que partiellement compensés par les importantes réductions de coûts mises en œuvre et par une amélioration globale des prix.

La branche Ciment a bénéficié de sa forte exposition aux marchés émergents plus dynamiques, à l'exception de l'Europe centrale et de l'Est qui a été durement touchée par le ralentissement économique. Les résultats des branches Granulats & Béton et Plâtre, en revanche, ont été pénalisés par leur exposition importante aux marchés matures, notamment l'Amérique du Nord, l'Espagne et le Royaume-Uni.

Exprimé en pourcentage du chiffre d'affaires, le résultat d'exploitation courant s'établit à 15,6 % en 2009, contre 18,6 % en 2008, durement touché par la baisse des volumes.

Le retour sur capitaux employés du Groupe après impôt (sur la base du taux effectif d'impôt, ajusté de la perte de valeur de goodwill non déductible enregistrée en 2008) s'est établi à 6,0 % contre 8,8 % en 2008, sous l'effet du ralentissement économique.

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

La contribution de chaque branche au résultat d'exploitation courant pour les exercices clos les 31 décembre 2009 et 2008, ainsi que l'évolution de cette contribution d'une année sur l'autre, exprimée en pourcentage de variation, s'établissent comme suit :

#### RÉSULTAT D'EXPLOITATION COURANT

|                   | 2009               |              | VARIATION 2009/2008 | 2008               |              |
|-------------------|--------------------|--------------|---------------------|--------------------|--------------|
|                   | (millions d'euros) | (%)          | (%)                 | (millions d'euros) | (%)          |
| Ciment            | 2 343              | 94,6         | (21,0)              | 2 964              | 83,7         |
| Granulats & Béton | 193                | 7,8          | (69,0)              | 623                | 17,6         |
| Plâtre            | 38                 | 1,5          | 0,6                 | 36                 | 1,0          |
| Autres            | (97)               | (3,9)        | 19,8                | (81)               | (2,3)        |
| <b>TOTAL</b>      | <b>2 477</b>       | <b>100,0</b> | <b>(30,1)</b>       | <b>3 542</b>       | <b>100,0</b> |

Le pourcentage de variation brute ainsi que le pourcentage de variation à périmètre et taux de change constants entre les exercices clos les 31 décembre 2009 et 2008 sont les suivants :

|                           | 2009         |                      |                 | 2008         |                     |                      |                              |                 | % VARIATION          |  |
|---------------------------|--------------|----------------------|-----------------|--------------|---------------------|----------------------|------------------------------|-----------------|----------------------|--|
|                           | RÉALISÉ      | ENTRÉES DE PÉRIMÈTRE | BASE COMPARABLE | RÉALISÉ      | SORTIE DE PÉRIMÈTRE | À PÉRIMÈTRE CONSTANT | VARIATION DES TAUX DE CHANGE | BASE COMPARABLE | % DE VARIATION BRUTE | % DE VARIATION À PÉRIMÈTRE ET TAUX DE CHANGE CONSTANTS |
|                           |              |                      |                 |              |                     |                      |                              |                 |                      |  |
| <i>(millions d'euros)</i> |              |                      |                 |              |                     |                      |                              |                 |                      |  |
| Ciment                    | 2 343        | 3                    | 2 340           | 2 964        | (6)                 | 2 958                | (111)                        | 2 847           | (21,0)               | (17,8)   |
| Granulats & Béton         | 193          | -                    | 193             | 623          | (42)                | 581                  | (13)                         | 568             | (69,0)               | (66,0)   |
| Plâtre                    | 38           | -                    | 38              | 36           | -                   | 36                   | (5)                          | 31              | 5,6                  | 22,6   |
| Autres                    | (97)         | 1                    | (98)            | (81)         | 1                   | (80)                 | (2)                          | (82)            | 19,8                 | 19,5   |
| <b>TOTAL</b>              | <b>2 477</b> | <b>4</b>             | <b>2 473</b>    | <b>3 542</b> | <b>(47)</b>         | <b>3 495</b>         | <b>(131)</b>                 | <b>3 364</b>    | <b>(30,1)</b>        | <b>(26,5)</b>  |

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

#### ■ Méthodologie de présentation

##### VENTES AVANT ÉLIMINATION INTER-BRANCHES

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

##### INFORMATIONS PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE : PAR ORIGINE "DOMESTIQUE" ET PAR DESTINATION

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

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

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

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

### Ciment

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

|  | 2009                      | 2008                      | VARIATION 2009/2008 | VARIATION À PÉRIMÈTRE ET TAUX DE CHANGE CONSTANTS |
|--|---------------------------|---------------------------|---------------------|---|
|  | <i>(millions d'euros)</i> | <i>(millions d'euros)</i> | <i>(%)</i>          | <i>(%)</i>  |
| <b>CHIFFRE D'AFFAIRES</b>              | <b>10 105</b>             | <b>11 720</b>             | <b>(13,8)</b>       | <b>(10,1)</b>                                     |
| <b>RÉSULTAT D'EXPLOITATION COURANT</b> | <b>2 343</b>              | <b>2 964</b>              | <b>(21,0)</b>       | <b>(17,8)</b>                                     |

# 4

## EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET TENDANCES

### 4.3 Résultats opérationnels pour les exercices clos les 31 décembre 2009 et 2008

#### Chiffre d'affaires

La contribution au chiffre d'affaires par origine géographique des ventes pour les exercices clos les 31 décembre 2009 et 2008, ainsi que l'évolution de cette contribution d'une année sur l'autre, exprimée en pourcentage de variation s'établissent comme suit :

#### CHIFFRE D'AFFAIRES

|   | 2009               |              | VARIATION 2009/2008 | 2008               |              |
|---|--------------------|--------------|---------------------|--------------------|--------------|
|   | (millions d'euros) | (%)          | (%)                 | (millions d'euros) | (%)          |
| Europe occidentale  | 2 104              | 20,8         | (24,7)              | 2 794              | 23,9         |
| Amérique du Nord  | 1 189              | 11,8         | (24,2)              | 1 568              | 13,4         |
| Moyen-Orient et Afrique                                       | 3 566              | 35,3         | (1,2)               | 3 608              | 30,8         |
| Europe centrale et de l'Est                                   | 795                | 7,9          | (42,1)              | 1 374              | 11,7         |
| Amérique latine   | 614                | 6,1          | (17,4)              | 743                | 6,3          |
| Asie  | 1 837              | 18,1         | 12,5                | 1 633              | 13,9         |
| <b>SOUS-TOTAL AVANT ÉLIMINATION DES VENTES INTER-BRANCHES</b> | <b>10 105</b>      | <b>100,0</b> | <b>(13,8)</b>       | <b>11 720</b>      | <b>100,0</b> |

Le chiffre d'affaires de la branche Ciment s'est inscrit en baisse de 14 % à 10 105 millions d'euros en 2009. Les fluctuations des devises ont eu un impact négatif de 295 millions d'euros (soit - 2,3 %) sur le chiffre d'affaires. Les changements de périmètre ont eu un impact net négatif de 191 millions d'euros (soit - 1,4 %), lié pour l'essentiel à la cession de notre participation dans la joint-venture

avec Titan en Égypte, de nos activités en Italie, au Venezuela et au Chili, dont les effets n'ont été que partiellement compensés par la consolidation des activités d'Orascom sur l'ensemble de l'exercice 2009 (contre 11 mois en 2008).

À périmètre et taux de change constants, notre chiffre d'affaires s'est inscrit en recul de 10 % pour l'exercice et pour le quatrième

trimestre. Ce déclin est lié principalement à l'impact de la forte baisse des volumes enregistrée en Europe et en Amérique du Nord. Les marchés émergents (à l'exception de l'Europe centrale et de l'Est) ont continué à croître tout au long de l'année, à périmètre et taux de change constants.

#### Résultat d'exploitation courant

La contribution au résultat d'exploitation courant par région pour les exercices clos les 31 décembre 2009 et 2008, ainsi que la variation de cette contribution d'une année sur l'autre, exprimée en pourcentage de variation, s'établissent comme suit :

#### RÉSULTAT D'EXPLOITATION COURANT

|                             | 2009               |              | VARIATION 2009/2008 | 2008               |              |
|-----------------------------|--------------------|--------------|---------------------|--------------------|--------------|
|                             | (millions d'euros) | (%)          | (%)                 | (millions d'euros) | (%)          |
| Europe occidentale          | 507                | 21,6         | (34,5)              | 774                | 26,1         |
| Amérique du Nord            | 24                 | 1,0          | (89,4)              | 226                | 7,6          |
| Moyen-Orient et Afrique     | 1 048              | 44,7         | 12,2                | 934                | 31,5         |
| Europe centrale et de l'Est | 262                | 11,2         | (55,6)              | 590                | 19,9         |
| Amérique latine             | 140                | 6,0          | (13,6)              | 162                | 5,5          |
| Asie                        | 362                | 15,5         | 30,2                | 278                | 9,4          |
| <b>TOTAL</b>                | <b>2 343</b>       | <b>100,0</b> | <b>(21,0)</b>       | <b>2 964</b>       | <b>100,0</b> |

Le résultat d'exploitation courant a diminué de 21 % à 2 343 millions d'euros en 2009, contre 2 964 millions d'euros en 2008.

Les fluctuations des devises ont eu un impact négatif de 3 %, soit 111 millions d'euros. Les changements de périmètre ont eu un impact net négligeable.

À périmètre et taux de change constants, le résultat d'exploitation courant a reculé de 18 % pour l'exercice, et de 16 % pour le trimestre. Exprimé en pourcentage du

chiffre d'affaires de la branche, le résultat d'exploitation courant s'inscrit en baisse de 23,2 % en 2009, contre 25,3 % en 2008. La croissance des marchés au Moyen Orient, en Afrique et en Asie, la maîtrise des coûts rigoureuse et l'évolution favorable des prix, malgré les baisses enregistrées dans un nombre limité de pays, ont compensé en partie l'impact de la forte baisse des volumes enregistrée en Europe et en Amérique du Nord. De plus, en Europe, les performances réalisées par le Groupe en matière de

réduction des émissions de CO<sub>2</sub> ainsi que la baisse des volumes ont permis au Groupe de vendre 142 millions d'euros de quotas excédentaires.

Le retour sur capitaux employés du groupe après impôt s'est établi à 7,3% en 2009 contre 9,6 % en 2008.

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

## I Europe occidentale

### CHIFFRE D'AFFAIRES

En Europe occidentale, le chiffre d'affaires s'est élevé à 2 104 millions d'euros, en baisse de 25 % par rapport à 2008. Au dernier trimestre, le chiffre d'affaires a atteint 486 millions d'euros, contre 604 millions d'euros au dernier trimestre 2008.

À périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires domestique s'est inscrit en diminution de 21 %, liée principalement à la chute marquée des volumes dans l'ensemble des pays, notamment en Espagne et au Royaume-Uni. En Europe occidentale, les volumes par destination, à 22,6 millions de tonnes, sont ressortis en baisse de 29 % par rapport à 2008. À périmètre constant, les volumes domestiques ont enregistré un déclin de 25 % par rapport à 2008. Le rythme de baisse de notre chiffre d'affaires domestique a progressivement diminué aux troisième et quatrième trimestres, à 19 % et 17 % respectivement, et ceci malgré les conditions climatiques défavorables au quatrième trimestre.

- **En France**, le chiffre d'affaires domestique a baissé de 15 % du fait de volumes en chute, en partie contrebalancés par des prix plus favorables sur l'année.
- **Au Royaume-Uni**, le chiffre d'affaires domestique a chuté de 24 %. La hausse des prix de vente, dans un contexte de hausse des coûts de production, a atténué le déclin très marqué des volumes lié à la contraction globale du marché.
- **En Espagne**, le chiffre d'affaires domestique est en recul de 42 %, avec des volumes en forte baisse due à la crise économique et à son impact sur le secteur de la construction. Malgré la réduction significative des imports et des ajustements des capacités locales, les prix ont continué à baisser.
- **En Allemagne**, le chiffre d'affaires domestique s'est inscrit en baisse de 6 % en raison de la baisse des volumes partiellement compensée par la hausse des prix dans un contexte de hausse des coûts énergétiques.
- **En Grèce**, la conjoncture économique globale s'est fortement détériorée en 2009, avec un impact fort sur le marché de la construction. De ce fait, le chiffre d'affaires domestique a chuté de 23 %.

### RÉSULTAT D'EXPLOITATION COURANT

Le résultat d'exploitation courant en Europe occidentale a enregistré une baisse de 34 % à 507 millions d'euros, contre 774 millions d'euros en 2008. Les variations de change, liées principalement à la dépréciation de

la livre sterling par rapport à l'euro, ont eu un impact légèrement négatif (- 11 millions d'euros) tandis que l'impact des variations de périmètre a été négligeable.

À périmètre et taux de change constants, le résultat d'exploitation courant s'inscrit en diminution de 33 % en 2009.

- **En France**, les initiatives de réduction des coûts ont atténué l'impact de la baisse des volumes lié au ralentissement économique.
- **Au Royaume-Uni**, l'impact de la chute des volumes a été atténué par la fermeture provisoire de certaines installations, ainsi que par la rationalisation du réseau de distribution.
- **En Espagne**, l'impact de la chute des volumes et des prix a été atténué par des mesures de restructuration, notamment un moindre recours à la sous-traitance et la fermeture provisoire de certains sites.
- **En Allemagne**, les actions de réduction des coûts et l'augmentation des prix n'ont que partiellement compensé la hausse des coûts énergétiques et la baisse des volumes.
- **En Grèce**, l'amélioration de la performance opérationnelle et les mesures de restructuration ont atténué l'impact de la forte baisse des volumes.

## I Amérique du Nord

### CHIFFRE D'AFFAIRES

Le chiffre d'affaires s'est inscrit en baisse de 24 % à 1 189 millions d'euros contre 1 568 millions d'euros en 2008, reflétant principalement la baisse des volumes vendus. L'appréciation du dollar américain par rapport à l'euro a eu un impact positif de 51 millions d'euros.

À périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires domestique a chuté de 27 %, sous l'effet de la morosité de la demande sur le marché résidentiel et du ralentissement des nouveaux projets sur le marché de l'immobilier commercial. Nous avons enregistré une baisse de 26 % des volumes, à 12,7 millions de tonnes. Les volumes ont chuté de 27 % aux États-Unis et de 22 % au Canada.

Exprimés en monnaies locales, les prix sont restés globalement fermes.

### RÉSULTAT D'EXPLOITATION COURANT

Le résultat d'exploitation courant en Amérique du Nord a chuté de 89 % à 24 millions d'euros, contre 226 millions d'euros en 2008. À taux de change constants, il est en retrait de 90 %. Une maîtrise des coûts rigoureuse a permis d'atténuer l'impact de la baisse des volumes.

## I Marchés émergents

### CHIFFRE D'AFFAIRES

Le chiffre d'affaires enregistré dans les marchés émergents reflète des tendances contrastées. Le Moyen-Orient et l'Afrique, l'Asie, notamment la Chine, et l'Amérique latine ont maintenu une croissance vigoureuse, tandis que l'Europe centrale et de l'Est a été sévèrement touchée par la morosité du marché. Une amélioration des prix a été observée dans la plupart des pays, sauf sur certains affectés par des conditions de marché spécifiques.

**Dans la région Moyen-Orient et Afrique**, notre chiffre d'affaires s'est inscrit en légère baisse de 1 % à 3 566 millions d'euros, contre 3 608 millions d'euros en 2008, en raison de l'impact net négatif des variations de change.

À périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires domestique a augmenté de 6 %. Les volumes vendus par destination en Afrique et au Moyen-Orient s'élèvent à 44,1 millions de tonnes, en hausse de 4 % par rapport à l'année précédente.

- **En Égypte**, notre chiffre d'affaires domestique s'est accru de 36 % par rapport à 2008, grâce à la vigueur de la demande domestique. Les prix de ventes sont en hausse dans un contexte d'augmentation des coûts, notamment des prix du gaz naturel.
- **En Algérie**, la croissance soutenue enregistrée tout au long de l'année s'est traduite par une progression du chiffre d'affaires domestique de 25 %.
- **Au Maroc**, le dynamisme du marché domestique conjugué à une amélioration des prix ont permis une hausse de 11 % de notre chiffre d'affaires domestique en 2009.
- **Au Nigeria**, notre chiffre d'affaires n'a pas pleinement bénéficié de la croissance du marché domestique, notre production ayant été pénalisée par des interruptions d'approvisionnement en énergie. Une forte amélioration des prix dans un contexte de coûts de production en hausse a atténué les effets de la baisse des volumes.
- **En Irak**, après avoir connu un niveau record au quatrième trimestre 2008, les prix ont chuté sur 2009, et notre chiffre d'affaires a baissé de ce fait de 18 %.
- **En Jordanie**, la baisse de prix reflète l'accord passé avec le gouvernement de corréliser les prix de vente du ciment aux variations des coûts énergétiques. Par ailleurs, une baisse des volumes a été enregistrée au quatrième trimestre, liée à l'apparition de nouveaux acteurs sur le marché.

# 4

## EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET TENDANCES

### 4.3 Résultats opérationnels pour les exercices clos les 31 décembre 2009 et 2008

- **Au Kenya**, notre chiffre d'affaires domestique s'est inscrit en progression de 7 %, sous l'effet conjugué de l'amélioration des volumes et des prix.

- **En Afrique du Sud**, la progression de 7 % de notre chiffre d'affaires domestique est liée à la hausse des prix mise en œuvre durant l'année qui a compensé une baisse des volumes.

**En Europe centrale et de l'Est**, notre chiffre d'affaires s'est inscrit à 795 millions d'euros en 2009, contre 1 374 millions d'euros en 2008, en recul de 42 %. La dépréciation des devises d'Europe centrale et de l'Est par rapport à l'euro a eu un impact négatif de 210 millions d'euros.

À périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires domestique s'est inscrit en diminution de 31 % sur l'année ; après deux années de croissance très soutenue, ces marchés ont été durement touchés par la contraction du marché immobilier due à la crise économique. Les mauvaises conditions climatiques observées au quatrième trimestre ont également pesé sur notre chiffre d'affaires.

- **En Pologne**, les ventes domestiques ont baissé de 14 % essentiellement en raison d'une baisse des volumes, dont les effets ont été partiellement compensés par des projets d'infrastructures supplémentaires.

- **En Roumanie**, les volumes ont chuté de 34 % du fait de la baisse de la demande consécutive à la crise économique, tandis que les prix sont restés stables.

- **En Russie**, l'effet conjugué de l'effondrement de l'activité économique et de la hausse des volumes importés a pesé sur les prix et les volumes, ce qui s'est traduit par une baisse de 53 % de notre chiffre d'affaires domestique.

- **En Serbie**, la hausse des coûts de production a entraîné une hausse des prix, ce qui a permis de limiter le déclin de notre chiffre d'affaires domestique à 7 %.

**En Amérique latine**, notre chiffre d'affaires est ressorti à 614 millions d'euros en 2009, soit une baisse de 17 % par rapport à l'année passée, liée à la cession de nos activités au Venezuela et au Chili. À périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires domestique s'inscrit en hausse de 3 %.

- **Au Brésil**, le chiffre d'affaires domestique s'est inscrit en progression de 14 %, à la faveur d'une amélioration des prix.

- **L'Équateur** affiche un chiffre d'affaires en hausse de 22 % grâce au démarrage d'une seconde ligne de production et aux conditions de marché favorables.

- **Au Honduras**, notre chiffre d'affaires a été affecté par l'environnement économique et politique.

**En Asie**, nos activités ont enregistré une croissance du chiffre d'affaires de 12 % à 1 837 millions d'euros en 2009.

À périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires domestique s'est inscrit en hausse de 15 % par rapport à 2008. Les volumes vendus en Asie par destination ont progressé de 10 %, à 42,3 millions de tonnes. À périmètre constant, cette croissance s'élève à 11 %. Globalement, des hausses de prix ont été mises en œuvre dans la plupart des pays, dans un contexte de hausse des coûts de production.

- **En Chine**, notre chiffre d'affaires domestique s'est inscrit en hausse de 22 %, notamment au Sichuan et au Yunnan, une performance soutenue par un marché dynamique, atténuée par l'impact de la baisse des prix. En 2008, le tremblement de terre avait également pesé sur notre chiffre d'affaires au Sichuan sur une période de sept mois.

- **En Inde**, le chiffre d'affaires domestique a augmenté de 32 %. La croissance vigoureuse du marché dans la région du Nord Est, soutenue par une demande vigoureuse en milieu rural et par d'importants travaux d'infrastructures, ont favorisé un fort accroissement des volumes et des prix ; nos activités ont tiré les pleins bénéfices de cette demande grâce à la nouvelle ligne de production de la cimenterie de Sonadih et de notre station de broyage de Mejia.

- **Aux Philippines**, la croissance des volumes est liée à la vigueur du marché dans la région du Luçon Nord, aux besoins liés à la reconstruction après les typhons de septembre et à l'amélioration de la performance industrielle.

- **En Corée du Sud**, le chiffre d'affaires domestique s'est accru de 13 % en raison d'une évolution favorable des prix.

- **En Malaisie**, le chiffre d'affaires domestique s'est inscrit en baisse de 5 % du fait d'une baisse des volumes. L'augmentation des prix du carburant et du coke de pétrole a entraîné une hausse des prix de vente.

#### RÉSULTAT D'EXPLOITATION COURANT

Le résultat d'exploitation courant dans les marchés émergents a diminué de 8 % en 2009 à 1 812 millions d'euros contre 1 964 millions d'euros en 2008, et représente 77 % du résultat d'exploitation courant de la division Ciment contre 66 % en 2008. Les variations de change ont eu un impact

négatif de 101 millions d'euros sur le résultat d'exploitation courant, l'impact le plus marqué se faisant ressentir en Roumanie, en Russie, en Pologne et au Nigeria. Les variations du périmètre de consolidation n'ont pas eu d'impact significatif.

À périmètre et taux de change constants, le résultat d'exploitation courant s'est inscrit en baisse de 3 %, principalement sous l'effet des conditions de marché défavorables en Europe centrale et de l'Est et de l'intensification de la concurrence en Irak, contrebalancée par le dynamisme du marché dans la plupart des pays d'Afrique et d'Asie. En excluant l'Europe centrale et de l'Est, le résultat d'exploitation courant des marchés émergents a augmenté de 14 %, à périmètre et taux de change constants.

**Dans la région Moyen-Orient et Afrique**, le résultat d'exploitation courant s'est inscrit en progression de 12 % à 1 048 millions d'euros en 2009 contre 934 millions d'euros en 2008, soutenu par la vigueur des marchés dans la plupart des pays de la région. À périmètre et taux de change constants, le résultat d'exploitation courant s'est inscrit en hausse de 10 % pour l'exercice.

- **En Égypte**, le dynamisme du marché et l'amélioration des prix nous ont permis d'enregistrer de très bons résultats malgré des coûts en forte hausse, en raison notamment des prix du gaz naturel.

- **En Algérie**, les volumes soutenus et la bonne tenue des prix ont permis d'augmenter le résultat d'exploitation courant.

- **Au Maroc**, le résultat d'exploitation courant a bénéficié de la bonne orientation des volumes et des prix et d'une maîtrise des coûts rigoureuse.

- **Au Nigeria**, notre résultat d'exploitation n'a pas bénéficié de la croissance du marché domestique, car une série d'interruptions d'approvisionnement en énergie ont pesé sur notre niveau de production et nos coûts.

- **En Irak**, les opérations sont restées rentables même avec la baisse des prix liée à la concurrence accrue des importations, qui n'a été que partiellement compensée par les mesures de strict contrôle des coûts.

- **En Jordanie**, le résultat d'exploitation courant s'est inscrit en baisse, du fait de la baisse des volumes liés à de nouveaux entrants.

- **En Afrique du Sud et au Kenya**, la hausse des prix a contrebalancé l'augmentation des coûts de production.

**En Europe centrale et de l'Est**, le résultat d'exploitation courant s'est inscrit en retrait de 56 % à 262 millions d'euros contre

590 millions d'euros en 2008, avec un impact de change très défavorable (- 90 millions d'euros).

À périmètre et taux de change constants, le résultat d'exploitation courant s'est inscrit en recul de 48 % sur l'année.

- **En Roumanie**, la baisse du résultat d'exploitation courant est liée à une baisse des volumes.
- **En Pologne**, l'évolution des volumes et la hausse des coûts de production ont entraîné une diminution du résultat d'exploitation courant.
- **En Russie**, les baisses de prix et la chute très importante des volumes, amplifiée par des conditions climatiques très défavorables sur le dernier trimestre sont les principaux facteurs ayant entraîné la détérioration du résultat d'exploitation courant.
- **En Serbie**, la hausse des prix a permis d'atténuer l'impact de la hausse des coûts de production et de la baisse des volumes.

**En Amérique latine**, le résultat d'exploitation courant s'est inscrit en baisse de 14 % à 140 millions d'euros contre 162 millions d'euros en 2008.

À périmètre et taux de change constants, le résultat d'exploitation courant s'est inscrit en progression de 4 %.

- **Au Brésil**, le résultat d'exploitation courant est en progression grâce à une évolution favorable des prix qui a permis d'absorber la hausse des coûts énergétiques.
- **Au Honduras et au Mexique**, notre résultat d'exploitation courant est resté pratiquement stable par rapport à 2008.
- **En Équateur**, les hausses de coûts ont été contrebalancées par un relèvement des prix, et notre nouvelle ligne de production a bénéficié de la bonne orientation des marchés.

**En Asie**, le résultat d'exploitation courant enregistre une amélioration de 30 % à 362 millions d'euros en 2009 contre 278 millions d'euros en 2008.

À périmètre et taux de change constants, le résultat d'exploitation courant s'est inscrit en hausse de 31 % pour l'exercice.

- **En Malaisie**, malgré la baisse des volumes, la bonne tenue du résultat d'exploitation courant est due aux hausses de prix qui ont compensé l'augmentation des coûts énergétiques.

- **Aux Philippines**, la progression des prix et des volumes ainsi que des gains de productivité industrielle ont largement absorbé l'augmentation des prix du carburant et du charbon, entraînant une amélioration du résultat d'exploitation courant.

- **En Inde**, les conditions de marché favorables dans le nord-est, les augmentations de prix suffisantes pour absorber la hausse des coûts et la mise en service de nouvelle capacité ont permis une amélioration significative de notre résultat d'exploitation courant.

- **En Chine**, la fermeture des lignes à voie humide à coûts plus élevés, la vigueur du marché et des coûts énergétiques en baisse ont entraîné une amélioration de notre résultat d'exploitation courant.

- **En Corée du Sud**, l'effet de la hausse des coûts de production a été quasiment compensé par des augmentations de prix.

## Granulats & Béton

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

|  | 2009               | 2008               | VARIATION 2009/2008 | VARIATION À PÉRIMÈTRE ET TAUX DE CHANGE CONSTANTS |
|--|--------------------|--------------------|---------------------|---|
|  | (millions d'euros) | (millions d'euros) | (%)                 | (%)   |
| <b>CHIFFRE D'AFFAIRES</b>              | <b>5 067</b>       | <b>6 580</b>       | <b>(23,0)</b>       | <b>(21,1)</b>                                     |
| <b>RÉSULTAT D'EXPLOITATION COURANT</b> | <b>193</b>         | <b>623</b>         | <b>(69,0)</b>       | <b>(66,1)</b>                                     |

# 4

## EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET TENDANCES

4.3 Résultats opérationnels pour les exercices clos les 31 décembre 2009 et 2008

### Chiffre d'affaires

La contribution au chiffre d'affaires par activité et par origine géographique des ventes pour les exercices clos les 31 décembre 2009 et 2008, ainsi que l'évolution de cette contribution d'une année sur l'autre, exprimée en pourcentage de variation s'établissent comme suit :

#### CHIFFRE D'AFFAIRES

|  | 2009               |              | VARIATION 2009/2008 | 2008               |              |
|--|--------------------|--------------|---------------------|--------------------|--------------|
|  | (millions d'euros) | (%)          | (%)                 | (millions d'euros) | (%)          |
| <b>GRANULATS ET AUTRES PRODUITS ASSOCIÉS</b>                                   | <b>2 377</b>       |              | <b>(27,6)</b>       | <b>3 281</b>       |              |
| Dont purs granulats :  |                    |              |                     |                    |              |
| <i>Europe occidentale</i>  | 830                | 43,5         | (18,1)              | 1 014              | 42,1         |
| <i>Amérique du Nord</i>  | 774                | 40,6         | (23,7)              | 1 015              | 42,2         |
| <i>Marchés émergents</i>   | 303                | 15,9         | (19,8)              | 378                | 15,7         |
| <b>TOTAL PURS GRANULATS</b>  | <b>1 907</b>       | <b>100,0</b> | <b>(20,8)</b>       | <b>2 407</b>       | <b>100</b>   |
| <b>BÉTON ET AUTRES PRODUITS ASSOCIÉS</b>                                       | <b>3 032</b>       |              | <b>(18,9)</b>       | <b>3 740</b>       |              |
| Dont béton prêt à l'emploi :   |                    |              |                     |                    |              |
| <i>Europe occidentale</i>  | 1 270              | 43,5         | (19,9)              | 1 586              | 44,8         |
| <i>Amérique du Nord</i>  | 702                | 24,0         | (27,2)              | 964                | 27,2         |
| <i>Marchés émergents</i>   | 948                | 32,5         | (4,0)               | 988                | 27,9         |
| <b>TOTAL BÉTON PRÊT À L'EMPLOI</b>   | <b>2 920</b>       | <b>100,0</b> | <b>(17,5)</b>       | <b>3 538</b>       | <b>100,0</b> |
| Éliminations inter Granulats & Béton   | (342)              |              |                     | (441)              |              |
| <b>TOTAL GRANULATS &amp; BÉTON AVANT ÉLIMINATION DES VENTES INTER-BRANCHES</b> | <b>5 067</b>       |              | <b>(23,0)</b>       | <b>6 580</b>       |              |

Le chiffre d'affaires de la branche Granulats & Béton s'est inscrit en baisse de 23 % à 5 067 millions d'euros en 2009 contre 6 580 millions d'euros en 2008.

Les fluctuations des devises ont eu un impact négatif de 74 millions d'euros pour l'exercice, et de 27 millions d'euros pour le dernier trimestre, principalement en raison de la dépréciation face à l'euro de la livre sterling, du zloty polonais et du dollar canadien, en partie contrebalancée par l'appréciation du dollar américain.

Les changements de périmètre ont eu un impact net négatif de 156 millions euros sur le chiffre d'affaires de l'année (- 1 %), lié à l'effet défavorable des cessions d'actifs en Amérique du Nord (essentiellement en juin 2009) et de

nos activités au Chili (août 2009), en partie compensé par l'effet positif des activités acquises en Inde (octobre 2008).

À périmètre et taux de change constants, notre chiffre d'affaires s'est inscrit en baisse de 21 % comparé à l'an passé. Les hausses de prix importantes mises en œuvre sur l'ensemble de nos lignes de produits n'ont pas suffi à compenser les effets de la baisse des volumes.

**Les ventes de purs granulats** sont en retrait de 21 % à 1 907 millions d'euros en 2009. Les fluctuations des devises ont eu un impact net négatif de 44 millions d'euros sur le chiffre d'affaires, tandis que les variations de périmètre ont eu un impact négligeable. À périmètre et taux de change constants, le

chiffre d'affaires s'est inscrit en recul de 19 %. Les volumes de vente de purs granulats ont chuté de 21 % en 2009 à 196 millions de tonnes ; à périmètre constant, cette baisse ressort à 22 %.

Les ventes de **béton prêt à l'emploi** sont en retrait de 17 % à 2 920 millions d'euros en 2009. Les fluctuations des devises ont eu un impact légèrement négatif de 27 millions d'euros sur le chiffre d'affaires, tandis que les changements de périmètre ont eu un impact net positif de 4 %. À périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires s'est inscrit en recul de 21 %. Les volumes de béton prêt à l'emploi ont diminué de 15 % à 37,1 millions de mètres cubes ; à périmètre constant, cette baisse ressort à 23 %.



## I Résultat d'exploitation courant

La contribution au résultat d'exploitation courant par activité et par région pour les exercices clos les 31 décembre 2009 et 2008, ainsi que la variation de cette contribution d'une année sur l'autre, exprimée en pourcentage de variation s'établissent comme suit :

### RÉSULTAT D'EXPLOITATION COURANT

|                                       | 2009               |              | VARIATION 2009/2008 | 2008               |              |
|---------------------------------------|--------------------|--------------|---------------------|--------------------|--------------|
|                                       | (millions d'euros) | (%)          | (%)                 | (millions d'euros) | (%)          |
| Granulats et autres produits associés | 112                | 58,0         | (69,5)              | 367                | 58,9         |
| Béton et autres produits associés     | 81                 | 42,0         | (68,4)              | 256                | 41,1         |
| <b>TOTAL PAR ACTIVITÉ</b>             | <b>193</b>         | <b>100,0</b> | <b>(69,0)</b>       | <b>623</b>         | <b>100,0</b> |
| Europe occidentale                    | 94                 | 48,7         | (55,7)              | 212                | 34,0         |
| Amérique du Nord                      | 18                 | 9,3          | (93,3)              | 267                | 42,9         |
| Marchés émergents                     | 81                 | 42,0         | (43,8)              | 144                | 23,1         |
| <b>TOTAL PAR RÉGION</b>               | <b>193</b>         | <b>100,0</b> | <b>(69,0)</b>       | <b>623</b>         | <b>100,0</b> |

Le résultat d'exploitation courant de la branche Granulats & Béton a chuté de 69 % à 193 millions d'euros en 2009 contre 623 millions d'euros en 2008. Les changements de périmètre et les fluctuations des devises ont eu un impact net négatif de respectivement 41 millions d'euros et 14 millions d'euros. À périmètre et taux de change constants, le résultat d'exploitation courant a baissé de 66 % sur l'année.

Exprimé en pourcentage du chiffre d'affaires de la branche, le résultat d'exploitation courant s'établit en baisse à 3,8 % en 2009, contre 9,5 % en 2008.

Le résultat d'exploitation courant de l'activité Granulats et autres produits associés a chuté de 69 % à 112 millions d'euros en 2009 contre 367 millions d'euros en 2008, la hausse des prix importante et la maîtrise rigoureuse des coûts n'ayant que partiellement compensé l'impact de la baisse des volumes.

Le résultat d'exploitation courant de l'activité Béton et produits associés s'est inscrit en baisse de 68 % sur l'année, à 81 millions d'euros en 2009, contre 256 millions d'euros en 2008. La branche Béton et produits associés a bénéficié d'une hausse des prix significative, de la croissante valeur ajoutée par les produits innovants, et d'une gestion très stricte des coûts, qui ont été plus que compensés par l'impact de la baisse des volumes.

Le retour sur capitaux employés après impôt a chuté à 2,9 % contre 9,6 % en 2008.

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

### I Europe occidentale

#### CHIFFRE D'AFFAIRES

Les ventes de purs granulats en Europe Occidentale se sont inscrites en déclin de 18 % à 830 millions d'euros en 2009. Les fluctuations de devises ont eu un impact négatif sur le chiffre d'affaires, reflétant la dépréciation de la livre sterling face à l'euro. À périmètre et taux de change constants, la baisse de 14 % du chiffre d'affaires est liée principalement à la chute des volumes, malgré une évolution globalement favorable des prix.

L'activité asphalte et revêtement routier affiche des ventes en retrait principalement sous l'effet de la morosité du marché et de l'impact négatif de la dépréciation de la livre sterling face à l'euro.

Les ventes de béton prêt à l'emploi ont enregistré une baisse de 20 % à 1 270 millions d'euros en 2009. À périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires s'est également inscrit en retrait de 20 %, l'évolution favorable des prix n'ayant que partiellement compensé l'effet du tassement des volumes lié au ralentissement du marché dans les principaux pays.

#### RÉSULTAT D'EXPLOITATION COURANT

Le résultat d'exploitation courant en Europe occidentale est en baisse de 56 % à 94 millions d'euros en 2009.

À périmètre et taux de change constants, le résultat d'exploitation courant a été pénalisé par la morosité de la plupart des marchés, l'Espagne étant la plus sévèrement touchée. L'évolution favorable des prix, la proportion accrue de produits innovants dans le chiffre d'affaires total et les initiatives de réduction

des coûts n'ont que partiellement compensé les effets de la baisse des volumes.

### I Amérique du Nord

#### CHIFFRE D'AFFAIRES

En Amérique du Nord, les ventes de purs granulats se sont inscrites en déclin de 24 % à 774 millions d'euros en 2009, pénalisées par la baisse des volumes due à la poursuite de la détérioration sur le marché de l'immobilier résidentiel, en partie contrebalancée par des hausses de prix.

Le chiffre d'affaires de l'activité asphalte et revêtement routier a été pénalisé sous le double effet de la baisse des volumes et des cessions d'actifs dans l'Est du Canada en juin 2009.

Les ventes de béton prêt à l'emploi se sont inscrites en baisse de 27 % à 702 millions d'euros en 2009. Cette activité a également été durement touchée par la morosité persistante de l'activité sur le marché résidentiel tout au long de l'année, en partie contrebalancée par l'évolution favorable des prix.

#### RÉSULTAT D'EXPLOITATION COURANT

En Amérique du Nord, le résultat d'exploitation courant enregistre un déclin de 93 % à 18 millions d'euros en 2009 contre 267 millions d'euros en 2008. Les variations de change ont eu un impact négatif de 5 millions d'euros, tandis que les variations de périmètre ont eu un effet net négatif de 38 millions d'euros. À périmètre et taux de change constants, la chute du résultat d'exploitation courant est dû à la baisse des volumes, en partie compensée par l'évolution favorable des prix et par une maîtrise rigoureuse des coûts.

# 4

## EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET TENDANCES

4.3 Résultats opérationnels pour les exercices clos les 31 décembre 2009 et 2008

### Marchés émergents

#### CHIFFRE D'AFFAIRES

Sur les marchés émergents, les ventes de purs granulats et de béton prêt à l'emploi s'inscrivent en recul de 20 %, et de 4 % respectivement. À périmètre et taux de change constants, la baisse ressort à 14 % et 16 % respectivement, avec une hausse globale des prix partout sauf en Europe centrale dans un contexte général de contraction des volumes dans la plupart des pays.

#### RÉSULTAT D'EXPLOITATION COURANT

Le résultat d'exploitation courant s'est inscrit en baisse de 44 % à 81 millions d'euros en 2009 sous l'effet de la chute des volumes.

### Plâtre

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

|  | 2009               | 2008               | VARIATION 2009/2008 | VARIATION À PÉRIMÈTRE ET TAUX DE CHANGE CONSTANTS |
|--|--------------------|--------------------|---------------------|---|
|  | (millions d'euros) | (millions d'euros) | (%)                 | (%)   |
| <b>CHIFFRE D'AFFAIRES</b>              | <b>1 355</b>       | <b>1 546</b>       | <b>(12,4)</b>       | <b>(10,3)</b>                                     |
| <b>RÉSULTAT D'EXPLOITATION COURANT</b> | <b>38</b>          | <b>36</b>          | <b>5,6</b>          | <b>26,8</b>                                       |

#### Chiffre d'affaires

La contribution au chiffre d'affaires par origine géographique pour les exercices clos les 31 décembre 2009 et 2008, ainsi que l'évolution de cette contribution d'une année sur l'autre, exprimée en pourcentage de variation s'établissent comme suit :

#### CHIFFRE D'AFFAIRES

|  | 2009               |              | VARIATION 2009/2008 | 2008               |              |
|--|--------------------|--------------|---------------------|--------------------|--------------|
|  | (millions d'euros) | (%)          |                     | (millions d'euros) | (%)          |
| Europe occidentale                                       | 762                | 56,2         | (14,6)              | 892                | 57,7         |
| Amérique du Nord   | 180                | 13,3         | (8,6)               | 197                | 12,7         |
| Autres régions   | 413                | 30,5         | (9,6)               | 457                | 29,6         |
| <b>TOTAL AVANT ÉLIMINATION DES VENTES INTER-BRANCHES</b> | <b>1 355</b>       | <b>100,0</b> | <b>(12,4)</b>       | <b>1 546</b>       | <b>100,0</b> |

À périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires s'est inscrit en baisse de 10 %, ce qui est lié au ralentissement généralisé de l'activité de construction.

Les volumes de vente de plaques de plâtre se sont inscrits en diminution de 11 % en 2009 à 667 millions de mètres carrés.

#### Résultat d'exploitation courant

La contribution au résultat d'exploitation courant par région pour les exercices clos les 31 décembre 2009 et 2008, ainsi que la variation de cette contribution d'une année sur l'autre, exprimée en pourcentage, s'établissent comme suit :

#### RÉSULTAT D'EXPLOITATION COURANT

|  | 2009               |              | VARIATION 2009/2008 | 2008               |              |
|--|--------------------|--------------|---------------------|--------------------|--------------|
|  | (millions d'euros) | (%)          |                     | (millions d'euros) | (%)          |
| Europe occidentale                                       | 48                 | 126,3        | (15,8)              | 57                 | 158,3        |
| Amérique du Nord   | (43)               | (113,1)      | (27,1)              | (59)               | (163,9)      |
| Autres régions   | 33                 | 86,8         | (13,2)              | 38                 | 105,6        |
| <b>TOTAL AVANT ÉLIMINATION DES VENTES INTER-BRANCHES</b> | <b>38</b>          | <b>100,0</b> | <b>5,6</b>          | <b>36</b>          | <b>100,0</b> |

Le résultat d'exploitation courant a crû de 6 % à 38 millions en 2009 contre 36 millions en 2008. Les variations de change ont eu un impact négatif de 5 millions d'euros sur le résultat d'exploitation courant.

À périmètre et taux de change constants, le résultat d'exploitation courant s'est inscrit en hausse de 27 %. Malgré des conditions économiques difficiles sur l'ensemble des marchés, cette performance a été obtenue grâce à une maîtrise rigoureuse des coûts et à des prix plus favorables

en Amérique du Nord. Exprimé en pourcentage du chiffre d'affaires de la branche, le résultat d'exploitation courant a crû à 2,8 % en 2009, contre 2,3 % en 2008.

Le retour sur capitaux employés après impôt est passé de 2,9 % en 2008 à 2,5 % en 2009.

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

## Autres activités (y compris holdings)

### ■ Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires de nos autres activités a chuté à 9 millions d'euros en 2009 contre 28 millions d'euros en 2008.

### ■ Résultat d'exploitation courant

La perte d'exploitation courante de nos autres opérations, qui inclut les dépenses centrales non allouées aux branches s'est élevée à 97 millions d'euros en 2009 contre 81 millions d'euros en 2008.

## Résultat d'exploitation et résultat de l'ensemble consolidé

Le tableau ci-dessous donne l'évolution de notre résultat d'exploitation et du résultat net pour les exercices clos le 31 décembre 2009 et 2008 :

|  | 2009               | VARIATION 2009/2008 | 2008               |
|--|--------------------|---------------------|--------------------|
|  | (millions d'euros) | (%)                 | (millions d'euros) |
| <b>RÉSULTAT D'EXPLOITATION COURANT</b>                           | <b>2 477</b>       | <b>(30,1)</b>       | <b>3 542</b>       |
| Plus- (moins-) values de cession                                 | 103                | -                   | 229                |
| Autres produits (charges) d'exploitation                         | (330)              | -                   | (409)              |
| <b>RÉSULTAT D'EXPLOITATION</b>                                   | <b>2 250</b>       | <b>(33,1)</b>       | <b>3 362</b>       |
| Produits (charges) financières                                   | (926)              | 1,6                 | (941)              |
| <i>Dont :</i>  |                    |                     |                    |
| Charges financières  | (1 136)            | 1,8                 | (1 157)            |
| Produits financiers  | 210                | (2,8)               | 216                |
| Quote-part dans les résultats des entreprises associées          | (18)               | -                   | (3)                |
| <b>RÉSULTAT AVANT IMPÔTS DES ACTIVITÉS POURSUIVIES</b>           | <b>1 306</b>       | <b>(46,0)</b>       | <b>2 418</b>       |
| Impôts   | (260)              | 45,7                | (479)              |
| <b>RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ</b>                      | <b>1 046</b>       | <b>(46,1)</b>       | <b>1 939</b>       |
| <i>Dont part attribuable aux :</i>                               |                    |                     |                    |
| <b>Propriétaires de la société mère du Groupe</b>                | <b>736</b>         | <b>(53,9)</b>       | <b>1 598</b>       |
| Participation ne donnant pas le contrôle (Intérêts minoritaires) | 310                | (9,1)               | 341                |

**Les plus-values de cessions** représentent un gain net de 103 millions d'euros en 2009, contre 229 millions d'euros en 2008. En 2009, nous avons enregistré la cession de nos activités en Turquie, au Venezuela et au Chili ainsi que la cession d'actifs de Granulats et de Béton dans l'Est du Canada et en Suisse.

**Les autres charges d'exploitation** s'élèvent à 330 millions d'euros en 2009, contre 409 millions d'euros en 2008. En 2009, nous avons enregistré une perte de 30 millions d'euros sur le goodwill de nos activités au Chili, ainsi qu'une perte de valeur de 90 millions d'euros sur des actifs de la branche Ciment situés en Europe occidentale, en raison de la fermeture de capacité de nos usines. Nous avons également comptabilisé des coûts

de restructuration de 155 millions euros, la charge liée au règlement du contentieux avec USG pour 47 millions euros et une reprise de provision de 43 millions d'euros suite à la décision du tribunal dans le cadre de l'affaire de concurrence en Allemagne, laquelle est désormais clôturée.

**Le résultat d'exploitation** s'inscrit en baisse de 33 % à 2 250 millions d'euros, contre 3 362 millions d'euros en 2008.

**Les frais financiers nets**, qui comprennent les charges financières au titre de la dette nette et les autres produits et charges financiers, ont légèrement diminué de 2 % à 926 millions d'euros, contre 941 millions d'euros en 2008. Les charges financières au titre de la

dette nette ont diminué de 10 %, de 847 à 760 millions d'euros, reflétant à la fois la baisse de l'endettement net et du coût moyen de la dette. Le taux d'intérêt moyen de la dette s'établissait à 5,1 % au 31 décembre 2009, contre 5,5 % au 31 décembre 2008. Les autres produits et charges financiers se soldent par une charge nette de 166 millions d'euros en 2009, contre 94 millions d'euros en 2008. Cette augmentation reflète notamment l'effet de l'accélération d'amortissement des coûts de mise en place de la ligne d'acquisition d'Orascom suite au remboursement anticipé de certaines tranches, le coût de l'annulation d'une ligne de crédit disponible non tirée et l'augmentation des pertes de change nettes.

# 4

## EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET TENDANCES

### 4.3 Résultats opérationnels pour les exercices clos les 31 décembre 2009 et 2008

**La quote-part dans le résultat des entreprises associées** a représenté une perte nette de 18 millions d'euros en 2009, contre une perte de 3 millions d'euros en 2008.

**L'impôt sur les bénéfices** est en diminution à 260 millions d'euros en 2009 contre 479 millions d'euros en 2008. Le taux effectif d'impôt pour 2009 est resté stable, à 19,9 % contre 19,8 % en 2008. En 2009, les pays à taux d'imposition faibles ou bénéficiant d'exonérations temporaires ont continué à contribuer fortement au taux effectif du Groupe.

**Le résultat net part du Groupe** <sup>(1)</sup> s'inscrit en diminution de 54 % à 736 millions d'euros en 2009 contre 1 598 millions d'euros en 2008.

Les années 2009 et 2008 ont été marquées par des éléments exceptionnels significatifs. En 2008, les éléments exceptionnels incluent

la plus-value nette réalisée en 2008 sur la cession de notre participation dans la joint-venture avec Titan en Égypte, les ajustements des provisions 2002 sur le litige plâtre, la perte de valeur sur le goodwill des activités cimentières au Royaume-Uni et Granulats & Béton aux États-Unis reconnue en 2008. En 2009, ils incluent la reprise de provision liée à la réduction du montant de l'amende imposée au Groupe en Allemagne, le règlement du contentieux avec USG, et la perte de valeur d'actifs cimentiers en Europe de l'Ouest en 2009. Retraité de ces éléments, le résultat net s'est inscrit en baisse de 52 %.

La contribution des **participations minoritaires** s'inscrit en recul de 9 % à 310 millions d'euros, contre 341 millions d'euros en 2008 en raison de la baisse des résultats entre 2008 et 2009 de certaines filiales ayant des participations minoritaires. Il s'agit notamment

des filiales dans les pays d'Europe centrale et de l'Est touchées par le fort ralentissement économique, du Nigeria qui a été affecté par une série d'interruptions d'approvisionnement en énergie et de l'Irak qui s'est trouvé confronté à une baisse des prix.

Après retraitement de ces éléments exceptionnels, le **résultat par action** <sup>(2)</sup> de base a diminué de 59 % pour 2009 à 3,12 euros, contre 7,70 euros en 2008, en raison de la baisse du résultat net et de l'augmentation du nombre moyen de titres. Le nombre moyen de titres en circulation en 2009, hors autocontrôle s'établit à 265,5 millions contre 222,4 millions en 2008. Cet accroissement est lié principalement à l'augmentation de capital de 1,5 milliard d'euros effectuée le 28 avril 2009.

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

(2) Retraité, pour l'ensemble des périodes présentées, afin de prendre en compte l'augmentation de capital du 28 avril 2009. En conformité avec les règles IFRS, les résultats par action ont été retraités, pour l'ensemble des périodes présentées, afin de prendre en compte l'augmentation de capital avec maintien du droit préférentiel de souscription finalisée le 28 avril 2009, sur la base d'un coefficient de 1,1510 appliqué au nombre moyen d'actions avant l'émission des actions nouvelles. Ce coefficient est égal au rapport entre le cours juste avant le détachement du droit et le "TERP" (cours théorique hors droit de souscription).

## 4.4 Résultats opérationnels pour les exercices clos les 31 décembre 2008 et 2007

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

La demande dans les activités du Ciment, des Granulats et du Béton est saisonnière et tend à diminuer en hiver dans les pays tempérés et pendant la saison des pluies dans les pays tropicaux. Nous enregistrons généralement une baisse de notre chiffre d'affaires au premier trimestre, pendant la saison hivernale sur nos principaux marchés d'Europe occidentale et d'Amérique du Nord. Aux deuxième et troisième trimestres, en revanche, le chiffre d'affaires est plus élevé, du fait de la saison estivale propice aux constructions.

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

#### Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires consolidé s'est inscrit en hausse de 8,1 %, à 19 033 millions d'euros en 2008, contre 17 614 millions d'euros en 2007. À périmètre de consolidation et taux de change constants, le chiffre d'affaires a progressé de 3,4 % sur l'année 2008. La croissance interne traduit la vitalité des marchés émergents sur les neuf premiers mois de l'année et l'amélioration des prix tout au long de l'année, deux facteurs qui ont plus que compensé l'impact du ralentissement aux États-Unis, en Espagne et au Royaume-Uni et d'un ralentissement plus général des volumes observé au quatrième trimestre.

Les variations de change ont eu un impact négatif de 874 millions d'euros (soit - 5,1 %), lié principalement à la dépréciation de la livre sterling, des dollars américain et canadien et du rand sud-africain vis-à-vis de l'euro. Les variations de périmètre de consolidation ont eu, quant à elles, un impact net positif de 1 724 millions d'euros, soit 9,8 %, résultant principalement de l'acquisition des opérations provenant d'Orascom Ciment, essentiellement dans le ciment, finalisée fin janvier 2008. Cet impact positif a été en partie compensé par la cession de notre participation dans la joint-venture avec Titan en Égypte fin avril et par la déconsolidation de nos opérations au Venezuela à partir du 1<sup>er</sup> octobre, due au processus de nationalisation.

Pour les exercices clos les 31 décembre 2008 et 2007, la contribution de chaque branche au chiffre d'affaires (avant élimination des ventes inter-branches), ainsi que l'évolution de cette contribution d'une année sur l'autre, exprimée en pourcentage de variation, s'établissent comme suit :

#### CHIFFRE D'AFFAIRES

|                             | 2008               | VARIATION 2008/2007 | 2007               |
|-----------------------------|--------------------|---------------------|--------------------|
|                             | (millions d'euros) | (%)                 | (millions d'euros) |
| Ciment                      | 11 720             | 14,0                | 10 280             |
| Granulats & Béton           | 6 580              | (0,3)               | 6 597              |
| Plâtre                      | 1 546              | (2,2)               | 1 581              |
| Autres                      | 29                 | 81,3                | 16                 |
| Éliminations inter-branches | (842)              | 2,1                 | (860)              |
| <b>TOTAL</b>                | <b>19 033</b>      | <b>8,1</b>          | <b>17 614</b>      |

La contribution de chaque branche au chiffre d'affaires consolidé (après élimination des ventes inter-branches) pour les exercices clos les 31 décembre 2008 et 2007, ainsi que l'évolution de cette contribution d'une année sur l'autre, exprimée en pourcentage de variation, s'établissent comme suit :

#### CHIFFRE D'AFFAIRES

|                   | 2008               |              | VARIATION 2008/2007 | 2007               |              |
|-------------------|--------------------|--------------|---------------------|--------------------|--------------|
|                   | (millions d'euros) | (%)          | (%)                 | (millions d'euros) | (%)          |
| Ciment            | 10 911             | 57,3         | 15,4                | 9 456              | 53,7         |
| Granulats & Béton | 6 573              | 34,5         | (0,2)               | 6 586              | 37,4         |
| Plâtre            | 1 521              | 8,0          | (2,2)               | 1 556              | 8,8          |
| Autres            | 28                 | 0,2          | 75,0                | 16                 | 0,1          |
| <b>TOTAL</b>      | <b>19 033</b>      | <b>100,0</b> | <b>8,1</b>          | <b>17 614</b>      | <b>100,0</b> |

# 4

## EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET TENDANCES

### 4.4 Résultats opérationnels pour les exercices clos les 31 décembre 2008 et 2007

Le pourcentage de variation brute ainsi que le pourcentage de variation à périmètre et taux de change constants entre les exercices clos les 31 décembre 2008 et 2007 sont les suivants :

|                             | 2008          |                      |                 | 2007          |                     |                      |                              |                 | % VARIATION          |  |
|-----------------------------|---------------|----------------------|-----------------|---------------|---------------------|----------------------|------------------------------|-----------------|----------------------|--|
|                             | RÉALISÉ       | ENTRÉES DE PÉRIMÈTRE | BASE COMPARABLE | RÉALISÉ       | SORTIE DE PÉRIMÈTRE | À PÉRIMÈTRE CONSTANT | VARIATION DES TAUX DE CHANGE | BASE COMPARABLE | % DE VARIATION BRUTE | % DE VARIATION À PÉRIMÈTRE ET TAUX DE CHANGE CONSTANTS |
|                             | (A)           | (B)                  | (C) = (A)-(B)   | (D)           | (E)                 | (F) = (D)+(E)        | (G)                          | (H) = (F)+(G)   | (I) = (A-D)/(D)      | (J) = (C-H)/(H)  |
| <i>(millions d'euros)</i>   |               |                      |                 |               |                     |                      |                              |                 |                      |  |
| Ciment                      | 11 720        | 1 379                | 10 341          | 10 280        | (84)                | 10 196               | (487)                        | 9 709           | 14,0                 | 6,5  |
| Granulats & Béton           | 6 580         | 465                  | 6 115           | 6 597         | (34)                | 6 563                | (348)                        | 6 215           | (0,3)                | (1,6)  |
| Plâtre                      | 1 546         | 1                    | 1 545           | 1 581         | -                   | 1 581                | (73)                         | 1 508           | (2,2)                | 2,5  |
| Autres                      | 29            | 15                   | 14              | 16            | -                   | 16                   | (1)                          | 15              | 81,3                 | (6,7)  |
| Éliminations inter-branches | (842)         | (21)                 | (821)           | (860)         | 3                   | (857)                | 35                           | (822)           | 2,1                  | N/A  |
| <b>TOTAL</b>                | <b>19 033</b> | <b>1 839</b>         | <b>17 194</b>   | <b>17 614</b> | <b>(115)</b>        | <b>17 499</b>        | <b>(874)</b>                 | <b>16 625</b>   | <b>8,1</b>           | <b>3,4</b>   |

#### Résultat d'exploitation courant

Le résultat d'exploitation courant a progressé de 9,3 % à 3 542 millions d'euros, contre 3 242 millions d'euros en 2007.

À périmètre et taux de change constants, le résultat d'exploitation courant est resté stable par rapport à l'année dernière (- 0,2 %). Cette stabilité reflète des tendances contrastées : la vitalité des marchés émergents sur les neuf premiers mois de l'année, l'amélioration globale des prix de vente au cours de l'année ainsi que les réductions de coûts dans l'ensemble des branches du Groupe ont permis de compenser l'impact du fort ralentissement observé aux États-Unis, en Espagne et au Royaume-Uni tout au long de l'année et de volumes globalement moins soutenus au quatrième trimestre. La branche Ciment affiche la performance la plus vigoureuse, grâce à sa forte exposition aux marchés émergents, plus dynamiques. Les résultats des activités Granulats & Béton et Plâtre ont été, quant à eux, pénalisés par leur exposition aux marchés américain, espagnol et britannique.

Les variations de change ont eu un impact négatif de 141 millions d'euros, lié principalement à la dépréciation des dollars américain et canadien, de la livre sterling et du rand sud-africain. Les variations de périmètre de consolidation ont eu un impact net positif de 446 millions d'euros, résultant principalement de l'acquisition des opérations d'Orascom Cement, essentiellement dans le ciment, en partie compensée par la cession de notre participation dans la joint-venture avec Titan en Égypte et par la déconsolidation de nos opérations au Venezuela à partir du 1<sup>er</sup> octobre, en raison du processus de nationalisation.

En pourcentage du chiffre d'affaires, le résultat d'exploitation courant s'établit à 18,6 % en 2008, contre 18,4 % en 2007, quasiment stable sur l'année, les effets positifs des réductions de coûts et de l'acquisition d'Orascom Cement étant contrebalancés par l'effet sur nos résultats de la baisse des volumes.

Le retour sur capitaux employés après impôt du Groupe (au taux effectif d'impôt de l'année, ajusté en 2008 de l'impact de la non-déductibilité des dépréciations de goodwill) a atteint 8,8 %, contre 11,0 % en 2007. Le retour sur capitaux employés est pénalisé en 2008 par la hausse des capitaux employés résultant de l'acquisition d'Orascom Cement (incluant notamment certaines nouvelles capacités n'ayant pas, ou seulement partiellement, été en opération en 2008).

Voir la Section 4..2.4 (Réconciliation de mesures non comptables) pour plus d'informations sur le retour sur capitaux investis après impôts.

La contribution de chaque branche au résultat d'exploitation courant pour les exercices clos les 31 décembre 2008 et 2007, ainsi que l'évolution de cette contribution d'une année sur l'autre, exprimée en pourcentage de variation, s'établissent comme suit :

**RÉSULTAT D'EXPLOITATION COURANT**

|                   | 2008               |              | VARIATION 2008/2007 | 2007               |              |
|-------------------|--------------------|--------------|---------------------|--------------------|--------------|
|                   | (millions d'euros) | (%)          | (%)                 | (millions d'euros) | (%)          |
| Ciment            | 2 964              | 83,7         | 19,5                | 2 481              | 76,5         |
| Granulats & Béton | 623                | 17,6         | (13,6)              | 721                | 22,2         |
| Plâtre            | 36                 | 1,0          | (69,0)              | 116                | 3,6          |
| Autres            | (81)               | (2,3)        | 6,6                 | (76)               | (2,3)        |
| <b>TOTAL</b>      | <b>3 542</b>       | <b>100,0</b> | <b>9,3</b>          | <b>3 242</b>       | <b>100,0</b> |

Le pourcentage de variation brute ainsi que le pourcentage de variation à périmètre et taux de change constants entre les exercices clos les 31 décembre 2008 et 2007 sont les suivants :

|                    | 2008         |                      |                 | 2007         |                     |                      |                              |                 | % VARIATION          |  |
|--------------------|--------------|----------------------|-----------------|--------------|---------------------|----------------------|------------------------------|-----------------|----------------------|--|
|                    | RÉALISÉ      | ENTRÉES DE PÉRIMÈTRE | BASE COMPARABLE | RÉALISÉ      | SORTIE DE PÉRIMÈTRE | À PÉRIMÈTRE CONSTANT | VARIATION DES TAUX DE CHANGE | BASE COMPARABLE | % DE VARIATION BRUTE | % DE VARIATION À PÉRIMÈTRE ET TAUX DE CHANGE CONSTANTS |
|                    |              |                      |                 |              |                     |                      |                              |                 |                      |  |
| (millions d'euros) | (A)          | (B)                  | (C) = (A)-(B)   | (D)          | (E)                 | (F) = (D)+(E)        | (G)                          | (H) = (F)+(G)   | (I) = (A-D)/(D)      | (J) = (C-H)/(H)  |
| Ciment             | 2 964        | 454                  | 2 510           | 2 481        | (24)                | 2 457                | (93)                         | 2 364           | 19,5                 | 6,2  |
| Granulats & Béton  | 623          | 32                   | 591             | 721          | -                   | 721                  | (38)                         | 683             | (13,6)               | (13,5)   |
| Plâtre             | 36           | 1                    | 35              | 116          | -                   | 116                  | (3)                          | 113             | (69,0)               | (68,7)   |
| Autres             | (81)         | (1)                  | (80)            | (76)         | (16)                | (92)                 | (7)                          | (99)            | 6,6                  | (19,2)   |
| <b>TOTAL</b>       | <b>3 542</b> | <b>486</b>           | <b>3 056</b>    | <b>3 242</b> | <b>(40)</b>         | <b>3 202</b>         | <b>(141)</b>                 | <b>3 061</b>    | <b>9,3</b>           | <b>(0,2)</b>   |

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

**■ Méthodologie de présentation**

**VENTES AVANT ÉLIMINATION INTER-BRANCHES**

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

**INFORMATIONS PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE : PAR ORIGINE "DOMESTIQUE" ET PAR DESTINATION**

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

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

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

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



# 4

## EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET TENDANCES

4.4 Résultats opérationnels pour les exercices clos les 31 décembre 2008 et 2007

### Ciment

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

|  | 2008               | 2007               | VARIATION 2008/2007 | VARIATION À PÉRIMÈTRE ET TAUX DE CHANGE CONSTANTS |
|--|--------------------|--------------------|---------------------|---|
|  | (millions d'euros) | (millions d'euros) | (%)                 | (%)   |
| <b>CHIFFRE D'AFFAIRES</b>              | <b>11 720</b>      | <b>10 280</b>      | <b>14,0</b>         | <b>6,5</b>  |
| <b>RÉSULTAT D'EXPLOITATION COURANT</b> | <b>2 964</b>       | <b>2 481</b>       | <b>19,5</b>         | <b>6,2</b>  |

#### Chiffre d'affaires

La contribution au chiffre d'affaires par origine géographique des ventes pour les exercices clos les 31 décembre 2008 et 2007, ainsi que l'évolution de cette contribution d'une année sur l'autre, exprimée en pourcentage de variation s'établissent comme suit :

#### CHIFFRE D'AFFAIRES

|   | 2008               |              | VARIATION 2008/2007 | 2007               |              |
|---|--------------------|--------------|---------------------|--------------------|--------------|
|   | (millions d'euros) | (%)          | (%)                 | (millions d'euros) | (%)          |
| Europe occidentale  | 2 794              | 23,9         | (6,5)               | 2 987              | 29,1         |
| Amérique du Nord  | 1 568              | 13,4         | (14,6)              | 1 835              | 17,9         |
| Moyen-Orient et Afrique                                       | 3 608              | 30,8         | 64,1                | 2 199              | 21,4         |
| Europe centrale et de l'Est                                   | 1 374              | 11,7         | 20,8                | 1 137              | 11,0         |
| Amérique latine   | 743                | 6,3          | 9,3                 | 680                | 6,6          |
| Asie  | 1 633              | 13,9         | 13,2                | 1 442              | 14,0         |
| <b>SOUS-TOTAL AVANT ÉLIMINATION DES VENTES INTER-BRANCHES</b> | <b>11 720</b>      | <b>100,0</b> | <b>14,0</b>         | <b>10 280</b>      | <b>100,0</b> |

Les ventes de la branche Ciment se sont inscrites en hausse de 14,0 % à 11 720 millions d'euros contre 10 280 millions d'euros en 2007. Les variations de change ont eu un impact négatif de 487 millions d'euros (soit - 5,1 %) sur le chiffre d'affaires. Les variations de périmètre de consolidation ont eu un impact net positif de 1 295 millions d'euros, soit 12,6 %, résultant principalement de l'acquisition des opérations d'Orascom Cement.

À périmètre et taux de change constants, notre chiffre d'affaires en 2008 a progressé de 6,5 % (en hausse de 8,9 % au premier trimestre

2008, de 10,3 % au deuxième trimestre, de 7,7 % au troisième trimestre, et en diminution de 0,9 % au quatrième trimestre 2008). Cette progression reflète des tendances contrastées, la forte croissance des marchés émergents et l'amélioration significative des prix faisant largement contreponds au ralentissement observé sur certains marchés développés. Au quatrième trimestre, dans un contexte de décélération sur la plupart des marchés, les hausses de prix ont atténué les effets de la baisse des volumes. Les volumes vendus sur l'exercice 2008 ont atteint 154,7 millions de tonnes contre 136,4 millions de tonnes en

2007, en progression du fait de l'acquisition d'Orascom Cement. À périmètre constant, les volumes se sont inscrits en baisse de 2,1 %, soit 1,4 % hors impact du tremblement de terre au Sichuan, en Chine, qui a interrompu durant sept mois la production de deux de nos usines. La croissance sur les marchés émergents a compensé l'effet du ralentissement des volumes sur les marchés matures, lié principalement au déclin enregistré aux États-Unis, en Espagne et au Royaume-Uni.



## Résultat d'exploitation courant

La contribution au résultat d'exploitation courant par région pour les exercices clos les 31 décembre 2008 et 2007, ainsi que la variation de cette contribution d'une année sur l'autre, exprimée en pourcentage de variation, s'établissent comme suit :

### RÉSULTAT D'EXPLOITATION COURANT

|                             | 2008               |              | VARIATION 2008/2007 | 2007               |              |
|-----------------------------|--------------------|--------------|---------------------|--------------------|--------------|
|                             | (millions d'euros) | (%)          | (%)                 | (millions d'euros) | (%)          |
| Europe occidentale          | 774                | 26,1         | (1,7)               | 787                | 31,7         |
| Amérique du Nord            | 226                | 7,6          | (41,5)              | 386                | 15,6         |
| Moyen-Orient et Afrique     | 934                | 31,5         | 83,5                | 509                | 20,5         |
| Europe centrale et de l'Est | 590                | 19,9         | 26,1                | 468                | 18,9         |
| Amérique latine             | 162                | 5,5          | 20,0                | 135                | 5,4          |
| Asie                        | 278                | 9,4          | 41,8                | 196                | 7,9          |
| <b>TOTAL</b>                | <b>2 964</b>       | <b>100,0</b> | <b>19,5</b>         | <b>2 481</b>       | <b>100,0</b> |

Le résultat d'exploitation courant a progressé de 19,5 % à 2 964 millions d'euros en 2008, contre 2 481 millions d'euros en 2007. Les variations de change ont eu un impact négatif de 4,1 %, soit 93 millions d'euros. Les variations de périmètre de consolidation ont eu un impact net positif de 430 millions d'euros, lié principalement à l'acquisition des opérations d'Orascom Cement.

À périmètre et taux de change constants, le résultat d'exploitation courant a progressé de 6,2 %. En pourcentage du chiffre d'affaires de la branche, le résultat d'exploitation courant progresse, à 25,3 % en 2008, contre 24,1 % en 2007. La croissance soutenue des volumes sur les marchés émergents sur les neuf premiers mois de l'année, l'amélioration globale des prix et les réductions de coûts ont plus que compensé l'impact de la baisse des volumes observée aux États-Unis, en Espagne et au Royaume-Uni tout au long de l'année et la faiblesse générale des ventes au quatrième trimestre.

Le retour sur capitaux employés après impôt du Groupe a atteint 9,6 % en 2008, contre 12,1 % en 2007, traduisant l'impact de l'acquisition d'Orascom Cement dont certaines nouvelles capacités n'ont pas, ou seulement partiellement, été en opération en 2008.

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

## Europe occidentale

### CHIFFRE D'AFFAIRES

En Europe occidentale, le chiffre d'affaires s'est élevé à 2 794 millions d'euros en 2008, en baisse de 6,5 % par rapport à 2007.

Le chiffre d'affaires domestique, à périmètre et taux de change constants, a diminué de 3,3 %, essentiellement du fait de la forte baisse des volumes en Espagne et au Royaume-Uni. En Europe occidentale, les volumes par destination s'élèvent à 32,0 millions de tonnes, enregistrant une baisse de 6,7 % par rapport à 2007. Les volumes domestiques, à périmètre constant, se sont inscrits en baisse de 8,5 % par rapport à 2007.

- **En France**, le chiffre d'affaires s'est inscrit en hausse de 1,0 %, soutenu par une amélioration des prix dans un contexte de hausse des coûts de production. Cette évolution a plus que compensé le déclin des volumes observé au quatrième trimestre, lié au ralentissement de l'économie et aux conditions climatiques défavorables.
- **Au Royaume-Uni**, le chiffre d'affaires domestique a enregistré un déclin de 6,4 %. L'amélioration significative des prix, dans un contexte de forte augmentation des coûts de production, a atténué l'impact de la forte baisse des volumes suite à la contraction globale du marché.
- **En Espagne**, le chiffre d'affaires domestique a chuté de 20,7 %. Les prix sont restés stables malgré des conditions très difficiles de marché, le secteur résidentiel ayant enregistré une des plus sévères corrections de son histoire.
- **En Allemagne**, le chiffre d'affaires domestique s'est inscrit en progression de 10,7 % grâce à l'amélioration sensible des prix conjuguée à un accroissement des volumes.
- **En Grèce**, où l'économie a été pénalisée par une très forte inflation puis par la crise financière, le marché domestique s'est inscrit en repli par rapport aux niveaux enregistrés l'année précédente. Le chiffre

d'affaires domestique s'est inscrit en baisse de 1,2 %, l'amélioration significative des prix dans un contexte de forte hausse des coûts de production, et notamment des coûts énergétiques, ayant en grande partie compensé l'impact de la baisse des volumes.

### RÉSULTAT D'EXPLOITATION COURANT

Le résultat d'exploitation courant en Europe occidentale est resté pratiquement stable, déclinant de 1,7 % à 774 millions d'euros, contre 787 millions d'euros en 2007. Les variations de change ont eu un léger impact négatif (- 13 millions d'euros) en raison de la dépréciation de la livre sterling par rapport à l'euro. Les variations de périmètre de consolidation ont eu un impact négligeable.

À périmètre et taux de change constants, le résultat d'exploitation courant de 2008 est resté stable (hausse de 0,1 %).

- **En France**, les hausses de prix et les initiatives de réduction des coûts ont contrebalancé l'impact de la forte hausse des coûts énergétiques et de la baisse des volumes liée au ralentissement du marché observé au quatrième trimestre.
- **En Espagne**, dans un contexte de stabilité des prix, l'impact de la forte baisse des volumes et de la hausse des coûts énergétiques a été en partie compensé par des mesures de réduction des coûts et d'optimisation du réseau qui ont permis une réduction des importations de clinker.
- **Au Royaume-Uni**, les hausses de prix et la maîtrise rigoureuse des prix ont atténué l'impact de la forte baisse des volumes. Des éléments non récurrents favorables, principalement constatés au troisième trimestre, ont permis d'enregistrer une amélioration des résultats sur l'exercice.

# 4

## EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET TENDANCES

### 4.4 Résultats opérationnels pour les exercices clos les 31 décembre 2008 et 2007

- **En Allemagne**, l'amélioration sensible des prix et une maîtrise des coûts rigoureuse ont permis d'enregistrer une progression du résultat d'exploitation courant par rapport à 2007.
- **En Grèce**, les hausses de prix et la maîtrise des coûts ont compensé la forte augmentation des coûts énergétiques et la baisse des volumes observées par rapport à 2007.

#### Amérique du Nord

##### CHIFFRE D'AFFAIRES

Le chiffre d'affaires s'est inscrit en baisse de 14,6 % à 1 568 millions d'euros contre 1 835 millions d'euros en 2007, ce qui est lié à la baisse des ventes en volumes et à la forte dépréciation du dollar américain par rapport à l'euro (impact de 120 millions d'euros).

Le chiffre d'affaires domestique, à périmètre et taux de change constants, s'inscrit en baisse de 8,6 %. Les volumes, à 17,2 millions de tonnes, sont en baisse de 10,9 %, en raison de la morosité du marché tout au long de l'année. Par pays, la forte baisse des volumes aux États-Unis (en diminution de 12,7 %) s'est vue atténuée par une contraction plus modérée au Canada (en baisse de 2,7 %). Globalement, les prix sont restés stables.

##### RÉSULTAT D'EXPLOITATION COURANT

Le résultat d'exploitation courant en Amérique du Nord a chuté de 41,5 % à 226 millions d'euros, contre 386 millions d'euros en 2007. À taux de change constants, le résultat d'exploitation courant a diminué de 37,4 % sur l'exercice. Les mesures de réduction des coûts ont en partie atténué les effets conjugués de la hausse des coûts, notamment des coûts énergétiques, et de la forte baisse des volumes. La baisse du dollar américain a eu un impact négatif de 25 millions d'euros (- 4,1 %).

#### Marchés émergents

##### CHIFFRE D'AFFAIRES

Sur les marchés émergents, notre chiffre d'affaires a progressé de 34,8 % à 7 358 millions d'euros, contre 5 458 millions d'euros en 2007. Les marchés émergents ont représenté 62,8 % du chiffre d'affaires de la branche en 2008, contre 53,1 % en 2007. Le chiffre d'affaires généré sur ces marchés a augmenté de 17,6 % à périmètre et taux de change constants. Par destination, les volumes vendus ont progressé de 27,4 % à 105,5 millions de tonnes en 2008.

À périmètre constant, les volumes domestiques annuels sur les marchés émergents ont crû de 2,8 %.

Sur la zone **Moyen-Orient et Afrique**, notre chiffre d'affaires a fortement progressé en 2008 à 3 608 millions d'euros, reflétant l'impact de l'acquisition d'Orascom Cement, notamment en Égypte, en Algérie et en Irak.

À périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires domestique s'inscrit en hausse de 13,0 %. Par destination, les ventes en volume ont augmenté de 76,7 % à 42,4 millions de tonnes, contre 24,0 millions de tonnes en 2007. À périmètre constant, les volumes domestiques ont augmenté de 0,6 %.

- **En Égypte**, les opérations d'Orascom Cement ont été consolidées depuis fin janvier, tandis que notre participation en joint-venture avec Titan a été cédée le 1<sup>er</sup> mai. Le marché a conservé une bonne vitalité tout au long de l'année. Les prix ont augmenté suite à la forte hausse des coûts, notamment du prix du gaz naturel.
- **En Algérie**, les prix ont augmenté dans un marché domestique en croissance soutenue tout au long de l'année.
- **Au Maroc**, la vigueur du marché domestique, malgré un certain ralentissement au quatrième trimestre, conjuguée à l'amélioration des prix, ont conduit à une hausse de 13,4 % du chiffre d'affaires domestique.
- **Au Nigeria**, grâce à une amélioration de la performance de nos usines, nous avons bénéficié d'une augmentation des volumes, quoique à un rythme inférieur à la croissance du marché, étant toujours affectés par des ruptures de fourniture d'énergie. La hausse significative des prix a également contribué à l'amélioration de 17,2 % du chiffre d'affaires domestique par rapport à 2007.
- **En Irak**, où nous avons à présent deux usines en opération suite à l'acquisition d'Orascom Cement, le marché a bénéficié d'une croissance soutenue. Toutefois, le développement du réseau de distribution a limité les effets positifs, au premier semestre de l'année, de l'entrée en production de notre nouvelle usine.
- **En Jordanie**, notre chiffre d'affaires s'est inscrit en progression à la faveur des hausses de prix mises en œuvre au cours des neuf premiers mois de l'année dans un contexte de flambée des prix de l'énergie. Les volumes domestiques se sont inscrits en baisse de 4,4 % par rapport aux niveaux de 2007.

• **Au Kenya**, la vitalité du marché, soutenue par les secteurs résidentiel et non résidentiel, conjuguée à l'amélioration des prix ont permis une amélioration de 19,9 % du chiffre d'affaires domestique.

• **En Afrique du Sud**, la solide amélioration des prix s'est traduite par une progression de 8,8 % du chiffre d'affaires domestique. Nos volumes se sont inscrits en hausse de 2,0 %, soutenus par l'amélioration de notre performance industrielle par rapport à l'année dernière, ceci en dépit de la morosité du marché tout au long de l'année.

• **Au Cameroun**, le chiffre d'affaires domestique est resté quasiment stable (en hausse de 1,7 %) du fait d'un ralentissement des volumes.

• **En Afrique du Sud-Est**, région qui comprend la Zambie, le Malawi et la Tanzanie, le chiffre d'affaires domestique a fortement progressé, soutenu par la bonne orientation générale des prix.

**En Europe centrale et de l'Est**, nos ventes ont progressé de 20,8 % à 1 374 millions d'euros sur l'exercice.

À périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires domestique s'inscrit en hausse de 23,1 %. En Europe centrale et de l'Est, les volumes vendus par destination ont progressé de 4,5 %, à 16,2 millions de tonnes. À périmètre constant, les volumes domestiques ont augmenté de 5,1 %, soutenus par le dynamisme du marché dans la plupart des pays.

• **En Pologne**, le marché est resté stable par rapport aux niveaux de 2007. Le report de certains projets d'infrastructures dû à des retards administratifs a été contrebalancé par la hausse de la demande sur le marché résidentiel. Les volumes ont décéléré au dernier trimestre, en raison du ralentissement de la conjoncture économique et de la détérioration des conditions climatiques. Des hausses de prix ont été mises en œuvre dans un contexte de hausse des coûts.

• **En Roumanie**, le chiffre d'affaires a été soutenu par la hausse des prix et par un marché très dynamique, en dépit d'une certaine décélération au second semestre de l'année, notamment au dernier trimestre.

• **En Russie**, le chiffre d'affaires s'est inscrit en progression, soutenu par la vitalité du marché et par les hausses de prix mises en place au premier semestre. Depuis lors, la baisse des prix dans un environnement compétitif difficile ainsi que la contraction des volumes au dernier trimestre en raison de l'impact de la crise financière sur le

marché, ont en partie compensé la hausse constatée au premier semestre.

- **En Serbie**, la forte progression des volumes et des prix s'est traduite par une solide amélioration du chiffre d'affaires.

**En Amérique latine**, notre chiffre d'affaires s'est inscrit en progression de 9,3 % à 743 millions d'euros, malgré l'impact de la déconsolidation de nos activités au Venezuela à partir du 1<sup>er</sup> octobre.

À périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires domestique s'inscrit en hausse de 18,9 %. En Amérique latine, les volumes par destination ont progressé de 1,2 %, à 8,6 millions de tonnes. Les volumes domestiques, à périmètre constant, ont crû de 8,7 %.

- **Au Brésil**, le chiffre d'affaires domestique a crû de 37,2 %, soutenu par une demande domestique vigoureuse qui a favorisé une hausse des prix, même si ceux-ci se situent encore en dessous de leurs niveaux historiques.
- **Au Venezuela**, la croissance du marché et l'amélioration des prix dans un contexte de hausse des coûts, notamment des coûts énergétiques, ont favorisé une amélioration du chiffre d'affaires sur les neuf premiers mois de l'année. Du fait du processus de nationalisation de l'industrie cimentière, nos opérations ont été déconsolidées et comptabilisées par mise en équivalence depuis le 1<sup>er</sup> octobre.
- **Au Chili**, les volumes domestiques se sont inscrits en hausse de 10,0 %, soutenus par la croissance du marché conjuguée à l'amélioration de la performance opérationnelle par rapport à 2007.
- **Le Honduras, l'Équateur et le Mexique** ont enregistré un chiffre d'affaires en forte progression.

**En Asie**, nous avons enregistré une croissance du chiffre d'affaires de 13,2 % à 1 633 millions d'euros en 2008.

À périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires domestique s'est inscrit en hausse de 15,4 % par rapport à 2007. Les volumes vendus en Asie par destination ont progressé de 10,1 %, à 38,3 millions de tonnes. À périmètre constant, les volumes domestiques ont crû de 1,4 %.

- **En Malaisie**, le chiffre d'affaires domestique a crû de 19,0 %, soutenu par la vigueur du marché sur les neuf premiers mois de l'année et par l'amélioration des prix consécutive à la levée du contrôle des prix par le gouvernement début juin, dans un contexte de fortes hausses de coûts.

Au dernier trimestre, on a assisté à un certain ralentissement du marché.

- **Aux Philippines**, sur un marché peu vigoureux, le chiffre d'affaires domestique s'est inscrit en hausse de 5,4 %, à la faveur de la hausse des prix.
- **En Inde**, l'amélioration des prix, conjuguée à la vitalité du marché tout au long de l'année, ont contribué à la croissance de 22,3 % du chiffre d'affaires domestique.
- **En Chine**, le chiffre d'affaires domestique s'est inscrit en progression de 5,5 %, les hausses de prix importantes ayant compensé les effets du déclin des volumes. La baisse des volumes est liée principalement aux dommages subis par deux de nos usines du Sichuan suite au tremblement de terre survenu au deuxième trimestre ainsi qu'aux mauvaises conditions climatiques observées au premier trimestre. Dans les deux usines endommagées au Sichuan, la production a repris au cours du second semestre de l'année.
- **En Corée du Sud**, le chiffre d'affaires domestique a progressé de 1,8 %. L'amélioration des prix a compensé des conditions de marché difficile, qui se sont détériorées au dernier trimestre.
- **En Indonésie**, nos volumes ont progressé de 11,0 % sur un marché très actif. La hausse des volumes et l'amélioration des prix ont entraîné une progression de 39,0 % du chiffre d'affaires domestique.

#### RÉSULTAT D'EXPLOITATION COURANT

Le résultat d'exploitation courant dans les marchés émergents a progressé de 50,1 % en 2008, à 1 964 millions d'euros contre, 1 038 millions d'euros en 2007, représentant 66,3 % du résultat d'exploitation courant de la branche Ciment contre 52,7 % en 2007. Les variations de change ont eu un impact négatif de 55 millions d'euros sur le résultat d'exploitation courant, la Roumanie et l'Afrique du Sud étant les pays les plus impactés. Les variations de périmètre de consolidation ont eu un fort impact positif de 431 millions d'euros, principalement du fait de l'acquisition des opérations d'Orascom Cement fin janvier.

À périmètre et taux de change constants, le résultat d'exploitation courant a progressé de 23 %.

Sur la zone **Moyen-Orient et Afrique**, le résultat d'exploitation courant s'est inscrit en forte hausse à 934 millions d'euros en 2008 contre 509 millions d'euros en 2007. La région a bénéficié d'une croissance interne soutenue ainsi que de l'impact positif de l'acquisition des opérations d'Orascom Cement.

À périmètre et taux de change constants, le résultat d'exploitation courant a augmenté de 4,9 % par rapport à 2007.

- **En Égypte**, la vitalité du marché et les hausses de prix nous ont permis d'enregistrer de solides résultats malgré la réduction des exportations liée à l'interdiction d'exporter entre avril et début octobre, et une forte hausse des coûts, notamment des prix du gaz naturel.
  - **En Algérie**, la vitalité du marché et une maîtrise des coûts rigoureuse nous ont permis d'enregistrer des résultats solides malgré des problèmes de démarrage de la nouvelle usine, qui ont été résolus au premier semestre, mais qui en ont initialement limité les bénéfices.
  - **Au Maroc**, l'amélioration du résultat d'exploitation courant est liée principalement à la hausse des prix dans un contexte de hausse des coûts, aux mesures énergétiques de réduction des coûts et à la vigueur de la demande domestique, malgré un certain ralentissement au quatrième trimestre.
  - **Au Nigeria**, la vitalité du marché a atténué les effets de la hausse des coûts même si, malgré l'amélioration de la performance de nos usines, nous ne sommes pas parvenus à afficher une croissance en ligne avec le marché, étant toujours affectés par des ruptures de fourniture d'énergie.
  - **En Jordanie**, la hausse des prix moyens sur l'année a pratiquement annulé les effets de la hausse des coûts énergétiques en 2008. Le résultat d'exploitation courant s'est inscrit en légère baisse.
  - **Au Kenya**, la vitalité du marché a plus que compensé la hausse des coûts, notamment des coûts énergétiques, ce qui s'est traduit par une amélioration du résultat d'exploitation courant.
  - **En Afrique du Sud**, la forte hausse des coûts de production n'a pas pu être compensée par l'amélioration des prix et par la légère hausse des volumes enregistrée par rapport à l'année dernière. Le résultat d'exploitation courant s'inscrit en baisse sur l'année.
  - **Au Cameroun**, les hausses de prix n'ont pas suffi à la hausse des coûts, ce qui s'est traduit par une détérioration des résultats.
  - **En Afrique du Sud-Est**, la progression du résultat d'exploitation courant reflète l'amélioration des prix.
- En Europe centrale et de l'Est**, le résultat d'exploitation courant s'inscrit en hausse de 26,1 % à 590 millions d'euros, contre 468 millions d'euros en 2007.

# 4

## EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET TENDANCES

### 4.4 Résultats opérationnels pour les exercices clos les 31 décembre 2008 et 2007

À périmètre et taux de change constants, le résultat d'exploitation courant a progressé de 28,3 %.

- **En Roumanie**, le résultat d'exploitation courant a enregistré une forte amélioration à la faveur de conditions favorables de marché, et ce malgré un certain ralentissement au dernier trimestre.
- **En Pologne**, une maîtrise rigoureuse des coûts, une performance industrielle solide et la hausse des prix se sont traduites par une amélioration du résultat d'exploitation courant.
- **En Russie**, nous avons enregistré une performance vigoureuse au premier semestre de l'année, soutenue par la vitalité du marché et par une amélioration des prix significative. Toutefois, le second semestre a été moins favorable, le ralentissement du marché, conjugué à un environnement concurrentiel particulièrement difficile, ayant entraîné une baisse des prix. Néanmoins, le résultat d'exploitation courant s'est amélioré au cours de l'année.
- **En Serbie**, la hausse du chiffre d'affaires et une maîtrise stricte des coûts nous ont permis d'enregistrer une amélioration du résultat d'exploitation courant.

**En Amérique latine**, le résultat d'exploitation courant a progressé de 20,0 % à 162 millions d'euros, contre 135 millions d'euros en 2007.

À périmètre et taux de change constants, le résultat d'exploitation courant a crû de 30,0 %.

- **Au Brésil**, la vitalité du marché, soutenu par le secteur résidentiel, a favorisé une nouvelle amélioration des prix. La hausse du chiffre d'affaires, conjuguée à une maîtrise des coûts rigoureuse, nous ont permis d'enregistrer une amélioration notable du résultat d'exploitation courant.
- **Au Venezuela**, l'amélioration du chiffre d'affaires n'a pas suffi à compenser totalement la hausse des coûts, notamment des coûts énergétiques, sur les neuf premiers mois de l'année. Compte tenu du processus de nationalisation de l'industrie cimentière, nos opérations ont été comptabilisées par mise en équivalence à compter du 1<sup>er</sup> octobre.
- **Au Chili**, tandis que nos volumes augmentaient en ligne avec un marché vigoureux, malgré un certain ralentissement au dernier trimestre, la stabilité des prix conjuguée à une forte augmentation des coûts, notamment de la facture électrique, ont affecté le résultat d'exploitation courant.
- **En Équateur, au Honduras et au Mexique**, le résultat d'exploitation courant est resté pratiquement stable par rapport à 2007, la progression des volumes étant compensée par la hausse des coûts.

**En Asie**, le résultat d'exploitation courant s'inscrit en hausse de 41,8 %, à 278 millions d'euros en 2008.

À périmètre et taux de change constants, le résultat d'exploitation courant s'est inscrit en progression de 48,3 %.

- **En Malaisie**, la hausse des prix, contrebalançant la forte augmentation des coûts, notamment des coûts énergétiques, combinée à la croissance des volumes sur un marché dynamique sur les neuf premiers mois de l'année, se sont traduites par une amélioration du résultat d'exploitation courant.
- **Aux Philippines**, sur un marché peu vigoureux, l'amélioration des prix et une maîtrise des coûts rigoureuse nous ont permis d'enregistrer un résultat d'exploitation courant en progression.
- **En Inde**, le résultat d'exploitation courant s'est inscrit en forte hausse grâce à l'amélioration du chiffre d'affaires et à une maîtrise des coûts rigoureuse.
- **En Chine**, malgré la hausse des coûts énergétiques, les bonnes tendances de prix et la fermeture des lignes à voie humide ont contribué à l'amélioration des résultats. Une indemnité d'assurance a été comptabilisée en compensation des pertes opérationnelles enregistrées sur les usines endommagées au Sichuan, qui ont toutes deux repris la production au cours du second semestre de l'année.
- **En Corée du Sud**, les hausses de prix n'ont pas suffi à faire contreponds à la forte hausse des coûts, notamment des coûts énergétiques, ce qui nous a conduits à enregistrer une perte d'exploitation courante.
- **En Indonésie**, la vigueur du marché a contribué à l'amélioration des prix dans un contexte d'augmentation du coût des importations. Le résultat d'exploitation courant s'inscrit en légère hausse sur l'année.

## Granulats &amp; Béton

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

|  | 2008               | 2007               | VARIATION 2008/2007 | VARIATION À PÉRIMÈTRE ET TAUX DE CHANGE CONSTANTS |
|--|--------------------|--------------------|---------------------|---|
|  | (millions d'euros) | (millions d'euros) | (%)                 | (%)   |
| <b>CHIFFRE D'AFFAIRES</b>              | <b>6 580</b>       | <b>6 597</b>       | <b>(0,3)</b>        | <b>(1,6)</b>                                      |
| <b>RÉSULTAT D'EXPLOITATION COURANT</b> | <b>623</b>         | <b>721</b>         | <b>(13,6)</b>       | <b>(13,5)</b>                                     |

## ■ Chiffre d'affaires

La contribution au chiffre d'affaires par activité et par origine géographique des ventes pour les exercices clos les 31 décembre 2008 et 2007, ainsi que l'évolution de cette contribution d'une année sur l'autre, exprimée en pourcentage de variation s'établissent comme suit :

## CHIFFRE D'AFFAIRES

|  | 2008               |              | VARIATION 2008/2007 | 2007               |              |
|--|--------------------|--------------|---------------------|--------------------|--------------|
|  | (millions d'euros) | (%)          | (%)                 | (millions d'euros) | (%)          |
| <b>GRANULATS ET AUTRES PRODUITS ASSOCIÉS</b>                                   | <b>3 281</b>       |              | <b>(4,4)</b>        | <b>3 431</b>       |              |
| Dont purs granulats :  |                    |              |                     |                    |              |
| <i>Europe occidentale</i>  | 1 014              | 42,1         | (7,2)               | 1 093              | 43,2         |
| <i>Amérique du Nord</i>  | 1 015              | 42,2         | (9,8)               | 1 125              | 44,5         |
| <i>Marchés émergents</i>   | 378                | 15,7         | 21,9                | 310                | 12,3         |
| <b>TOTAL PURS GRANULATS</b>  | <b>2 407</b>       | <b>100,0</b> | <b>(4,8)</b>        | <b>2 528</b>       | <b>100,0</b> |
| <b>BÉTON ET AUTRES PRODUITS ASSOCIÉS</b>                                       | <b>3 740</b>       |              | <b>2,6</b>          | <b>3 646</b>       |              |
| Dont béton prêt à l'emploi :   |                    |              |                     |                    |              |
| <i>Europe occidentale</i>  | 1 586              | 44,8         | (3,8)               | 1 648              | 47,7         |
| <i>Amérique du Nord</i>  | 964                | 27,3         | (10,6)              | 1 078              | 31,2         |
| <i>Marchés émergents</i>   | 988                | 27,9         | 35,9                | 727                | 21,1         |
| <b>TOTAL BÉTON PRÊT À L'EMPLOI</b>   | <b>3 538</b>       | <b>100,0</b> | <b>2,5</b>          | <b>3 453</b>       | <b>100,0</b> |
| Éliminations inter-Granulats & Béton   | (441)              |              |                     | (480)              |              |
| <b>TOTAL GRANULATS &amp; BÉTON AVANT ÉLIMINATION DES VENTES INTER-BRANCHES</b> | <b>6 580</b>       |              | <b>(0,3)</b>        | <b>6 597</b>       |              |

Le chiffre d'affaires de la branche Granulats & Béton est resté pratiquement stable à 6 580 millions d'euros en 2008 contre 6 597 millions d'euros en 2007. Les variations de change ont eu un fort impact négatif de 348 millions d'euros (soit - 5,3 %), lié principalement à la dépréciation des dollars américain et canadien et de la livre sterling vis-à-vis de l'euro.

Sur l'année, les variations du périmètre de consolidation ont eu un impact positif de 431 millions d'euros (soit 6,6 %) sur le chiffre d'affaires, ce qui est dû notamment à l'acquisition fin janvier 2008 des opérations Granulats & Béton d'Orascom Cement, situées principalement au Moyen-Orient, à la consolidation proportionnelle de nos joint-ventures au Moyen-Orient à partir du 1<sup>er</sup> janvier et à l'acquisition de la division Béton prêt à

l'emploi de Larsen & Toubro Ltd. en Inde, effective début novembre. À périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires a diminué de 1,6 % par rapport à l'année dernière (- 0,6 % au premier trimestre 2008, + 1,1 % au deuxième trimestre, - 0,8 % au troisième trimestre et - 5,7 % au quatrième trimestre).

L'amélioration significative des prix dans l'ensemble de nos lignes de produits n'a pas suffi à compenser la forte baisse des volumes observée aux États-Unis, en Espagne et au Royaume-Uni tout au long de l'année ainsi que la détérioration globale des conditions au dernier trimestre.

**Les ventes de purs granulats** se sont inscrites en baisse de 4,8 % à 2 407 millions d'euros en 2008. Les variations de change ont eu un impact négatif de 132 millions d'euros (- 5,1 %) sur le chiffre d'affaires, tandis que les variations

de périmètre ont eu un impact net positif de 95 millions d'euros (3,8 %). À périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires a enregistré une baisse de 3,5 %. Les volumes de purs granulats ont baissé de 4,4 % en 2008 à 247,8 millions de tonnes. À périmètre constant, ils ressortent en baisse de 10,2 %.

Les ventes de **béton prêt à l'emploi** sont en hausse de 2,5 % à 3 538 millions d'euros en 2008. Les variations de change ont eu un impact négatif de 4,7 % tandis que les variations du périmètre de consolidation ont eu un impact positif de 9,4 %. À périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires a enregistré un recul de 2,2 %. Les volumes de béton prêt à l'emploi ont augmenté de 3,6 % à 43,7 millions de mètres cubes. À périmètre constant, les volumes se sont inscrits en baisse de 10,0 %.

# 4

## EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET TENDANCES

### 4.4 Résultats opérationnels pour les exercices clos les 31 décembre 2008 et 2007

#### Résultat d'exploitation courant

La contribution au résultat d'exploitation courant par activité et par région pour les exercices clos les 31 décembre 2008 et 2007, ainsi que la variation de cette contribution d'une année sur l'autre, exprimée en pourcentage de variation s'établissent comme suit :

#### RÉSULTAT D'EXPLOITATION COURANT

|                                       | 2008               |              | VARIATION 2008/2007 | 2007               |              |
|---------------------------------------|--------------------|--------------|---------------------|--------------------|--------------|
|                                       | (millions d'euros) | (%)          | (%)                 | (millions d'euros) | (%)          |
| Granulats et autres produits associés | 367                | 58,9         | (17,5)              | 445                | 61,7         |
| Béton et autres produits associés     | 256                | 41,1         | (7,2)               | 276                | 38,3         |
| <b>TOTAL PAR ACTIVITÉ</b>             | <b>623</b>         | <b>100,0</b> | <b>(13,6)</b>       | <b>721</b>         | <b>100,0</b> |
| Europe occidentale                    | 212                | 34,0         | (22,6)              | 274                | 38,0         |
| Amérique du Nord                      | 267                | 42,9         | (15,0)              | 314                | 43,6         |
| Marchés émergents                     | 144                | 23,1         | 8,3                 | 133                | 18,4         |
| <b>TOTAL PAR RÉGION</b>               | <b>623</b>         | <b>100,0</b> | <b>(13,6)</b>       | <b>721</b>         | <b>100,0</b> |

Le résultat d'exploitation courant de la branche Granulats & Béton a diminué de 13,6 % à 623 millions d'euros en 2008 contre 721 millions d'euros en 2007. Les variations de périmètre de consolidation ont eu un impact net positif de 32 millions d'euros (4,4 %), reflétant notamment l'acquisition des opérations Granulats & Béton d'Orascom Cement. Les variations de change ont eu un impact négatif de 38 millions d'euros (-4,5 %), lié notamment à la dépréciation des dollars américain et canadien par rapport à l'euro.

À périmètre et taux de change constants, le résultat d'exploitation courant s'inscrit en baisse de 13,5 %. En pourcentage du chiffre d'affaires de la branche, le résultat d'exploitation courant enregistre une détérioration à 9,5 % en 2008, contre 10,9 % en 2007.

Le résultat d'exploitation courant des Granulats et autres produits associés a diminué de 17,5 % à 367 millions d'euros en 2008, contre 445 millions d'euros en 2007, l'amélioration significative des prix et la maîtrise rigoureuse des coûts n'ayant pas suffi à compenser l'effet du déclin des volumes. Le résultat d'exploitation courant des activités béton prêt à l'emploi et autres produits associés s'est inscrit en baisse de 7,2 % sur l'exercice, à 256 millions d'euros en 2008, contre 276 millions d'euros en 2007. Les activités Béton prêt à l'emploi ont bénéficié d'une amélioration des prix significative, de la croissance de la part des produits à valeur ajoutée dans nos ventes, et d'une maîtrise stricte des coûts qui ont en partie contrebalancé la baisse des volumes.

Le retour sur capitaux employés après impôt a diminué, passant de 11,7 % en 2007 à 9,6 % en 2008.

Voir la Section 4. (Réconciliation de mesures non comptables) pour plus d'informations sur le retour sur capitaux investis après impôts.

#### Europe occidentale

##### CHIFFRE D'AFFAIRES

Les ventes de purs granulats en Europe occidentale se sont inscrites en baisse de 7,2 % à 1 014 millions d'euros en 2008, ce qui est principalement lié à la morosité du marché au Royaume-Uni depuis le début de l'année et au ralentissement généralisé au dernier trimestre, malgré une amélioration globale significative des prix. Les variations de change ont également eu un impact négatif sur le chiffre d'affaires, lié notamment à la dépréciation de la livre sterling par rapport à l'euro. À périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires a reculé de 4,1 %, reflétant la baisse des marchés en Espagne et au Royaume-Uni.

L'activité asphalte et revêtement routier affiche des ventes en baisse, ce qui résulte principalement de la dépréciation de la livre sterling par rapport à l'euro. À périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires est resté globalement stable, la hausse significative des prix faisant contreponds au ralentissement des volumes observé au second semestre dans l'activité asphalte.

Les ventes de béton prêt à l'emploi ont chuté de 3,8 % à 1 586 millions d'euros en 2008, l'amélioration significative des prix compensant seulement partiellement l'effet du ralentissement des volumes résultant de la décélération du marché dans les principaux pays. À périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires a diminué de 4,7 %.

#### RÉSULTAT D'EXPLOITATION COURANT

Le résultat d'exploitation courant en Europe occidentale a chuté de 22,6 % à 212 millions d'euros en 2008.

À périmètre et taux de change constants, le résultat d'exploitation courant s'est vu affecté par la morosité des marchés espagnol et britannique tout au long de l'année et par le ralentissement généralisé observé au dernier trimestre. L'amélioration significative des prix et la contribution accrue de nos produits innovants au chiffre d'affaires total ont seulement partiellement compensé l'impact de la baisse des volumes et la hausse des coûts d'exploitation.

#### Amérique du Nord

##### CHIFFRE D'AFFAIRES

En Amérique du Nord, les ventes de purs granulats sont en baisse de 9,8 % à 1 015 millions d'euros en 2008, affectées par la sévère baisse des volumes due à la détérioration continue du marché résidentiel, en partie contrebalancée par une amélioration significative des prix. De plus, la dépréciation des dollars américain et canadien par rapport à l'euro a amplifié la baisse de notre chiffre d'affaires. À périmètre et taux de change constants, les ventes de purs granulats se sont inscrites en baisse de 6,7 %.

L'activité asphalte et revêtement routier affiche des ventes en solide progression à périmètre et taux de change constants, les hausses de prix très significatives, dans un contexte d'inflation très forte des coûts des matières premières, faisant contreponds à la baisse des volumes.

Les ventes de béton prêt à l'emploi ont chuté de 10,6 % à 964 millions d'euros en 2008, une détérioration qui est également due à la morosité persistante du marché résidentiel tout au long de l'année, en partie atténuée par l'amélioration des prix. Par ailleurs, les variations de change ont pesé sur le chiffre d'affaires. À périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires s'inscrit en baisse de 5,5 % par rapport à 2007.

#### RÉSULTAT D'EXPLOITATION COURANT

Le résultat d'exploitation courant en Amérique du Nord a chuté de 15,0 % à 267 millions d'euros en 2008. Les variations de change ont eu un impact négatif de 19 millions d'euros,

tandis que les variations du périmètre de consolidation ont eu un effet net positif de 9 millions d'euros. À périmètre et taux de change constants, le déclin du résultat d'exploitation courant est lié à la baisse des volumes, en partie atténuée par d'importantes hausses de prix et par une maîtrise des coûts rigoureuse.

#### Marchés émergents

##### CHIFFRE D'AFFAIRES

Dans les marchés émergents, les ventes de purs granulats et de béton prêt à l'emploi affichent une progression de 21,9 % et de

35,9 % respectivement, soutenues par un effet de périmètre favorable. À périmètre et taux de change constants, la hausse du chiffre d'affaires est liée principalement à l'amélioration globale des prix, dans un contexte d'évolution contrastée des marchés d'un pays à l'autre.

##### RÉSULTAT D'EXPLOITATION COURANT

Le résultat d'exploitation courant s'inscrit en progression de 8,3 % à 144 millions d'euros en 2008. Cette amélioration résulte à la fois des effets de périmètre, d'une maîtrise des coûts rigoureuse et de l'amélioration globale des prix.

## Plâtre

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

|  | 2008               | 2007               | VARIATION 2008/2007 | VARIATION À PÉRIMÈTRE ET TAUX DE CHANGE CONSTANTS |
|--|--------------------|--------------------|---------------------|---|
|  | (millions d'euros) | (millions d'euros) | (%)                 | (%)   |
| <b>CHIFFRE D'AFFAIRES</b>              | <b>1 546</b>       | <b>1 581</b>       | <b>(2,2)</b>        | <b>2,5</b>  |
| <b>RÉSULTAT D'EXPLOITATION COURANT</b> | <b>36</b>          | <b>116</b>         | <b>(69,0)</b>       | <b>(68,7)</b>                                     |

#### Chiffre d'affaires

La contribution au chiffre d'affaires par origine géographique pour les exercices clos les 31 décembre 2008 et 2007, ainsi que l'évolution de cette contribution d'une année sur l'autre, exprimée en pourcentage de variation s'établissent comme suit :

#### CHIFFRE D'AFFAIRES

|  | 2008               |              | VARIATION 2008/2007 | 2007               |              |
|--|--------------------|--------------|---------------------|--------------------|--------------|
|  | (millions d'euros) | (%)          |                     | (millions d'euros) | (%)          |
| Europe occidentale                                       | 892                | 57,7         | (1,3)               | 904                | 57,2         |
| Amérique du Nord   | 197                | 12,7         | (20,2)              | 247                | 15,6         |
| Marchés émergents  | 457                | 29,6         | 6,3                 | 430                | 27,2         |
| <b>TOTAL AVANT ÉLIMINATION DES VENTES INTER-BRANCHES</b> | <b>1 546</b>       | <b>100,0</b> | <b>(2,2)</b>        | <b>1 581</b>       | <b>100,0</b> |

À périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires s'inscrit en légère progression de 2,5 %, l'impact du ralentissement du marché résidentiel aux États-Unis et en Europe occidentale étant contrebalancé par l'amélioration du chiffre d'affaires observée dans les autres régions. Par trimestre, les

ventes ont augmenté de 0,4 % au premier trimestre 2008 par rapport au premier trimestre 2007, de 3,8 % au deuxième trimestre, de 4,6 % au troisième trimestre et de 1,4 % au quatrième trimestre. Le chiffre d'affaires s'inscrit en amélioration en

Amérique du Nord au quatrième trimestre à la faveur d'un début d'amélioration des prix.

Les volumes de vente de plaques de plâtre ont progressé de 4,2 % en 2008 à 745 millions de mètres carrés.

# 4

## EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET TENDANCES

### 4.4 Résultats opérationnels pour les exercices clos les 31 décembre 2008 et 2007

#### Résultat d'exploitation courant

La contribution au résultat d'exploitation courant par région pour les exercices clos les 31 décembre 2008 et 2007, ainsi que la variation de cette contribution d'une année sur l'autre, exprimée en pourcentage, s'établissent comme suit :

#### RÉSULTAT D'EXPLOITATION COURANT

|                    | 2008               |              | VARIATION 2008/2007 | 2007               |              |
|--------------------|--------------------|--------------|---------------------|--------------------|--------------|
|                    | (millions d'euros) | (%)          | (%)                 | (millions d'euros) | (%)          |
| Europe occidentale | 57                 | 158,3        | (41,2)              | 97                 | 83,6         |
| Amérique du Nord   | (59)               | (163,9)      | (210,5)             | (19)               | (16,4)       |
| Marchés émergents  | 38                 | 105,6        | 0,0                 | 38                 | 32,8         |
| <b>TOTAL</b>       | <b>36</b>          | <b>100,0</b> | <b>(69,0)</b>       | <b>116</b>         | <b>100,0</b> |

Le résultat d'exploitation courant a baissé de 69,0 % à 36 millions d'euros en 2008 contre 116 millions d'euros en 2007. Les variations de change ont eu un impact négatif de 3 millions d'euros sur le résultat d'exploitation courant.

À périmètre et taux de change constants, le résultat d'exploitation courant s'inscrit en baisse de 68,7 %. Cette diminution reflète principalement la baisse des prix en Amérique du Nord jusqu'au troisième trimestre, liée au ralentissement du marché résidentiel, et la morosité des marchés en Europe occidentale, notamment au Royaume-Uni. La contribution des autres régions est restée stable. En pourcentage du chiffre d'affaires de la branche, le résultat d'exploitation courant s'établit à 2,3 % en 2008, contre 7,3 % en 2007.

Le retour sur capitaux employés après impôt a diminué, passant de 7,1 % en 2007 à 2,9 % en 2008.

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

#### Europe occidentale

##### CHIFFRE D'AFFAIRES

En Europe occidentale, le chiffre d'affaires est resté pratiquement stable (en baisse de 1,3 %) à 892 millions d'euros, contre 904 millions d'euros en 2007, la hausse globale de prix compensant l'effet de la baisse des volumes, notamment au Royaume-Uni.

##### RÉSULTAT D'EXPLOITATION COURANT

En Europe occidentale, le résultat d'exploitation courant a chuté de 41,2 % à 57 millions d'euros contre 97 millions d'euros en 2007, l'amélioration globale des prix ne suffisant pas à compenser les effets de la hausse des coûts.

#### Amérique du Nord

##### CHIFFRE D'AFFAIRES

En Amérique du Nord, le chiffre d'affaires s'inscrit en recul de 20,2 %, de 247 millions d'euros en 2007 à 197 millions d'euros en 2008, la poursuite du ralentissement du secteur résidentiel ayant entraîné un déclin des volumes et des prix.

##### RÉSULTAT D'EXPLOITATION COURANT

Le résultat d'exploitation courant en Amérique du Nord a chuté pour s'établir en perte de 59 millions d'euros en 2008, l'impact de la baisse des prix ayant seulement été en partie compensé par une gestion très stricte des coûts.

#### Marchés émergents

##### CHIFFRE D'AFFAIRES

Dans les autres régions, le chiffre d'affaires a globalement enregistré une amélioration de 6,3 % à 457 millions d'euros en 2008 contre 430 millions d'euros en 2007. Les hausses de prix significatives en Asie, dans un contexte de hausse des coûts de production et l'impact du démarrage de nos nouvelles usines en Ukraine et en Roumanie ont largement contribué à cette amélioration. Au quatrième trimestre, nous avons commencé à observer un début de détérioration sur les marchés asiatiques.

##### RÉSULTAT D'EXPLOITATION COURANT

Dans les autres régions, le résultat d'exploitation courant est resté stable à 38 millions d'euros en 2008, la hausse globale des prix ayant contrebalancé la forte augmentation des coûts de production.

#### Autres activités (y compris holdings)

##### Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires de nos autres activités a crû à 28 millions d'euros en 2008 contre 16 millions d'euros en 2007.

##### Résultat d'exploitation courant

La perte d'exploitation courante de nos autres opérations, qui inclut les dépenses centrales non allouées aux branches, est passée de 76 millions d'euros en 2007 à 81 millions d'euros en 2008.



**Résultat d'exploitation et résultat de l'ensemble consolidé**

Le tableau ci-dessous donne l'évolution de notre résultat d'exploitation et du résultat net pour les exercices clos le 31 décembre 2008 et 2007 :

|  | 2008               | VARIATION 2008/2007 | 2007               |
|--|--------------------|---------------------|--------------------|
|  | (millions d'euros) | (%)                 | (millions d'euros) |
| <b>RÉSULTAT D'EXPLOITATION COURANT</b>                           | <b>3 542</b>       | <b>9,3</b>          | <b>3 242</b>       |
| Plus- (moins-) values de cession                                 | 229                | 16,8                | 196                |
| Autres produits (charges) d'exploitation                         | (409)              | (174,5)             | (149)              |
| <b>RÉSULTAT D'EXPLOITATION</b>                                   | <b>3 362</b>       | <b>2,2</b>          | <b>3 289</b>       |
| Produits (charges) financières                                   | (941)              | (78,9)              | (526)              |
| <i>Dont :</i>  |                    |                     |                    |
| Charges financières  | (1 157)            | (77,5)              | (652)              |
| Produits financiers  | 216                | 71,4                | 126                |
| Quote-part dans les résultats des entreprises associées          | (3)                | -                   | -                  |
| <b>RÉSULTAT AVANT IMPÔTS DES ACTIVITÉS POURSUIVIES</b>           | <b>2 418</b>       | <b>(12,5)</b>       | <b>2 763</b>       |
| Impôts   | (479)              | 33,9                | (725)              |
| Résultat net des activités poursuivies                           | 1 939              | (4,9)               | 2 038              |
| Résultat net des activités cédées ou en cours de cession         | -                  | -                   | 118                |
| <b>RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ</b>                      | <b>1 939</b>       | <b>(10,1)</b>       | <b>2 156</b>       |
| <i>Dont part attribuable aux :</i>                               |                    |                     |                    |
| <b>Propriétaires de la société mère du Groupe</b>                | <b>1 598</b>       | <b>(16,3)</b>       | <b>1 909</b>       |
| Participation ne donnant pas le contrôle (Intérêts minoritaires) | 341                | 38,1                | 247                |

**Les plus-values de cession** représentent un gain net de 229 millions d'euros en 2008, contre 196 millions d'euros en 2007. En 2008, cette plus-value nette reflète principalement la cession, finalisée en avril, de notre participation dans la joint-venture avec Titan en Égypte.

**Les autres charges d'exploitation** s'élèvent à 409 millions d'euros en 2008, contre 149 millions d'euros en 2007. Au dernier trimestre, la revue annuelle de la valorisation des goodwill nous a conduits à comptabiliser des dépréciations pour un total de 250 millions d'euros. Nous avons en effet comptabilisé une perte de 200 millions d'euros sur le goodwill de nos activités Ciment au Royaume-Uni afin de prendre en compte la détérioration de la conjoncture économique, ainsi qu'une perte de 50 millions d'euros sur le goodwill affecté à certains actifs de la branche Granulats & Béton aux États-Unis. En 2008, les autres charges d'exploitation intègrent également une charge de restructuration de 96 millions d'euros ainsi qu'un ajustement de la provision liée à l'amende imposée aux activités Plâtre en 2002 à la suite de la décision rendue par le tribunal de première instance à Luxembourg le 8 juillet 2008, à laquelle le Groupe a fait appel.

**Le résultat d'exploitation** s'inscrit en hausse de 2,2 % à 3 362 millions d'euros, contre 3 289 millions d'euros en 2007.

**Les frais financiers nets**, qui comprennent les charges financières au titre de la dette nette et les autres produits et charges financiers, ont augmenté de 78,9 % à 941 millions d'euros, contre 526 millions d'euros en 2007. Les charges financières sur l'endettement net ont augmenté de 68,4 % à 847 millions d'euros, contre 503 millions d'euros en 2007. Cette hausse est due principalement à l'acquisition d'Orascom Cement le 23 janvier 2008. La composante dette de cette acquisition a été financée par la mise en place d'une ligne de crédit de 7,2 milliards d'euros garantie par trois banques avant l'opération. La syndication de cette ligne de crédit a été finalisée en février 2008.

Le taux d'intérêt moyen de la dette s'est établi à 5,5 % en 2008, contre 5,8 % en 2007.

Les autres produits et charges financiers représentent une charge nette de 94 millions d'euros en 2008, contre un produit net de 23 millions d'euros en 2007. Cette hausse s'explique principalement par les frais liés au financement de l'acquisition d'Orascom Cement et par une provision pour intérêts liés à l'amende imposée aux activités Plâtre évoquée précédemment. Nous avons

enregistré 10 millions d'euros de pertes de change sur l'exercice.

**La contribution de nos entreprises associées** est restée pratiquement stable, s'établissant en perte nette de 3 millions d'euros en 2008, du fait de la contribution négative de la nouvelle entité Toiture, en partie contrebalancée par la contribution des entreprises associées de nos activités Ciment, Granulats & Béton et Plâtre. Notre participation de 35 % dans la nouvelle société mise en équivalence opérant dans la Toiture a engendré une contribution négative de 35 millions d'euros, ramenant à zéro la valeur comptable de notre investissement. La contribution de l'entité Toiture a été affectée par le ralentissement des marchés britannique et allemand, ainsi que par des coûts de financement élevés.

**L'impôt sur les bénéfices** est en diminution à 479 millions d'euros en 2008 contre, 725 millions d'euros en 2007. Le taux effectif d'impôt de l'année 2008 a fortement diminué à 19,8 %, contre 26,2 % en 2007, malgré l'effet négatif de dépréciation des goodwill non déductible fiscalement (+ 2 % sur le taux effectif d'impôt). Notre taux d'impôt effectif de 2008 a été réduit du fait de l'acquisition d'Orascom Cement, qui bénéficie d'exonérations fiscales dans plusieurs pays (impact de - 3 % sur le taux d'impôt effectif du Groupe) et par l'impact ponctuel

# 4

## EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET TENDANCES

### 4.4 Résultats opérationnels pour les exercices clos les 31 décembre 2008 et 2007

des changements de taux d'imposition dans certains pays (impact de - 2 % sur le taux d'impôt effectif du Groupe). La faible imposition de la plus-value sur la cession de notre participation dans la joint-venture avec Titan en Égypte (3 millions d'euros), ainsi que la gestion active de nos positions fiscales ont également contribué à cette réduction.

**Le résultat net des activités cédées ou en cours de cession** est nul en 2008, aucune activité n'ayant été classée dans cette catégorie. Conformément aux règles IFRS, suite à sa cession le 28 février 2007, la branche Toiture est présentée jusqu'à cette date en tant qu'activité cédée dans le compte de résultat du Groupe. La plus-value de cession nette d'impôt réalisée en 2007 figure également dans cette rubrique.

**Le résultat net part du Groupe** <sup>(1)</sup> a chuté de 16,3 % à 1 598 millions d'euros en 2008, contre 1 909 millions d'euros en 2007.

Une série d'éléments ponctuels significatifs ont impacté notre performance sur les exercices 2008 et 2007, à savoir la plus-value nette réalisée sur la cession d'actifs turcs et de la branche Toiture au premier trimestre de 2007, la plus-value nette réalisée sur la cession de notre participation dans la joint-venture avec Titan en Égypte, l'ajustement de la provision liée à l'amende imposée aux activités Plâtre en 2002 et la perte de valeur comptabilisée en 2008 sur les goodwill des activités cimentières britanniques et de nos opérations Granulats & Béton aux États-Unis. Le résultat net retraité de ces éléments s'est inscrit en hausse de 3,1 %. L'amélioration de la performance opérationnelle liée à la consolidation des opérations d'Orascom Cement a contrebalancé les charges financières supplémentaires liées à cette acquisition.

**Les intérêts minoritaires** ont augmenté de 38,1 % à 341 millions d'euros, contre

247 millions d'euros en 2007. L'augmentation des intérêts minoritaires s'explique essentiellement par l'impact des variations de périmètre de consolidation attribuable aux activités égyptiennes et irakiennes d'Orascom. Toutefois, cet impact s'est vu atténué par le rachat d'intérêts minoritaires dans Heracles Cement et en Roumanie.

Après ajustement des éléments ponctuels décrits ci-dessus, **le résultat net par action de base** <sup>(2)</sup> s'inscrit en baisse de 7,8 % à 8,87 euros en 2008, contre 9,62 euros en 2007, en raison de l'augmentation du nombre moyen d'actions tandis que le résultat net reste pratiquement stable. Le nombre moyen d'actions en circulation, hors autocontrôle, s'établit à 193,2 millions au cours de l'année, contre 172,7 millions en 2007. Cette augmentation reflète l'impact à partir du 23 janvier de l'augmentation de capital réservée effectuée dans le cadre de l'acquisition des activités d'Orascom Cement.

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

(2) Retraité, pour l'ensemble des périodes présentées, afin de prendre en compte l'augmentation de capital du 28 avril 2009. En conformité avec les règles IFRS, les résultats par action ont été retraités, pour l'ensemble des périodes présentées, afin de prendre en compte l'augmentation de capital avec maintien du droit préférentiel de souscription finalisée le 28 avril 2009, sur la base d'un coefficient de 1,1510 appliqué au nombre moyen d'actions avant l'émission des actions nouvelles. Ce coefficient est égal au rapport entre le cours juste avant le détachement du droit et le "TERP" (cours théorique hors droit de souscription).

## 4.5 Trésorerie et capitaux

Dans cette Section 4.5 (Trésorerie et capitaux), et dans la Section suivante 4.6 (Risques de marché), les passifs financiers sont présentés hors options de vente octroyées aux minoritaires.

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

- la trésorerie générée par les activités d'exploitation ;
- les produits de cessions d'actifs ;

- les émissions d'obligations, de billets de trésorerie, d'actions et le tirage sur des lignes de crédit à court et moyen terme.

Ces fonds ont été principalement utilisés pour financer un important programme d'investissement (investissements industriels et acquisitions).

### FLUX DE TRÉSORERIE

| (millions d'euros)   | 2009           | 2008           | 2007           |
|--|----------------|----------------|----------------|
| <b>CASH-FLOW OPÉRATIONNEL DES ACTIVITÉS POURSUIVIES</b>  | <b>2 177</b>   | <b>3 155</b>   | <b>2 781</b>   |
| Variation du besoin en fonds de roulement lié aux opérations d'exploitation avant effet des impôts et des frais financiers | 1 029          | (154)          | (79)           |
| <b>FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'EXPLOITATION DES ACTIVITÉS POURSUIVIES</b>                                | <b>3 206</b>   | <b>3 001</b>   | <b>2 702</b>   |
| Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'exploitation des activités cédées ou en cours de cession                     | -              | -              | (26)           |
| <b>FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'EXPLOITATION</b>  | <b>3 206</b>   | <b>3 001</b>   | <b>2 676</b>   |
| Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement des activités poursuivies                                     | (1 074)        | (8 771)        | (688)          |
| Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement des activités cédées ou en cours de cession                   | -              | -              | (15)           |
| <b>FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT</b>  | <b>(1 074)</b> | <b>(8 771)</b> | <b>(703)</b>   |
| Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement des activités poursuivies                                       | (1 489)        | 6 030          | (1 705)        |
| Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement des activités cédées ou en cours de cession                     | -              | -              | 41             |
| <b>FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS DE FINANCEMENT</b>  | <b>(1 489)</b> | <b>6 030</b>   | <b>(1 664)</b> |
| <b>VARIATION DE TRÉSORERIE</b>   | <b>643</b>     | <b>260</b>     | <b>309</b>     |

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

#### 4.5.1 Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'exploitation

En 2009, les flux nets de trésorerie liés aux opérations d'exploitation ont progressé de 205 millions d'euros à 3 206 millions d'euros contre 3 001 millions d'euros en 2008.

La marge brute d'autofinancement a diminué de 978 millions d'euros à 2 177 millions d'euros, en lien avec la baisse des résultats dans le contexte du ralentissement généralisé observé sur les marchés matures et en Europe centrale et de l'Est.

Cette baisse très marquée a été largement compensée par l'excellente performance réalisée sur le besoin en fonds de roulement, qui a connu une amélioration de 1 029 millions d'euros entre 2008 et 2009.

Voir la Section 4.2.4 (Réconciliation de mesures non comptables) pour plus d'informations sur le cash-flow opérationnel.

#### 4.5.2 Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement

En 2009, les flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement ressortent à 1 074 millions d'euros, contre 8 771 millions d'euros en 2008.

Aucune acquisition majeure n'a été effectuée en 2009, après les acquisitions significatives réalisées en 2008, à savoir Orascom Cement, les activités Granulats & Béton de Larsen & Toubro en Inde, et le rachat des minoritaires de nos filiales en Roumanie et en Russie.

Les investissements de maintien ont été réduits de plus de moitié, à 372 millions d'euros en 2009, ce qui représente 33 % seulement de notre dotation aux amortissements, dans un contexte de maîtrise rigoureuse des investissements. Les investissements de développement interne se

sont établis à 1,234 million d'euros, contre 1 898 millions d'euros en 2008. Ces dépenses comprennent, en particulier, plusieurs grands projets dans le ciment, comme l'extension de nos capacités en Chine, dans l'Est de l'Inde, au Nigeria, en Ouganda, au Maroc, la reconstruction de la cimenterie d'Aceh en Indonésie et les investissements dans la mise en place de nouvelles capacités en Syrie et en Arabie Saoudite. Ces dépenses comprennent également des investissements réalisés en Europe Occidentale et en Amérique du Nord, liés principalement à l'amélioration de notre productivité et à l'optimisation de notre réseau.

En 2009, le montant des cessions comprend principalement la cession de nos activités au Chili (produit net de 288 millions d'euros), de nos activités cimentières au Venezuela (40 % du prix de vente ; le solde sera payé en quatre tranches annuelles d'un montant égal) et en Turquie (produit net de 126 millions d'euros), ainsi que de nos activités Asphalt & Paving et une partie de nos activités Granulats & Béton dans l'Est du Canada

(produit net de 123 millions d'euros). En incluant l'investissement de la BERD dans nos activités cimentières en Russie de 86 millions d'euros, et l'effet de la déconsolidation de la dette des activités cédées, le montant de nos désinvestissements s'élève à 919 millions d'euros en 2009.

En 2008, les cessions étaient composées principalement de la cession de notre participation dans la joint-venture avec Titan et de nos activités Ciment, Granulats & Béton en Italie.

En 2007, les cessions comprenaient notamment la vente à PAI Partner de notre activité Toiture (2,1 milliards d'euros).

Voir la Section 3.2.1 (Principales acquisitions récentes) et 3.2.2 (Principales cessions récentes) pour plus d'information.

### 4.5.3 Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement

En 2009, nous avons réduit notre dette nette de 3,1 milliards d'euros grâce notamment à la mise en oeuvre de notre plan pour renforcer notre structure financière. Nous avons également optimisé notre profil de maturités grâce à l'émission d'obligations pour 3,4 milliards équivalents euros. Enfin, nous avons augmenté le niveau de lignes de crédit confirmées non utilisées à 3,5 milliards d'euros.

Voir Note 25 annexée à nos comptes consolidés pour davantage de détails sur nos financements.

#### a) Dette à moyen et long terme

Nous assurons l'essentiel de nos besoins de financement à moyen et long terme par l'émission d'obligations, en particulier dans le cadre de notre programme de titres de créances à moyen et long terme (*Euro Medium Term Notes*, "EMTN"), ainsi que par des emprunts bancaires. Dans le cadre de notre programme EMTN, nous disposons actuellement d'un montant maximal de 9 000 millions d'euros. Au 31 décembre 2009, les titres émis dans le cadre de ce programme s'élevaient à 8 233 millions d'euros.

#### PRINCIPALES OPÉRATIONS DE FINANCEMENT À MOYEN ET LONG TERME INTERVENUES SUR 2009, 2008 ET 2007

##### Dans le cadre du programme EMTN

- le 16 décembre 2009, emprunt obligataire de 750 millions d'euros, de maturité de 10 ans, avec un coupon à taux fixe de 5,500 % ;

- le 6 novembre 2009 et le 29 juin 2009, emprunts obligataires sous forme de placement privé de respectivement 150 millions d'euros avec un coupon à taux fixe de 6,850 % et de 250 millions d'euros avec un coupon à taux fixe de 7,250 %, de maturité de huit ans ;
- le 24 juin 2009 et le 27 mai 2009, emprunts obligataires de respectivement 750 millions d'euros de maturité de sept ans et cinq mois et de 1 000 millions d'euros de maturité cinq ans, chacun avec un coupon à taux fixe de 7,625 % ;
- le 29 mai 2009, emprunt obligataire de 350 millions de livres sterling, de maturité huit ans avec un coupon de 8,750 % ;
- le 23 décembre 2008, emprunt obligataire sous forme de placement privé de 200 millions de dollars américains, de maturité cinq ans avec un coupon à taux variable égal à Libor trois mois + 3,700 %. Une nouvelle émission de même nature et de même maturité a été réalisée le 13 février 2009 pour un montant de 100 millions de dollars américains avec un coupon à taux variable égal à Libor 3 mois + 7,890 % ;
- le 28 mai 2008, emprunt obligataire de 1 500 millions d'euros répartis en deux tranches de 750 millions chacune (échéances respectives mai 2011 et mai 2015), avec un coupon à taux fixe de respectivement 5,750 % et 6,125 % ;
- le 6 juillet 2007, emprunt obligataire sous forme de placements privés de 500 millions d'euros, de maturité de trois ans avec un coupon à taux variable égal à Euribor trois mois + 0,120 % ;
- le 26 juin 2007, emprunt obligataire de 500 millions d'euros, de maturité de dix ans avec un coupon à taux fixe de 5,375 %.

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

- le 15 octobre 2008, nous avons mis en place avec Bayerische Landesbank, HSBC Trinkaus & Burkhardt et Landesbank Hessen-Thüringen, un emprunt bancaire à moyen et long terme de 177 millions d'euros. Cet emprunt se décompose en plusieurs tranches de maturités quatre, cinq et six ans pour des montants respectifs de 71 millions d'euros, 64 millions d'euros et 42 millions d'euros. Le taux fixe global de cet emprunt bancaire ressort à 6,74 % ;
- Lafarge S.A. a mis en place avec Calyon, BNP Paribas et Morgan Stanley une ligne d'acquisition de 7 200 millions d'euros le 9 décembre 2007 pour assurer

le financement de la part "cash" de l'acquisition des titres d'Orascom Cement et le refinancement partiel de sa dette. Les remboursements effectués en 2008 et 2009 ont permis de faire disparaître le covenant financier qui y était associé. Au 31 décembre 2009, le montant des tirages sur cette ligne d'acquisition s'élevait à 768 millions d'euros.

#### PRINCIPAUX REMBOURSEMENTS INTERVENUS EN 2009

- emprunts obligataires sous forme de placements privés : remboursement de respectivement 150 et 140 millions d'euros les 7 et 15 décembre 2009 ;
- ligne de crédit syndiquée de 1 850 millions d'euros : remboursement à hauteur de 1 000 millions d'euros de tirages effectués en 2008 ;
- ligne d'acquisition Orascom : plusieurs remboursements anticipés, d'un montant total de 4 900 millions d'euros.

Voir la Section 8.7 (Contrats importants) pour plus d'informations.

#### b) Dette court terme

Les besoins de financement à court terme sont essentiellement couverts par l'émission de billets de trésorerie, ainsi que par des tirages sur des lignes de crédit.

Nous avons actuellement un programme de billets de trésorerie libellé en euros, avec un montant maximal disponible de 3 000 millions d'euros. À la date de clôture de l'exercice 2009, l'encours de billets de trésorerie s'élevait à 936 millions d'euros.

Au-delà des lignes mises en place pour des opérations spécifiques (acquisition d'Orascom Cement ou des actions des minoritaires de Lafarge North America Inc.), nous maintenons un dispositif de lignes de crédit confirmées auprès de diverses banques (essentiellement au niveau de la société mère) afin de garantir la disponibilité de financements en fonction de nos besoins. Au 31 décembre 2009, le montant total de ces lignes s'élevait à 3 469 millions d'euros (3 060 millions d'euros au 31 décembre 2008 et 3 074 millions d'euros au 31 décembre 2007), dont 3 457 millions d'euros étaient disponibles au 31 décembre 2009 (2 055 millions d'euros au 31 décembre 2008 et 3 069 millions d'euros au 31 décembre 2007). La maturité moyenne de ces lignes de crédit est de 2,5 ans à fin 2009 contre 3,2 ans en 2008 et 3,5 ans en 2007.

### c) Augmentation de capital et dividendes

En 2009, les augmentations de capital ont généré une entrée de trésorerie de 1 534 millions d'euros, reflétant essentiellement l'augmentation de capital avec maintien du droit préférentiel de souscription réalisée le 28 avril 2009.

Voir la Section 8.1.1 (Evolution du capital au cours de l'année 2009)

Les dividendes payés en 2009, en incluant la part payée par nos filiales aux actionnaires minoritaires, se sont élevés à 536 millions d'euros.

Voir la Section 1 (Informations financières sélectionnées) pour plus d'information sur le dividende payé par Lafarge S.A.

### 4.5.4 Endettement et ratios financiers au 31 décembre 2009

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

#### Notation financière

Dans la mesure où nous avons recours à des sources de financement externe pour couvrir une partie significative de nos besoins, nous devons assurer notre capacité d'accès aux marchés financiers et bancaires. Le coût et la disponibilité d'un financement non garanti par des sûretés réelles dépendent généralement de notre notation de crédit à court et à long terme. Plusieurs facteurs importants déterminent notre notation ou sont susceptibles d'affecter notre capacité à obtenir des financements à court et à long terme : le niveau et la volatilité de nos résultats,

nos positions relatives sur les marchés sur lesquels nous opérons, notre diversification géographique et produits, nos politiques de gestion des risques et nos ratios financiers, notamment le ratio d'endettement net sur capitaux propres et le ratio du cash-flow opérationnel sur la dette nette. Nous prévoyons que les agences de notation se concentreront tout particulièrement sur notre capacité à générer un niveau de cash-flow opérationnel permettant d'assurer la couverture de notre endettement. La détérioration de l'un des facteurs susmentionnés ou d'une combinaison de ces facteurs peut amener les agences de notation à revoir notre notation à la baisse, ce qui pourrait augmenter nos coûts de financement. Inversement, une amélioration de l'un de ces facteurs pourrait conduire les agences de notation à revoir à la hausse notre note de crédit.

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

|         |                      | 31/12/2008                     | 16/01/2009                     | 22/01/2009                     | 20/02/2009                   | 31/12/2009                     | 01/03/2010                     |
|---------|----------------------|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|
| S&P     | Notation court terme | A-3                            |                                |                                |                              | A-3                            |                                |
|         | Notation long terme  | BBB<br>(perspective négative)  |                                | BBB-<br>(perspective négative) | BBB-<br>(perspective stable) | BBB-<br>(perspective stable)   | BBB-<br>(perspective négative) |
| MOODY'S | Notation court terme | Non noté                       |                                |                                |                              | Non noté                       |                                |
|         | Notation long terme  | Baa2<br>(perspective négative) | Baa3<br>(perspective négative) |                                |                              | Baa3<br>(perspective négative) |                                |

### Politiques financières du Groupe

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

Nous sommes soumis à des risques de change qui résultent de transactions réalisées par nos filiales dans des monnaies autres que leur monnaie opérationnelle. Notre politique générale consiste à ce que nos filiales empruntent et investissent leurs excédents de trésorerie dans leur monnaie fonctionnelle, à

l'exception des filiales opérant dans les pays en croissance pour lesquelles les excédents de trésorerie sont, dans la mesure du possible, investis en dollars américains ou en euros. Pour une partie de leur endettement, nos filiales se financent auprès de Lafarge S.A. qui, elle, soit emprunte en devises, soit emprunte en euros puis convertit en devises par l'intermédiaire de swaps de devises, les fonds utilisés pour le financement des filiales.

#### Passifs financiers

Au 31 décembre 2009, le total de nos passifs financiers s'élevait à 15 667 millions d'euros (à comparer à 18 281 millions d'euros en 2008 et 9 639 millions d'euros en 2007) hors options de ventes octroyées aux minoritaires et impact des instruments dérivés. Fin 2009, nous avons reclassé 936 millions d'euros de passifs financiers à moins d'un an (2 024 millions d'euros en 2008 dont 1 000 millions d'euros relatifs à une ligne de crédit syndiquée et 1 193 millions d'euros en

2007) en passifs financiers à plus d'un an, le Groupe ayant la capacité de refinancer ces passifs financiers à court terme en utilisant le financement disponible fourni par les lignes de crédit confirmées à moyen et long terme.

Les passifs financiers à plus d'un an s'élevaient à 13 634 millions d'euros à fin 2009, à comparer à 14 003 millions d'euros en 2008 et 8 025 millions d'euros en 2007. Environ 44 % des passifs financiers à plus d'un an au bilan en 2009 viendront à échéance après 2014. Les passifs financiers à plus d'un an comprennent en majorité des passifs financiers à taux fixe (après prise en compte des swaps de taux d'intérêt). Ces passifs financiers sont pour la plus grande part libellés en euros, dollars américains et livres sterling.

Au 31 décembre 2009, nos passifs financiers à moins d'un an s'élevaient à 2 033 millions d'euros.

En outre, nous sommes soumis à une fluctuation de nos passifs financiers à moins d'un an, en raison de l'accélération de l'activité de construction à la fin de la saison hivernale sur nos principaux marchés d'Europe occidentale et d'Amérique du Nord, ce qui se traduit par une augmentation de notre besoin en fonds de roulement au deuxième et troisième trimestres.

Au 31 décembre 2009, le taux d'intérêt moyen instantané de l'endettement brut après swaps était de 5,3 %, pour un taux de 5,7 % au 31 décembre 2008 et de 5,8 % au 31 décembre 2007. Le taux d'intérêt moyen de l'endettement brut après swaps sur l'année 2009 s'élève quant à lui à 5,1 %, contre 5,5 % en 2008 et 5,8 % en 2007.

La trésorerie et les équivalents de trésorerie s'élevaient à 2 220 millions d'euros en fin d'année ; ils sont libellés pour environ la moitié en euros et en dollars américains, le solde étant libellé en un grand nombre d'autres devises.

Voir la Section 4.6 (*Risques de marché*) ainsi que les Notes 25 et 26 annexées à nos comptes consolidés pour plus d'informations sur nos passifs financiers et sur nos instruments financiers.

#### ■ Dette nette et ratios sur dette nette

Notre dette nette, qui inclut les options de vente octroyées aux minoritaires et les instruments dérivés, ressort à 13 795 millions d'euros au 31 décembre 2009 (contre 16 884 millions d'euros au 31 décembre 2008 et 8 685 millions d'euros au 31 décembre 2007).

Notre ratio d'endettement net sur capitaux propres s'élevait à 82 % au 31 décembre

2009 (contre 115 % au 31 décembre 2008 et 72 % au 31 décembre 2007).

Notre ratio cash-flow opérationnel sur dette nette s'élevait à 16 % au 31 décembre 2009 (contre 19 % au 31 décembre 2008 et 32 % au 31 décembre 2007).

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

#### ■ Contrats d'emprunts

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

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

Les contrats d'emprunt contenant des clauses imposant le respect continu de ratios financiers sont localisés dans les filiales des pays suivants : Afrique du Sud, Algérie, Bangladesh, Chine, Égypte, Émirats Arabes Unis, Équateur, Espagne, Inde, Indonésie, Jordanie, Nigeria, Qatar, Roumanie, Royaume-Uni, Syrie, Vietnam et représentent de l'ordre de 8 % des passifs financiers consolidés du Groupe hors options

de vente octroyées aux minoritaires. Pour l'essentiel, ces dernières ont une faible probabilité d'être activées. Compte tenu de la répartition de ces financements sur diverses filiales et de la qualité du dispositif de liquidité du Groupe, l'existence de ces ratios financiers ne constitue pas un risque matériel sur la situation financière du Groupe.

Voir les Notes 25 (e) et 34 annexées à nos comptes consolidés.

#### 4.5.5 Excédents de trésorerie

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

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

## 4.6 Risques de marché

Le Groupe est exposé à des risques de change et à des risques de taux. Il est aussi exposé à d'autres risques de marché liés en particulier aux cours de certaines matières premières, notamment énergétiques, ainsi qu'au risque action, au risque de contrepartie et au risque de liquidité.

Nous avons défini des politiques et procédures rigoureuses destinées à mesurer, gérer et contrôler l'exposition aux risques de marché. Nos politiques ne permettent aucune prise de position spéculative (*trading*) sur les marchés. Nous avons mis en place des règles de gestion fondées sur la séparation des activités opérationnelles, de contrôle financier et administratif, et de mesure du risque. Nous avons également institué, pour toutes les opérations gérées en central, un système intégré qui permet de suivre les stratégies de couverture en temps réel.

De manière générale, notre politique consiste à utiliser des instruments dérivés pour couvrir notre exposition aux risques de change, de taux d'intérêt, et occasionnellement notre exposition aux risques liés aux marchés des matières premières et des produits énergétiques.

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

Afin de réduire la vulnérabilité de nos activités aux variations de change et de taux d'intérêt, nous gérons notre exposition de manière centralisée, par l'intermédiaire de notre département Trésorerie, mais aussi conjointement avec certaines de nos filiales lorsqu'une gestion centralisée n'est pas possible. Nous utilisons divers instruments financiers dérivés comme des contrats de change à terme, des swaps de taux d'intérêt et de change, ainsi que des contrats de taux à terme, afin de couvrir les risques de fluctuation de change et de taux d'intérêt liés aux actifs, passifs et engagements futurs, conformément aux règles définies par notre direction.

Nous sommes également soumis à un risque de variation des cours des matières premières, sur les marchés de l'énergie mais également sur le fret maritime. Nous utilisons

ponctuellement des instruments financiers dérivés pour gérer notre exposition à ces risques.

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

### Risque de change

Nous sommes soumis à des risques de change en raison de nos expositions commerciales liées aux opérations d'achat et de vente conclues par nos filiales dans d'autres monnaies que leur monnaie fonctionnelle.

En ce qui concerne l'exposition au risque de change transactionnel, notre politique consiste à couvrir toutes les expositions significatives à ce risque par des instruments dérivés au plus tard lorsqu'un engagement ferme est connu ou conclu. Ces instruments dérivés se limitent généralement à des contrats à terme et à des options de change standard, d'une durée généralement inférieure à un an. En outre, nous couvrons occasionnellement des flux futurs exprimés en devises étrangères quand ces flux sont hautement probables. Nous ne concluons pas de contrats de change à d'autres fins que de couverture.

Il incombe à chaque filiale de suivre les positions de change résultant de transactions commerciales et financières effectuées dans d'autres devises que sa monnaie locale. Les expositions sont centralisées auprès du département Trésorerie et sont couvertes par des instruments dérivés de change conclus avec ce même département lorsque les réglementations le permettent, et directement avec des banques dans le cas contraire. Le département Trésorerie retourne sa position sur le marché et s'efforce de réduire l'exposition globale en compensant, chaque fois que possible, les flux d'achats et de ventes effectués dans chaque devise.

En ce qui concerne le financement, notre politique prévoit que les filiales empruntent et investissent leurs excédents de trésorerie dans leur monnaie fonctionnelle, à l'exception des filiales opérant dans les marchés en croissance pour lesquels les excédents de trésorerie sont, dans la mesure du possible, investis en dollars américains ou en euros. Une part substantielle de nos financements est exprimée en dollars américains et en livres sterling, ce qui traduit l'importance de nos activités dans ces pays. Une partie de

cet endettement a été initialement contractée en euros au niveau de la société mère, puis convertie en devises par des swaps de change. Au 31 décembre 2009, avant ces swaps sur devises, 17 % de nos passifs financiers étaient libellés en dollars américains et 9 % en livres sterling. Après prise en compte des swaps, nos passifs financiers libellés en dollars américains et en livres sterling représentaient respectivement 30 % et 8 % du total de nos passifs financiers.

*Voir les Notes 25 et 26 annexées à nos comptes consolidés pour plus d'informations sur nos passifs financiers et nos instruments financiers.*

### Risque de taux d'intérêt

Nous sommes exposés à un risque de taux d'intérêt sur nos passifs financiers et nos liquidités. Notre exposition à ce risque peut être sous-divisée en plusieurs catégories de risques, décrites ci-dessous :

- risque de cours pour les éléments d'actif et de passif financiers à taux fixe :

Lorsque nous contractons une dette à taux fixe, nous sommes exposés à un coût d'opportunité en cas de baisse des taux d'intérêt. Les variations de taux d'intérêt ont un impact sur la valeur de marché des éléments d'actif et de passif à taux fixe, tandis que le produit financier ou la charge financière associée reste inchangé ;

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

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

Conformément à la politique du Groupe, nous nous efforçons de gérer ces deux types de risques, notamment en ayant recours à des swaps de taux d'intérêt et à des contrats de taux à terme. Notre département Trésorerie gère nos financements et notre position en matière de taux d'intérêt dans le cadre de la politique définie en termes de répartition taux fixe - taux variable des passifs financiers.

Au 31 décembre 2009, avant prise en compte des swaps sur taux d'intérêt, 67 % de nos passifs financiers étaient à taux fixe. Après prise en compte de ces swaps, la part à taux fixe de nos passifs financiers représentait 68 %.

# 4

## EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET TENDANCES

### 4.6 Risques de marché

Voir les Notes 25 et 26 annexées à nos comptes consolidés pour plus d'informations sur nos passifs financiers et sur nos instruments financiers.

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

Nous sommes soumis à un risque de variation des cours des matières premières, sur les marchés de l'électricité, du gaz naturel, du pétrole, du charbon, du fuel, du gasoil, du diesel mais également sur le fret maritime. Nous nous efforçons de limiter notre exposition aux cours de ces matières premières en développant l'utilisation de combustibles alternatifs, et d'énergies renouvelables.

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

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

Voir la Note 26 (e) annexée à nos comptes consolidés pour plus de détails sur les instruments financiers et le risque sur matières premières.

#### Sensibilité aux taux de change

Le tableau ci-après fournit des informations sur nos passifs financiers et sur nos instruments dérivés de change qui sont sensibles aux variations des taux de change. Le tableau présente les passifs financiers libellés en devises, par date d'échéance prévue et avant swaps. En ce qui concerne les contrats de change à terme, le tableau présente les montants notionnels par date d'échéance contractuelle. Ces montants notionnels sont généralement utilisés pour calculer les paiements contractuels devant être échangés dans le cadre du contrat.

#### ÉCHÉANCES DES VALEURS CONTRACTUELLES NOTIONNELLES AU 31 DÉCEMBRE 2009

| (millions d'euros)                            | 2010         | 2011       | 2012         | 2013       | 2014       | > 5 ANS      | TOTAL        | JUSTE VALEUR |
|---|--------------|------------|--------------|------------|------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>PASSIFS FINANCIERS LIBELLÉS EN DEVISES</b> |              |            |              |            |            |              |              |              |
| Dollar américain                              | 98           | 549        | 317          | 424        | 96         | 1 123        | 2 607        | 2 661        |
| Livre sterling                                | 236          | 7          | 401          | 172        | -          | 619          | 1 435        | 1 544        |
| Autres devises                                | 497          | 149        | 375          | 171        | 181        | 80           | 1 453        | 1 454        |
| <b>TOTAL</b>                                  | <b>831</b>   | <b>705</b> | <b>1 093</b> | <b>767</b> | <b>277</b> | <b>1 822</b> | <b>5 495</b> | <b>5 659</b> |
| <b>INSTRUMENTS DÉRIVÉS DE CHANGE</b>          |              |            |              |            |            |              |              |              |
| <b>ACHATS À TERME ET SWAPS DE CHANGE</b>      |              |            |              |            |            |              |              |              |
| Dollar américain                              | 300          | -          | -            | -          | -          | -            | 300          | 2            |
| Livre sterling                                | 402          | -          | -            | -          | -          | -            | 402          | 4            |
| Autres devises                                | 325          | -          | -            | -          | -          | -            | 325          | 6            |
| <b>TOTAL</b>                                  | <b>1 027</b> | <b>-</b>   | <b>-</b>     | <b>-</b>   | <b>-</b>   | <b>-</b>     | <b>1 027</b> | <b>12</b>    |
| <b>VENTES À TERME ET SWAPS DE CHANGE</b>      |              |            |              |            |            |              |              |              |
| Dollar américain                              | 2 351        | 21         | 21           | 21         | -          | -            | 2 414        | (39)         |
| Livre sterling                                | 122          | -          | -            | -          | -          | -            | 122          | (2)          |
| Autres devises                                | 267          | 1          | -            | -          | -          | -            | 268          | (4)          |
| <b>TOTAL</b>                                  | <b>2 740</b> | <b>22</b>  | <b>21</b>    | <b>21</b>  | <b>-</b>   | <b>-</b>     | <b>2 804</b> | <b>(45)</b>  |

Sur la base des couvertures existantes au 31 décembre 2009, une variation instantanée de +/- 5 % sur les cours de change aurait un impact maximal de respectivement +/- 2 millions d'euros en capitaux propres au titre des instruments dérivés de change du Groupe désignés comme instruments de couverture de flux de trésorerie. L'impact net en résultat d'une même variation instantanée des cours de change sur les instruments dérivés de change du Groupe est non significatif. Les justes valeurs sont calculées à partir de modèles internes qui s'appuient sur

des données de marché observables (cours spot des devises, cours à terme, courbes de taux, etc.).

#### Sensibilité aux taux d'intérêt

Le tableau ci-dessous donne des informations sur les passifs financiers et les instruments dérivés de taux d'intérêt conclus et qui sont sensibles aux variations de taux d'intérêt.

En ce qui concerne les passifs financiers, le tableau ci-dessous présente les principaux flux de trésorerie par date d'échéance, ainsi

que les taux d'intérêt moyens pondérés correspondants, avant swaps.

En ce qui concerne les instruments dérivés de taux d'intérêt, le tableau présente les montants notionnels par date d'échéance contractuelle et les taux d'intérêt moyens pondérés correspondants. Ces montants notionnels sont utilisés pour calculer les paiements contractuels à échanger dans le cadre du contrat. Les taux variables moyens pondérés reposent sur les taux réels en fin d'année.



## ÉCHÉANCES DES VALEURS CONTRACTUELLES NOTIONNELLES AU 31 DÉCEMBRE 2009

| (millions d'euros)                           | TAUX MOYEN (%) | 2010 S1 | 2010 S2 | 2011  | 2012  | 2013  | 2014  | > 5 ANS | TOTAL  | JUSTE VALEUR |
|--|----------------|---------|---------|-------|-------|-------|-------|---------|--------|--------------|
| <b>PASSIFS FINANCIERS</b>                    |                |         |         |       |       |       |       |         |        |              |
| Passifs financiers à long terme *            | 5,2            | 319     | 1 124   | 1 480 | 2 439 | 1 802 | 1 954 | 5 959   | 15 077 | 15 596       |
| Part à taux fixe                             | 6,3            | 35      | 250     | 1 251 | 494   | 903   | 1 761 | 5 828   | 10 522 | 11 044       |
| Part à taux variable                         | 2,5            | 284     | 874     | 229   | 1 945 | 899   | 193   | 131     | 4 555  | 4 552        |
| Concours bancaires courants                  | 4,4            | 553     | 37      |       |       |       |       |         | 590    | 590          |
| <b>INSTRUMENTS DÉRIVÉS DE TAUX D'INTÉRÊT</b> |                |         |         |       |       |       |       |         |        |              |
| Payeur de taux fixe                          |                |         |         |       |       |       |       |         |        |              |
| Euro   | 4,5            | -       | -       | -     | 70    | 58    | 42    | -       | 170    | (12)         |
| Autres devises                               | 5,4            | -       | 6       | 108   | 26    | 55    | 102   | -       | 297    | 17           |
| Payeur de taux variable                      |                |         |         |       |       |       |       |         |        |              |
| Euro   | 0,0            | -       | -       | -     | -     | -     | -     | -       | -      | -            |
| Autres devises                               | 3,3            | -       | 225     | -     | -     | 70    | -     | -       | 295    | 5            |
| Autres dérivés de taux                       |                |         |         |       |       |       |       |         |        |              |
| Euro   | 2,4            | 3       | 2       | -     | -     | -     | -     | -       | 5      | -            |
| Autres devises                               | 1,2            | 10      | 171     | 218   | 19    | 307   | -     | -       | 725    | (9)          |

\* Y compris part à moins d'un an.

Sur la base des couvertures existantes au 31 décembre 2009, une variation instantanée de +/- 100 points de base sur les courbes de taux d'intérêt, aurait un impact maximal de respectivement +/- 11 millions d'euros en capitaux propres au titre des instruments dérivés de taux d'intérêt du Groupe désignés comme instruments de couverture de flux de trésorerie. L'impact en résultat lié aux instruments dérivés de taux d'intérêt désignés comme instruments de couverture de juste valeur est compensé par la réévaluation de la dette sous-jacente. Par ailleurs, l'impact d'une même variation des courbes de taux d'intérêt sur les instruments dérivés de taux d'intérêt non désignés comptablement comme instruments de couverture est non significatif. Les justes valeurs sont calculées à partir de modèles internes qui s'appuient sur des données de marché observables (courbes de taux, courbes "zéro coupon", etc.).

Une variation instantanée de +/- 1 % des taux d'intérêt à court terme appliquée aux passifs financiers à taux variable nets de trésorerie aurait un impact maximal, après prise en compte des produits dérivés, estimé à +/- 28 millions d'euros sur le résultat consolidé du Groupe avant impôts.

### Hypothèses relatives aux deux tableaux de sensibilité ci-dessus

#### ENDETTEMENT

La juste valeur des passifs financiers à long terme a été déterminée par estimation des flux de trésorerie futurs, emprunt par emprunt,

et par actualisation de ces flux de trésorerie futurs à un taux correspondant au taux auquel le Groupe contracterait en fin d'exercice des emprunts similaires. Le prix de marché est utilisé pour déterminer la juste valeur des titres cotés.

#### INSTRUMENTS FINANCIERS

La juste valeur des instruments dérivés de change et de taux d'intérêt a été calculée par application des prix de marché que le Groupe paierait ou recevrait pour solder les contrats correspondants.

#### Sensibilité aux prix des matières premières

Sur la base des couvertures existantes au 31 décembre 2009, une variation instantanée de +/- 20 % sur les indices de matières premières sur lesquels le Groupe est couvert, à savoir principalement le gaz naturel (NYMEX), le fuel (NYMEX), le gasoil (IPE), le fret maritime (Panamax), et le charbon (Newcastle FOB), aurait un impact maximum de respectivement +/- 9 millions d'euros en capitaux propres au titre des instruments dérivés sur matières premières du Groupe désignés comme instruments de couverture de flux de trésorerie. L'impact net en résultat d'une même variation instantanée des indices cités ci-dessus sur les instruments dérivés sur matières premières du Groupe est non significatif. Les justes valeurs sont calculées à partir de modèles internes qui s'appuient sur des données de marché observables (cours spot et à terme de matières premières, etc.).

#### Risque de contrepartie sur opérations financières

Nous sommes exposés à un risque de crédit en cas de défaillance d'une contrepartie (principalement banques et établissements de crédit). Nous nous efforçons de limiter notre exposition au risque de contrepartie, en fonction de la nature et de l'échéance des opérations réalisées avec celles-ci, grâce à la sélection rigoureuse des contreparties avec lesquelles nous traitons et au suivi régulier des notations attribuées par les agences de notation conformément aux politiques internes du Groupe. Nous définissons des limites de contrepartie qui sont soumises à des examens réguliers. Nous estimons que nous n'avons aucune concentration importante du risque entre les mains d'une seule contrepartie. Nous ne prévoyons pas de défaillance de la part de tiers susceptible d'avoir un impact important sur notre situation financière et sur notre résultat d'exploitation.

#### Risque de liquidité

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

Voir la Section 4.5 (Trésorerie et capitaux) et la Note 26 (g) annexée à nos comptes consolidés pour plus de détails sur notre exposition et notre gestion du risque de liquidité.

## Risque action

### ■ Action cotée

Le Groupe détenait au 31 décembre 2009, une participation de 17,28 % dans la société Cimentos de Portugal (Cimpor) dont l'action se négocie sur la Bourse de Lisbonne. La valeur de cette participation dans les états financiers consolidés du Groupe fluctuait en fonction de son cours de Bourse et les impacts (moins-

values latentes ou plus-value latentes) par rapport au coût d'acquisition étaient constatés dans les capitaux propres du Groupe.

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

*Voir les Notes 15 et 24 annexées à nos comptes consolidés pour plus d'informations sur d'une part la situation du cours de Bourse de l'action Cimpor par rapport à son coût d'acquisition au 31 décembre 2009 et d'autre part sur les modalités de cession de la participation Cimpor en février 2010.*

### ■ Autocontrôle

Au 31 décembre 2009, le Groupe détenait 380 148 de ses propres actions. Ces actions viennent en couverture d'option d'achat ou de plans d'actions de performance aux salariés. Nous considérons que notre exposition au risque d'autocontrôle est non significative.

*Voir la Note 25 (f) annexée à nos comptes consolidés pour plus de détails sur notre exposition à ces options.*



**CIMENT**

Canada. Un employé de la cimenterie de Richmond, Colombie-Britannique

# 5

## Organes d'administration et de direction, et salariés

|            |   |            |
|------------|---|------------|
| <b>5.1</b> | <b>LE CONSEIL D'ADMINISTRATION</b>  | <b>90</b>  |
| 5.1.1      | Formule d'organisation des pouvoirs – Conseil d'administration et Président-Directeur général | 90         |
| 5.1.2      | Composition   | 90         |
| 5.1.3      | Administrateurs indépendants  | 100        |
| 5.1.4      | Charte de l'administrateur  | 101        |
| <b>5.2</b> | <b>LA DIRECTION DU GROUPE</b>   | <b>102</b> |
| <b>5.3</b> | <b>FONCTIONNEMENT DU CONSEIL ET DES COMITÉS</b>   | <b>104</b> |
| 5.3.1      | Le Conseil d'administration   | 104        |
| 5.3.2      | Les Comités du Conseil  | 104        |
| 5.3.3      | Évaluation du Conseil d'administration, de ses Comités et du Président-Directeur général      | 108        |
| 5.3.4      | Tableau de synthèse de la participation aux réunions du Conseil et de ses Comités             | 108        |
| 5.3.5      | Pouvoirs du Président-Directeur général   | 109        |
| <b>5.4</b> | <b>RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES</b>   | <b>110</b> |
| 5.4.1      | Rémunérations versées aux administrateurs – Jetons de présence                                | 110        |
| 5.4.2      | Rémunérations et avantages au bénéfice du Président-Directeur général                         | 110        |
| 5.4.3      | Rémunération globale de la direction du Groupe en 2009 et engagements de retraite             | 113        |
| <b>5.5</b> | <b>PLANS D'OPTIONS ET D' ACTIONS DE PERFORMANCE</b>   | <b>113</b> |
| 5.5.1      | Politique d'attribution - Critères de performance et règles de conservation                   | 113        |
| 5.5.2      | Plans d'options de souscription ou d'achat d'actions  | 114        |
| 5.5.3      | Plans d'actions de performance  | 117        |
| <b>5.6</b> | <b>PARTICIPATION AU CAPITAL</b>   | <b>118</b> |
| 5.6.1      | Participation des mandataires sociaux et membres de la direction dans le capital              | 118        |
| 5.6.2      | Opérations sur titres réalisées par les mandataires sociaux et les membres de la direction    | 118        |
| 5.6.3      | Plans d'actionnariat salarié  | 120        |

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

Lors de sa réunion du 6 novembre 2008, le Conseil d'administration de Lafarge a décidé que le Code de gouvernement d'entreprise auquel Lafarge se référerait serait le "Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées" publié par l'Afep (Association française des entreprises privées) et le Medef (Mouvement des entreprises de France) dit "Code Afep-Medef" et dont la version de décembre 2008 consolide les recommandations (Principes de

gouvernement d'entreprise résultant de la consolidation du rapport de l'Afep et du Medef d'octobre 2003 et de leurs recommandations de janvier 2007 et d'octobre 2008 sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux des sociétés cotées).

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

Conformément à ce Code, les sociétés qui s'y réfèrent doivent faire état, dans leur Rapport Annuel/Document de Référence, de l'application de ces recommandations et expliciter, le cas échéant, les raisons pour lesquelles elles n'auraient pas mis en œuvre certaines d'entre elles. Lorsque pertinentes, ces informations seront mentionnées dans le présent Chapitre 5.

### 5.1 Le Conseil d'administration

Le Conseil d'administration de Lafarge comprend actuellement 18 membres qui lui apportent des expériences et des profils différents et complémentaires. Sa composition n'a pas évolué au cours de l'exercice 2009, suite au renouvellement lors de l'Assemblée générale du 6 mai 2009 des mandats de 6 administrateurs indépendants (Madame Hélène Ploix, Messieurs Jean-Pierre Boisivon, Michel Bon, Philippe Charrier, Oscar Fanjul (Vice-Président du Conseil) et Juan Gallardo), ainsi que de ceux du Président-Directeur général (Monsieur Bruno Lafont) et du Président d'honneur (Monsieur Bertrand Collomb).

Certains exercent ou ont exercé des fonctions dans le Groupe ou ont des relations professionnelles avec le Groupe et ils en connaissent donc bien les activités. D'autres en sont plus éloignés, mais apportent d'autres expériences, une compréhension générale des problèmes des affaires et une capacité de recul et de comparaison avec d'autres situations dans d'autres secteurs.

Conformément à la charte de l'administrateur, tous les administrateurs doivent exercer leurs responsabilités avec une totale indépendance d'esprit. Les nouveaux administrateurs, lorsque leur nomination est à l'ordre du jour, sont proposés par le Comité du gouvernement d'entreprise et des nominations.

Conformément aux dispositions des statuts, la durée du mandat d'administrateur est de quatre ans.

Monsieur Bruno Lafont est le seul membre du Conseil d'administration exerçant des fonctions exécutives au sein du Groupe.

Les administrateurs ne doivent pas avoir plus de 70 ans et doivent détenir chacun au moins 1 143 actions de la Société.

Il n'y a pas d'administrateur représentant les salariés actionnaires et les salariés.

Voir la Section 8.5 (Statuts).

#### 5.1.1 Formule d'organisation des pouvoirs – Conseil d'administration et Président-Directeur général

Lors de sa réunion du 3 mai 2007, le Conseil d'administration de Lafarge a décidé d'unifier les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général, suite aux réflexions menées avec le Comité des nominations dans le meilleur intérêt de la Société. À cette même date, le Conseil a décidé de confier ces fonctions à Monsieur Bruno Lafont.

Ce mode de gouvernance est très majoritaire chez les sociétés émettrices françaises à Conseil d'administration. Il est considéré adapté à l'organisation et au mode de fonctionnement de Lafarge. Il s'exerce dans le respect des prérogatives respectives des différents organes sociaux (Assemblée générale, Conseil d'administration, direction générale) notamment en termes de contrôle de l'activité du Groupe.

Le règlement intérieur du Conseil et de ses Comités offre par ailleurs les garanties nécessaires au respect des bonnes pratiques de gouvernance dans le cadre d'un tel mode de direction. Ce règlement prévoit notamment la nomination par le Conseil d'un Vice-Président du Conseil parmi les administrateurs qualifiés d'indépendants, pour un mandat d'un an renouvelable, sur recommandation

du Comité du gouvernement d'entreprise et des nominations.

Le Vice-Président est membre du Comité du gouvernement d'entreprise et des nominations et du Comité des rémunérations. Il préside les réunions du Conseil en l'absence du Président-Directeur général. En particulier, le Vice-Président préside les débats du Conseil d'administration organisés au moins une fois par an pour notamment évaluer les performances et fixer la rémunération du Président-Directeur général, ces débats se déroulant en dehors de la présence de ce dernier. Ces fonctions sont actuellement assurées par Monsieur Oscar Fanjul.

#### 5.1.2 Composition

La biographie ci-dessous accompagnée des tableaux de synthèse des renseignements sur les administrateurs illustre les expériences et expertises respectives des administrateurs, notamment en matière de gestion.

#### Présentation des administrateurs – Expertise et expérience

**Bruno Lafont**, Président-Directeur général, 61, rue des Belles Feuilles, 75116 Paris, France.

Bruno Lafont a été nommé Président du Conseil d'administration en mai 2007. Il est administrateur de Lafarge depuis mai 2005 et Directeur général du Groupe depuis le 1er janvier 2006. Diplômé de l'école des Hautes Études Commerciales (HEC 1977, Paris) et ancien élève de l'École Nationale d'Administration (ENA 1982, Paris). Il commence sa carrière chez Lafarge dès 1983 en tant qu'auditeur interne à la direction Financière. En 1984, il intègre l'activité

Sanitaire du Groupe (aujourd'hui sortie du périmètre du Groupe) en tant que Directeur administratif et financier en Allemagne. Il a ensuite été successivement Directeur financier de cette branche (1986-1988) et Directeur du développement international, basé en Allemagne (1988-1989). En 1990, il est nommé Directeur des opérations Ciment, Granulats & Béton de Lafarge pour la Turquie et la zone Méditerranée. Il est nommé Directeur général adjoint, Finance du Groupe en 1995, puis Directeur général adjoint du Groupe en charge de la branche Plâtre en 1998, avant d'être Directeur général délégué du Groupe entre mai 2003 et décembre 2005. Il est également administrateur de EDF. Son mandat d'administrateur de Lafarge expire lors de l'Assemblée générale qui statuera sur les comptes de l'exercice 2012.

**Oscar Fanjul**, Vice-Président du Conseil d'administration et administrateur, Paseo de la Castellana, 28-5°, ES-28046 Madrid, Espagne.

Oscar Fanjul a été nommé administrateur de Lafarge en 2005 puis Vice-Président du Conseil d'administration le 1<sup>er</sup> août 2007. Après avoir débuté sa carrière en 1972 au sein de la holding industrielle I.N.I (Espagne), il a été Président fondateur et Directeur général de Repsol YPF (Espagne) jusqu'en 1996. Il est actuellement Vice-Président de la société Omega Capital, SL (Espagne). Monsieur Fanjul est également administrateur de Marsh & McLennan Companies (États-Unis), du London Stock Exchange (Royaume-Uni), d'Acerinox (Espagne) et d'Areva. Son mandat d'administrateur de Lafarge expire lors de l'Assemblée générale qui statuera sur les comptes de l'exercice 2012.

**Jean-Pierre Boisivon**, administrateur, 29, rue de Lisbonne, 75008 Paris, France.

Jean-Pierre Boisivon a été nommé administrateur de Lafarge en 2005. Il a exercé à la fois des responsabilités dans l'éducation et dans les entreprises. En qualité de professeur des universités en sciences de gestion de 1980 à 2000, il a enseigné à l'Université Paris-II Panthéon-Assas avant de diriger la direction de l'évaluation et de la prospective au ministère de l'Éducation nationale de 1987 à 1990, puis le groupe Essec de 1990 à 1997. Monsieur Boisivon a également occupé les fonctions de Directeur général adjoint de la Caisse d'Épargne de Paris de 1978 à 1985, de Secrétaire général de l'Union des Banques à Paris de 1985 à 1987 et de Délégué général de l'Institut de l'Entreprise de 1997 à 2008. Il est actuellement Président du CORA (Conseil d'orientation et de réflexion de l'assurance), Vice-Président de l'institut Veolia

Environnement, membre du CODICE (Comité pour la diffusion de la culture économique) et administrateur de IEF (Institut pour l'éducation financière du public). Son mandat d'administrateur de Lafarge expire lors de l'Assemblée générale qui statuera sur les comptes de l'exercice 2009.

**Michel Bon**, administrateur, 86, rue Anatole-France, 92300 Levallois-Perret, France.

Michel Bon a été nommé administrateur de Lafarge en 1993. Il est actuellement Président du Conseil de surveillance de Devoteam et des Éditions du Cerf. Il est également administrateur de Sonepar, de Provimi ainsi que de *Senior Adviser* de Roland Berger, de Vermeer Capital et de Permira. Il a précédemment occupé les fonctions de Directeur général puis de Président de Carrefour de 1985 à 1992 et de Président-Directeur général de France Télécom de 1995 à 2002. Son mandat d'administrateur de Lafarge expire lors de l'Assemblée générale qui statuera sur les comptes de l'exercice 2012.

**Philippe Charrier**, administrateur, 59, boulevard Exelmans, 75016, Paris, France.

Philippe Charrier a été nommé administrateur de Lafarge en 2005. Il est actuellement Vice-Président, Directeur général et administrateur d'Ænobiol, Président du Conseil de surveillance de Spotless group, Président du Conseil d'administration d'Alphident et de Dental Emco S.A. Il est également membre fondateur du Club Entreprise et Handicap, administrateur de la Fondation Nestlé pour la nutrition et de Rallye. Il a été Président-Directeur général de Procter & Gamble en France de 1999 à 2006. Chez Procter & Gamble, il a occupé les fonctions de Directeur général au Maroc de 1996 à 1998, de Directeur marketing en France, de 1994 à 1996 et de Directeur financier de 1988 à 1994. Il a précédemment exercé différentes fonctions financières chez Procter & Gamble depuis 1978. Son mandat d'administrateur de Lafarge expire lors de l'Assemblée générale qui statuera sur les comptes de l'exercice 2012.

**Bertrand Collomb**, administrateur et Président d'honneur, 61, rue des Belles Feuilles, 75116 Paris, France.

Bertrand Collomb a été nommé administrateur de Lafarge en 1987. Il a été Président-Directeur général de Lafarge de 1989 à 2003 puis Président du Conseil d'administration de 2003 à 2007. Il a auparavant occupé diverses fonctions de direction au sein du Groupe de 1975 à 1989, notamment en Amérique du Nord. De 1966 à 1975 il a exercé plusieurs fonctions auprès du ministère de l'Industrie et de cabinets ministériels. Il est actuellement

administrateur de Total, Atco Ltd (Canada) et DuPont (États-Unis). Il est également Président de l'Institut Français des Relations Internationales, Président de l'Institut des Hautes Études pour la Science et la Technologie, membre du Comité de direction de l'institut européen de technologie ainsi que du forum Européen du Gouvernement d'Entreprise. Il est membre de l'Institut de France (Académie des sciences morales et politiques). Son mandat d'administrateur de Lafarge expire lors de l'Assemblée générale qui statuera sur les comptes de l'exercice 2012.

**Philippe Dauman**, administrateur, 1515 Broadway, New York, NY 10036, États-Unis.

Philippe Dauman a été nommé administrateur de Lafarge en 2007. Il est Président-Directeur général de Viacom Inc. (États-Unis) depuis septembre 2006. Il était précédemment Co-Président du Conseil et Directeur général de DND Capital Partners L.L.C. (États-Unis) depuis mai 2000. Avant de constituer DND Capital Partners, Monsieur Dauman était Vice-Président du Conseil de Viacom de 1996 à mai 2000, Vice-Président exécutif de 1995 à mai 2000 et Directeur juridique et secrétaire du Conseil de 1993 à 1998. Il était auparavant associé du cabinet d'avocats new-yorkais Shearman & Sterling. Monsieur Dauman était administrateur de Lafarge North America de 1997 à 2006. Il est actuellement administrateur de National Amusements Inc. (États-Unis) et membre du conseil du doyen de l'école de droit de l'Université de Columbia (États-Unis). Son mandat d'administrateur de Lafarge expire lors de l'Assemblée générale qui statuera sur les comptes de 2010.

**Paul Desmarais, Jr.**, administrateur, 751, Square Victoria, Montréal, Québec H2Y 2J3, Canada.

Paul Desmarais a été nommé administrateur de Lafarge en janvier 2008. Il est Président et Co-Chef de la direction de Power Corporation of Canada (PCC) depuis 1996 et Co-Président et Président du Comité Exécutif de Power Financial Corporation (PFC). Avant de se joindre à PCC en 1981, il a travaillé chez S.G. Warburg & Co. à Londres, en Angleterre, et chez Standard Brands Incorporated à New York. Il a été Président et chef de l'exploitation de PFC de 1986 à 1989, puis Président de PFC de 1990 à 2005. Il est administrateur et membre du Comité Exécutif de plusieurs sociétés du groupe Power en Amérique du Nord. Il est également Vice-Président du Conseil et administrateur délégué de Pargesa Holding S.A. (Suisse), et administrateur du Groupe Bruxelles Lambert (Belgique), de Total S.A. et de GDF-Suez (France). Monsieur Desmarais est Président

# 5

## ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION ET SALARIÉS

### 5.1 Le Conseil d'administration

du Bureau des gouverneurs du Forum économique international des Amériques, fondateur et Président du Conseil consultatif international de l'École des Hautes Études Commerciales (HEC) Montréal, fondateur et membre du Conseil consultatif international de la Faculté d'administration de l'Université McGill. Il est membre du Conseil international et administrateur de l'Institut Européen des Affaires (INSEAD) et Conseiller Mondial pour Merrill Lynch (New York). Il est membre du Conseil consultatif sur l'économie du Ministre Flaherty (Canada), membre du Conseil de la Fondation Trudeau, Vice-Président du Conseil et membre du Comité Exécutif du CCCE (Conseil Canadien des Chefs d'Entreprise). Il est également membre du Comité honoraire du Centre Peres pour la paix, membre du "National Strategy Council" du Mazankowski Alberta Heart Institute, membre de la BAC et Co-Président de la campagne nationale de conservation de la nature du Canada ("NCC"). Il détient un baccalauréat en commerce de l'Université McGill. Il a également étudié à l'INSEAD à Fontainebleau, France, où il a obtenu une maîtrise en administration. Son mandat d'administrateur de Lafarge expire lors de l'Assemblée générale qui statuera sur les comptes de l'exercice 2011.

**Gérald Frère**, administrateur, 12, rue de la Blanche Borne, 6280 Loverval, Belgique.

Gérald Frère a été nommé administrateur de Lafarge en 2008. Il est depuis 1993 administrateur délégué du Groupe Bruxelles Lambert. Il a rejoint l'entreprise familiale, le groupe Frère-Bourgeois (Belgique) en 1972. Il siège au Conseil d'administration du Groupe Bruxelles Lambert depuis 1982 et préside le Comité permanent depuis 1993. Il exerce en outre le mandat de Président du Conseil d'administration de la Compagnie Nationale à Portefeuille SA (CNP) et de RTL Belgium. Il est également Régent de la Banque Nationale de Belgique, Vice-Président du Conseil d'administration de Pargesa Holding SA (Suisse) et administrateur de Corporation Financière Power (Canada) et de Suez-Tractebel SA (Belgique). Son mandat d'administrateur de Lafarge expire lors de l'Assemblée générale qui statuera sur les comptes de l'exercice 2011.

Messieurs Gérald Frère et Thierry de Rudder sont beaux-frères.

**Juan Gallardo**, administrateur, Monte Cauaso 915 - 4° piso, Col. Lomas de Chapultepec C.P., MX 11000 Mexico, Mexique.

Juan Gallardo a été nommé administrateur de Lafarge en 2003. Il est Président du Conseil d'administration de Grupo Embotelladoras Unidas, S.A. de C.V. (Mexique) depuis 1985.

Il est également administrateur de Grupo Azucarero Mexico S.A., de Mexicana de Aviacion, de IDEA S.A., de Grupo Mexico S.A. de C.V. (Mexique) et de Caterpillar, Inc. (États-Unis). Il est membre du Mexican Business Roundtable. Il était précédemment membre du Comité consultatif international de Lafarge, Président du Fondo Mexico et Vice-Président de Home Mart Mexico. Son mandat d'administrateur de Lafarge expire lors de l'Assemblée générale qui statuera sur les comptes de l'exercice 2012.

**Jérôme Guiraud**, administrateur, 4 Cork street, London W1S 3LB, Royaume-Uni.

Jérôme Guiraud a été nommé administrateur de Lafarge en 2008. Il est diplômé de l'école des Hautes Études Commerciales (HEC 1984 - Paris). Il est actuellement Directeur général de NNS Capital et administrateur d'Orascom Construction Industries. Après 18 mois passés au sein des services de l'ambassade de France en tant qu'adjoint à l'attaché commercial à Zagreb (Croatie), il intègre, en 1986, l'Inspection Générale, le corps d'audit interne du groupe Société Générale. À compter de 1993, il exerce de multiples fonctions à l'international. Il est tout d'abord nommé Directeur général adjoint de la succursale espagnole de la Société Générale puis, parallèlement, administrateur délégué de la société de Bourse madrilène du Groupe. Il rejoint ensuite SG Securities (Londres) en tant que co-responsable *Equity Corporate Finance* pour la région Europe de l'Est/Moyen-Orient/Afrique. À partir de 2000, il occupe les fonctions d'administrateur Directeur général de la NSGB (National Société Générale Bank), banque universelle cotée à la Bourse du Caire. En 2004, il devient Président du directoire de la Société Générale Marocaine de Banques à Casablanca, administrateur de l'ensemble de ses filiales marocaines et représentant du Groupe au sein des Conseils d'administration des filiales marocaines des groupes Sanofi et TUI. Il rejoint le groupe Orascom en 2008. Son mandat d'administrateur de Lafarge expire lors de l'Assemblée générale qui statuera sur les comptes de l'exercice 2011.

**Bernard Kasriel**, administrateur, 61, rue des Belles Feuilles, 75116 Paris, France.

Bernard Kasriel est administrateur de Lafarge depuis 1989. Il a été Vice-Président du Conseil d'administration de Lafarge de 1995 à 2005 et Directeur général de 2003 à 2005. Auparavant il a occupé les fonctions de Vice-Président-Directeur général de 1995 à 2003, Directeur général de 1989 à 1994, Directeur général délégué de 1982 à 1989, Président et *Chief Operating Officer* de National Gypsum (groupe plâtrier nord-américain) de 1987 à

1989, ainsi que diverses fonctions de direction au sein du Groupe depuis 1977. Avant de rejoindre Lafarge, Bernard Kasriel a occupé les fonctions de Directeur général adjoint de la Société phocéenne de métallurgie de 1975 à 1977 et de Directeur général de Braud de 1972 à 1974. Il a débuté sa carrière en 1970 à l'Institut du développement industriel. Il est également administrateur de L'Oréal, Arkema et Nucor (États-Unis). Il est associé et membre du directoire de LBO France depuis septembre 2006. Son mandat d'administrateur de Lafarge expire lors de l'Assemblée générale qui statuera sur les comptes de 2009.

**Pierre de Lafarge**, administrateur, 8, rue des Graviers, 92521 Neuilly-sur-Seine Cedex, France.

Pierre de Lafarge a été nommé administrateur de Lafarge en 2007. Diplômé de l'École des Mines de Nancy, Pierre de Lafarge a terminé sa carrière comme Directeur du développement international de Kernéos, filiale du groupe Materis. Il a travaillé au sein du Groupe de 1972 à 2001, occupant successivement les fonctions de Directeur général adjoint de Lafarge Réfractaire de 1992 à 1995, Directeur des développements en Europe de l'Est de Lafarge Mortier de 1996 à 2000 puis Directeur de la stratégie et du développement international de Lafarge Mortier de 2000 à 2001 et de l'activité mortier du groupe Materis de 2001 à 2003. Son mandat d'administrateur de Lafarge expire lors de l'Assemblée générale qui statuera sur les comptes de 2011.

**Michel Pébereau**, administrateur, 3, rue d'Antin, 75002 Paris, France.

Michel Pébereau a été nommé administrateur de Lafarge en 1991. Michel Pébereau est Président du Conseil d'administration de BNP Paribas et exerce divers mandats sociaux dans les filiales de ce groupe. Il a préalablement occupé les fonctions de Directeur général puis de Président-Directeur général du Crédit Commercial de France de 1982 à 1993, de Président-Directeur général de la BNP puis de BNP Paribas de 1993 à 2003. Il est administrateur de Total, Saint-Gobain, EADS NV (Pays-Bas) et de Pargesa Holding (Suisse), membre du Conseil de surveillance d'Axa et censeur des Galeries Lafayette, Il est Président de l'Institut de l'Entreprise et Président du Conseil de Surveillance de l'Institut Aspen France. Son mandat d'administrateur de Lafarge expire lors de l'Assemblée générale qui statuera sur les comptes de 2010.

**Hélène Ploix**, administrateur, 162, rue du Faubourg-Saint-Honoré, 75008 Paris, France.

Hélène Ploix a été nommée administrateur de Lafarge en 1999. Hélène Ploix est Président de Pechel Industries SAS et de Pechel Industries

Partenaires SAS. Elle était précédemment Directeur général adjoint de la Caisse des dépôts et consignations (CDC) et Président-Directeur général de CDC Participations de 1989 à 1995, Président de la Caisse autonome de refinancement, Président du Conseil de surveillance de CDC Gestion. Elle a occupé les fonctions de conseiller spécial pour la monnaie unique de KPMG Peat Marwick de 1995 à 1996. Elle a été administrateur d'Alliance Boots plc. (Grande Bretagne) de 2000 à juillet 2007. Elle est actuellement membre du Conseil de surveillance de Publicis Groupe et administrateur de BNP Paribas, Ferring S.A. (Suisse), Completel NV (Pays-Bas) et, au titre de ses fonctions de Pechel Industries Partenaires, membre du Conseil d'administration de sociétés non cotées. Son mandat d'administrateur de Lafarge expire lors de l'Assemblée générale qui statuera sur les comptes de 2012.

**Michel Rollier**, administrateur, 23, place des Carmes-Déchaux, 63000 Clermont Ferrand.

Michel Rollier a été nommé administrateur de Lafarge en 2008. Il est diplômé de l'Institut d'Études Politiques de Paris (1967) et de l'Université de droit de Paris (DESS 1968). Il est

gérant associé commandité de la Compagnie Générale des Établissements Michelin depuis mai 2005. Il a débuté sa carrière en 1971 dans la société Aussedat-Rey (groupe International Paper), dans laquelle il a occupé les fonctions de contrôleur de gestion jusqu'en 1982, de Directeur d'unité opérationnelle de 1982 à 1987, de Directeur financier de 1987 à 1994 et de Directeur général adjoint de 1994 à 1996. Il a rejoint le groupe Michelin comme Directeur du service juridique du groupe et Directeur des opérations financières. Membre du Comité Exécutif, il a pris en octobre 1999 la responsabilité de l'ensemble de la direction Financière et Juridique du Groupe. Son mandat d'administrateur de Lafarge expire lors de l'Assemblée générale qui statuera sur les comptes de l'exercice 2011.

**Thierry de Rudder**, administrateur, avenue Marnix 24, 1000 Bruxelles, Belgique.

Thierry de Rudder a été nommé administrateur de Lafarge en janvier 2008. Diplômé de l'Université de Genève et de l'Université Libre de Bruxelles en mathématiques et titulaire d'un MBA de la Wharton School, Philadelphie, Thierry de Rudder est administrateur délégué du Groupe Bruxelles Lambert qu'il a rejoint

en 1986. Il a précédemment occupé diverses fonctions au sein de Citibank, à New York puis en Europe, où il est entré en 1975. Il est actuellement administrateur de la Compagnie Nationale à Portefeuille et de Suez-Tractebel en Belgique ainsi que d'Imerys, GDF-Suez et Total en France. Son mandat d'administrateur de Lafarge expire lors de l'Assemblée générale qui statuera sur les comptes de 2011.

Messieurs Gérard Frère et Thierry de Rudder sont beaux-frères.

**Nassef Sawiris**, administrateur, Nile City South Tower, 2005 A Corniche El Nil, Cairo 11221, Égypte.

Nassef Sawiris a été nommé administrateur de Lafarge en janvier 2008. Il est diplômé en économie de l'université de Chicago. Depuis 1998, Nassef Sawiris est Directeur général d'OCI Group (Orascom Construction Industries S.A.E). Il est également administrateur du *Dubai International Financial Exchange* (Nasdaq DIFX), de Besix (Belgique) ainsi que de NNS Holding (Luxembourg). Son mandat d'administrateur de Lafarge expire lors de l'Assemblée générale qui statuera sur les comptes de 2011.

## TABLEAUX DE SYNTHÈSE DES RENSEIGNEMENTS SUR LES ADMINISTRATEURS

| NOM  | ÉTAT DU MANDAT (NOMINATION/RENOUVELLEMENT/TERME DU MANDAT)   | LISTE DES MANDATS ET AUTRES FONCTIONS DANS LES SOCIÉTÉS FRANÇAISES ET ÉTRANGÈRES AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES   | NOMBRE D'ACTIONS LAFARGE DÉTENUES |
|--|--|---|-----------------------------------|
| <b>M. Bruno Lafont</b><br>(né le 8 juin 1956)          | Nomination en tant qu'administrateur de Lafarge en 2005. Terme du mandat à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2012. Directeur général depuis janvier 2006. Président-Directeur général depuis mai 2007. | <i>En cours actuellement :</i><br>En France :<br>Administrateur de Lafarge<br>Administrateur de EDF<br>Mandats dans différentes sociétés du Groupe :<br>Cementia Holding AG<br>Lafarge India Private Limited<br>Lafarge North America Inc.<br>Lafarge Shui On Cement Limited<br><i>Au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés en France et à l'étranger :</i><br>Mandats dans différentes sociétés du Groupe  | 24 006                            |
| <b>M. Oscar Fanjul</b><br>(né le 20 mai 1949)          | Nomination en tant qu'administrateur de Lafarge en 2005. Terme du mandat à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2012.   | <i>En cours actuellement :</i><br>En France :<br>Administrateur de Lafarge<br>Administrateur d'Areva<br>À l'étranger :<br>Vice-Président de la société Omega Capital, SL (Espagne)<br>Administrateur de Marsh & McLennan Companies (États-Unis)<br>Administrateur du London Stock Exchange (Royaume-Uni)<br>Administrateur d'Acerinox (Espagne)<br><i>Au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés :</i><br>À l'étranger :<br>Administrateur d'Unilever<br>Administrateur de Colonial   | 6 193                             |
| <b>M. Jean-Pierre Boisivon</b><br>(né le 25 juin 1940) | Nomination en tant qu'administrateur de Lafarge en 2005. Terme du mandat à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2009.   | <i>En cours actuellement :</i><br>En France :<br>Administrateur de Lafarge<br>Administrateur de GSE<br>Administrateur d'OPTIMUS<br>Gérant de SEFE SARL<br><i>Au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés :</i><br>En France :<br>Gérant de S4E SARL  | 1 678                             |
| <b>M. Michel Bon</b><br>(né le 5 juillet 1943)         | Nomination en tant qu'administrateur de Lafarge en 1993. Terme du mandat à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2012.   | <i>En cours actuellement :</i><br>En France :<br>Administrateur de Lafarge<br>Administrateur de Sonepar<br>Président du Conseil de surveillance des Éditions du Cerf<br>Président du Conseil de surveillance de Devoteam<br>Administrateur de Provimi<br>À l'étranger :<br>Administrateur de SONAE (Portugal)<br>Administrateur de Myriad (Suisse)<br>Administrateur de Cie Européenne de Téléphonie (Luxembourg)<br><i>Au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés :</i><br>En France :<br>Administrateur d'Editis jusqu'en 2009<br>Censeur d'Asterop jusqu'en 2008<br>Administrateur de Banque Transatlantique jusqu'en 2007<br>Administrateur d'Orsid SAS jusqu'en 2005 | 5 552                             |



| NOM  | ÉTAT DU MANDAT (NOMINATION/RENOUVELLEMENT/TERME DU MANDAT)   | LISTE DES MANDATS ET AUTRES FONCTIONS DANS LES SOCIÉTÉS FRANÇAISES ET ÉTRANGÈRES AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES  | NOMBRE D' ACTIONS LAFARGE DÉTENUES |
|--|--|--|------------------------------------|
| <b>M. Philippe Charrier</b><br>(né le 2 août 1954)             | Nomination en tant qu'administrateur de Lafarge en 2005. Terme du mandat à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2012.                                 | <p><i>En cours actuellement :</i></p> <p>En France :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Administrateur de Lafarge</li> <li>Vice-Président, Directeur général et administrateur d'Enobiol</li> <li>Président du Conseil de surveillance de Spotless Group</li> <li>Président du Conseil d'administration d'Alphident et de Dental Emco S.A. (filiale d'Alphident).</li> <li>Administrateur de Rallye</li> </ul> <p><i>Au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés :</i></p> <p>En France :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Président d'Entreprise et Progrès jusqu'en 2009</li> <li>Président-Directeur général de Procter &amp; Gamble en France de 1999 à 2006</li> </ul> | 3 368                              |
| <b>M. Bertrand Collomb</b><br>(né le 14 août 1942)             | Nomination en tant qu'administrateur de Lafarge en 1987. Terme du mandat à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2012. Président d'Honneur de Lafarge. | <p><i>En cours actuellement :</i></p> <p>En France :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Administrateur de Lafarge</li> <li>Administrateur de Total</li> </ul> <p>À l'étranger :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Administrateur d'Atco Ltd (Canada)</li> <li>Administrateur de DuPont (USA)</li> </ul> <p><i>Au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés en France et à l'étranger :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mandats dans différentes sociétés du Groupe</li> <li>Administrateur de Vivendi Universal jusqu'en 2005 (France)</li> <li>Administrateur d'Unilever jusqu'en 2006 (Pays-Bas)</li> </ul>  | 112 942                            |
| <b>M. Philippe Dauman</b><br>(né le 1 <sup>er</sup> mars 1954) | Nomination en tant qu'administrateur de Lafarge en 2007. Terme du mandat à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2010.                                 | <p><i>En cours actuellement :</i></p> <p>En France :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Administrateur de Lafarge</li> </ul> <p>À l'étranger :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Président-Directeur général de Viacom Inc. (États-Unis)</li> <li>Administrateur de National Amusements Inc. (États-Unis)</li> </ul> <p><i>Au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés :</i></p> <p>À l'étranger :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Co-Président du Conseil d'administration et Directeur général de DND Capital Partners LLC (États-Unis)</li> <li>Administrateur de Lafarge North America de 1997 à 2006 (États-Unis)</li> </ul>                                 | 1 143                              |

# 5

## ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION ET SALARIÉS

### 5.1 Le Conseil d'administration

| NOM  | ÉTAT DU MANDAT (NOMINATION/RENOUVELLEMENT/TERME DU MANDAT)  | LISTE DES MANDATS ET AUTRES FONCTIONS DANS LES SOCIÉTÉS FRANÇAISES ET ÉTRANGÈRES AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES   | NOMBRE D'ACTIONNAIRES LAFARGE DÉTENUES |
|--|---|---|--|
| <p><b>M. Paul Desmarais Jr.</b><br/>(né le 3 juillet 1954)</p> | <p>Nomination en tant qu'administrateur de Lafarge en 2008. Terme du mandat à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2011.</p> | <p><i>En cours actuellement :</i></p> <p>En France :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Administrateur de Lafarge</li> <li>Administrateur de Total SA</li> <li>Administrateur de GDF-SUEZ</li> </ul> <p>À l'étranger :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Président du Conseil et Co-chef de la direction de Power Corporation du Canada</li> <li>Président du Comité Exécutif, Co Président et membre du Conseil de Corporation Financière Power (Canada)</li> <li>Vice-Président du Conseil d'administration et administrateur délégué de Pargesa Holding (Suisse)</li> <li>Administrateur et membre du Comité Exécutif de Great-West, Compagnie d'assurance-vie (Canada)</li> <li>Administrateur et membre du Comité Exécutif de Great-West Life &amp; Annuity Insurance Company (États-Unis)</li> <li>Administrateur et membre du Comité Exécutif de Great-West Lifeco Inc. (Canada)</li> <li>Administrateur et membre du Comité permanent du Groupe Bruxelles Lambert SA (Belgique)</li> <li>Administrateur et membre du Comité Exécutif de Groupe Investors Inc., (Canada)</li> <li>Administrateur et membre du Comité Exécutif de London Insurance Group Inc.</li> <li>Administrateur et membre du Comité Exécutif de London Life compagnie d'assurance-vie (Canada)</li> <li>Administrateur et membre du Comité Exécutif de Mackenzie Inc.</li> <li>Administrateur et membre du Comité de direction de Canada Life Assurance Company (Canada)</li> <li>Administrateur et membre du Comité de direction de Canada Life Financial Corporation (Canada)</li> <li>Administrateur et membre du Comité de direction de Canada Life Capital Corporation</li> <li>Administrateur et membre du Comité de direction de Power Corporation International, administrateur de Gesca Ltée</li> <li>Administrateur de Les Journaux Trans-Canada</li> <li>Administrateur de La Presse Ltée</li> <li>Administrateur de Power Communications Inc.</li> <li>Administrateur de Putnam Investments LLC</li> <li>Administrateur de Power Financial B.V.</li> <li>Président du Comité consultatif de Sagard Private Equity Partners</li> </ul> <p><i>Au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés :</i></p> <p>En France :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Vice-Président du Conseil d'administration d'Imérys</li> </ul> <p>À l'étranger :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Administrateur de GWL Properties jusqu'en 2007</li> <li>Président de Corporation Financière Power (Canada)</li> </ul> | <p>6 715</p>                           |

| NOM   | ÉTAT DU MANDAT<br>(NOMINATION/<br>RENOUVELLEMENT/<br>TERME DU MANDAT)  | LISTE DES MANDATS ET AUTRES FONCTIONS<br>DANS LES SOCIÉTÉS FRANÇAISES ET ÉTRANGÈRES<br>AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES  | NOMBRE<br>D' ACTIONS<br>LAFARGE<br>DÉTENUES |
|---|--|--|---|
| <b>M. Gérald Frère</b><br>(né le 17 mai 1951) | Nomination en tant qu'administrateur de Lafarge en 2008. Terme du mandat à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2011. | <p><i>En cours actuellement :</i></p> <p>En France :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Administrateur de Lafarge</li> <li>Administrateur de Pernod Ricard</li> </ul> <p>À l'étranger :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Président du Conseil d'administration de Compagnie Nationale à Portefeuille SA (CNP) (Belgique),</li> <li>Président du Conseil d'administration de Filux SA (Luxembourg)</li> <li>Président du Conseil d'administration de Gesecalux SA (Luxembourg)</li> <li>Président du Conseil d'administration de Stichting Administratie Kantoor Bierlaire (Pays-Bas)</li> <li>Président du Conseil d'administration de RTL Belgium</li> <li>Vice-Président du Conseil d'administration de Pargesa Holding SA (Suisse)</li> <li>Président du Conseil d'administration et administrateur délégué du Haras de la Bierlaire SA (Belgique)</li> <li>Président du Comité permanent et administrateur délégué du Groupe Bruxelles Lambert SA (Belgique)</li> <li>Président du Comité des nominations et des rémunérations de Compagnie Nationale à Portefeuille SA (CNP) (Belgique)</li> <li>Président de la commission des rémunérations de Banque Nationale de Belgique (Belgique)</li> <li>Administrateur délégué de Financière de la Sambre SA (Belgique)</li> <li>Administrateur délégué de Frère-Bourgeois SA (Belgique)</li> <li>Administrateur de Corporation financière Power (Canada)</li> <li>Administrateur de Erbe SA (Belgique)</li> <li>Administrateur de l'ASBL Fonds Charles-Albert Frère (Belgique)</li> <li>Administrateur de Stichting Administratie Kantoor Frère-Bourgeois (Pays-Bas)</li> <li>Administrateur de Suez-Tractebel SA (Belgique)</li> <li>"<i>Commissaris</i>" de Frère-Bourgeois Holding BV (Pays-Bas)</li> <li>"<i>Commissaris</i>" de Frère-Bourgeois Holding NV (Pays-Bas)</li> <li>"<i>Commissaris</i>" de Parjointco NV (Pays-Bas)</li> <li>Régent de Banque Nationale de Belgique (Belgique)</li> <li>Membre de la commission du budget de la Banque Nationale de Belgique</li> <li>Membre du Comité de rémunérations de Corporation Financière Power (Canada)</li> <li>Membre du Comité des opérations entre personnes liées et de révision de Corporation Financière Power (Canada)</li> <li>Membre du Conseil de surveillance de l'Autorité des Services Financiers (Belgique)</li> <li>Consul honoraire de France (Belgique)</li> <li>Gérant Agriger Sprl (Belgique)</li> <li>Gérant Gbl Energy SARL (Luxembourg)</li> <li>Gérant Gbl Verwaltung SARL (Luxembourg)</li> </ul> | 1 143                                       |

# 5

## ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION ET SALARIÉS

### 5.1 Le Conseil d'administration

| NOM  | ÉTAT DU MANDAT (NOMINATION/RENOUVELLEMENT/TERME DU MANDAT)   | LISTE DES MANDATS ET AUTRES FONCTIONS DANS LES SOCIÉTÉS FRANÇAISES ET ÉTRANGÈRES AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES  | NOMBRE D'ACTIONS LAFARGE DÉTENUES |
|--|--|--|-----------------------------------|
| <b>M. Juan Gallardo</b><br>(né le 28 juillet 1947)       | Cooptation en tant qu'administrateur de Lafarge en 2003. Terme du mandat à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2012. | <i>En cours actuellement :</i><br>En France :<br>Administrateur de Lafarge<br>À l'étranger :<br>Président du Conseil d'administration de Grupo Embotelladoras Unidas, S.A. de C.V. (Mexique)<br>Administrateur de Grupo Azucarero Mexico SA (Mexique)<br>Administrateur de Mexicana de Aviacion (Mexique)<br>Administrateur de IDEA SA (Mexique)<br>Administrateur de Grupo Mexico SA de CV (Mexique)<br>Administrateur de Caterpillar Inc. (États-Unis)<br><i>Au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés :</i><br>En France :<br>Membre du Comité consultatif international de Lafarge<br>Membre du Comité consultatif international de Textron Inc.<br>À l'étranger :<br>Président du Fondo Mexico de Février 1989 à Mars 2005 | 1 500                             |
| <b>M. Jérôme Guiraud</b><br>(né le 7 janvier 1961)       | Nomination en tant qu'administrateur de Lafarge en 2008. Terme du mandat à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2011. | <i>En cours actuellement :</i><br>En France :<br>Administrateur de Lafarge<br>À l'étranger :<br>Directeur général de NNS Capital (Royaume-Uni)<br>Administrateur d'Orascom Construction Industries (Égypte)<br><i>Au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés :</i><br>À l'étranger :<br>Président du directoire de la Société Générale Marocaine de Banque (Maroc) et administrateur de l'ensemble des filiales marocaines du groupe Société Générale de 2004 à 2008 (Maroc)<br>Administrateur de Maphars (filiale marocaine de Sanofi-Aventis) de 2006 à 2008<br>Administrateur de JET4YOU (filiale marocaine de TUI) de 2006 à 2008  | 3 948                             |
| <b>M. Bernard Kasriel</b><br>(né le 7 mai 1946)          | Nomination en tant qu'administrateur de Lafarge en 1989. Terme du mandat à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2009. | <i>En cours actuellement :</i><br>En France :<br>Administrateur de Lafarge<br>Administrateur de L'Oréal<br>Administrateur d'Arkema Associé<br>Membre du directoire de LBO France<br>À l'étranger :<br>Administrateur de Nucor (États-Unis)<br><i>Au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés en France et à l'étranger :</i><br>Mandats dans différentes sociétés du Groupe<br>Administrateur de Sonoco Products Company (États-Unis) jusqu'en 2007   | 49 220                            |
| <b>M. Pierre de Lafarge</b><br>(né le 26 septembre 1946) | Nomination en tant qu'administrateur de Lafarge en 2007. Terme du mandat à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2010. | <i>En cours actuellement :</i><br>En France :<br>Administrateur de Lafarge<br><i>Au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés :</i><br>En France :<br>Directeur du Développement International de Kerneos, en retraite depuis le 01/07/2008  | 30 354                            |

| NOM   | ÉTAT DU MANDAT (NOMINATION/RENOUVELLEMENT/TERME DU MANDAT)   | LISTE DES MANDATS ET AUTRES FONCTIONS DANS LES SOCIÉTÉS FRANÇAISES ET ÉTRANGÈRES AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES  | NOMBRE D' ACTIONS LAFARGE DÉTENUES |
|---|--|--|------------------------------------|
| <b>M. Michel Pébereau</b><br>(né le 23 janvier 1942)  | Nomination en tant qu'administrateur de Lafarge en 1991. Terme du mandat à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2010. | <i>En cours actuellement :</i><br>En France :<br>Administrateur de Lafarge<br>Président du Conseil d'administration de BNP Paribas et divers mandats sociaux dans les filiales de ce groupe<br>Administrateur de Compagnie de Saint-Gobain<br>Administrateur de Total<br>Membre du Conseil de surveillance d'Axa<br>Censeur de la Société Anonyme des Galeries Lafayette<br>À l'étranger :<br>Administrateur de EADS NV (Pays-Bas)<br>Administrateur de Pargesa Holding SA (Suisse)<br>Membre du Conseil de surveillance de la Banque Marocaine pour le Commerce et l'Industrie (Maroc)<br>Administrateur de BNP Paribas SA (Suisse)<br><i>Au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés :</i><br>À l'étranger :<br>Administrateur de BNP Paribas UK Holdings Ltd jusqu'en 2005 (Royaume-Uni)   | 3 080                              |
| <b>Mme Hélène Ploix</b><br>(née le 25 septembre 1944) | Nomination en tant qu'administrateur de Lafarge en 1999. Terme du mandat à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2012. | <i>En cours actuellement :</i><br>En France :<br>Administrateur de Lafarge<br>Administrateur de BNP Paribas<br>Membre du Conseil de surveillance de Publicis Groupe<br>Président de Pechel Industries SAS<br>Président de Pechel Industries Partenaires SAS<br>Administrateur d'Ypso Holding SA (représentant permanent de Pechel Industrie Partenaires)<br>Gérante de Hélène Ploix SARL<br>Gérante de HMJ (Hélène Marie Joseph) SARL<br>Gérante de Sorepe Société Civile<br>À l'étranger :<br>Administrateur de Ferring SA (Suisse)<br>Administrateur de Completel NV (Pays-Bas)<br><i>Au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés :</i><br>En France :<br>Président de Pechel Services SAS<br>Divers mandats d'administrateur liés au mandat dans Pechel Industries Partenaires (Xiring, Quinette Gallay, CVGB-Dourthe Kressman SA, HFR6 SA, SVP Management et Participations SA,)<br>À l'étranger :<br>Administrateur d'Alliance Boots plc. (Grande Bretagne) de 2000 à 2007 | 2 883                              |
| <b>M. Michel Rollier</b><br>(né le 19 septembre 1944) | Nomination en tant qu'administrateur de Lafarge en 2008. Terme du mandat à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2011. | <i>En cours actuellement :</i><br>En France :<br>Administrateur de Lafarge<br>Administrateur de Moria Gérant<br>Gérant Associé Commandité de la Compagnie Générale des Établissements Michelin<br>À l'étranger :<br>Associé Gérant de la Compagnie Financière Michelin (Suisse)  | 1 758                              |

| NOM   | ÉTAT DU MANDAT (NOMINATION/RENOUVELLEMENT/TERME DU MANDAT)   | LISTE DES MANDATS ET AUTRES FONCTIONS DANS LES SOCIÉTÉS FRANÇAISES ET ÉTRANGÈRES AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES   | NOMBRE D'ACTIONS LAFARGE DÉTENUES  |
|---|--|---|--|
| <b>M. Thierry de Rudder</b><br>(né le 3 septembre 1949) | Nomination en tant qu'administrateur de Lafarge en 2008. Terme du mandat à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2011. | <i>En cours actuellement :</i><br>En France :<br>Administrateur de Lafarge<br>Administrateur de GDF-SUEZ<br>Administrateur d'Imerys<br>Administrateur de Total SA<br>À l'étranger :<br>Administrateur délégué du Groupe Bruxelles Lambert (Belgique)<br>Divers mandats d'administrateur liés au mandat dans le Groupe Bruxelles Lambert (Brussels Securities, GBL Treasury Center, GBL Participations, Sagerpar, GBL Energy Sarl, GBL Verwaltung Sarl, GBL Verwaltung GmbH)<br>Administrateur de la Compagnie Nationale à Portefeuille S.A.<br>Administrateur de Suez-Tractebel S.A. (Belgique)<br><i>Au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés :</i><br>En France :<br>Administrateur de SI Finance jusqu'en 2005<br>À l'étranger :<br>Divers mandats d'administrateur liés au mandat dans le Groupe Bruxelles Lambert (GBL Finance SA jusqu'en 2009 et Immobilière Rue de Namur jusqu'en 2007) | 5 842  |
| <b>M. Nassef Sawiris</b><br>(né le 19 janvier 1961)     | Nomination en tant qu'administrateur de Lafarge en 2008. Terme du mandat à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2011. | <i>En cours actuellement :</i><br>En France :<br>Administrateur de Lafarge<br>À l'étranger :<br>Directeur général et administrateur d'Orascom Construction Industries S.A.E (OCI) (Égypte)<br>Administrateur de Besix (Belgique)<br>Administrateur de NNS Holding (Luxembourg)<br>Administrateur du Nasdaq DIFX (Dubai International Stock Exchange) (Émirats Arabes Unis)<br>Administrateur et Directeur général de différentes filiales d'OCI Group (Égypte)<br>Président de ECC (Egyptian Cement Company) et mandats dans différentes filiales du Groupe.<br><i>Au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés :</i><br>À l'étranger :<br>Administrateur d'OBMH (Orascom Building Material Holding)  | 1 143 (ne prenant pas en compte les actions détenues par NNS Holding Sarl)<br><i>Voir la Section 6 (Principaux actionnaires)</i> |

### Sanctions applicables aux administrateurs

À la connaissance de la Société, aucun administrateur n'a, au cours des cinq dernières années, fait l'objet d'une condamnation pour fraude, été associé à une faillite, mise sous séquestre ou liquidation, fait l'objet d'une incrimination et/ou sanction publique officielle ou été empêché par un tribunal d'agir en qualité d'administrateur ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur.

#### 5.1.3 Administrateurs indépendants

Conformément aux recommandations du Code Afep-Medef et au règlement intérieur du Conseil, ce dernier revoit périodiquement

la situation des administrateurs au regard des critères d'indépendance.

Le Conseil d'administration, après examen au cas par cas de la situation de chaque administrateur au regard des critères d'indépendance retenus pour la Société, considère qu'il compte dix administrateurs indépendants que sont Madame Hélène Ploix, Messieurs Michel Rollier, Jean-Pierre Boisvion, Michel Bon, Philippe Charrier, Philippe Dauman, Oscar Fanjul, Juan Gallardo, Pierre de Lafarge et Michel Pébereau.

Le Conseil d'administration a retenu les recommandations du Code Afep-Medef dans l'appréciation de l'indépendance de ses administrateurs à savoir :

- "Ne pas être salarié ou mandataire social de la Société, salarié ou administrateur de

sa société mère ou d'une société qu'elle consolide et ne pas l'avoir été au cours des cinq années précédentes.

- Ne pas être mandataire social d'une société dans laquelle la Société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un mandataire social de la Société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur.
- Ne pas être client, fournisseur, banquier d'affaire, banquier de financement :
  - significatif de la Société ou de son groupe,
  - ou pour lequel la Société ou son groupe représente une part significative de l'activité.

- Ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social.
- Ne pas avoir été auditeur de l'entreprise au cours des cinq années précédentes.
- Ne pas être administrateur de l'entreprise depuis plus de douze ans."
- Enfin, s'agissant des membres du Conseil d'administration représentant des actionnaires détenant 10 % ou plus du capital ou des droits de vote de la Société, le Code Afep-Medef indique que le Conseil d'administration doit s'interroger systématiquement sur leur qualification d'administrateurs indépendants. Les administrateurs de Lafarge ayant des liens avec nos deux principaux actionnaires (Groupe Bruxelles Lambert et NNS holding) ne sont pas qualifiés d'administrateurs indépendants.

Le Conseil d'administration n'a cependant pas repris le critère d'ancienneté de 12 ans. Le Conseil considère en effet que dans une activité de long terme, et pour une société dont la direction a une grande stabilité, une durée longue d'exercice des responsabilités d'administrateur apporte davantage d'expérience et d'autorité, et renforce l'indépendance des administrateurs. Messieurs Michel Bon et Michel Pébereau sont ainsi administrateurs de Lafarge depuis plus de 12 ans.

Par ailleurs, le Conseil a analysé les relations entre Lafarge et BNP Paribas, une des banques d'affaires et de financement du Groupe dont Monsieur Michel Pébereau est Président du Conseil d'administration. La possibilité pour Lafarge de recourir à un panel de banques, dans un contexte concurrentiel, exclut une relation de dépendance à l'égard de BNP Paribas. Réciproquement, les rémunérations perçues du Groupe par BNP Paribas représentent une partie infime de son chiffre d'affaires, et ne créent pas de relation de dépendance vis-à-vis de Lafarge. Compte tenu de ces éléments et ayant constaté, de plus, l'indépendance de jugement manifestée dans les faits par Michel Pébereau dans son rôle d'administrateur, le Conseil a décidé de le considérer comme administrateur indépendant.

Conformément aux recommandations du Code Afep-Medef, le règlement intérieur du Conseil et des Comités prévoit que le Conseil d'administration, le Comité des nominations et le Comité des rémunérations sont composés d'une majorité d'administrateurs qualifiés d'indépendants et que le Comité d'audit est composé de deux tiers d'administrateurs indépendants.

Le Conseil considère que sa composition ainsi que celle de ses Comités est conforme à son règlement intérieur.

La non-qualification formelle d'"administrateur indépendant" ne remet pas en cause le professionnalisme ni la liberté de jugement qui caractérisent l'ensemble des administrateurs.

À la connaissance de Lafarge, il n'existe pas de conflit entre les devoirs à son égard des membres des organes d'administration du Groupe, leurs intérêts privés et leurs autres devoirs. La Société n'a pas conclu de contrats de service prévoyant l'octroi d'avantages à terme avec ses administrateurs.

*Voir la Section 5.3.2 (Les Comités du Conseil) pour plus d'informations sur la composition des Comités du Conseil.*

### 5.1.4 Charte de l'administrateur

La charte de l'administrateur de Lafarge est reproduite ci-après dans son intégralité.

#### I Préambule

Conformément aux principes de bonne gouvernance, l'administrateur exerce ses fonctions de bonne foi, de la façon qu'il considère être la meilleure pour promouvoir la Société et avec le soin attendu d'une personne normalement prudente dans l'exercice d'une telle mission.

#### I 1. Compétence

Avant d'accepter ses fonctions, l'administrateur doit s'assurer qu'il a pris connaissance des obligations générales ou particulières de sa charge. Il doit notamment prendre connaissance des textes légaux ou réglementaires, des statuts de la Société, du présent règlement intérieur et des compléments d'information que le Conseil peut lui avoir apportés.

#### I 2. Défense de l'intérêt social

L'administrateur doit être actionnaire à titre personnel et posséder au moins le nombre d'actions de la Société exigé par les statuts, à savoir un nombre d'actions représentant une valeur nominale totale d'au moins 4 572 euros, soit 1 143 actions, inscrites en compte sous la forme nominative ; à défaut de les détenir lors de son entrée en fonction, il doit en faire l'acquisition dans les trois mois.

Chaque administrateur représente l'ensemble des actionnaires et doit agir en toutes circonstances dans l'intérêt de ceux-ci et de la Société.

#### I 3. Conflit d'intérêt

L'administrateur a l'obligation de faire part au Conseil de toute situation de conflit d'intérêts, même potentiel, et doit s'abstenir de participer au vote de toute délibération du Conseil pour laquelle il serait dans une telle situation de conflit d'intérêts.

#### I 4. Assiduité

L'administrateur doit consacrer à ses fonctions le temps et l'attention nécessaires, dans le respect des dispositions légales relatives au cumul des mandats sociaux. Il doit être assidu et participer, sauf empêchement majeur, à toutes les réunions du Conseil et, le cas échéant, des Comités auxquels il appartient.

#### I 5. Information – Confidentialité

L'administrateur a l'obligation de s'informer afin de pouvoir intervenir de manière utile sur les sujets à l'ordre du jour du Conseil.

S'agissant des informations non publiques acquises dans le cadre de ses fonctions, l'administrateur doit se considérer astreint à un véritable secret professionnel qui dépasse la simple obligation de discrétion prévue par les textes.

#### I 6. Formation

Chaque administrateur peut bénéficier, en particulier lors de sa nomination au Conseil et s'il le juge nécessaire, d'une formation sur les spécificités de la Société et du Groupe, leurs métiers, leur secteur d'activité, leur organisation et leurs particularités financières.

#### I 7. Loyauté

L'administrateur est tenu à une obligation de loyauté. Il ne doit en aucun cas porter préjudice à la Société ou aux autres sociétés du Groupe. Il ne peut prendre de responsabilités à titre personnel dans des entreprises ou des affaires ayant des activités concurrentes de celles de Lafarge sans en informer préalablement le Conseil d'administration.

#### I 8. Information privilégiée – Opérations sur titres

L'administrateur ne doit effectuer des opérations sur les titres de la Société que dans le cadre des règles fixées par celle-ci. Il doit déclarer à Lafarge les transactions sur titres Lafarge qu'il effectue dans les cinq jours de leur réalisation.

## 9. Indépendance

L'administrateur s'engage, en toutes circonstances, à maintenir son indépendance d'analyse, de jugement, de décision et d'action et à rejeter toute pression, de quelque nature que ce soit et quelle qu'en soit l'origine.

L'administrateur s'engage à ne pas rechercher ou accepter de la Société, ou de sociétés liées à celle-ci, directement ou indirectement, des avantages personnels susceptibles d'être considérés comme étant de nature à compromettre sa liberté de jugement.

## 10. Conventions auxquelles les administrateurs sont intéressés

Les administrateurs sont tenus de communiquer sans délai au Président les relations pouvant exister entre les sociétés dans lesquelles ils sont directement intéressés et la Société. Les administrateurs doivent ainsi notamment communiquer au Président toute convention visée à l'article L. 225-38 et suivants du Code de commerce conclue

entre eux-mêmes ou une société dont ils sont dirigeants ou dans laquelle ils détiennent directement ou indirectement une participation significative et la Société ou l'une de ses filiales. Ces dispositions ne s'appliquent pas aux conventions courantes.

## 11. Information des administrateurs

Le Président veille à ce que les administrateurs reçoivent dans un délai suffisant les informations et les documents qui leur sont nécessaires pour exercer pleinement leur mission. De même le Président de chacun des Comités mentionnés veillera à ce que chacun des membres de son Comité dispose des informations qui lui sont nécessaires pour accomplir sa mission.

Avant toute réunion du Conseil (ou de chacun des Comités), les administrateurs devront ainsi recevoir en temps utile un dossier sur tous les points à l'ordre du jour. L'administrateur qui n'a pas été mis en mesure de délibérer en toute connaissance de cause a le devoir d'en faire part au Conseil et d'exiger l'information

indispensable. De manière générale, chaque administrateur reçoit toutes les informations nécessaires à l'accomplissement de sa mission et peut se faire communiquer par le Président tous les documents utiles. De même, les Présidents des Comités devront fournir, dans un délai suffisant, aux membres du Conseil, les rapports qu'ils auraient établis dans le cadre de leur mission.

Le Président veille à ce que soient portées à la connaissance des administrateurs les principales informations pertinentes, y compris critiques, concernant la Société, notamment les articles de presse et les rapports d'analyse financière.

Des réunions, au cours desquelles un dirigeant peut présenter et discuter avec les administrateurs de son secteur d'activité, sont organisées régulièrement par le Président lors ou en dehors des réunions du Conseil.

Tout administrateur peut obtenir du Président la possibilité de rencontres particulières avec des dirigeants du Groupe, hors la présence de celui-ci, dans les domaines qui l'intéressent.

## 5.2 La direction du Groupe

Le Comité Exécutif du Groupe, réuni autour de Monsieur Bruno Lafont, Président-Directeur général, est composé des membres suivants :

**Jean-Carlos Angulo**, Directeur général adjoint, Co-Président de l'activité Ciment, 61, rue des Belles Feuilles, 75116 Paris, France.

Diplômé de l'École des Mines de Nancy et de l'Institut Européen des Affaires, Jean-Carlos Angulo (né en 1949) travaille au sein du Groupe depuis 1975. De 1971 à 1974, il est ingénieur projet dans l'industrie aéronautique pour la Société européenne de Propulsion à Bordeaux. Il rejoint Lafarge en 1975 où il a successivement occupé les postes de manager puis de Directeur de projets dans les filiales du Groupe spécialisées dans l'ingénierie (construction d'usines), avant de devenir Directeur de Lafarge Consultoria e Estudos au Brésil. En 1984, il rejoint Lafarge Aluminates en qualité de Directeur du développement. De 1990 à 1996, il est Directeur général de Lafarge au Brésil et Président de la région Amérique latine et Amérique du Sud. En 1996, il est nommé Directeur général de Lafarge Ciments France. De 2000 à août 2007, il est Président de la région Europe de l'Ouest et Maroc pour l'activité Ciment. Il est Directeur général adjoint, Co-Président de l'activité Ciment et fait partie du Comité Exécutif depuis le 1er septembre 2007.

**Isidoro Miranda**, Directeur général adjoint, Co-Président de l'activité Ciment, 61, rue des Belles Feuilles, 75116 Paris, France.

Docteur (PhD) en ingénierie de l'Université de Navarre (Espagne), *Senior Visiting Scholar* à Stanford (États-Unis) et diplômé d'un MBA de l'INSEAD, Isidoro Miranda (né en 1959) a commencé sa carrière dans un cabinet de conseil en stratégie, à Londres et à Paris. Il rejoint le Groupe en 1995 en qualité de Directeur des études stratégiques Groupe puis devient Directeur général de Lafarge Asland, la filiale du Groupe en Espagne. En 2001, il devient Directeur général adjoint pour la branche Ciment et rejoint le Comité Exécutif du Groupe. De mai 2003 à août 2007, il est Directeur général adjoint Groupe branche Plâtre. Il est Directeur général adjoint, Co-Président de l'activité Ciment depuis le 1er septembre 2007.

**Guillaume Roux**, Directeur général adjoint, Co-Président de l'activité Ciment, 61, rue des Belles Feuilles, 75116 Paris, France.

Diplômé de l'Institut d'Études Politiques de Paris, Guillaume Roux (né en 1959) rejoint le Groupe en 1980 en tant qu'auditeur interne chez Lafarge Ciment en France. Il est Directeur financier de l'activité Biochimie aux États-Unis de 1989 à 1992, puis rejoint la direction

Financière du Groupe en tant que chargé de mission. En 1996, il repart aux États-Unis à la direction du marketing de Lafarge North America Inc. Il est Directeur général de Lafarge en Turquie entre 1999 et 2001, date à laquelle il devient Président de la région Asie du Sud-Est pour la branche Ciment. Il est Directeur général adjoint, Co-Président de la branche Ciment et membre du Comité Exécutif depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2006.

**Thomas Farrell**, Directeur général adjoint, Co-Président de l'activité Granulats & Béton, 61, rue des Belles Feuilles, 75116 Paris, France.

Diplômé de l'Université de Brown et docteur en droit de l'Université de Georgetown, Thomas Farrell (né en 1956) a commencé sa carrière comme avocat dans le cabinet new-yorkais Shearman & Sterling. Il travaille chez Lafarge depuis 1990 où il entre en qualité de Directeur des études stratégiques du Groupe. De 1992 à 1994, il dirige une unité opérationnelle Béton en France. En 1996, il devient Directeur général des activités Granulats & Béton et Asphalte pour l'Alberta du Sud au Canada. En 1998, il devient Directeur général de Lafarge en Inde. De 2002 à 2006, il est Directeur général adjoint de Lafarge North America Inc., Président des activités Granulats & Béton et Asphalte pour la région Ouest de l'Amérique



du Nord. De 2006 à août 2007, il dirige les activités Granulats & Béton et Asphalte en Amérique du Nord. Il est Directeur général adjoint, Co-Président de l'activité Granulats & Béton et fait partie du Comité Exécutif depuis le 1er septembre 2007. Il est administrateur des associations professionnelles National Stone Sand and Gravel Association et American Road and Transportation Builders Association (États-Unis).

**Gérard Kuperfarb**, Directeur général adjoint, Co-Président de l'activité Granulats & Béton, 61, rue des Belles Feuilles, 75116 Paris, France.

Diplômé de l'École des Mines de Nancy, titulaire d'un DEA en Sciences des Matériaux de l'École des Mines de Paris et d'un MBA de HEC, Gérard Kuperfarb (né en 1961) travaille au sein du Groupe depuis 1992. Il commence sa carrière en 1983 comme ingénieur au Centre de mise en forme des matériaux de l'École des Mines de Paris puis rejoint l'activité "matériaux composites" du groupe Ciba en 1986 où il occupe des fonctions commerciales et marketing. En 1989, il rejoint un cabinet de conseil en stratégie à Bruxelles et à Paris. Il entre chez Lafarge en 1992 en qualité de Directeur du marketing de l'activité Réfractaires puis devient Directeur stratégie au sein de l'activité Matériaux de Spécialités. En 1996, il devient Directeur stratégie béton prêt à l'emploi à Paris. En 1998, il dirige l'activité Granulats & Béton du sud-ouest de l'Ontario (Canada) avant de prendre en 2001 la Présidence du groupe de performance de Lafarge Constructions Materials en Amérique du Nord. En 2002, il rejoint le siège de la branche Granulats & Béton à Paris en qualité de Directeur de la performance puis devient Président de l'activité Granulats & Béton pour l'Est du Canada de 2005 à août 2007. Il est Directeur général adjoint, Co-Président de l'activité Granulats & Béton et membre du Comité Exécutif depuis le 1er septembre 2007.

**Christian Herrault**, Directeur général adjoint, Président de l'activité Plâtre, 61, rue des Belles Feuilles, 75116 Paris, France.

Diplômé de l'École Polytechnique et de l'École Nationale Supérieure des Mines de Paris, Christian Herrault (né en 1951) rejoint Lafarge en 1985, pour prendre la responsabilité de la stratégie et du développement de la division Bioactivités. Directeur général des activités Semences de 1987 à 1992 aux États-Unis puis en France, il dirige l'activité Glutamate de 1992 à 1994. En 1995, il devient Directeur général de l'activité Aluminates et Adjuvants

(qui a depuis quitté le périmètre du Groupe), fonction qu'il occupe jusqu'en 1998. Il est ensuite Directeur général adjoint Groupe Organisation et ressources humaines de 1998 à 2007 et membre du Comité Exécutif. Depuis le 1er septembre 2007, il est Directeur général adjoint et Président de l'activité Plâtre, toujours au sein du Comité Exécutif. Il est Président du Conseil d'administration de l'École des Mines de Nantes.

**Jean-Jacques Gauthier**, Directeur général adjoint, Finance, 61, rue des Belles Feuilles, 75116 Paris, France.

Jean-Jacques Gauthier (né en 1959) rejoint le Groupe en février 2001. Diplômé en droit et en économie, il commence sa carrière au sein du cabinet d'audit Arthur Young. De 1986 à 2001, il exerce différentes responsabilités au sein du groupe Matra, en France et aux États-Unis. En 1996, il devient Directeur général adjoint, *Chief Financial Officer*, de la société franco-britannique Matra Marconi Space. Il exerce les mêmes fonctions au sein de la société Astrium entre 2000 et 2001. Il est, depuis 2001, Directeur général adjoint, Finance et membre du Comité Exécutif.

**Eric Olsen**, Directeur général adjoint, Organisation et Ressources Humaines, 61, rue des Belles Feuilles, 75116 Paris, France.

Diplômé de l'Université du Colorado en finance et comptabilité et titulaire d'un Master de HEC, Eric Olsen (né en 1964) travaille au sein du Groupe depuis 1999. Il commence sa carrière en 1988 chez Deloitte & Touche à New York en qualité d'auditeur senior. De 1992 à 1993, il est collaborateur senior à la banque Paribas à Paris puis de 1993 à 1999, il est associé du cabinet de conseil Trinity Associates à Greenwich dans le Connecticut. Il rejoint Lafarge North America Inc. en 1999 en qualité de Directeur de la stratégie et du développement. En 2001, il est nommé Président des opérations Ciment de la région Nord-Est en Amérique du Nord et Directeur des achats de Lafarge North America Inc. Il devient Directeur financier de Lafarge North America Inc. en 2004. Il devient Directeur général adjoint en charge de l'Organisation et des ressources humaines le 1<sup>er</sup> septembre 2007 et rejoint le Comité Exécutif à cette même date.

**Jean Desazars de Montgailhard**, Directeur général adjoint, Stratégie, Développement et Affaires Publiques, 61, rue des Belles Feuilles, 75116 Paris, France.

Diplômé de l'Institut d'Études Politiques de Paris, titulaire d'un Master en économie

et ancien élève de l'École Nationale d'Administration (ENA), Jean Desazars (né en 1952) travaille chez Lafarge depuis 1989. Il a commencé sa carrière au sein du ministère des Affaires étrangères à Madrid, Stockholm, Washington DC puis Paris avant de rejoindre Lafarge Ciment en qualité de Directeur de la stratégie à Paris puis en Espagne comme Directeur communication et stratégie. De 1996 à 1999, il est Directeur délégué de la région Asie basé d'abord à Singapour, puis jusqu'en 2006 à Paris, d'où il dirige en outre la région Afrique. À cette date, il devient Directeur général adjoint en charge de la stratégie et du développement Groupe. Depuis le 1er janvier 2008, il est Directeur général adjoint en charge de la stratégie, du développement et des affaires publiques et membre du Comité Exécutif. Il est administrateur de COE Rexecode.

**Sara Ravella**, Directeur de la communication, 61, rue des Belles Feuilles, 75116 Paris, France.

Diplômée de l'Université Bocconi de Milan (Italie) en économie et de la London School of Economics (Royaume-Uni), Sara Ravella (née en 1970) travaille chez Lafarge depuis 2003. Elle a commencé sa carrière au sein de l'Organisation des Nations Unies à Genève. Elle a ensuite occupé des fonctions internationales en stratégie, accompagnement du changement, développement des ressources humaines et des organisations auprès de plusieurs entreprises privées dont STMicroelectronics et Rhodia. Elle rejoint Lafarge en tant que Directeur organisation, développement et formation du Groupe au sein de la direction des Ressources Humaines. À ce titre, elle a créé l'Université Lafarge et accompagné les changements d'organisation du Groupe. Depuis le 4 juin 2008, elle est Directeur de la communication et membre du Comité Exécutif.

Il n'existe aucun conflit d'intérêts entre les devoirs des membres du Comité Exécutif à l'égard de la Société et leurs intérêts privés.

À la connaissance de la Société, aucun membre du Comité Exécutif n'a, au cours des cinq dernières années, fait l'objet d'une condamnation pour fraude, été associé à une faillite, mise sous séquestre ou liquidation, fait l'objet d'une incrimination et/ou sanction publique officielle ou été empêché par un tribunal d'agir en qualité de dirigeant ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur.

## 5.3 Fonctionnement du Conseil et des Comités

### 5.3.1 Le Conseil d'administration

#### Missions et attributions

Aux termes de la loi et des statuts de Lafarge S.A., le Conseil d'administration détermine les orientations de l'activité de la Société et veille à leur mise en œuvre. Sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux Assemblées et dans la limite de l'objet social, il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la Société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent. Il procède aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns.

Il tient de la loi certaines attributions spécifiques, dont notamment celles de convoquer les Assemblées générales, d'arrêter les comptes sociaux et consolidés et le rapport de gestion, d'autoriser les conventions dites "réglementées", de coopter des administrateurs, de nommer le Président-Directeur général et de fixer sa rémunération, et de répartir les jetons de présence.

C'est une instance collégiale qui représente collectivement l'ensemble des actionnaires et à qui s'impose l'obligation d'agir en toutes circonstances dans l'intérêt social de l'entreprise.

#### Le règlement intérieur du Conseil et de ses Comités

Le règlement intérieur du Conseil et de ses Comités précise les rôles et missions du Président-Directeur général et du Vice-Président du Conseil, les limitations apportées aux pouvoirs du Président-Directeur général, la composition du Conseil et des Comités, l'évaluation du Président-Directeur général, du Conseil et de ses Comités, ainsi que les missions et attributions des différents Comités du Conseil. Il est régulièrement révisé et l'a notamment été :

- en février 2009 pour y ajouter l'obligation pour le Président-Directeur général d'obtenir l'accord du Comité du gouvernement d'entreprise et des nominations avant d'accepter tout mandat social dans une société cotée,
- en mai 2009 pour ajouter aux missions du Comité stratégie et développement, le développement durable et la responsabilité sociétale de l'entreprise. Dans ce cadre, ce Comité a changé sa dénomination en Comité stratégie, développement, et

- en novembre 2009 pour préciser les missions du Comité des comptes et des questions financières en matière de gestion des risques. Dans ce cadre, ce Comité a changé sa dénomination en Comité d'audit.

En matière d'information du Conseil, le règlement intérieur du Conseil et de ses Comités précise qu'à "l'occasion de chacune des séances du Conseil, le Président-Directeur général fait un exposé sur l'activité de la Société au cours de la période écoulée, sur sa situation financière, sa situation de trésorerie ainsi que sur les engagements de la Société. En outre, le Président-Directeur général effectue une présentation des principaux projets de développement en cours avec, selon leur stade d'avancement, les principales données industrielles et financières de ces projets". Par ailleurs, la charte de l'administrateur reproduite dans la Section 5.1.4 prévoit dans son article 11 les modalités d'informations des administrateurs. Il y est notamment précisé que les rapports d'analyse financière sont portés à la connaissance des administrateurs.

*Voir la Section 5.1 (Le Conseil d'administration).*

Les cas d'approbation préalable du Conseil sur les opérations stratégiques d'investissement, de désinvestissement et opérations financières sont prévus dans le règlement intérieur du Conseil et de ses Comités et repris dans le Chapitre 5.3.5 du présent Document de Référence relatif aux limitations apportées par le Conseil aux pouvoirs du Président-Directeur général.

*Voir la Section 5.3.5 (Pouvoirs du Président-Directeur général).*

#### Principaux travaux

Sur l'exercice 2009, le Conseil s'est réuni 7 fois avec une participation moyenne de ses membres de 95 %.

Environ une semaine avant chaque réunion du Conseil, les administrateurs reçoivent chacun un dossier contenant l'ordre du jour, le procès-verbal de la précédente réunion du Conseil ainsi qu'une documentation pour chaque sujet à l'ordre du jour.

Conformément au règlement intérieur du Conseil et de ses Comités, certains sujets font l'objet d'un examen par les différents Comités, selon leur spécialisation, avant d'être ensuite présentés à la décision du Conseil d'administration. Ces sujets portent notamment sur : la revue des comptes, l'examen des procédures de contrôle interne,

les missions des commissaires aux comptes et les opérations financières s'agissant du Comité d'audit ; la nomination de nouveaux administrateurs et mandataires sociaux et la composition des Comités s'agissant du Comité du gouvernement d'entreprise et des nominations ; les rémunérations des administrateurs et mandataires sociaux s'agissant du Comité des rémunérations ; et enfin les grandes orientations stratégiques de la Société et du Groupe s'agissant du Comité stratégie, développement et développement durable. Les Comités exercent leurs attributions sous la responsabilité du Conseil d'administration.

En 2009, outre l'arrêté des comptes annuels, semestriels et trimestriels, la préparation de l'Assemblée générale, la fixation de la rémunération des mandataires sociaux et les autres décisions de gestion courante, les travaux du Conseil ont notamment porté sur les questions suivantes : le suivi des développements et des désinvestissements, le financement du Groupe, l'augmentation de capital d'un montant brut de 1 500 317 581 euros, les émissions obligataires et le lancement d'une augmentation de capital réservée aux salariés. Par ailleurs, le Conseil a débattu sur son fonctionnement.

### 5.3.2 Les Comités du Conseil

Le Conseil d'administration a défini dans son règlement intérieur les missions et attributions de ses différents Comités permanents que sont :

- le Comité d'audit ;
- le Comité du gouvernement d'entreprise et des nominations ;
- le Comité des rémunérations ;
- le Comité stratégie, développement, et développement durable.

Les Comités sont composés au minimum de 3 membres et au maximum de 10 membres désignés par le Conseil d'administration parmi ses membres.

La durée des mandats des membres des Comités coïncide avec celle de leur mandat d'administrateur. Ils peuvent faire l'objet d'un renouvellement simultané.

Les Comités se réunissent sur l'initiative de leur Président ou à la demande du Président-Directeur général, la convocation pouvant se faire par tous moyens, y compris

verbalement. Les Comités peuvent se réunir en tous lieux et par tous moyens, y compris par visioconférence ou téléconférence. Ils ne peuvent valablement se réunir que si la moitié de leurs membres au moins sont présents. Ils tiennent au moins deux réunions par an.

L'ordre du jour des réunions des Comités est fixé par leur Président. Un compte rendu des réunions des Comités est rédigé après chaque séance.

Pour l'accomplissement de leurs travaux, les Comités peuvent entendre les membres des directions exécutives du Groupe ou tout autre dirigeant du Groupe. Les Comités peuvent en outre confier toute mission à tout expert et l'entendre en son rapport.

Les Comités rendent compte de leurs travaux à la prochaine réunion du Conseil, sous forme d'exposé oral, d'avis, de propositions, de recommandations ou de comptes rendus écrits.

Les Comités ne peuvent traiter à leur seule initiative de questions qui dépasseraient le cadre de leur mission définie ci-après. Ils n'ont pas de pouvoir de décision mais seulement de recommandation au Conseil d'administration.

### a) Comité d'audit (nouvelle dénomination du Comité des comptes et des questions financières)

#### COMPOSITION

La composition du Comité d'audit est la suivante :

- Hélène Ploix, Présidente (administrateur indépendant)
- Jean-Pierre Boisivon (administrateur indépendant)
- Michel Bon (administrateur indépendant)
- Jérôme Guiraud
- Juan Gallardo (administrateur indépendant)
- Michel Rollier (administrateur indépendant)
- Thierry de Rudder

#### MISSIONS ET ATTRIBUTIONS

Le Comité d'audit a pour mission de :

##### Comptes

- s'assurer auprès des commissaires aux comptes de la pertinence et de la permanence des méthodes comptables adoptées pour l'établissement des comptes consolidés ou sociaux ainsi que du traitement adéquat des opérations significatives au niveau du Groupe ;

- au moment de l'arrêté des comptes, procéder à l'examen préalable et donner un avis sur les projets de comptes sociaux et consolidés, trimestriels, semestriels et annuels préparés par la direction Financière, avant leur présentation au Conseil ; à cet effet, les projets de comptes et tous autres documents et informations utiles doivent être communiqués au Comité d'audit au moins trois jours avant l'examen des comptes par le Conseil. En outre, l'examen des comptes par le Comité d'audit doit être accompagné d'une note des commissaires aux comptes soulignant les points essentiels des résultats et des options comptables retenues, ainsi que d'une note du Directeur financier décrivant l'exposition aux risques et les engagements hors bilan significatifs de l'entreprise. Le Comité d'audit entend les commissaires aux comptes, le Président-Directeur général et la direction Financière, en particulier sur les amortissements, provisions, traitements des survaleurs et principes de consolidation ;
- examiner les projets de rapport d'activité et de résultat avant leur publication, ainsi que tous comptes intérimaires établis pour les besoins d'opérations spécifiques (apports, fusions, opérations de marché, mise en paiement d'acomptes sur dividendes, etc.) ;
- examiner, le cas échéant, les raisons présentées par le Président-Directeur général pour ne pas inclure certaines sociétés dans le périmètre des sociétés consolidées ;
- examiner les risques et les engagements hors bilan significatifs.

##### Contrôle interne et audit interne

- être informé par le Président-Directeur général de la définition des procédures internes de collecte et de contrôle des informations financières garantissant la fiabilité de celles-ci ;
- être informé des procédures et plans d'actions en matière de contrôle interne financier et entendre les responsables du contrôle interne à chaque clôture annuelle et semestrielle ; examiner le plan d'intervention des commissaires aux comptes à ce titre ;
- examiner le plan d'audit interne du Groupe et entendre les responsables de l'audit interne afin de prendre connaissance de leurs programmes de travail et d'avoir communication des rapports d'audit interne de la Société et du Groupe ou d'une synthèse de ces rapports ; après en avoir préalablement informé le Président-

Directeur général, ces auditions peuvent se faire, le cas échéant, hors la présence du Président-Directeur général.

##### Commissaires aux comptes

- entendre régulièrement les rapports des commissaires aux comptes sur les modalités de réalisation de leurs travaux ;
- proposer au Conseil, le cas échéant, une décision sur les points de désaccord entre les commissaires aux comptes et le Président-Directeur général, susceptibles de naître à l'occasion de la réalisation et du contenu de ces travaux ;
- aider le Conseil à veiller au respect des règles, principes et recommandations garantissant l'indépendance des commissaires aux comptes ; à cette fin, les membres du Comité ont, par délégation du Conseil d'administration, pour tâche de :
  - superviser la procédure de sélection ou de renouvellement (par appel d'offres) des commissaires aux comptes en veillant à la sélection du "mieux-disant" et non du "moins-disant", formuler un avis sur le montant des honoraires sollicités pour l'exécution des missions de contrôle légal, formuler un avis motivé sur le choix des commissaires aux comptes et faire part de sa recommandation au Conseil à cet égard,
  - superviser les questions concernant l'indépendance, les honoraires et les missions des commissaires aux comptes.

##### Politique financière

- être informé par le Président-Directeur général de la situation financière du Groupe, des méthodes et techniques utilisées pour définir la politique financière ; être régulièrement informé des lignes directrices de la stratégie financière du Groupe notamment eu égard à l'endettement et à la couverture de change ;
- être informé du contenu des communiqués financiers avant leur émission ;
- être informé au préalable des conditions des opérations financières du Groupe ; dans le cas où une réunion du Comité serait impossible pour des raisons d'urgence, le Comité d'audit est informé de ces conditions ;
- examiner toute question de nature financière ou comptable qui lui est soumise par le Président-Directeur général, le Conseil ou les commissaires aux comptes ;

- être informé par le Président-Directeur général de toutes les réclamations de tiers ou de toutes informations internes révélant des critiques sur les documents comptables ou les procédures de contrôle interne de la Société, ainsi que des procédures mises en place à cette fin et des remèdes à ces réclamations et critiques.

#### Fraudes

- s'assurer de la mise en place par la Société de procédures permettant de recevoir, conserver et traiter toute réclamation en matière comptable et financière reçue par la Société ;
- être informé d'éventuels cas de fraude impliquant le management ou des employés ayant une fonction importante en matière de contrôle interne financier.

#### Gestion des risques

- s'assurer que les actions et moyens appropriés sont mis en œuvre, par ou à l'initiative de la direction générale du Groupe, afin de permettre l'identification, l'analyse, ainsi que l'amélioration continue de la prévention et de la maîtrise des risques auxquels le Groupe peut être confronté dans le cadre de ses activités ;
- une réunion du Comité est dédiée chaque année au Contrôle Interne, à l'Audit Interne et à la gestion des risques.

Afin que le Comité d'audit soit en mesure d'exercer pleinement ses missions, le règlement intérieur du Conseil prévoit que tous documents et informations utiles doivent lui être communiqués par le Président-Directeur général dans un délai suffisant.

#### PRINCIPAUX TRAVAUX

Sur l'exercice 2009, ce Comité s'est réuni cinq fois avec une participation moyenne de ses membres de 97 %.

En 2009, le Comité d'audit a procédé à la revue préliminaire des comptes sociaux et consolidés de l'exercice 2008, à la revue des comptes sociaux du premier semestre et des comptes consolidés des trois premiers trimestres de 2009. Ces travaux ont par ailleurs porté sur la situation de la dette et des financements et sur le suivi du contrôle interne et de l'audit interne. Ce Comité a également été amené à faire un point régulier sur les fraudes et à approuver les précisions apportées à ses missions en matière de gestion des risques et le changement de sa dénomination qui en a découlé. Le Comité d'audit a également revu le budget d'honoraires 2009 des commissaires aux comptes, approuvé la charte d'audit et le Code d'éthique de l'audit

interne et procédé à son évaluation telle que décrite dans le paragraphe 5.3.3 (Évaluation du Conseil d'administration, de ses Comités et du Président général) ci-après.

À l'occasion de sa revue préliminaire des comptes sociaux et consolidés de l'exercice 2009 en février 2010, et sur la base de présentations faites par la direction financière et les commissaires aux comptes, le Comité d'audit a revu les points saillants de la clôture avec une attention particulière portée, comme les années précédentes, aux éléments hors exploitation, aux frais financiers, à l'impôt et aux tests de perte de valeur des écarts d'acquisition, ainsi qu'aux engagements hors bilan significatifs et à l'exposition aux risques. Il a également examiné les conclusions de la direction du Groupe sur les procédures de contrôle interne financier qui font l'objet de développements dans le rapport du Président sur le contrôle interne, ainsi que les travaux des commissaires aux comptes tant sur les options comptables retenues que sur la sincérité des comptes et le contrôle interne financier. Enfin, le Comité d'audit a revu le projet de distribution de dividendes au titre de l'exercice 2009 et formulé une recommandation au Conseil.

*Voir le Chapitre 9 (Procédures de contrôle interne).*

#### b) Comité du gouvernement d'entreprise et des nominations

##### COMPOSITION

La composition du Comité du gouvernement d'entreprise et des nominations est la suivante :

- Oscar Fanjul, Président (Vice-Président – administrateur indépendant)
- Philippe Dauman (administrateur indépendant)
- Gérald Frère
- Juan Gallardo (administrateur indépendant)
- Michel Pébereau (administrateur indépendant)
- Michel Rollier (administrateur indépendant)

##### MISSIONS ET ATTRIBUTIONS

Le Comité du gouvernement d'entreprise et des nominations est chargé, en liaison avec le Président-Directeur général, de veiller au respect des règles de gouvernement d'entreprise de la Société. Il est en particulier chargé de :

- suivre les pratiques de gouvernance de la place, proposer au Conseil les règles de gouvernement d'entreprise applicables par

la Société et s'assurer que ces règles restent parmi les meilleures ;

- examiner les propositions de modification du règlement intérieur ou de la charte de l'administrateur à soumettre au Conseil ;
- proposer au Conseil les critères à retenir pour l'appréciation de l'indépendance de ses administrateurs ;
- proposer au Conseil chaque année avant la publication du rapport annuel la liste des administrateurs pouvant être qualifiés d'indépendants ;
- préparer l'évaluation des travaux du Conseil prévue par le règlement intérieur du Conseil ;
- préparer l'évolution de la composition des instances dirigeantes de la Société ;
- donner son accord préalable à l'acceptation par le mandataire social exécutif d'un mandat social dans une société cotée extérieure au Groupe.

Il est notamment responsable de l'examen du plan de succession des mandataires sociaux et de la sélection des nouveaux administrateurs. Sur proposition du Président-Directeur général, il recommande également au Conseil la nomination du Vice-Président et du Président des autres Comités permanents.

Le choix par le Comité du gouvernement d'entreprise et des nominations des candidats aux fonctions d'administrateur est guidé par l'intérêt de la Société et de tous ses actionnaires. Il prend en compte l'équilibre souhaitable de la composition du Conseil, conformément aux règles de composition précisées dans son règlement intérieur. Il veille à ce que chaque administrateur possède les qualités et la disponibilité requises et à ce que les administrateurs représentent un éventail d'expériences et de compétences permettant au Conseil de remplir efficacement ses missions, avec l'objectivité et l'indépendance nécessaires par rapport au Président-Directeur général et par rapport à un actionnaire ou à un groupe d'actionnaires particulier.

##### PRINCIPAUX TRAVAUX

Sur l'exercice 2009, ce Comité s'est réuni trois fois avec une participation moyenne de ses membres de 94 %.

Au cours de l'année 2009, les travaux du Comité du gouvernement d'entreprise et des nominations ont notamment porté sur la composition du Conseil, la revue des statuts et la synthèse de l'auto-évaluation du Conseil décrite dans le paragraphe 5.3.3 (Évaluation du Conseil d'administration, de ses Comités et du Président général) ci-après. Il a été amené également à se prononcer sur

le renouvellement des mandats du Président-Directeur général et du Vice-Président, le maintien de la composition des Comités et sur certaines modifications du règlement intérieur du Conseil.

### c) Comité des rémunérations

#### COMPOSITION

La composition du Comité des rémunérations est la suivante :

- Oscar Fanjul, Président (Vice-Président - administrateur indépendant)
- Philippe Charrier (administrateur indépendant)
- Juan Gallardo (administrateur indépendant)
- Michel Pébereau (administrateur indépendant)
- Thierry de Rudder
- Nassef Sawiris

#### MISSIONS ET ATTRIBUTIONS

Le Comité des rémunérations est chargé d'examiner les éléments de rémunérations et avantages dont bénéficient les administrateurs et les mandataires sociaux et de donner au Conseil des éléments de comparaison et de mesure par rapport aux pratiques de place, en particulier :

- étudier et faire des propositions quant à la rémunération des mandataires sociaux, tant en ce qui concerne la part fixe que la part variable, et tous avantages en nature, options de souscription ou d'achat d'actions reçus de toute société du Groupe, dispositions relatives à leurs retraites, et tous autres avantages de toute nature ;
- définir et mettre en œuvre les règles de fixation de la part variable de leur rémunération en veillant à la cohérence de ces règles avec l'évaluation faite annuellement des performances des mandataires sociaux et avec la stratégie à moyen terme de la Société et du Groupe ;
- donner au Conseil un avis sur la politique générale d'attribution des options de souscription et/ou d'achat d'actions et sur le ou les plans d'options établis par le Président-Directeur général et proposer au Conseil les attributions d'options d'achat ou de souscription ;
- être informé de la politique de rémunération des principaux dirigeants non mandataires sociaux de la Société et d'autres sociétés du Groupe et examiner la cohérence de cette politique ;

- proposer au Conseil un montant global pour les jetons de présence des administrateurs qui serait proposé à l'Assemblée générale de la Société ;
- proposer au Conseil des règles de répartition des jetons de présence et les montants individuels des versements à effectuer à ce titre aux administrateurs, en tenant compte de l'assiduité des administrateurs au Conseil et dans les Comités ;
- examiner toute question que lui soumettrait le Président-Directeur général, relative aux questions visées ci-dessus, ainsi qu'aux projets d'augmentation de capital réservés aux salariés ;
- approuver l'information donnée aux actionnaires dans le rapport annuel sur la rémunération des mandataires sociaux et sur les principes et modalités qui guident la fixation de la rémunération de ces dirigeants, ainsi que sur l'attribution et l'exercice des options d'achat ou de souscription d'actions de ces derniers.

#### PRINCIPAUX TRAVAUX

Sur l'exercice 2009, ce Comité s'est réuni six fois avec une participation de ses membres de 100 %.

En 2009, les travaux du Comité des rémunérations ont notamment porté sur la revue et l'intégration des recommandations Afep-Medef sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux, les plans d'attribution d'options de souscription et d'actions de performance, la répartition des jetons de présence entre les administrateurs pour l'année 2009, la revue d'études comparatives sur les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux, la rémunération du Président-Directeur général (dont les critères de part variable et les modifications à son contrat de travail) et l'opération d'augmentation de capital réservée aux salariés du Groupe.

### d) Comité stratégie, développement, et développement durable

#### COMPOSITION

La composition du Comité stratégie, développement, et développement durable est la suivante :

- Michel Pébereau, Président (administrateur indépendant)
- Michel Bon (administrateur indépendant)
- Philippe Charrier (administrateur indépendant)

- Philippe Dauman (administrateur indépendant)
- Paul Desmarais Jr.
- Pierre de Lafarge (administrateur indépendant)
- Nassef Sawiris

#### MISSIONS ET ATTRIBUTIONS

Le Comité stratégie, développement, et développement durable a pour mission de :

- donner au Conseil un avis sur les grandes orientations stratégiques de la Société et du Groupe et sur la politique de développement, et sur toute autre question stratégique importante dont le Conseil le saisit ;
- étudier en détail et formuler un avis au Conseil sur les questions qui lui sont soumises relatives aux opérations majeures d'investissements, de création et de modernisation d'équipements, de croissance externe, ou de désinvestissements et de cessions ;
- évaluer et prendre en compte la bonne intégration des politiques et engagements de la Société en matière de développement durable et de responsabilité sociale et veiller en tant que besoin, à leur évolution et amélioration pour assurer la croissance du Groupe.

#### PRINCIPAUX TRAVAUX

Sur l'exercice 2009, ce Comité s'est réuni deux fois avec une participation de ses membres de 100 %.

Les réunions du Comité stratégie, développement, et développement durable ont été ouvertes depuis 2004 à tous les administrateurs souhaitant y participer. En 2009, le Comité stratégie, développement, et développement durable a été amené à examiner la stratégie du Groupe avec un focus particulier sur ses développements en Afrique. Il a également procédé à une comparaison de la performance de Lafarge avec celle de ses concurrents. Le Comité a été amené à débattre en particulier de l'impact de la crise économique sur la stratégie du Groupe et des conséquences de l'intérêt croissant des clients et des prescripteurs pour la construction durable.

### 5.3.3 Évaluation du Conseil d'administration, de ses Comités et du Président-Directeur général

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

Début 2009, le Conseil a procédé par questionnaire à une évaluation formelle de son organisation et de son fonctionnement conformément au règlement intérieur. Ce questionnaire intègre l'évaluation des Comités.

Par ailleurs, le Comité d'audit a procédé dans le même calendrier à son évaluation par un questionnaire spécifique et complémentaire.

Il ressort des commentaires et débats résultant de cette évaluation que les administrateurs sont globalement très satisfaits du fonctionnement et des travaux du Conseil

d'administration et de ses Comités. Les principales conclusions de cette évaluation, d'où ressortent des pistes d'optimisation, sont les suivantes :

- Concernant la composition du Conseil d'administration, les administrateurs ont fait état de la bonne diversité de sa composition et du respect de l'équilibre nécessaire entre administrateurs qualifiés d'indépendants et représentants des actionnaires. En termes de perspective, une évolution à la baisse du nombre des administrateurs pourrait être envisagée.
- Concernant l'organisation du Conseil et de ses Comités, le périmètre de sujets traités est jugé satisfaisant. Ces sujets sont traités efficacement et sont adaptés à la situation de la Société. L'implication du Conseil dans le processus d'établissement de la stratégie et l'information dont il bénéficie sur la situation financière de la Société sont jugées très positives. La composition des Comités et la fréquence de leurs réunions sont jugées satisfaisantes.
- L'animation des débats par le Président-Directeur général est appréciée tant sur la conduite des débats que sur la stratégie, la situation de la Société ou sa position concurrentielle. Le rôle du Vice-Président est jugé utile et positif.

- Les règles d'information et d'intervention du Conseil et de ses Comités sont jugées adéquates. Les progrès et améliorations réalisés depuis le précédent exercice d'évaluation en matière d'information sont notés tant en terme de pertinence, de quantité que de mise à disposition. En termes d'évolution, lorsque des sujets le justifient, des points d'informations écrites intermédiaires entre les réunions du Conseil pourraient être envisagés.

Enfin début 2010, un point de l'ordre du jour du Conseil d'administration a également été consacré à son fonctionnement.

### 5.3.4 Tableau de synthèse de la participation aux réunions du Conseil et de ses Comités

Le tableau ci-après récapitule le nombre de réunions du Conseil et des Comités durant l'exercice 2009 ainsi que leurs membres et la participation de ceux-ci aux différentes réunions. Sur les sept réunions du Conseil d'administration en 2009, une a été convoquée de façon exceptionnelle dans le cadre de l'augmentation de capital réalisée le 28 avril 2009. En 2009, le taux de participation moyen des administrateurs aux réunions du Conseil était de 95 % et le taux de participation aux réunions des différents Comités était en moyenne de 98 %.

|                                   | CONSEIL D'ADMINISTRATION | COMITÉ D'AUDIT | COMITÉ DU GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE ET DES NOMINATIONS | COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS | COMITÉ STRATÉGIE, DÉVELOPPEMENT, ET DÉVELOPPEMENT DURABLE |
|-----------------------------------|--------------------------|----------------|--|--------------------------|---|
| <b>NOMBRE DE RÉUNIONS EN 2009</b> | <b>7</b>                 | <b>5</b>       | <b>3</b>   | <b>6</b>                 | <b>2</b>  |
| Bruno Lafont                      | 7                        | -              | -  | -                        | -   |
| Oscar Fanjul                      | 7                        | -              | 3  | 6                        | -   |
| Jean-Pierre Boisivon              | 7                        | 5              | -  | -                        | -   |
| Michel Bon                        | 7                        | 5              | -  | -                        | 2   |
| Philippe Charrier                 | 7                        | -              | -  | 6                        | 2   |
| Bertrand Collomb                  | 7                        | -              | -  | -                        | -   |
| Philippe Dauman                   | 6                        | -              | 3  | -                        | 2   |
| Paul Desmarais Jr.                | 4                        | -              | -  | -                        | 2   |
| Gérald Frère                      | 7                        | -              | 3  | -                        | -   |
| Juan Gallardo                     | 7                        | 5              | 3  | 6                        | -   |
| Jérôme Guiraud                    | 7                        | 5              | -  | -                        | -   |
| Bernard Kasriel                   | 7                        | -              | -  | -                        | -   |
| Pierre de Lafarge                 | 7                        | -              | -  | -                        | 2   |
| Michel Pébereau                   | 5                        | -              | 3  | 6                        | 2   |
| Hélène Ploix                      | 7                        | 5              | -  | -                        | -   |
| Michel Rollier                    | 7                        | 4              | 2  | -                        | -   |
| Thierry de Rudder                 | 7                        | 5              | -  | 6                        | -   |
| Nassef Sawiris                    | 7                        | -              | -  | 6                        | 2   |

### 5.3.5 Pouvoirs du Président-Directeur général

Le Président-Directeur général représente la Société dans ses rapports avec les tiers. Il est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de la Société.

D'autre part, en tant que Président du Conseil, le Président-Directeur général représente le Conseil d'administration. Il en organise et dirige les travaux conformément aux dispositions du règlement intérieur.

Les orientations stratégiques de la Société font l'objet d'une proposition par le Président-Directeur général et d'un débat annuel du Conseil. Des présentations stratégiques particulières sont faites au Conseil toutes les fois que les circonstances le justifient. La définition de la stratégie de l'entreprise est approuvée par le Conseil d'administration.

Les limitations apportées par le Conseil aux pouvoirs du Président-Directeur général sont précisées dans le règlement intérieur du Conseil et portent sur les investissements et désinvestissements, ainsi que sur certaines opérations financières.

#### Investissements et désinvestissements

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

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

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

#### Opérations financières

Le règlement intérieur du Conseil prévoit également que les opérations de financement, d'endettement ou de liquidité, pour lesquelles la loi donne compétence aux Directeurs généraux ou pour lesquelles l'Assemblée générale a délégué au Conseil d'administration ses pouvoirs et que le Conseil les a lui-même délégués au Président-Directeur général, sont soumises aux règles suivantes :

- les opérations de financement réalisées au moyen de lignes bancaires bilatérales ou syndiquées d'un montant inférieur ou égal à 2 000 millions d'euros donnent lieu à information du Conseil par le Président-Directeur général *a posteriori* ; celles d'un montant supérieur à 2 000 millions d'euros sont soumises à approbation préalable du Conseil ;
- les émissions obligataires pour lesquelles le Président-Directeur général a reçu pouvoir du Conseil donnent lieu à information du Conseil dans les conditions suivantes :
  - information *a posteriori* si leur montant est inférieur à 300 millions euros,
  - information *a priori* sur le principe des opérations pour des émissions de titres d'un montant compris entre 300 millions et 1 000 millions d'euros, le Directeur général étant en charge d'en définir les modalités et conditions,
  - approbation préalable de l'opération et de ses modalités pour les émissions de titres d'un montant supérieur à 1 000 millions d'euros,
  - approbation préalable de l'opération et de ses modalités pour toute émission de titres pouvant donner droit à une fraction de capital.

## 5.4 Rémunérations et avantages

### 5.4.1 Rémunérations versées aux administrateurs – Jetons de présence

L'Assemblée générale du 28 mai 2001 a fixé à 609 796 euros le montant annuel maximum des jetons de présence versés aux administrateurs.

Chaque administrateur perçoit un jeton fixe de 15 245 euros par an (majoré de 25 % pour les Présidents des Comités et le Vice-Président). Il est limité à 50 % pour tout nouvel administrateur nommé en cours d'année et tout administrateur dont le mandat expire en cours d'année. Au titre de l'exercice

2009, et au regard des participations des administrateurs aux réunions du Conseil d'administration et de ses Comités, un jeton variable s'élevant à 1 154,47 euros est attribué à tout administrateur pour chaque séance du Conseil d'administration ou d'un Comité à laquelle il a participé. Certains administrateurs, en raison de leur éloignement géographique, perçoivent un jeton variable double.

Le montant global des jetons de présence versés en 2010 (au titre de l'exercice 2009) s'élève à 609 787 euros. Ce montant n'a pas augmenté par rapport au montant global versé en 2009 (au titre de l'exercice 2008). L'augmentation du montant global versé en

2009 (au titre de l'exercice 2008) par rapport au montant global versé en 2008 (au titre de l'exercice 2007) s'explique par l'augmentation du nombre d'administrateurs. Le montant global versé en 2008 (au titre de 2007) avait subi une augmentation de 10 % comparé au montant global versé lors des trois derniers exercices suite à la décision du Conseil d'accorder un jeton variable double pour les administrateurs éloignés géographiquement et un jeton fixe supplémentaire pour le Vice-Président du Conseil. Le montant global des jetons de présence versés aux administrateurs n'avait jusqu'alors pas été réévalué depuis 2002.

| ADMINISTRATEUR                    | JETONS DE PRÉSENCE VERSÉS EN 2010<br>AU TITRE DE L'EXERCICE 2009 (euros) | JETONS DE PRÉSENCE VERSÉS EN 2009<br>AU TITRE DE L'EXERCICE 2008 (euros) | JETONS DE PRÉSENCE VERSÉS EN 2008<br>AU TITRE DE L'EXERCICE 2007 (euros) |
|-----------------------------------|--|--|--|
| Bruno Lafont                      | 23 326   | 24 652   | 28 056   |
| Oscar Fanjul                      | 45 152   | 46 672   | 35 711   |
| Jean-Pierre Boisivon              | 29 098   | 29 356   | 33 180   |
| Michel Bon                        | 31 407   | 31 708   | 34 461   |
| Philippe Charrier                 | 32 562   | 28 180   | 30 618   |
| Bertrand Collomb                  | 23 326   | 24 652   | 28 056   |
| Philippe Dauman                   | 40 643   | 36 412   | 17 871   |
| Paul Desmarais Jr. <sup>(1)</sup> | 29 098   | 34 060   | N/A  |
| Gérald Frère <sup>(2)</sup>       | 26 789   | 11 150   | N/A  |
| Juan Gallardo                     | 63 732   | 52 875   | 53 677   |
| Jérôme Guiraud <sup>(2)</sup>     | 29 098   | 13 502   | N/A  |
| Bernard Kasriel                   | 23 326   | 24 652   | 28 056   |
| Pierre de Lafarge                 | 25 635   | 27 004   | 15 309   |
| Michel Pébereau                   | 37 528   | 40 224   | 36 992   |
| Hélène Ploix                      | 32 910   | 33 168   | 34 430   |
| Michel Rollier <sup>(2)</sup>     | 30 253   | 14 678   | N/A  |
| Thierry de Rudder <sup>(1)</sup>  | 36 025   | 31 708   | N/A  |
| Nassef Sawiris <sup>(1)</sup>     | 49 879   | 48 171   | N/A  |
| <b>TOTAL</b>                      | <b>609 787</b>   | <b>609 794 <sup>(3)</sup></b>  | <b>502 701 <sup>(3)</sup></b>  |

(1) Administrateurs nommés le 18 janvier 2008.

(2) Administrateurs nommés le 7 mai 2008.

(3) Y compris les jetons versés à des administrateurs dont les mandats ont expiré avant 2009.

Conformément à la politique du Groupe, il n'y a pas eu au titre de 2009 de versement de jetons de présence aux mandataires sociaux de Lafarge S.A. et aux membres du Comité Exécutif du Groupe au titre de mandats détenus dans des filiales du Groupe.

La rémunération au titre de l'exercice 2009 des administrateurs est constituée uniquement des jetons de présence (hors la rémunération du Président-Directeur général).

### 5.4.2 Rémunérations et avantages au bénéfice du Président-Directeur général

#### Rémunérations (fixe et variable) versées au Président-Directeur général

Le Comité des rémunérations propose au Conseil d'administration la rémunération du Président-Directeur général. Il s'appuie, pour

établir la structure de cette rémunération, sur les études de consultants extérieurs indiquant les pratiques du marché pour des sociétés comparables. Les décisions du Conseil en la matière sont prises hors la présence du Président-Directeur général.

La rémunération du Président-Directeur général est composée d'une partie fixe et d'une partie variable.



Pour l'exercice 2009, sa rémunération annuelle fixe est restée inchangée à 900 000 euros. Elle n'a pas évolué depuis sa nomination en tant que Président-Directeur général le 3 mai 2007.

La partie variable peut atteindre au maximum 160 % de la partie fixe. Elle est déterminée en fonction, d'une part, pour 75 %, des résultats financiers du Groupe, comparés à des objectifs fixés en début d'année, et, d'autre part, pour 25 %, de l'appréciation de la performance individuelle également déterminée par référence à des objectifs personnels fixés en début d'année.

Pour 2009, les objectifs financiers utilisés pour la partie variable étaient : la variation du résultat par action, la génération de cash-flow libre, la variation de l'EVA (*Economic Value Added*) qui traduit la rentabilité du capital utilisé par l'entreprise et l'évolution des performances de Lafarge comparées à celle de ses concurrents. Pour leur part, les objectifs personnels portaient sur la stratégie du Groupe, la structure financière, le développement du programme santé-sécurité,

l'évolution des ressources humaines et les relations avec les investisseurs et actionnaires.

Le Conseil d'administration a décidé de fixer le montant de la partie variable du Président-Directeur général au titre de l'année 2009 (versée en 2010) à 1 016 100 euros, correspondant à 70,5 % de son bonus maximum. Cette performance correspond à l'atteinte à 62,4 % des objectifs financiers (l'objectif de génération de free-cash flow ayant été le seul totalement réalisé) et à 95 % des objectifs personnels.

### Élément de rémunération long terme lié aux performances de l'entreprise

Le Conseil d'administration du 5 novembre 2009 a décidé d'accorder au Président-Directeur général un élément de rémunération long terme lié aux performances de l'entreprise sur trois à sept ans.

Il ne pourra être acquis et versé qu'entre 2012 et 2016, et seulement si la performance de l'entreprise la situe dans la première moitié d'un groupe de sociétés de référence

représentatif du secteur (condition de performance externe).

En cas d'atteinte de cette condition de performance externe, son montant sera lié à la réalisation, sur une période considérée, de niveaux de cash-flow libre et de rentabilité des capitaux engagés (ROCE) préfixés, correspondant aux objectifs stratégiques de l'entreprise approuvés par le Conseil, et déjà utilisés pour les cadres supérieurs du Groupe (conditions de performances internes). Le montant de la rémunération long terme sera réduit d'un quart pour chaque condition de performance interne non atteinte. Jusqu'à constatation de leur atteinte respective chaque condition de performance (externe et interne) sera testée tous les deux ans sur la période.

En cas d'atteinte de l'ensemble des conditions de performance, son montant sera de 1 500 000 euros, ajusté, en hausse ou en baisse, en fonction du taux de rendement dégagé pour les actionnaires depuis début 2010 (Total Shareholder Return, pourcentage calculé en ajoutant dividende et variation du cours de l'action).

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES RÉMUNÉRATIONS BRUTES DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL, AU TITRE DES ANNÉES 2009, 2008 ET 2007

|  | MONTANTS 2009 |              | MONTANTS 2008 |              | MONTANTS 2007 |                       |
|--|---------------|--------------|---------------|--------------|---------------|-----------------------|
|  | Dus           | Versés       | Dus           | Versés       | Dus           | Versés                |
| (milliers d'euros)                               |               |              |               |              |               |                       |
| <b>Bruno Lafont, Président-Directeur général</b> |               |              |               |              |               |                       |
| Rémunération fixe                                | 900           | 900          | 900           | 900          | 869           | 920 <sup>(1)(2)</sup> |
| Rémunération variable <sup>(3)</sup>             | 1 016         | 919          | 919           | 1 940        | 1 940         | 1 194                 |
| Rémunération exceptionnelle                      | N/A           | N/A          | N/A           | N/A          | N/A           | N/A                   |
| Jetons de présence Lafarge S.A.                  | 23            | 25           | 25            | 28           | 28            | 27                    |
| Avantages en nature (voiture)                    | 5             | 5            | 5             | 5            | 5             | 5                     |
| <b>TOTAL</b>                                     | <b>1 944</b>  | <b>1 849</b> | <b>1 849</b>  | <b>2 873</b> | <b>2 842</b>  | <b>2 146</b>          |

(1) Montant comprenant les jetons de présence des filiales du Groupe (hors Lafarge S.A.) jusqu'en 2007.

(2) En 2007, il a été convenu de ne plus décaler le paiement du 13<sup>e</sup> mois en janvier de l'année suivante. En conséquence, l'année 2007 comprend les 13<sup>e</sup> mois des années 2006 et 2007.

(3) La rémunération variable versée au titre de chacun des exercices présentés correspond à la rémunération variable due au titre de l'exercice précédent.

Aucune option de souscription ou d'achat d'actions n'a été attribuée au Président-Directeur général sur l'exercice 2009.

| (en euros) | VALORISATION DES OPTIONS ATTRIBUÉES EN 2009 * |
|------------|---|
| B. Lafont  | 0   |

\* Lors de l'attribution d'options, le Groupe évalue la juste valeur des options attribuées à partir du modèle mathématique Black & Scholes. Voir les Notes aux comptes consolidés 2.24 et 21 (Paiements fondés sur des actions).

Le Président-Directeur général ne bénéficie pas d'attribution d'actions de performance.

### Contrat de travail et indemnité de départ du Président-Directeur général

#### CONTRAT DE TRAVAIL DE BRUNO LAFONT

Pour se mettre en conformité avec les recommandations du Code Afep-Medef, le principe de mettre un terme au contrat de travail de Monsieur Bruno Lafont le 30 juin 2011 avait été convenu entre lui et le Conseil d'administration en février 2009.

Pour mémoire le contrat de travail de Monsieur Bruno Lafont, initialement conclu le 1er janvier 1983, avait été suspendu à compter du 1er janvier 2006, date de sa nomination en qualité de Directeur général.

#### INDEMNITÉ DE DÉPART ET MODIFICATIONS DU CONTRAT DE TRAVAIL DE BRUNO LAFONT

Si, d'ici à ce qu'il y soit mis fin, Bruno Lafont venait à retrouver le bénéfice de son contrat de travail à l'issue de son mandat de Président-Directeur général, il bénéficierait en cas de licenciement (pour une autre raison que la faute grave ou lourde) d'une indemnité contractuelle de départ dont les modalités et conditions ont été revues par le Conseil pour prise en compte des recommandations de l'Afep-Medef sur le sujet.

Ainsi, cette indemnité de départ ne serait due que dans la mesure où un ensemble de conditions seraient réunies :

- la première condition porte sur l'événement déclenchant le droit à l'indemnité de départ. Le licenciement doit intervenir suite à un changement de contrôle (entendu comme (i) la remise en cause de l'équilibre capitalistique de la Société définie comme le fait pour le Groupe Bruxelles Lambert et NNS Holding Sàrl, de détenir respectivement, sans être de concert, plus de 30 % et 20 % des droits de vote de la Société ou (ii) le fait qu'un autre actionnaire ou plusieurs agissant de concert viennent à détenir plus de 50 % des droits de vote de la Société) ou suite à un changement de stratégie de la part de la Société ;
- la deuxième condition est une condition de performance. La condition sera satisfaite et l'indemnité serait versée si deux des

trois critères sont remplis. Si seulement un critère sur trois est rempli, la condition ne sera que partiellement satisfaite et l'indemnité serait versée seulement pour moitié. Si aucun des critères n'est rempli, la condition ne serait pas satisfaite et aucune indemnité ne pourra être versée. Les trois critères à satisfaire, sur la période des trois derniers exercices précédant la rupture du contrat de travail, sont les suivants :

- en moyenne sur les trois derniers exercices : le retour sur capitaux investis après impôt est supérieur au Coût Moyen Pondéré du Capital. Le terme Coût Moyen Pondéré du Capital désigne ici la somme du coût de la dette multiplié par la dette totale divisé par le total des capitaux et du coût des capitaux propres multiplié par les capitaux propres et divisé par le total des capitaux (Chiffres Groupe),
- en moyenne sur les trois derniers exercices : le rapport EBITDA / Chiffre d'affaires est strictement supérieur à 18 % (Chiffres Groupe),
- en moyenne sur les trois derniers exercices : le pourcentage moyen de bonus attribué au titre du Contrat de Travail ou du Mandat est supérieur à 60 % du bonus maximum.

Le montant de cette indemnité de départ serait au maximum équivalent à deux ans de la rémunération brute totale perçue par Bruno Lafont pour l'année la plus favorable des trois années précédant la date de notification du licenciement. À l'effet de s'assurer que le montant total des indemnités dues à Bruno Lafont en cas de départ reste dans cette limite, cette indemnité de départ serait réduite :

- du montant de l'indemnité conventionnelle de licenciement qui serait due en application et dans le respect des conditions de la convention collective applicable ; et
- de toutes les sommes qui seraient perçues par Monsieur Bruno Lafont durant et au titre de son préavis de licenciement.

La suppression de poste ou la réduction du niveau de responsabilité constituerait également un cas de licenciement ouvrant droit à indemnité de départ.

Par ailleurs, à la demande du Conseil et afin de s'assurer de sa présence pour mener à bien la stratégie déployée par le Groupe, Bruno Lafont s'est engagé à ne pas quitter la Société avant le 30 juin 2011. En contrepartie la Société s'est engagée à ce qu'en cas de licenciement autre que pour faute grave ou lourde, le préavis de licenciement de Bruno Lafont puisse courir jusqu'à cette même date.

Les modifications du contrat de travail de Bruno Lafont résultant des décisions prises par le Conseil et visées ci-dessus ont été présentées et approuvées par les actionnaires lors de l'Assemblée générale du 6 mai 2009.

#### ENGAGEMENTS DE RETRAITE ET ASSIMILÉS

Bruno Lafont bénéficie d'un régime de retraite à prestations définies de type additif (par le biais de deux plans collectifs applicables aux cadres dirigeants). Par principe, ce régime ne s'applique, lors de la liquidation des droits à retraite, que si l'intéressé est encore dans la Société à ce moment ou qu'il y a achevé sa carrière à l'initiative de la Société après l'âge de 55 ans. En ce qui le concerne et notamment au regard de son ancienneté de 26 ans dans le Groupe, ce plan procurerait à Bruno Lafont, une rente égale à 26 % de sa rémunération de référence (moyenne des 3 dernières rémunérations fixes et variables) au-delà de 8 fois le plafond annuel de la sécurité sociale, auxquels s'ajouteraient 13 % supplémentaires au-delà de 16 fois ce plafond.

Lors de sa revue des recommandations du Code de gouvernement d'entreprise Afep-Medef, intervenue en février 2009, le Conseil d'administration s'est assuré que le montant estimé de la rente qui serait due au Président-Directeur général au titre de ces régimes de retraite serait inférieur à 40 % de sa dernière rémunération (fixe et variable). Cette limite constitue la règle de principe décidée par le Conseil pour tout futur mandataire social.

Il n'existe pas de régime de retraite particulier pour les mandataires sociaux.

TABLEAU RÉCAPITULATIF

| DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL                   | CONTRAT DE TRAVAIL           |     | RÉGIME DE RETRAITE SUPPLÉMENTAIRE |     | INDEMNITÉS OU AVANTAGES DUS OU SUSCEPTIBLES D'ÊTRE DUS À RAISON DE LA CESSATION OU DU CHANGEMENT DE FONCTIONS |     | INDEMNITÉS RELATIVES À UNE CLAUSE DE NON-CONCURRENCE |     |
|---|------------------------------|-----|-----------------------------------|-----|---|-----|--|-----|
|   | OUI                          | NON | OUI                               | NON | OUI   | NON | OUI  | NON |
| Bruno Lafont *<br>Président-Directeur général | X (cf. paragraphe ci-dessus) |     | X (cf. paragraphe ci-dessus)      |     | X (cf. paragraphe ci-dessus)  |     |  | X   |

\* Bruno Lafont est administrateur depuis le 25 mai 2005, Directeur général depuis le 1er janvier 2006, Président-Directeur général depuis le 3 mai 2007. Son mandat d'administrateur a été renouvelé lors de l'Assemblée générale du 6 mai 2009.

### 5.4.3 Rémunération globale de la direction du Groupe en 2009 et engagements de retraite

La rémunération globale brute de Bruno Lafont en sa qualité de Président-Directeur général et des membres de la direction en 2009 s'est élevée à 8,9 millions d'euros, partie variable incluse. Elle était de 11,1 millions d'euros en 2008 et de 9,8 millions d'euros en 2007.

Ce montant :

- comprend la partie fixe de la rémunération des membres de la direction au titre de

2009 ainsi que la partie variable versée en 2009 au titre de l'année 2008 ;

- comprend la partie variable composée d'une partie performance individuelle, d'une partie performance financière et d'une partie performance collective ;
- concerne toutes les personnes qui ont fait partie de la direction en 2009, pour la période pendant laquelle elles ont été membres de la direction ;
- comprend les jetons de présence versés par Lafarge S.A. à Bruno Lafont.

À la fin 2009, la direction était composée de 11 personnes (comme à fin 2008).

La diminution du montant global versé en 2009 par rapport à 2008 correspond principalement à la réduction du montant des rémunérations variables versées en 2009 au titre de 2008.

Par ailleurs, le montant total provisionné par le Groupe pour les retraites et autres avantages du même type dont bénéficient les membres de la direction (11 personnes) s'est élevé à 21,4 millions d'euros au 31 décembre 2009.

## 5.5 Plans d'options et d'actions de performance

### 5.5.1 Politique d'attribution - Critères de performance et règles de conservation

#### Politique d'attribution

La politique de rémunération globale du Groupe a pour objectif de fidéliser et motiver les talents du Groupe et d'associer les cadres et salariés à ses performances. Cette politique s'articule autour d'attributions d'options et d'actions de performance. Les attributions d'options concernent le mandataire social dirigeant ainsi que les cadres dirigeants. Les attributions d'actions de performance visent pour leur part essentiellement les cadres supérieurs, les expatriés et certains collaborateurs dont le Groupe souhaite reconnaître les performances et l'engagement.

Les options et actions de performance sont attribuées par le Conseil, sur proposition du Comité des rémunérations, aux moments qu'il fixe. Les attributions ont généralement lieu en fin de premier trimestre. Concernant les attributions d'options, il peut s'agir d'options de souscription ou d'achat d'actions. Le prix de levée des options est fixé sans rabais ni

décote. La première attribution d'actions de performance a eu lieu le 15 juin 2007.

Lors de sa revue des recommandations du Code de gouvernement d'entreprise Afep-Medef, intervenue en février 2009, le Conseil d'administration a décidé d'une nouvelle règle de principe concernant les dirigeants mandataires sociaux bénéficiaires d'options. Cette règle prévoit que lors de chaque attribution, la part pouvant leur revenir ne pourra pas être supérieure à 10 % du total de l'attribution.

#### Critères de performance

Depuis 2003, une partie des options consenties au Président, aux Directeurs généraux et aux membres du Comité Exécutif du Groupe est soumise à des critères de performance. Conformément aux recommandations Afep-Medef d'octobre 2008, la politique de la Société telle qu'approuvée par le Conseil d'administration en 2009 est de soumettre la totalité des options attribuées aux mandataires sociaux à l'atteinte de critères de performance (les mandataires sociaux ne pouvant se voir attribuer des actions de performance selon la politique de la Société). Aucune option n'a été

consentie au Président-Directeur général en 2009. Par ailleurs, 70 % des options consenties aux membres du Comité Exécutif du Groupe en 2009 sont soumises à l'atteinte de critères de performance. Entre 2005 et 2008, la proportion d'options attribuées aux mandataires sociaux et membres du Comité Exécutif soumises à des critères de performance était de 50 %, et de 30 % en 2003 et 2004.

Une partie des options et actions de performance attribuées aux salariés est également soumise à des critères de performance, dans une proportion variant selon le niveau de responsabilité.

Le critère de performance retenu pour les attributions d'options et d'actions de performance en 2009 aux salariés du Groupe (hors membres du Comité Exécutif et certains cadres dirigeants) est l'atteinte d'objectifs de réduction des coûts à fin 2009 dans le cadre du plan Excellence 2010. Le Conseil d'administration, lors de sa séance du 18 février 2010, a validé que les objectifs de réduction de coûts dans le cadre du plan Excellence 2010 étaient atteints et qu'en conséquence la condition de performance était remplie.

Les options attribuées en 2009 aux membres du Comité Exécutif ainsi qu'à certains cadres dirigeants (aucune option n'ayant été attribuée au Président-Directeur général) sont soumises à deux critères de performance, l'un, externe, basé sur les performances du Groupe par rapport à ses concurrents et l'autre, interne, basé sur des objectifs de cash-flow libre et de retour sur capitaux investis après impôts.

Le critère de performance retenu lors de l'attribution exceptionnelle à certains membres du Comité Exécutif en 2006 ainsi que pour les attributions d'options en 2007 et en 2008 était l'atteinte d'objectifs de réduction de coûts dans le cadre du plan Excellence 2008.

Pour les attributions comprises entre 2003 et 2006, les critères de performance étaient liés à la performance de l'action Lafarge. Ces options ne pouvaient être exercées par ceux-ci que si le cours de l'action Lafarge atteignait, à tout moment, en moyenne sur 60 jours de Bourse consécutifs, pendant les quatre années suivant le jour de leur dotation, un prix égal ou supérieur au prix d'exercice majoré de 20 % ou à défaut pendant les deux années suivantes un prix égal ou supérieur au prix d'exercice majoré de 30 %. Ces critères de performance ont été atteints à la date du 3 août 2007 pour l'ensemble des options attribuées entre 2003 et 2006 soumises à ces critères.

### ■ Règles de conservation

Concernant les dirigeants mandataires sociaux (en exercice et futur), le Conseil du 19 février 2009 a modifié la règle de principe concernant l'obligation de conservation jusqu'à la cessation des fonctions des actions résultant des levées d'options. Cette nouvelle règle prévoit l'obligation de conserver 50 % des actions résultant de la levée des options de chacune des attributions et cela jusqu'à ce que les actions ainsi conservées représentent un montant équivalent à trois ans de la dernière rémunération fixe du dirigeant mandataire social en question (en prenant en compte pour ce calcul le

cours de Bourse de l'action à chacune des levées d'options). Cette règle est désormais applicable pour toute levée d'options effectuée pour l'ensemble des options attribuées et non encore exercées. Enfin, chaque membre du Comité Exécutif a depuis décembre 2003 l'obligation de réinvestir en actions un tiers de la plus-value théorique nette d'impôts réalisée lors de l'exercice d'options de souscription ou d'achat jusqu'à détenir l'équivalent de sa rémunération annuelle fixe en valeur d'actions Lafarge.

### 5.5.2 Plans d'options de souscription ou d'achat d'actions

À fin décembre 2009, le nombre total d'options non exercées était de 8 358 955, soit environ 2,92 % du capital de la Société au 31 décembre 2009.

À la date de ce document, l'ensemble des prix d'exercice des options attribuées et pouvant être exercées est supérieur au cours de Bourse de l'action Lafarge.

### ■ Principales caractéristiques

#### CARACTÉRISTIQUES DES OPTIONS ATTRIBUÉES

Toutes les options sont attribuées pour dix ans.

Le prix de levée des options est fixé sans rabais ni décote par rapport à la moyenne des cours de Bourse des vingt jours précédant la date d'attribution par le Conseil d'administration.

Les options peuvent être exercées en tout ou en partie.

#### CONDITIONS DE LEVÉE DES OPTIONS

Les options attribuées de décembre 1997 à mai 2001 étaient assorties d'une interdiction d'exercice durant les cinq premières années de leur attribution. Depuis décembre 2001, la durée d'interdiction a été ramenée à quatre ans.

Cette durée d'interdiction s'appliquait aussi aux options attribuées par le Conseil d'administration dans le cadre du plan

"Lafarge en action 2002" (augmentation de capital réservée aux salariés qui pouvaient souscrire de 1 à 110 actions, assorties d'une option pour toute action souscrite à partir de la onzième).

Le Conseil d'administration a par ailleurs décidé que la durée d'interdiction de lever les options prenait fin dans tous les plans d'options en cas de départ en retraite, préretraite, offre publique lancée sur Lafarge, fusion ou absorption de Lafarge, et également en cas de licenciement sans faute pour les options attribuées de 2001 à 2006.

#### PERTE OU MAINTIEN DES OPTIONS

Les options non exercées dans les dix ans de leur attribution sont annulées.

Certains événements tels que la démission ou le licenciement font perdre le bénéfice des options.

Le bénéfice des options est maintenu en cas de mutation du bénéficiaire hors du Groupe avec l'accord de son employeur pour les options attribuées de 2001 à 2006 et peut être maintenu par le Conseil en cas de vente (sortie du Groupe) de la société employeur du bénéficiaire pour les options attribuées depuis 2007.

### ■ Exercice 2009 : options de souscription ou d'achat du dirigeant mandataire social et des principaux bénéficiaires

Les tableaux ci-dessous présentent les informations suivantes pour Monsieur Bruno Lafont, Président-Directeur général :

- options consenties durant l'exercice au mandataire social par Lafarge et par toute société du Groupe ;
- options levées durant l'exercice par le mandataire social ci-dessus ;
- nombre total d'options restant à exercer par le mandataire social au 31 décembre 2009.

**OPTIONS CONSENTIES DURANT L'EXERCICE AU DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL**

|           | N° ET DATE DU PLAN  | NATURE DES OPTIONS | VALORISATION DES OPTIONS SELON LA METHODE RETENUE POUR LES COMPTES CONSOLIDÉS * (en euros) | NOMBRE TOTAL D'OPTIONS ** | PRIX D'EXERCICE (en euros) | PÉRIODE D'EXERCICE |
|-----------|---|--------------------|--|---------------------------|----------------------------|--------------------|
| B. Lafont | Aucune option n'a été consentie au dirigeant mandataire social au cours de l'exercice |                    |  |                           |                            |                    |

**OPTIONS LEVÉES DURANT L'EXERCICE PAR LE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL**

|           | N° ET DATE DU PLAN  | NOMBRE TOTAL D'OPTIONS LEVÉES | PRIX D'EXERCICE MOYEN PONDÉRÉ (en euros) |
|-----------|---|-------------------------------|--|
| B. Lafont | Aucune option n'a été levée par le dirigeant mandataire social au cours de l'exercice |                               |  |

**NOMBRE TOTAL D'OPTIONS RESTANT À EXERCER PAR LE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL AU 31 DÉCEMBRE 2009**

|           | OPTIONS POUVANT ÊTRE EXERCÉES AU 31/12/09 | OPTIONS INDISPONIBLES AU 31/12/09 | TOTAL    |
|-----------|---|-----------------------------------|----------|
| B. Lafont | 166 523 *                                 | 277 670 *                         | 444 193* |

\* Incluant les options dont l'exercice est conditionné à des critères de performance.

Concernant les options lui ayant été attribuées, Monsieur Bruno Lafont, Président-Directeur général, n'a pas recours à des instruments de couverture.

À la date de ce document, l'ensemble des prix d'exercice des options attribuées et pouvant être exercées est supérieur au cours de Bourse de l'action Lafarge.

**OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS CONSENTIES AUX DIX PREMIERS SALARIÉS NON MANDATAIRES SOCIAUX ATTRIBUTAIRES ET OPTIONS LEVÉES PAR CES DERNIERS**

|  | NOMBRE TOTAL D'OPTIONS ATTRIBUÉES/ D'ACTIONS SOUSCRITES OU ACHETÉES | PRIX MOYEN PONDÉRÉ | CODE(S) PLAN                                     |
|--|---|--------------------|--|
| <b>OPTIONS CONSENTIES DURANT L'EXERCICE PAR L'ÉMETTEUR ET TOUTE SOCIÉTÉ COMPRISE DANS LE PÉRIMÈTRE D'ATTRIBUTION DES OPTIONS, AUX DIX SALARIÉS DE L'ÉMETTEUR ET DE TOUTE SOCIÉTÉ COMPRISE DANS CE PÉRIMÈTRE, DONT LE NOMBRE D'OPTIONS AINSI CONSENTIES EST LE PLUS ÉLEVÉ (INFORMATION GLOBALE)</b> |   |                    |  |
| Lafarge  | 145 000   | 30,74 €            | OSA 2009 du 25/03/2009                           |
| <b>OPTIONS DÉTENUES SUR L'ÉMETTEUR ET LES SOCIÉTÉS VISÉES PRÉCÉDEMMENT, LEVÉES, DURANT L'EXERCICE, PAR LES DIX SALARIÉS DE L'ÉMETTEUR ET DE CES SOCIÉTÉS, DONT LE NOMBRE D'ACTIONS AINSI SOUSCRITES OU ACHETÉES EST LE PLUS ÉLEVÉ (INFORMATION GLOBALE)</b>  |   |                    |  |
| Lafarge  | 2 837   | 58,71 €            | OSA 2003 du 10/12/2003<br>OSA 2004 du 14/12/2004 |

\* Une option donne droit à une action.

**Options du mandataire social et des membres de la direction**

Au 31 décembre 2009, le mandataire social de la Société ainsi que les membres de la direction visés à la Section 5.2 (La direction du Groupe) détiennent 24,99 % des options non encore exercées.

**Plans d'options de souscription ou d'achat d'actions en cours en 2009**

Le nombre total d'actions pouvant être souscrites ou achetées et le prix des options figurant dans les tableaux ci-après ont été réajustés depuis leur attribution, chaque fois que la Société a procédé à des opérations

financières qui ont eu une incidence sur la valeur du titre (émission d'actions avec droit préférentiel de souscription, attribution d'actions de performance aux actionnaires existants), de manière à maintenir constant le total en valeur des options de chaque bénéficiaire conformément à la loi.



# 5

## ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION ET SALARIÉS

### 5.5 Plans d'options et d'actions de performance

#### OPTIONS DE SOUSCRIPTION D'ACTIONS ATTRIBUÉES DU 15 DÉCEMBRE 1999 AU 14 DÉCEMBRE 2004

|   | OSA 1999<br>DU 15/12/1999 | OSA 2001<br>DU 13/12/2001 | OSA 2002-LEA<br>DU 28/05/2002 ** | OSA 2002-2<br>DU 11/12/2002 | OSA 2003<br>DU 10/12/2003 | OSA 2004<br>DU 14/12/2004 |
|---|---------------------------|---------------------------|----------------------------------|-----------------------------|---------------------------|---------------------------|
| Attribution autorisée par l'Assemblée générale du                               | 27/05/1999                | 28/05/2001                | 28/05/2001                       | 28/05/2001                  | 20/05/2003                | 20/05/2003                |
| Attribution par le Conseil d'administration du                                  | 15/12/1999                | 13/12/2001                | 28/05/2002                       | 11/12/2002                  | 10/12/2003                | 14/12/2004                |
| Nature des options  | souscription              | souscription              | souscription                     | souscription                | souscription              | souscription              |
| Nombre total d'actions pouvant être souscrites                                  | 1 148 642                 | 1 403 607                 | 539 000                          | 545 730                     | 1 427 604                 | 791 575                   |
| <i>Dont aux mandataires sociaux</i>   |                           |                           |                                  |                             |                           |                           |
| <i>Bruno Lafont</i>   | 7 976                     | 12 296                    | 124                              | 12 296                      | 28 925                    | 34 709                    |
| <i>Bertrand Collomb</i>   | 79 742                    | 147 549                   | -                                | -                           | 92 556                    | 46 279                    |
| <i>Bernard Kasriel</i>  | 39 872                    | 73 556                    | -                                | -                           | 137 013                   | 80 987                    |
| Nombre de bénéficiaires à l'origine   | 1 552                     | 1 703                     | 14 364                           | 421                         | 1 732                     | 479                       |
| Date à partir de laquelle les options peuvent être exercées                     | 15/12/2004                | 13/12/2005                | 28/05/2006                       | 11/12/2006                  | 10/12/2007                | 14/12/2008                |
| Date d'expiration   | 15/12/2009                | 13/12/2011                | 28/05/2012                       | 11/12/2012                  | 10/12/2013                | 14/12/2014                |
| Prix de souscription (euros)  | 71,48                     | 83,12                     | 87,98                            | 64,38                       | 57,00                     | 61,19                     |
| <b>NOMBRE D'OPTIONS SOUSCRITES AU 31 DÉCEMBRE 2009</b>                          | 437 060                   | 328 717                   | 104 831                          | 218 427                     | 263 010                   | 9 134                     |
| <b>NOMBRE CUMULÉ D'OPTIONS DE SOUSCRIPTION D'ACTIONS ANNULÉES OU CADUQUES *</b> | 711 582                   | 53 598                    | 5 536                            | 7 869                       | 40 986                    | 19 572                    |
| <b>NOMBRE D'OPTIONS RESTANTES AU 31 DÉCEMBRE 2009</b>                           | <b>0</b>                  | <b>1 021 292</b>          | <b>428 633</b>                   | <b>319 434</b>              | <b>1 123 608</b>          | <b>762 869</b>            |

\* Conformément aux modalités du plan.

\*\* Plan "Lafarge en action 2002".

#### OPTIONS DE SOUSCRIPTION D'ACTIONS ATTRIBUÉES DU 16 DÉCEMBRE 2005 AU 25 MARS 2009

|   | OSA 2005<br>DU 16/12/2005 | OSA 2006-1<br>DU 24/05/2006 | OSA 2006-2<br>DU 24/05/2006 | OSA 2007<br>DU 15/06/2007 | OSA 2008<br>DU 26/03/2008 | OSA 2009<br>DU 25/03/2009 |
|---|---------------------------|-----------------------------|-----------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|
| Attribution autorisée par l'Assemblée générale du                               | 25/05/2005                | 25/05/2005                  | 25/05/2005                  | 03/05/2007                | 03/05/2007                | 03/05/2007                |
| Attribution par le Conseil d'administration du                                  | 16/12/2005                | 24/05/2006                  | 24/05/2006                  | 15/06/2007                | 26/03/2008                | 25/03/2009                |
| Nature des options  | souscription              | souscription                | souscription                | souscription              | souscription              | souscription              |
| Nombre total d'actions pouvant être souscrites                                  | 1 466 294                 | 768 626                     | 171 980                     | 621 865                   | 819 487                   | 744 045                   |
| <i>Dont aux mandataires sociaux</i>   |                           |                             |                             |                           |                           |                           |
| <i>Bruno Lafont</i>   | 69 418                    | 69 418                      | -                           | 69 418                    | 138 834                   | -                         |
| <i>Bertrand Collomb</i>   | 46 278                    | -                           | -                           | -                         | -                         | -                         |
| <i>Bernard Kasriel</i>  | 69 418                    | -                           | -                           | -                         | -                         | -                         |
| Nombre de bénéficiaires à l'origine   | 1 916                     | 536                         | 33                          | 169                       | 184                       | 197                       |
| Date à partir de laquelle les options peuvent être exercées                     | 16/12/2009                | 24/05/2010                  | 24/05/2010                  | 15/06/2011                | 26/03/2012                | 25/03/2013                |
| Date d'expiration   | 16/12/2015                | 24/05/2016                  | 24/05/2016                  | 15/06/2017                | 26/03/2018                | 25/03/2019                |
| Prix de souscription (euros)  | 62,78                     | 84,42                       | 84,42                       | 110,77                    | 96,18                     | 30,74                     |
| <b>NOMBRE D'OPTIONS SOUSCRITES AU 31 DÉCEMBRE 2009</b>                          | 45 975                    | 3 050                       | 0                           | 0                         | 0                         | 0                         |
| <b>NOMBRE CUMULÉ D'OPTIONS DE SOUSCRIPTION D'ACTIONS ANNULÉES OU CADUQUES *</b> | 43 497                    | 21 386                      | 10 000                      | 37 928                    | 19 755                    | 5 786                     |
| <b>NOMBRE D'OPTIONS RESTANTES AU 31 DÉCEMBRE 2009</b>                           | <b>1 376 822</b>          | <b>744 190</b>              | <b>161 980</b>              | <b>583 937</b>            | <b>799 732</b>            | <b>738 259</b>            |

\* Conformément aux modalités du plan.

**OPTIONS D'ACHAT D'ACTIONS ATTRIBUÉES**

|   | OAA 2000 DU 13/12/2000 | OAA 2001 DU 13/12/2001 |
|---|------------------------|------------------------|
| Attribution autorisée par l'Assemblée générale du                       | 27/05/1999             | 27/05/1999             |
| Attribution par le Conseil d'administration du                          | 13/12/2000             | 28/05/2001             |
| Nature des options  | achat                  | achat                  |
| Nombre total d'actions pouvant être achetées                            | 538 242                | 14 756                 |
| <i>Dont aux mandataires sociaux</i>                                     |                        |                        |
| <i>Bruno Lafont</i>   | 8 755                  | -                      |
| <i>Bertrand Collomb</i>   | -                      | -                      |
| <i>Bernard Kasriel</i>  | -                      | -                      |
| Nombre de bénéficiaires à l'origine                                     | 438                    | 1                      |
| Date à partir de laquelle les options peuvent être exercées             | 13/12/2005             | 28/05/2006             |
| Date d'expiration   | 13/12/2010             | 28/05/2011             |
| Prix d'achat (euros)  | 68,92                  | 88,27                  |
| <b>NOMBRE D'OPTIONS ACHETÉES AU 31 DÉCEMBRE 2009</b>                    | 244 137                | 0                      |
| <b>NOMBRE CUMULÉ D'OPTIONS D'ACHAT D'ACTIONS ANNULÉES OU CADUQUES *</b> | 10 662                 | 0                      |
| <b>NOMBRE D'OPTIONS RESTANTES AU 31 DÉCEMBRE 2009</b>                   | <b>283 443</b>         | <b>14 756</b>          |

\* Conformément aux modalités du plan.

**5.5.3 Plans d'actions de performance**

À fin décembre 2009, le nombre total d'actions de performance restantes était de 356 393, soit environ 0,12 % du capital de la Société au 31 décembre 2009.

**I Principales caractéristiques**

**CARACTÉRISTIQUES DES ACTIONS ATTRIBUÉES**

Les actions sont attribuées définitivement au terme d'une période d'acquisition de deux ans pour les bénéficiaires résidents fiscaux français et assimilés ou de quatre ans pour les bénéficiaires résidents fiscaux étrangers. Par ailleurs, les bénéficiaires résidents fiscaux français et assimilés doivent également respecter une période de conservation des

actions de deux ans à l'issue de la période d'acquisition.

**PERTE OU MAINTIEN DU DROIT AUX ACTIONS**

Certains événements tels que la démission ou le licenciement font perdre le bénéfice des actions pendant la période d'acquisition.

Le bénéfice des actions de performance peut être maintenu par le Conseil en cas de vente (sortie du Groupe) de la société employeur du bénéficiaire.

**I Exercice 2009 : Attribution d'actions de performance aux principaux bénéficiaires**

**ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES AUX DIX PREMIERS SALARIÉS NON MANDATAIRES**

|  | NOMBRE TOTAL D'ACTIONS ATTRIBUÉES | PLAN                   |
|--|-----------------------------------|------------------------|
| <b>ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES, DURANT L'EXERCICE 2009, AUX DIX SALARIÉS DU GROUPE DONT LE NOMBRE D'ACTIONS AINSI ATTRIBUÉES EST LE PLUS ÉLEVÉ (INFORMATION GLOBALE)</b> |                                   |                        |
| Lafarge  | 6 818                             | AGA 2009 du 25/03/2009 |

La politique du Groupe ne prévoit pas d'attribution d'actions de performance aux cadres dirigeants ni aux mandataires sociaux.



## Plan d'actions de performance en cours en 2009

### ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES DU 15 JUIN 2007 AU 25 MARS 2009

|  | AGA 2007 DU 15/06/2007 | AGA 2008 DU 26/03/2008 | AGA 2009 DU 25/03/2009 |
|--|------------------------|------------------------|------------------------|
| Attribution autorisée par l'Assemblée générale du                                    | 03/05/2007             | 03/05/2007             | 03/05/2007             |
| Attribution par le Conseil d'administration du                                       | 15/06/2007             | 26/03/2008             | 25/03/2009             |
| Nombre d'actions de performance attribuées initialement                              | 143 090                | 52 250                 | 230 758                |
| Nombre de bénéficiaires lors de l'attribution initiale                               | 2 040                  | 628                    | 2 461                  |
| <i>Bénéficiaires résidents fiscaux français et assimilés</i>                         | 741                    | 201                    | 693                    |
| <i>Bénéficiaires résidents fiscaux étrangers</i>                                     | 1 299                  | 427                    | 1 768                  |
| Date d'acquisition définitive des actions  |                        |                        |                        |
| <i>Bénéficiaires résidents fiscaux français et assimilés</i>                         | 15/06/2009             | 26/03/2010             | 25/03/2011             |
| <i>Bénéficiaires résidents fiscaux étrangers</i>                                     | 15/06/2011             | 26/03/2012             | 25/03/2013             |
| Date de cessibilité des actions (tous bénéficiaires confondus)                       | 15/06/2011             | 26/03/2012             | 25/03/2013             |
| <b>NOMBRE D'ACTIONS DE PERFORMANCE ANNULÉES *</b>                                    | 10 222                 | 1 435                  | 1 403                  |
| <b>NOMBRE D'ACTIONS DE PERFORMANCE ACQUISES DÉFINITIVEMENT AU 31 DÉCEMBRE 2009 *</b> | 56 645                 | 0                      | 0                      |
| <b>NOMBRE D'ACTIONS DE PERFORMANCE RESTANTES AU 31 DÉCEMBRE 2009</b>                 | <b>76 223</b>          | <b>50 815</b>          | <b>229 355</b>         |

\* Conformément aux modalités du plan.

## 5.6 Participation au capital

### 5.6.1 Participation des mandataires sociaux et membres de la direction dans le capital

Les administrateurs et les membres de la direction détiennent ensemble 0,10 % du capital de la Société et 0,11 % des droits de vote au 31 décembre 2009. Les membres du Comité Exécutif du Groupe doivent détenir au moins l'équivalent de leur rémunération annuelle fixe en valeur d'actions Lafarge.

### 5.6.2 Opérations sur titres réalisées par les mandataires sociaux et les membres de la direction

Les administrateurs et membres de la direction ont effectué les opérations suivantes sur les titres de la Société au cours de l'exercice 2009.

| DATE DE L'OPÉRATION | PERSONNE CONCERNÉE | NATURE DE L'OPÉRATION | PRIX UNITAIRE (euros) | MONTANT DE L'OPÉRATION (euros) | TITRES CONCERNÉS | LIEU DE L'OPÉRATION |
|---------------------|--------------------|-----------------------|-----------------------|--------------------------------|------------------|---------------------|
| 27 jan. 09          | Isidoro Miranda    | Acquisition           | 35,6438               | 16 039,71                      | Actions Lafarge  | Euronext Paris      |
| 27 jan. 09          | Isidoro Miranda    | Acquisition           | 35,945                | 16 175,25                      | Actions Lafarge  | Euronext Paris      |
| 27 jan. 09          | Isidoro Miranda    | Acquisition           | 35,8162               | 16 117,29                      | Actions Lafarge  | Euronext Paris      |
| 28 avr. 09          | Nassef Sawiris     | Souscription          | 16,65                 | 8 791,20                       | Actions Lafarge  | Euronext Paris      |
| 28 avr. 09          | Jérôme Guiraud     | Souscription          | 16,65                 | 21 728,25                      | Actions Lafarge  | Euronext Paris      |
| 28 avr. 09          | Thierry de Rudder  | Souscription          | 16,65                 | 30 669,30                      | Actions Lafarge  | Hors marché         |
| 28 avr. 09          | Michel Pebereau    | Souscription          | 16,65                 | 16 183,80                      | Actions Lafarge  | Euronext Paris      |
| 28 avr. 09          | Bernard Kasriel    | Souscription          | 16,65                 | 15 384,60                      | Actions Lafarge  | Euronext Paris      |
| 28 avr. 09          | Bernard Kasriel    | Souscription          | 16,65                 | 243 456,30                     | Actions Lafarge  | Euronext Paris      |
| 28 avr. 09          | Isidoro Miranda    | Souscription          | 16,65                 | 7 692,30                       | Actions Lafarge  | Euronext Paris      |
| 28 avr. 09          | Isidoro Miranda    | Souscription          | 16,65                 | 47 752,20                      | Actions Lafarge  | Euronext Paris      |



| DATE DE L'OPÉRATION | PERSONNE CONCERNÉE                    | NATURE DE L'OPÉRATION | PRIX UNITAIRE (euros) | MONTANT DE L'OPÉRATION (euros) | TITRES CONCERNÉS           | LIEU DE L'OPÉRATION |
|---------------------|---------------------------------------|-----------------------|-----------------------|--------------------------------|----------------------------|---------------------|
| 28 avr. 09          | Isidoro Miranda                       | Souscription          | 16,65                 | 47 752,20                      | Actions Lafarge            | Euronext Paris      |
| 28 avr. 09          | Isidoro Miranda                       | Souscription          | 16,65                 | 47 752,20                      | Actions Lafarge            | Euronext Paris      |
| 28 avr. 09          | Oscar Fanjul                          | Souscription          | 16,65                 | 32 567,40                      | Actions Lafarge            | Euronext Paris      |
| 28 avr. 09          | Bruno Lafont                          | Souscription          | 16,65                 | 126 273,60                     | Actions Lafarge            | Euronext Paris      |
| 28 avr. 09          | Michel Rollier                        | Souscription          | 16,65                 | 9 290,70                       | Actions Lafarge            | Euronext Paris      |
| 28 avr. 09          | Eric Olsen                            | Souscription          | 16,65                 | 15 484,50                      | Actions Lafarge            | Euronext Paris      |
| 28 avr. 09          | Michel Bon                            | Souscription          | 16,65                 | 30 569,40                      | Actions Lafarge            | Euronext Paris      |
| 28 avr. 09          | Gérard Kuperfarb                      | Souscription          | 16,65                 | 8 191,80                       | Actions Lafarge            | Euronext Paris      |
| 28 avr. 09          | Jean Desazars de Montgailhard         | Souscription          | 16,65                 | 2 397,60                       | Actions Lafarge            | Euronext Paris      |
| 28 avr. 09          | Une personne liée à Paul Desmarais Jr | Souscription          | 16,65                 | 172 094,40                     | Actions Lafarge            | Euronext Paris      |
| 28 avr. 09          | Paul Desmarais Jr                     | Souscription          | 16,65                 | 36 879,75                      | Actions Lafarge            | Euronext Paris      |
| 28 avr. 09          | Bertrand Collomb                      | Souscription          | 16,65                 | 560 039                        | Actions Lafarge            | Euronext Paris      |
| 28 avr. 09          | Une personne liée à Bertrand Collomb  | Souscription          | 16,65                 | 52 147,80                      | Actions Lafarge            | Euronext Paris      |
| 28 avr. 09          | Jean-Carlos Angulo                    | Souscription          | 16,65                 | 21 678,30                      | Actions Lafarge            | Euronext Paris      |
| 28 avr. 09          | Philippe Charrier                     | Souscription          | 16,65                 | 17 782,20                      | Actions Lafarge            | Euronext Paris      |
| 28 avr. 09          | Guillaume Roux                        | Souscription          | 16,65                 | 9 790,20                       | Actions Lafarge            | Euronext Paris      |
| 28 avr. 09          | Hélène Ploix                          | Souscription          | 16,7067               | 13 331,95                      | Actions Lafarge            | Euronext Paris      |
| 28 avr. 09          | Hélène Ploix                          | Souscription          | 16,65                 | 1 898,10                       | Actions Lafarge            | Euronext Paris      |
| 28 avr. 09          | Pierre de Lafarge                     | Souscription          | 16,65                 | 159 840                        | Actions Lafarge            | Euronext Paris      |
| 28 avr. 09          | Jean-Jacques Gauthier                 | Souscription          | 16,65                 | 1 165,50                       | Actions Lafarge            | Euronext Paris      |
| 28 avr. 09          | Christian Herrault                    | Souscription          | 16,65                 | 10 539,45                      | Actions Lafarge            | Euronext Paris      |
| 28 avr. 09          | Jean-Pierre Boisivon                  | Souscription          | 16,65                 | 8 791,20                       | Actions Lafarge            | Euronext Paris      |
| 15 juin. 09         | Thomas Farrell                        | Acquisition           | 16,97 USD             | 5 027,30 USD                   | American Depositary Shares | Marché hors cote    |
| 22 juin. 09         | Thomas Farrell                        | Acquisition           | 15,46 USD             | 4 975,90 USD                   | American Depositary Shares | Marché hors cote    |
| 29 sep. 09          | Eric Olsen                            | Cession               | 22,21 USD             | 13 326 USD                     | American Depositary Shares | Marché hors cote    |
| 29 sep. 09          | Eric Olsen                            | Acquisition           | 89,0269 USD           | 13 354,04 USD                  | Actions Lafarge            | Euronext Paris      |
| 11 déc. 2009        | Isidoro Miranda                       | Souscription          | 47,92                 | 11 980,40                      | Actions Lafarge            | Euronext Paris      |
| 11 déc. 2009        | Gérard Kuperfarb                      | Souscription          | 39,04                 | 585,60                         | Actions Lafarge            | Euronext Paris      |
| 11 déc. 2009        | Jean-Jacques Gauthier                 | Souscription          | 48,068                | 9 613,60                       | Actions Lafarge            | Euronext Paris      |
| 11 déc. 2009        | Jean-Carlos Angulo                    | Souscription          | 39,04                 | 585,60                         | Actions Lafarge            | Euronext Paris      |
| 11 déc. 2009        | Eric Olsen                            | Souscription          | 48,312                | 14 493,60                      | Actions Lafarge            | Euronext Paris      |
| 11 déc. 2009        | Thomas Farrell                        | Souscription          | 45,872                | 2 293,60                       | Actions Lafarge            | Euronext Paris      |
| 11 déc. 2009        | Christian Herrault                    | Souscription          | 48,312                | 14 493,60                      | Actions Lafarge            | Euronext Paris      |

### 5.6.3 Plans d'actionnariat salarié

Au 31 décembre 2009, les salariés du Groupe détenaient 1,70 % du capital et 2,21 % des droits de vote. Cette participation était détenue, pour 0,43 % du capital, par l'intermédiaire du FCP Lafarge 2000 et, pour le solde, par les salariés directement (compte nominatif).

#### Politique en matière d'actionnariat salarié

Lafarge a développé depuis de nombreuses années une politique active d'association des salariés du Groupe à son capital. Depuis 1961, date de la première accession en nombre des salariés au capital de Lafarge, toutes les opérations proposées aux salariés du Groupe présentent des caractéristiques communes :

- elles visent à s'adresser au plus grand nombre de salariés des sociétés contrôlées par le Groupe et à couvrir l'essentiel des pays où le Groupe est présent et dont la législation locale permet d'envisager de telles opérations ;
- l'épargne du salarié est complétée par un abondement de l'employeur ;
- l'épargne est bloquée cinq ans au minimum, sauf cas de déblocage anticipé ou de dispositions locales différentes.

Lafarge a ainsi lancé en 1995, 1999, 2002, 2005 et 2009 des plans d'actionnariat direct baptisés "Lafarge en action" (LEA), permettant aux salariés des pays concernés par ces plans de souscrire à des actions de la Société en bénéficiant d'un abondement de l'employeur dont le montant varie selon le produit intérieur brut du pays concerné et accordé pour les premières actions souscrites. Les plans lancés en 1995 et en 2002 prévoyaient en outre l'attribution d'une option de souscription d'action pour chaque action acquise, et ce, à partir de la onzième action acquise.

Lafarge a également mis en place en 1990 pour ses salariés français un fonds commun de placement d'entreprise, baptisé Lafarge 2000, par lequel les salariés adhérents peuvent se constituer une épargne corrélée à la valeur de l'action Lafarge, tout en bénéficiant d'un abondement. Il existe par ailleurs des plans d'actionnariat salarié mis en place au niveau de certaines filiales du Groupe, notamment Lafarge North America Inc.

#### Opération 2009 : augmentation de capital réservée aux salariés

Le 12 octobre 2009, le Président-Directeur général agissant en vertu de la délégation de l'Assemblée générale du 6 mai 2009 et sur délégation du Conseil d'administration, a arrêté les modalités du plan LEA 2009.

L'objectif de ce nouveau plan d'actionnariat salarié était de s'adresser à l'ensemble des salariés du Groupe, et donc d'être proposé dans un maximum de pays. Le prix de souscription s'est élevé à 48,80 euros : il correspond à 80 % du prix de référence calculé sur la base de la moyenne des cours d'ouverture de l'action lors des 20 séances de Bourse précédentes le 12 octobre 2009. Dans le cadre de LEA 2009, chaque salarié a eu la possibilité de souscrire à des actions de la Société tout en bénéficiant d'un abondement de l'employeur sur les 15 premières. L'augmentation de capital réservée aux salariés éligibles a été réalisée le 11 décembre 2009 ; le montant total des souscriptions s'est élevé à 4 407 336 euros par émission de 1 101 834 actions. Le taux de souscription de l'opération ressort à 53%.

Lorsqu'il n'a pas été possible de proposer l'offre LEA 2009 dans un pays, une offre alternative permettant d'offrir aux salariés les mêmes avantages économiques que l'offre dite "classique" a été généralement mise en place.

#### Tableau de synthèse

Le tableau ci-dessous récapitule les principales caractéristiques de chacun des plans d'actionnariat salarié :

|   | LEA 2009  | LEA 2005 <sup>(1)</sup> | LEA 2002 <sup>(1)</sup> | LEA 1999 <sup>(2)</sup> | LEA 1995 <sup>(2)</sup> |
|---|-----------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
| Nombre de pays concernés  | 55        | 46 <sup>(3)</sup>       | 47                      | 33                      | 21                      |
| Nombre de salariés éligibles  | 70 085    | 51 150                  | 53 818                  | 40 570                  | 20 113                  |
| Taux de souscription  | 53,0 %    | 48,8 %                  | 53,3 %                  | 51,6 %                  | 74,6 %                  |
| Nombre total d'actions souscrites                                   | 1 101 834 | 576 125                 | 708 718                 | 493 954                 | 482 582                 |
| Nombre maximum d'actions pouvant être souscrites par chaque salarié | Illimité  | 110                     | 110                     | 110                     | 110                     |
| Prix de souscription (euros)  | 48,80     | 57,31                   | 81,84                   | 73,17                   | 39,94                   |
| Attribution d'options de souscription                               | Non       | Non                     | Oui                     | Non                     | Oui                     |
| Nombre total d'options attribuées                                   | N/A       | N/A                     | 437 373                 | N/A                     | 331 060 <sup>(4)</sup>  |

(1) Ces plans n'ont pas été proposés aux États-Unis ni au Canada.

(2) Ce plan n'a pas été proposé au Canada.

(3) Les pays concernés étaient ceux dans lesquels le Groupe employait au moins 100 salariés au 31 décembre 2004, sauf contrainte juridique particulière.

(4) Ces options ne sont plus exerçables.



**LA SANTÉ ET LA SÉCURITÉ**

Royaume-Uni. Des salariés et leurs familles participent à un événement lors du Mois de la Santé et de la Sécurité (juin 2009) à l'usine de plaques de plâtre de Ferrybridge.

6

Principaux actionnaires

|     |   |     |
|-----|---|-----|
| 6.1 | PRINCIPAUX ACTIONNAIRES ET RÉPARTITION DU CAPITAL               | 122 |
| 6.2 | PACTE D’ACTIONNAIRE DE LA FAMILLE SAWIRIS ET NNS HOLDING SÀRL   | 123 |
| 6.3 | DÉCLARATIONS DE FRANCHISSEMENTS DE SEUILS LÉGAUX ET D’INTENTION | 124 |
|     | Groupe Bruxelles Lambert  | 124 |
|     | NNS Holding Sàrl  | 124 |
|     | Dodge & Cox   | 124 |
| 6.4 | AUTRES INFORMATIONS   | 125 |

# 6

## PRINCIPAUX ACTIONNAIRES

### 6.1 Principaux actionnaires et répartition du capital

## 6.1 Principaux actionnaires et répartition du capital

Les tableaux ci-dessous récapitulent, à la connaissance de la Société, ses principaux actionnaires au 31 décembre 2009, 2008 et 2007, ainsi que leur pourcentage de participation et leur répartition géographique :

#### GRUPE D'ACTIONNAIRES

| AU 31 DÉCEMBRE                        | 2009                       |                                  |              |                      | 2008                       |                                  |              |                      | 2007                       |              |                      |
|---------------------------------------|----------------------------|----------------------------------|--------------|----------------------|----------------------------|----------------------------------|--------------|----------------------|----------------------------|--------------|----------------------|
|                                       | NOMBRE D' ACTIONS DÉTENUES | NOMBRE DE DROITS DE VOTE DÉTENUS | % DU CAPITAL | % DES DROITS DE VOTE | NOMBRE D' ACTIONS DÉTENUES | NOMBRE DE DROITS DE VOTE DÉTENUS | % DU CAPITAL | % DES DROITS DE VOTE | NOMBRE D' ACTIONS DÉTENUES | % DU CAPITAL | % DES DROITS DE VOTE |
| Groupe Bruxelles Lambert              | 60 307 265 <sup>(1)</sup>  | 91 276 163                       | 21,1         | 27,1                 | 41 262 503                 | 67 764 393                       | 21,1         | 28,5                 | 30 968 898                 | 17,9         | 16,4                 |
| NNS Holding Sàrl                      | 39 827 277 <sup>(2)</sup>  | 39 827 277                       | 13,9         | 11,8                 | 26 902 820                 | 26 902 820                       | 13,8         | 11,3                 | -                          | -            | -                    |
| Dodge & Cox                           | 12 942 274                 | 19 626 899                       | 4,5          | 5,8 <sup>(3)</sup>   | 9 236 500                  | 12 557 525                       | 4,7          | 5,3                  | -                          | -            | -                    |
| Autres institutionnels <sup>(4)</sup> | 143 709 122                | 150 200 648                      | 50,2         | 44,6                 | 97 563 441                 | 104 825 751                      | 50,0         | 43,9                 | 120 740 592                | 70,0         | 69,8                 |
| Actionnaires individuels              | 29 287 230                 | 35 184 301                       | 10,2         | 10,6                 | 19 834 477                 | 25 686 602                       | 10,2         | 10,8                 | 20 197 852                 | 11,7         | 13,4                 |
| Auto-détention                        | 380 148                    | 380 148 <sup>(5)</sup>           | 0,1          | 0,1 <sup>(5)</sup>   | 436 793                    | 436 793                          | 0,2          | 0,2                  | 657 233                    | 0,4          | 0,4                  |
| <b>TOTAL</b>                          | <b>286 453 316</b>         | <b>336 495 436</b>               | <b>100,0</b> | <b>100,0</b>         | <b>195 236 534</b>         | <b>238 173 884</b>               | <b>100,0</b> | <b>100,0</b>         | <b>172 564 575</b>         | <b>100,0</b> | <b>100,0</b>         |

Source : Capital Précision.

(1) Dont 19 044 762 actions souscrites dans le cadre de l'augmentation de capital réalisée le 28 avril 2009.

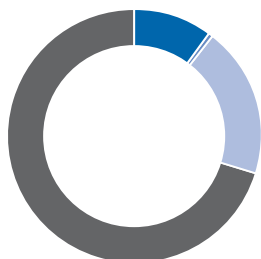
(2) Dont 12 824 457 actions souscrites dans le cadre de l'augmentation de capital réalisée le 28 avril 2009.

(3) Pourcentage de droits de vote intégrant la déclaration faite par Dodge & Cox le 11 janvier 2010 (voir la Section 6.3).

(4) Incluant 51 581 actions actuellement conservées par Cementia Holding AG, au bénéfice des actionnaires n'ayant pas encore demandé l'attribution de leurs titres Lafarge à la suite de l'offre publique de retrait initiée en 2002 par Lafarge sur les titres de Cementia Holding AG.

(5) Droits de vote dits théoriques, en Assemblée générale ces actions perdent leur droit de vote.

#### RÉPARTITION PAR TYPE D'ACTIONNAIRE



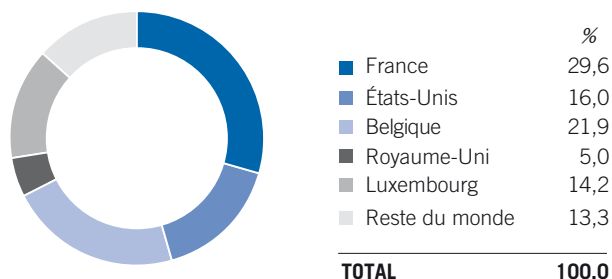
\* dont 1,70 % du capital détenu par les salariés du Groupe

RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE

| AU 31 DÉCEMBRE | 2009                       |              | 2008                       |              | 2007                       |              |
|----------------|----------------------------|--------------|----------------------------|--------------|----------------------------|--------------|
|                | NOMBRE D' ACTIONS DÉTENUES | % DU CAPITAL | NOMBRE D' ACTIONS DÉTENUES | % DU CAPITAL | NOMBRE D' ACTIONS DÉTENUES | % DU CAPITAL |
| France         | 84 765 527                 | 29,6         | 57 588 446                 | 29,5         | 60 985 185                 | 35,3         |
| États-Unis     | 45 700 760                 | 16,0         | 26 458 487                 | 13,6         | 35 497 376                 | 20,6         |
| Belgique *     | 62 646 137                 | 21,9         | 42 814 249                 | 21,9         | 35 976 260                 | 20,9         |
| Royaume-Uni    | 14 378 317                 | 5,0          | 14 808 800                 | 7,6          | 17 329 794                 | 10,0         |
| Luxembourg **  | 40 810 600                 | 14,2         | 27 733 111                 | 14,2         | 276 614                    | 0,2          |
| Reste du monde | 38 151 975                 | 13,3         | 25 833 441                 | 13,2         | 22 499 346                 | 13,0         |
| <b>TOTAL</b>   | <b>286 453 316</b>         | <b>100,0</b> | <b>195 236 534</b>         | <b>100,0</b> | <b>172 564 575</b>         | <b>100,0</b> |

Source : Capital Précision.  
 \* Includant Groupe Bruxelles Lambert.  
 \*\* Includant NNS Holding Sàrl.

RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE



## 6.2 | Pacte d'actionnaire de la famille Sawiris et NNS Holding Sàrl

Un pacte d'actionnaire d'une durée de 10 ans a été conclu en date du 9 décembre 2007 avec certains membres de la famille Sawiris et NNS Holding Sàrl suite à l'acquisition d'Orascom Cement. Ce pacte contient différents engagements visant les actions émises à leur profit au travers de l'augmentation de capital leur ayant été réservée en 2008. Par cet accord, les bénéficiaires de l'émission de titres s'engagent à : (i) une conservation de quatre

ans, sous réserve de certaines exceptions limitées, suivie d'une période de cession graduelle de trois ans ; (ii) ne pas acquérir de nouvelles actions Lafarge au-delà de 8,5 % du capital en plus de leur participation existante pendant une période de quatre années, avec une limitation de leur participation globale à 20 % du capital ou tout autre seuil plus élevé qui viendrait à être détenu par un autre actionnaire agissant seul ou de concert ; et

(iii) à ne pas agir de concert avec un tiers s'agissant des actions Lafarge pendant une période de 10 ans. En contrepartie, la Société s'engage à faire en sorte que NNS Holding Sàrl puisse nommer deux représentants à son Conseil d'administration, tant que NNS Holding Sàrl et les membres concernés de la famille Sawiris détiendront plus de 10 % du capital de la Société et respecteront leurs engagements au titre de ce pacte.



## 6.3 Déclarations de franchissements de seuils légaux et d'intention

### Groupe Bruxelles Lambert

Le Groupe Bruxelles Lambert n'a fait aucune déclaration de franchissement de seuil ni de déclaration d'intention au cours de l'exercice 2009.

Au cours de l'exercice 2008, le Groupe Bruxelles Lambert avait déclaré plusieurs franchissements de seuils. En particulier, le Groupe Bruxelles Lambert avait déclaré avoir franchi en hausse à la date du 4 septembre 2008, par suite d'une acquisition d'actions Lafarge, le seuil de 20 % du capital de la Société et détenir 39 118 503 actions Lafarge représentant 53 878 053 droits de vote (soit 20,04 % du capital et 24,06 % des droits de vote). Dans cette même déclaration, le Groupe Bruxelles Lambert avait déclaré ne pas agir de concert avec un tiers, envisager de procéder à des acquisitions supplémentaires au gré des opportunités de marché, ne pas avoir l'intention de prendre le contrôle de Lafarge S.A. ni de solliciter la nomination d'autres administrateurs que ses trois représentants actuels au Conseil d'administration de Lafarge S.A.

Par ailleurs, le Groupe Bruxelles Lambert avait déclaré avoir franchi en hausse à la date du 14 septembre 2008 le seuil de 25 % des droits de vote de Lafarge S.A. et détenir 39 918 503 actions Lafarge représentant 58 279 503 droits de vote (soit 20,45 % du capital et 25,61 % des droits de vote), ce franchissement de seuil résultant d'une attribution de 3 601 450 droits de vote double à son bénéficiaire.

Pour mémoire, le Groupe Bruxelles Lambert n'avait fait aucune déclaration d'intention lors de franchissements de seuils intervenus sur l'exercice 2007.

### NNS Holding Sàrl

NNS Holding Sàrl (holding de la famille Sawiris) et Nassef Sawiris n'ont fait aucune déclaration de franchissement de seuil ni de déclaration d'intention au cours de l'exercice 2009.

Suite à la réalisation le 27 mars 2008 de l'augmentation de capital de 22 500 000 titres lui étant réservée dans le cadre de l'acquisition d'Orascom Cement, la société NNS Holding Sàrl (holding de la famille Sawiris) avait

déclaré avoir franchi en hausse, de concert avec Nassef Sawiris et NNS Holding Sàrl (contrôlée par un trust constitué par ce dernier), les seuils de 5 % et 10 % du capital et des droits de vote de la Société et détenir à la date du 2 avril 2008, 25 533 963 actions et droits de vote de Lafarge S.A., soit 13,09 % du capital et 12,17 % des droits de vote. NNS Holding Sàrl et Nassef Sawiris avaient déclaré entendre soutenir la direction de Lafarge dans le cadre du développement de la Société, et ne pas avoir l'intention de déposer une offre publique sur les actions de Lafarge dans les douze prochains mois.

NNS Holding Sàrl et Nassef Sawiris avaient également précisé qu'aux termes de la convention intervenue entre Lafarge et NNS Holding Sàrl en date du 9 décembre 2007, ils s'étaient engagés pendant la durée de ladite convention (10 ans) à ne pas agir de concert avec un tiers (à l'exception de Nassef Sawiris, de certains membres de sa famille et des entités dont ils sont dirigeants).

NNS Holding Sàrl et Nassef Sawiris avaient par ailleurs fait part des intentions suivantes pour les 12 prochains mois :

- NNS Holding Sàrl et Nassef Sawiris "envisagent des acquisitions supplémentaires d'actions Lafarge en fonction des conditions et des opportunités de marché et sous réserve des dispositions de l'accord du 9 décembre 2007 susvisé. Aux termes de celui-ci, NNS Holding Sàrl s'est engagée auprès de Lafarge à ne pas acquérir, en sus des 22 500 000 actions de Lafarge souscrites le 27 mars 2008 (représentant 11,5 % du capital de Lafarge), plus de 5,5 % du capital de Lafarge pendant une période d'un an débutant le 27 mars 2008, plus de 1 % du capital de la Société au cours de chacune des trois années suivantes, et plus de 8,5 % du capital de la Société au total pendant cette période de quatre ans (soit une participation totale ne pouvant dépasser 20 % du capital au cours de cette période de quatre années). Toutefois, dans le cas où Lafarge ou un tiers déclarerait que ce tiers détient plus de 20 % du capital de la Société NNS Holding Sàrl et les personnes qui lui sont liées seraient en droit d'augmenter leur participation à ce niveau" ;

- aux termes de la convention susvisée, "Lafarge s'est engagée à soumettre à son Assemblée générale la nomination, en qualité d'administrateurs, de deux personnes désignées par NNS Holding Sàrl. Dans ce cadre, Nassef Sawiris a été nommé en qualité d'administrateur de Lafarge par l'Assemblée générale de la Société réunie le 18 janvier 2008. En outre, sur proposition de NNS Holding Sàrl, le Conseil d'administration de Lafarge soumettra à l'Assemblée générale de ses actionnaires convoquée pour le 7 mai 2008, une résolution visant la nomination en qualité d'administrateur de Jérôme Guiraud <sup>(1)</sup>. Compte tenu du niveau de sa participation actuelle, NNS Holding Sàrl n'entend pas solliciter la nomination d'autres représentants au sein du Conseil d'administration de Lafarge".

### Dodge & Cox

Au cours de l'exercice 2009, la société Dodge & Cox, agissant pour le compte de clients, a déclaré un franchissement de seuil à la baisse du seuil de 5 % des droits de vote en date du 20 novembre 2009. Par la suite, la société Dodge & Cox, agissant pour le compte de clients, a déclaré un franchissement à la hausse du seuil de 5 % des droits de vote de Lafarge S.A. en date du 11 janvier 2010 et détenir pour le compte desdits clients 12 942 274 actions Lafarge représentant 19 626 899 droits de vote, soit 4,52 % du capital et 5,83 % des droits de vote, ce franchissement à la hausse résultant de l'obtention de droits de vote double.

En 2008, la société Dodge & Cox, agissant pour le compte de clients, avait déclaré avoir franchi à la hausse en date du 5 novembre 2008 le seuil de 5 % des droits de vote de Lafarge S.A. et détenir pour le compte desdits clients 9 106 171 actions Lafarge représentant 11 572 896 droits de vote, soit 4,66 % du capital et 5,03 % des droits de vote.

À la connaissance de la Société, il n'existe aucun autre actionnaire que ceux mentionnés ci-dessus détenant plus de 5 % du capital ou des droits de vote.

(1) M. Jérôme Guiraud a été nommé administrateur lors de l'Assemblée générale annuelle de Lafarge du 7 mai 2008.

## 6.4 | Autres informations

Par ailleurs, à la connaissance de la Société, sept actionnaires institutionnels détenaient au 31 décembre 2009 entre 1 % et 4 % du capital de la Société. Ces actionnaires institutionnels se répartissent comme suit : quatre actionnaires entre 1 % et 2 % du capital, deux actionnaires entre 2 % et 3 % du capital et un actionnaire entre 3 % et 4 % du capital.

Toutes les actions de la Société disposent des mêmes droits de vote, à l'exception des actions auto-détenues qui perdent leur droit de vote en Assemblée générale et des actions détenues sous la forme nominative depuis plus de deux ans qui bénéficient de droits de vote doubles.

*Voir la Section 8.3 (Statuts).*

# 6

## PRINCIPAUX ACTIONNAIRES







**PLÂTRE**

Royaume-Uni. Maison éco-responsable  
Crossway avec des plaques de plâtre WAB®,  
Staplehurst.

# 7

## Le titre et la Bourse

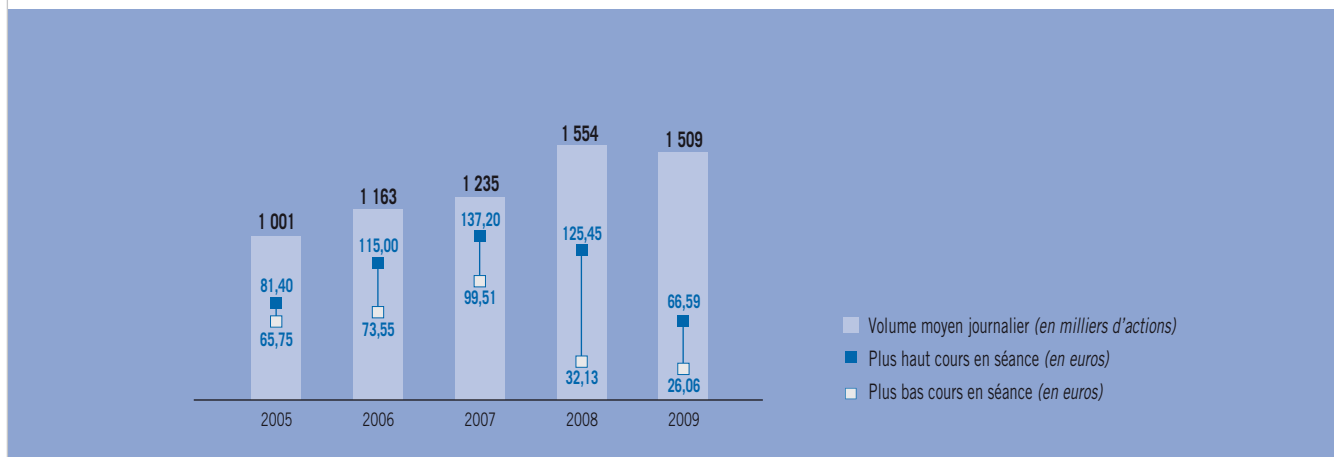
7

Les actions de la Société sont cotées sur NYSE Euronext (Paris), code ISIN FR0000120537, Symbole LG.

L'action Lafarge se négocie à la Bourse de Paris depuis 1923 et figure dans l'indice CAC 40 depuis sa création le 31 décembre 1987.

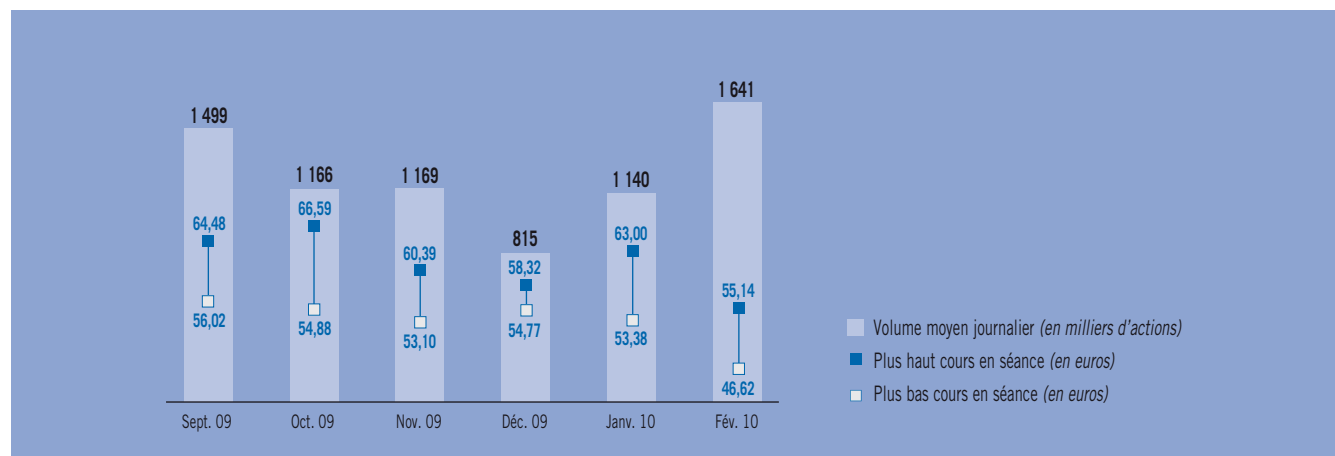
Les tableaux ci-après font apparaître l'évolution du volume des transactions et des cours extrêmes de l'action Lafarge sur NYSE Euronext (Paris).

## CINQ DERNIÈRES ANNÉES



Source : NYSE Euronext (Paris).

## SIX DERNIERS MOIS



Source : NYSE Euronext (Paris).

Le 13 septembre 2007, Lafarge a volontairement demandé le retrait de la cote de ses *American Depository Receipts* (ADR) du *New York Stock Exchange* (NYSE). Ce retrait est devenu

effectif au 24 septembre 2007. Depuis son retrait, le programme d'ADR a été maintenu et les ADR continuent d'être négociées sur le marché hors cote (programme de niveau 1).

Chaque ADR représente le quart d'une action. Le désengagement de Lafarge auprès de la *Security and Exchange Commission* est effectif depuis le 8 octobre 2007.

# 7

## LE TITRE ET LA BOURSE



**CIMENT**

Égypte. Une salariée  
dans les bureaux au Caire.

# 8

## Informations complémentaires

|            |  |            |
|------------|--|------------|
| <b>8.1</b> | <b>CAPITAL SOCIAL</b>  | <b>132</b> |
| 8.1.1      | Évolution du capital au cours de l'exercice 2009   | 132        |
| 8.1.2      | Capital potentiel au 31 décembre 2009  | 132        |
| 8.1.3      | Évolution du capital au cours des trois derniers exercices   | 133        |
| <b>8.2</b> | <b>ACTIONS DÉTENUES PAR LA SOCIÉTÉ</b>   | <b>133</b> |
| 8.2.1      | Information sur les opérations effectuées au cours de l'exercice 2009                                      | 133        |
| 8.2.2      | Information sur le programme de rachat d'actions approuvé le 6 mai 2009                                    | 133        |
| 8.2.3      | Information sur le programme de rachat d'actions devant être approuvé le 6 mai 2010                        | 134        |
| <b>8.3</b> | <b>TITRES NON REPRÉSENTATIFS DU CAPITAL - OBLIGATIONS</b>  | <b>135</b> |
| <b>8.4</b> | <b>DÉLÉGATIONS FINANCIÈRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION</b>   | <b>136</b> |
| <b>8.5</b> | <b>STATUTS</b>   | <b>137</b> |
| 8.5.1      | Objet social (article 2 des statuts)   | 137        |
| 8.5.2      | Conseil d'administration   | 137        |
| 8.5.3      | Droits, privilèges et restrictions attachés aux actions  | 137        |
| 8.5.4      | Modification des droits des actionnaires   | 138        |
| 8.5.5      | Conditions de convocation et d'admission aux Assemblées générales  | 138        |
| 8.5.6      | Franchissement de seuils statutaires   | 139        |
| <b>8.6</b> | <b>CHANGEMENT DE CONTRÔLE</b>  | <b>140</b> |
| <b>8.7</b> | <b>CONTRATS IMPORTANTS</b>   | <b>140</b> |
| <b>8.8</b> | <b>DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC</b>   | <b>141</b> |
| 8.8.1      | Documents mis à disposition sur le site Internet et au siège social  | 141        |
| 8.8.2      | Document d'information annuel (article R. 222-7 du Règlement général de l'Autorité des marchés financiers) | 141        |



## 8.1 Capital social

Au 31 décembre 2009, le capital de Lafarge S.A. s'élève à 1 145 813 264 euros. Il est divisé en 286 453 316 actions dont la valeur nominale est de quatre euros.

Compte tenu des droits de vote double qui sont conférés aux actions détenues sous la forme nominative (50 042 120) depuis deux ans au moins, pour les calculs des seuils de participation le nombre total de droits de vote à la même date est de 336 495 436.

### 8.1.1 Évolution du capital au cours de l'exercice 2009

Le capital au 31 décembre 2008 s'élevait à 780 946 136 euros divisé en 195 236 534 actions de quatre euros de nominal chacune.

Depuis le 31 décembre 2008, le capital a été augmenté de 91 216 782 actions par suite des opérations mentionnées ci-dessous :

|  | NOMBRE D'ACTIONS CRÉÉES | MONTANT DES SOUSCRIPTIONS OU DES DÉDUCTIONS (euros) |                                    |                      |
|--|-------------------------|---|------------------------------------|----------------------|
|  |                         | EN CAPITAL  | EN PRIME D'ÉMISSION <sup>(3)</sup> | TOTAL                |
| Exercice d'options de souscription d'actions du 1 <sup>er</sup> janvier 2009 au 31 décembre 2009 | 5 784                   | 23 136,00   | 315 284                            | 338 420              |
| Augmentation de capital avec maintien du droit préférentiel de souscription <sup>(1)</sup>       | 90 109 164              | 360 436 656,00                                      | 1 084 445 545                      | 1 444 882 201        |
| Augmentation de capital réservée aux salariés <sup>(2)</sup>                                     | 1 101 834               | 4 407 336,00  | 46 635 675                         | 51 043 011           |
| <b>TOTAL AU 31 DÉCEMBRE 2009</b>   | <b>91 216 782</b>       | <b>364 867 128,00</b>                               | <b>1 131 396 504</b>               | <b>1 496 263 632</b> |

(1) Autorisée par l'Assemblée générale extraordinaire du 31 mars 2009.

(2) Autorisée par l'Assemblée générale mixte du 6 mai 2009.

(3) Impacté du montant des frais d'émission.

L'augmentation de capital avec maintien du droit préférentiel de souscription autorisée par l'Assemblée générale extraordinaire du 31 mars 2009 a été réalisée le 28 avril 2009 par l'émission de 90 109 164 actions nouvelles au prix unitaire de 16,65 euros (à raison de 6 actions nouvelles pour 13 actions existantes), pour un produit brut d'émission de 1 500 317 581 euros.

Voir la Section 5.6.3 (Plans d'actionnariat salarié) pour plus d'information sur l'augmentation de capital réservée aux salariés du Groupe en 2009.

### 8.1.2 Capital potentiel au 31 décembre 2009

Le nombre d'actions de la Société au 31 décembre 2009 pourrait être augmenté d'un nombre maximal de 8 060 756 actions dans l'hypothèse de l'exercice des options de souscription d'actions attribuées au personnel existantes à cette date. Sur ces 8 060 756 options de souscription, 5 032 658 étaient exerçables au 31 décembre 2009 et 3 028 098 ne le seront qu'après l'expiration d'un délai de quatre ans suivant leur attribution et sous réserve de l'atteinte des conditions de performance qui sont attachées à certaines d'entre elles.

Il n'existait, au 31 décembre 2009, aucun autre titre ou droit donnant accès directement ou indirectement au capital.

L'Assemblée générale du 6 mai 2009 a donné délégation à notre Conseil d'administration pour décider des augmentations de capital par émission d'actions ou de titres donnant accès au capital avec ou sans droit préférentiel de souscription, incorporation de réserves, émission d'options de souscription d'actions, d'actions de performance ou émissions réservées aux salariés.

Voir la Section 8.4 (Délégations financières du Conseil d'administration) pour plus d'informations sur les délégations financières accordées au Conseil.

### 8.1.3 Évolution du capital au cours des trois derniers exercices

|  | 2009               | 2008               | 2007               |
|--|--------------------|--------------------|--------------------|
| <b>CAPITAL AU DÉBUT DE L'EXERCICE</b> (nombre d'actions)                   | <b>195 236 534</b> | <b>172 564 575</b> | <b>176 625 142</b> |
| <b>NOMBRE D' ACTIONS CRÉÉES DU 1<sup>ER</sup> JANVIER AU 31 DÉCEMBRE</b>   | <b>91 216 782</b>  | <b>22 671 959</b>  | <b>968 838</b>     |
| par paiement du dividende en actions                                       | -                  | -                  | -                  |
| par exercice d'options de souscription d'actions                           | 5 784              | 171 959            | 968 838            |
| par exercice de bons de souscription d'actions                             | -                  | -                  | -                  |
| par augmentation de capital réservée aux salariés                          | 1 101 834          | -                  | -                  |
| par émission d'actions nouvelles   | 90 109 164         | 22 500 000         | -                  |
| <b>NOMBRE D' ACTIONS ANNULÉES DU 1<sup>ER</sup> JANVIER AU 31 DÉCEMBRE</b> | <b>-</b>           | <b>-</b>           | <b>(5 029 405)</b> |
| <b>NOMBRE MAXIMUM D' ACTIONS FUTURES À CRÉER</b>                           | <b>8 060 756</b>   | <b>7 033 553</b>   | <b>6 502 420</b>   |
| par exercice d'options de souscription d'actions                           | 8 060 756          | 7 033 553          | 6 502 420          |
| par exercice de bons de souscriptions d'actions                            | -                  | -                  | -                  |
| par conversion d'obligations   | -                  | -                  | -                  |
| <b>CAPITAL EN FIN D'EXERCICE</b>   |                    |                    |                    |
| a- en euros  | 1 145 813 264      | 780 946 136        | 690 258 300        |
| b- en actions  | 286 453 316        | 195 236 534        | 172 564 575        |

## 8.2 Actions détenues par la Société

### 8.2.1 Information sur les opérations effectuées au cours de l'exercice 2009

Au 31 décembre 2009, la Société détenait 380 148 actions propres d'une valeur nominale de 4 euros représentant 0,13 % de son capital social. La valeur au cours d'achat de ces actions s'élève à 26 943 487,65 euros.

Les 380 148 actions détenues par la Société au 31 décembre 2009 sont affectées à la couverture de plans d'options d'achat d'actions et de plans d'attribution d'actions de performance.

Au cours de l'exercice 56 645 actions ont été utilisées pour couvrir la livraison d'actions de performance et il n'y a pas eu de réaffectation

des actions détenues par la Société à d'autres objectifs.

La Société n'a pas de contrat de liquidité avec un prestataire de services d'investissement.

Les opérations réalisées en 2009 par la Société sur ses actions propres ont été les suivantes :

|               | ACHATS                     |                     |                    | VENTES                    |                     |                    |
|---------------|----------------------------|---------------------|--------------------|---------------------------|---------------------|--------------------|
|               | NOMBRE D' ACTIONS ACHETÉES | COURS MOYEN (euros) | MONTANTS * (euros) | NOMBRE D' ACTIONS VENDUES | COURS MOYEN (euros) | MONTANTS * (euros) |
| Exercice 2009 | -                          | -                   | -                  | 56 645 **                 | -                   | -                  |

\* Y compris les frais de négociation.

\*\* Attribution aux salariés dans le cadre de plans d'actions de performance.

### 8.2.2 Information sur le programme de rachat d'actions approuvé le 6 mai 2009

Le programme de rachat d'actions de la Société autorisé lors de l'Assemblée générale mixte du 6 mai 2009 a les caractéristiques suivantes :

|   |                      |
|---|----------------------|
| Titres concernés                                    | actions              |
| Pourcentage maximum de capital pouvant être racheté | 5 %                  |
| Nombre maximal de titres pouvant être acquis        | 9 761 826 *          |
| Montant global maximum du programme                 | 500 millions d'euros |
| Prix d'achat unitaire maximum                       | 80 euros             |

\* Soit 5 % du capital au 31 décembre 2008, chiffre sous réserve d'ajustement pour tenir compte des actions auto-détenues et/ou annulées à la date des rachats.



Objectifs du programme :

- mise en œuvre de tout plan d'options d'achat d'actions de la Société dans le cadre des dispositions des articles L. 225-177 et suivants du Code de commerce ou de tout plan similaire ; ou
- attribution ou cession d'actions aux salariés au titre de leur participation aux fruits de l'expansion de l'entreprise ou mise en œuvre de tout plan d'épargne salariale dans les conditions prévues par la loi, notamment les articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail ; ou
- attribution gratuite d'actions dans le cadre des dispositions des articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce ; ou
- remise d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière ; ou
- annulation de tout ou partie des titres ainsi rachetés, dans le cadre de la 21<sup>e</sup> résolution soumise à l'Assemblée générale mixte du 6 mai 2009 et dans les termes qui y sont indiqués ; ou
- remise d'actions (à titre d'échange, de paiement ou autre) dans le cadre d'opérations de croissance externe, de fusion, de scission ou d'apport ; ou
- animation du marché secondaire ou de la liquidité de l'action Lafarge par un prestataire de services d'investissement dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie reconnue par l'Autorité des marchés financiers.

Durée : 18 mois, soit jusqu'au 6 novembre 2010.

Comme indiqué dans le tableau figurant au 8.2.1 ci-dessus, la Société n'a procédé à aucun achat dans le cadre de ce programme en 2009, ni jusqu'à la date de dépôt du présent Document de Référence.

**8.2.3 Information sur le programme de rachat d'actions devant être approuvé le 6 mai 2010**

L'Assemblée générale ordinaire de la Société convoquée pour le 6 mai 2010 devrait se prononcer sur un programme de rachat d'actions ayant les caractéristiques suivantes :

|   |                      |
|---|----------------------|
| Titres concernés                                    | actions              |
| Pourcentage maximum de capital pouvant être racheté | 5 %                  |
| Nombre maximal de titres pouvant être acquis        | 14 322 665 *         |
| Montant global maximum du programme                 | 500 millions d'euros |
| Prix d'achat unitaire maximum                       | 100 euros            |

\* Soit 5 % du capital au 31 décembre 2009, chiffre sous réserve d'ajustement pour tenir compte des actions auto-détenues et/ou annulées à la date des rachats.

Objectifs du programme :

- mise en œuvre de tout plan d'options d'achat d'actions de la Société dans le cadre des dispositions des articles L. 225-177 et suivants du Code de commerce ou de tout plan similaire ; ou
- attribution ou cession d'actions aux salariés au titre de leur participation aux fruits de l'expansion de l'entreprise ou mise en œuvre de tout plan d'épargne salariale dans les conditions prévues par la loi, notamment les articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail ; ou
- attribution gratuite d'actions dans le cadre des dispositions des articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce ; ou
- remise d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière ; ou
- annulation de tout ou partie des titres ainsi rachetés, dans le cadre de la 21<sup>e</sup> résolution soumise à l'Assemblée générale mixte du 6 mai 2009 et dans les termes qui y sont indiqués ; ou
- remise d'actions (à titre d'échange, de paiement ou autre) dans le cadre d'opérations de croissance externe, de fusion, de scission ou d'apport ; ou
- animation du marché secondaire ou de la liquidité de l'action Lafarge par un prestataire de services d'investissement dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie reconnue par l'Autorité des marchés financiers.

Durée : 18 mois, soit jusqu'au 6 novembre 2011.

Au 28 février 2010, la Société détenait 380 148 actions propres d'une valeur nominale de 4 euros représentant 0,13 % de son capital social, affectées en totalité à la couverture de plans d'options d'achat d'actions et de plans d'attribution d'actions de performance.

Par ailleurs, la Société ne détient pas de positions ouvertes à l'achat ou à la vente dans le cadre du programme de rachat approuvé le 6 mai 2009 à la date de dépôt de ce Document de Référence.



## 8.3 Titres non représentatifs du capital - Obligations

Pour assurer l'essentiel de ses besoins de financement à moyen et long terme et optimiser l'échéancier de la dette du Groupe, Lafarge émet régulièrement des obligations ou autres titres assimilés, notamment dans le cadre de son programme d'émission de titres de créance à moyen et long termes (*Euro Medium Term Notes*, "EMTN").

Au 31 décembre 2009, l'encours des emprunts obligataires de la Société s'élève à 9 milliards d'euros, dont 7 milliards d'euros

correspondant à des émissions dans le cadre du programme EMTN.

*Voir la Section 4.5 (Trésorerie et capitaux – Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement) et la Note 25 annexée à nos comptes consolidés pour plus d'informations sur les emprunts obligataires.*

L'Assemblée générale du 6 mai 2009 a donné délégation à notre Conseil d'administration pour émettre jusqu'à 8 milliards d'euros d'obligations et autres titres assimilés pendant 26 mois.

*Voir la Section 8.4 pour plus d'informations sur les délégations financières accordées au Conseil.*



## 8.4 Délégations financières du Conseil d'administration

Au 31 décembre 2009, le Conseil d'administration de Lafarge disposait des autorisations suivantes sur délégation de l'Assemblée générale du 6 mai 2009.

### NATURE DES AUTORISATIONS

|   | LIMITES D'ÉMISSION  | DATE D'ÉCHÉANCE | MONTANT MAXIMAL AUTORISÉ RESTANT AU 31 DÉCEMBRE 2009 (euros) |
|---|---|-----------------|--|
| Autorisation d'achat et de vente par la Société de ses propres actions (14 <sup>e</sup> résolution)   | Dans la limite de 5 % du capital<br>Pour un montant global de 500 millions d'euros<br>Pour un prix d'achat unitaire maximum de 80 euros | 6 novembre 2010 | 5 % du capital<br>500 millions d'euros                       |
| Autorisation d'émettre des actions et des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires (15 <sup>e</sup> résolution)     | 380 millions d'euros <sup>(1)</sup><br>en valeur nominale   | 6 juillet 2011  | 380 millions d'euros   |
| Autorisation d'émettre des actions et des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires (16 <sup>e</sup> résolution) | 152 millions d'euros <sup>(2)</sup><br>en valeur nominale   | 6 juillet 2011  | 152 millions d'euros   |
| Autorisation d'augmenter le capital par émission d'une offre prévue à l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier (17 <sup>e</sup> résolution)  | 152 millions d'euros <sup>(2) (3)</sup><br>en valeur nominale   | 6 juillet 2011  | 152 millions d'euros   |
| Autorisation d'émettre des actions et des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société en rémunération d'apports en nature (18 <sup>e</sup> résolution)                                      | 76 millions d'euros <sup>(2) (3)</sup><br>en valeur nominale  | 6 juillet 2011  | 76 millions d'euros  |
| Autorisation d'augmenter le nombre de titres à émettre en cas d'augmentation de capital avec ou sans droit préférentiel de souscription (19 <sup>e</sup> résolution)                                      | Dans la limite du plafond applicable à l'augmentation initiale et sur le plafond global prévu à la 15 <sup>e</sup> résolution           | 6 juillet 2011  | -  |
| Autorisation d'émettre des obligations et autres titres assimilés (20 <sup>e</sup> résolution)  | 8 milliards d'euros<br>en valeur nominale   | 6 juillet 2011  | 4 699 037 690 euros  |
| Autorisation de réduire le capital par annulation d'actions (21 <sup>e</sup> résolution)  | Dans la limite de 7 % du capital social par période de 24 mois  | 6 juillet 2011  | 7 % du capital social  |
| Autorisation d'augmenter le capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes (22 <sup>e</sup> résolution)   | 100 millions d'euros<br>en valeur nominale  | 6 juillet 2011  | 100 millions d'euros   |
| Autorisation de consentir des options de souscription ou d'achat d'actions (23 <sup>e</sup> résolution)   | 3 % du capital social<br>(au jour de l'attribution)   | 6 juillet 2011  | 3 % du capital social  |
| Autorisation de procéder à l'attribution d'actions gratuites existantes ou à émettre (24 <sup>e</sup> résolution)   | 1 % du capital social<br>(au jour de l'attribution) <sup>(4)</sup>  | 6 juillet 2011  | 1 % du capital social  |
| Autorisation d'émettre des actions réservées aux salariés du Groupe (25 <sup>e</sup> résolution)  | 23 millions d'euros<br>en valeur nominale   | 6 juillet 2011  | 18 592 664 euros   |
| Autorisation d'émettre des actions réservées à une catégorie de personnes dans le cadre d'une opération réservée aux salariés du Groupe (26 <sup>e</sup> résolution)                                      | 23 millions d'euros <sup>(5)</sup><br>en valeur nominale  | 6 novembre 2010 | 18 592 664 euros   |

(1) Montant maximum commun aux 15<sup>e</sup>, 16<sup>e</sup>, 17<sup>e</sup>, 18<sup>e</sup> et 19<sup>e</sup> résolutions.

(2) S'imputant sur le plafond global prévu à la 15<sup>e</sup> résolution.

(3) S'imputant sur le plafond prévu à la 16<sup>e</sup> résolution.

(4) S'imputant sur le plafond prévu à la 23<sup>e</sup> résolution.

(5) S'imputant sur le plafond prévu à la 25<sup>e</sup> résolution.

## 8.5 Statuts

### 8.5.1 Objet social (article 2 des statuts)

La Société a pour objet, en France et à l'étranger :

1. L'acquisition et la gestion de toutes participations industrielles ou financières relevant notamment :
  - de l'industrie des ciments et autres liants hydrauliques, des matériaux de construction, des produits ou équipements utilisés pour les besoins de l'habitat ;
  - de l'industrie des produits réfractaires ;
  - de l'ingénierie et de la construction d'équipements industriels ;
  - de la bio-industrie et de l'agro-industrie.
2. Les travaux de recherche et la fourniture de services dans l'un quelconque des domaines précités ou dans tous les autres domaines où trouveraient à s'appliquer les compétences de la Société et de ses filiales.
3. Toutes associations ou entreprises, toutes acquisitions de valeurs mobilières, toutes opérations industrielles, commerciales, financières, agricoles, mobilières et immobilières pouvant se rattacher directement ou indirectement à l'un des objets précités, ou de nature à assurer le développement du patrimoine social.

### 8.5.2 Conseil d'administration

Le Conseil doit être composé au minimum de trois administrateurs et au plus de 18. Les administrateurs sont nommés par l'Assemblée générale des actionnaires pour une durée de quatre ans. Ils ne doivent pas être âgés de plus de 70 ans et doivent détenir chacun au moins 1 143 actions de la Société. Le mandat de chaque administrateur prend fin à l'issue de la réunion de l'Assemblée générale ordinaire annuelle statuant sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle cet administrateur voit son mandat normalement expirer ou atteint l'âge limite de 70 ans.

Le Conseil nomme parmi ses membres un Président qui ne peut être âgé de plus de 65 ans. En cas d'atteinte de l'âge de 65 ans, ses fonctions cessent de plein droit le 31 décembre de l'année au cours de laquelle

survient son 65<sup>e</sup> anniversaire, à moins que ses fonctions de Président n'aient été renouvelées à titre exceptionnel par le Conseil pour des durées successives d'une année pour autant que son mandat d'administrateur se poursuive également pendant cette période. Dans ce cas, les fonctions du Président doivent cesser définitivement le 31 décembre de l'année au cours de laquelle il atteint l'âge de 67 ans.

*Voir le Chapitre 5 (Organes d'administration et de direction, et salariés) pour plus d'informations sur notre Conseil d'administration.*

### Conventions réglementées

Les conventions intervenant entre la Société et l'un de ses administrateurs sont soumises à autorisation préalable du Conseil d'administration, à moins qu'il ne s'agisse de conventions portant sur des opérations courantes conclues à des conditions normales. L'administrateur intéressé ne peut prendre part au vote sur l'autorisation sollicitée. La même règle s'applique aux conventions intervenant entre la Société et le Directeur général, les Directeurs généraux délégués et tout actionnaire détenant plus de 10 % des droits de vote ou, s'il s'agit d'une société actionnaire, la Société la contrôlant.

### Rémunération des administrateurs

L'Assemblée générale a seule compétence pour allouer aux administrateurs, en rémunération de leur activité, une somme fixe annuelle, à titre de jetons de présence. Le Conseil d'administration répartit cette rémunération entre ses membres comme il l'entend.

*Voir la Section 5.4 (Rémunération et avantages) pour plus d'informations sur le montant alloué par l'Assemblée générale aux administrateurs de la Société.*

Le Conseil peut autoriser le remboursement des frais de voyage et de déplacement ainsi que les dépenses engagées par les administrateurs dans l'intérêt de la Société. Il peut également allouer des rémunérations exceptionnelles aux administrateurs membres des Comités ou commissions constituées en son sein ou chargés de missions ou de mandats déterminés.

### 8.5.3 Droits, privilèges et restrictions attachés aux actions

#### Affectation et répartition des résultats

Les produits nets de chaque exercice, déduction faite des frais généraux et autres charges de la Société, y compris tous amortissements et provisions, constituent le bénéfice ou la perte de l'exercice.

Sur le bénéfice ainsi déterminé, diminué, le cas échéant, des pertes antérieures, il est tout d'abord prélevé 5 % pour constituer le fonds de réserve légale ; ce prélèvement cesse d'être obligatoire lorsque la réserve légale atteint une somme égale au dixième du capital social ; il reprend son cours lorsque, pour une cause quelconque, elle est descendue au-dessous de ce pourcentage.

L'Assemblée procède en même temps à la dotation des autres fonds de réserves imposés par la loi.

Sur le bénéfice effectivement distribuable, comprenant le cas échéant les reports bénéficiaires des exercices antérieurs, l'Assemblée prélève, pour le distribuer aux actionnaires, un premier dividende égal à 5 % du montant libéré et non amorti des actions qu'ils possèdent ; ce dividende n'est pas cumulatif d'un exercice au suivant.

Sur le surplus, l'Assemblée générale prélève les sommes qu'elle juge à propos, soit d'affecter à la constitution de réserves facultatives, soit de reporter à nouveau. Le solde est réparti aux actionnaires à titre de superdividende.

En outre, l'Assemblée générale peut décider la mise en distribution de sommes prélevées sur les réserves dont elle a la disposition ; en ce cas, la décision indique expressément les postes de réserves sur lesquels les prélèvements sont effectués. Toutefois les dividendes sont prélevés par priorité sur le bénéfice distribuable de l'exercice.

Les pertes, s'il en existe, sont, après l'approbation des comptes par l'Assemblée générale, inscrites à un compte spécial figurant au bilan pour être imputées sur les bénéfices des exercices ultérieurs jusqu'à extinction.

### ■ Paiement des dividendes

Les statuts prévoient la possibilité pour l'Assemblée générale d'ouvrir aux actionnaires, pour tout ou partie du dividende mis en distribution, une option entre le paiement en numéraire et le paiement en actions nouvelles de la Société dans les conditions fixées par la loi. La même option peut être ouverte dans le cas de paiement d'acomptes sur dividendes.

Les dividendes non réclamés dans les cinq ans de leur date de mise en paiement sont prescrits et sont reversés à l'État conformément à la loi.

### ■ Dividende majoré

Tout actionnaire qui justifie, à la clôture d'un exercice, d'une inscription nominative depuis deux ans au moins et du maintien de celle-ci à la date de mise en paiement du dividende versé au titre dudit exercice, bénéficie d'une majoration du dividende revenant aux actions ainsi inscrites, égale à 10 % du dividende (premier dividende et superdividende) versé aux autres actions, y compris dans le cas de paiement du dividende en actions nouvelles, le dividende ainsi majoré étant, si nécessaire, arrondi au centime inférieur. Le bénéfice du dividende majoré est perdu en cas de conversion des actions au porteur ou de transfert.

De même, tout actionnaire qui justifie, à la clôture d'un exercice, d'une telle inscription depuis deux ans au moins et du maintien de celle-ci à la date de réalisation d'une augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes par distribution d'actions de performance, bénéficie d'une majoration du nombre d'actions de performance distribuées égale à 10 %, ce nombre étant arrondi à l'unité inférieure en cas de rompu.

Le nombre d'actions éligibles à ces majorations ne peut excéder, pour un même actionnaire, 0,5 % du capital social à la date de clôture de l'exercice considéré.

En cas de paiement du dividende en actions comme en cas de distribution d'actions de performance, l'ensemble de ces actions est immédiatement assimilé aux actions antérieurement détenues par l'actionnaire pour le bénéfice du dividende majoré ou la distribution d'actions de performance. Toutefois, s'il existe des rompus :

- en cas d'option pour le paiement du dividende en actions, l'actionnaire remplissant les conditions légales pourra verser une soulte en espèces pour obtenir une action supplémentaire ;

- en cas d'attribution d'actions de performance, les droits formant rompus du fait de la majoration ne seront pas négociables et les actions correspondantes seront vendues, les sommes provenant de la vente étant allouées aux titulaires de ces droits au plus tard 30 jours après la date d'inscription à leur compte du nombre entier d'actions attribuées.

### ■ Droit de vote

À chaque action est attaché un droit de vote. Le droit de vote est exercé par l'usufruitier dans toutes les Assemblées, à moins que l'usufruitier et le nu-propiétaire n'en conviennent différemment et le notifient conjointement à la Société au plus tard cinq jours avant l'Assemblée.

#### DROIT DE VOTE DOUBLE

Les actions entièrement libérées détenues sous la forme nominative pendant une période d'au moins deux ans bénéficient d'un droit de vote double. Conformément à la loi, toute action convertie au porteur ou transférée (sauf en cas de transfert par suite de succession ou donation familiale) perd le droit de vote double. Le droit de vote double, introduit dans les statuts de la Société il y a plus de 60 ans, s'exerce dans les limites mentionnées ci-dessous.

#### AJUSTEMENT DES DROITS DE VOTE

Les droits de vote sont exercés en Assemblée sans aucune limitation jusqu'à 5 % du total des droits de vote existants à la date de l'Assemblée. Au-delà, le nombre de droits est ajusté au prorata de la part du capital représentée en Assemblée, arrondi à l'unité supérieure, de façon à éviter une surreprésentation d'un actionnaire du fait de la faible participation aux Assemblées tout en assurant à chaque actionnaire un pourcentage de voix au moins égal à sa part dans le capital social.

Il est fait masse, le cas échéant, pour chaque actionnaire, des droits de vote dont il dispose directement ou indirectement, ainsi que de ceux que possède un tiers avec qui il agit de concert au sens de la loi.

Le mécanisme d'ajustement des droits de vote ne s'applique pas lorsque le nombre total de droits de vote représentés en Assemblée est supérieur aux deux tiers du nombre total de droits de vote rapporté au capital.

### 8.5.4 Modification des droits des actionnaires

Les droits des actionnaires peuvent seulement être modifiés en modifiant les statuts de la Société, ce qui nécessite le vote d'une Assemblée générale extraordinaire statuant à la majorité des deux tiers des voix dont disposent les actionnaires présents, réputés présents ou représentés. L'accord de tous les actionnaires est toutefois requis pour augmenter leurs engagements. De plus, la suppression du droit de vote double nécessite, outre la décision de l'Assemblée générale extraordinaire, la ratification de cette décision par l'Assemblée spéciale des actionnaires bénéficiaires d'un droit de vote double, qui doit approuver cette suppression à la majorité des deux tiers.

### 8.5.5 Conditions de convocation et d'admission aux Assemblées générales

#### ■ Convocations aux Assemblées

Les Assemblées d'actionnaires sont convoquées par le Conseil d'administration ou, à défaut, par les commissaires aux comptes et par toute personne légalement habilitée.

Les formes et les délais de la convocation, qui peut être transmise par un moyen électronique de télécommunication, sont régis par la loi. L'avis de convocation doit fixer le lieu de la réunion, qui peut être le siège social, ou tout autre lieu, et son ordre du jour.

#### ■ Admission et participation aux Assemblées

Les Assemblées générales sont composées de tous les actionnaires quel que soit le nombre d'actions qu'ils possèdent, à condition qu'elles soient libérées des versements exigibles.

L'accès de l'Assemblée est ouvert à ses membres ainsi qu'aux mandataires inscrits justifiant de leur qualité au plus tard le troisième jour ouvré à zéro heure (heure de Paris) précédant l'Assemblée générale par la production notamment d'une attestation de participation. L'immobilisation des titres n'est pas nécessaire pour participer à l'Assemblée générale. Le Conseil d'administration peut, s'il le juge utile, remettre aux actionnaires des cartes d'admission nominatives et personnelles et exiger la production de ces cartes.

Pour le calcul du quorum et de la majorité dans toute Assemblée générale, sont réputés présents les actionnaires participant à l'Assemblée par visioconférence ou

par des moyens de télécommunication permettant leur identification. Le Conseil d'administration organise, dans les conditions légales et réglementaires, la participation et le vote de ces actionnaires à l'Assemblée en aménageant un site exclusivement consacré à ces fins ; il s'assure, lors de la convocation, de l'efficacité des moyens permettant leur identification et garantissant leur participation effective à l'Assemblée.

Les actionnaires n'étant pas domiciliés sur le territoire français peuvent se faire représenter par un intermédiaire inscrit dans les conditions légales.

Tout actionnaire peut se faire représenter par un mandataire, à condition que celui-ci soit lui-même actionnaire ou un conjoint même si ce dernier n'est pas actionnaire. Il peut également voter par correspondance selon les modalités fixées par la loi.

Les actionnaires peuvent, dans les conditions fixées par les lois et règlements, adresser leur formule de procuration ou de vote par correspondance concernant toute Assemblée générale, soit sous forme papier, soit, sur décision du Conseil d'administration publiée dans l'avis de réunion et l'avis de convocation, par des moyens de télécommunication jusqu'à 15 heures, heure de Paris, la veille de l'Assemblée générale, le Conseil d'administration étant habilité à réduire le délai de réception de ces formulaires.

Tout actionnaire satisfaisant aux conditions requises mentionnées ci-dessus pour assister à une Assemblée, peut y accéder et prendre part au vote, le vote par correspondance qu'il aurait émis ou la procuration qu'il aurait donnée devenant caduc.

### ■ Quorum

Dans les Assemblées générales ordinaires et extraordinaires, le quorum est calculé sur l'ensemble des actions ayant droit de vote.

Assemblées ordinaires : l'Assemblée générale ordinaire ne délibère valablement sur première convocation que si les actionnaires présents, réputés présents ou représentés, possèdent au minimum 20 % des actions ayant droit de vote. Sur deuxième convocation, aucun quorum n'est requis.

Assemblées extraordinaires : l'Assemblée générale extraordinaire ne délibère valablement que si les actionnaires présents, réputés présents ou représentés, possèdent, sur première convocation au minimum 25 % des actions ayant droit de vote et sur deuxième convocation, au minimum 20 % des actions ayant droit de vote. À défaut de quorum, la deuxième Assemblée peut être prorogée à une date postérieure de deux mois au plus à celle à laquelle elle avait été convoquée.

### ■ Majorité requise

L'Assemblée ordinaire statue à la majorité des voix dont disposent les actionnaires présents, réputés présents ou représentés.

L'Assemblée extraordinaire statue à la majorité des deux tiers des voix dont disposent les actionnaires présents, réputés présents ou représentés.

En cas d'augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission, l'Assemblée statue aux conditions de majorité des Assemblées ordinaires.

### 8.5.6 Franchissement de seuils statutaires

Outre l'obligation légale d'information, les statuts prévoient que tout actionnaire agissant seul ou de concert, qui vient à posséder, directement ou indirectement, un nombre d'actions égal ou supérieur à 2 % du nombre total des actions de la Société, doit en informer celle-ci. Cette obligation supplémentaire est gouvernée par les mêmes dispositions que celles qui régissent l'obligation légale ; la

déclaration de franchissement de seuil est faite dans le même délai que celui de l'obligation légale par lettre recommandée avec accusé de réception, télécopie ou télex indiquant si les actions sont ou non détenues pour le compte, sous le contrôle ou de concert avec d'autres personnes physiques ou morales. Elle est renouvelée pour la détention de chaque fraction additionnelle de 1 % du capital sans limitation.

Les déclarations stipulées dans les statuts sont aussi effectuées, dans les mêmes délais et selon les mêmes formes, lorsque la participation en capital devient inférieure aux seuils précédemment déclarés quelle qu'en soit la raison. Elles précisent, en outre, la date du franchissement de seuil (correspondant à celle de la transaction provoquant ce franchissement), le nombre de titres possédés par le déclarant donnant accès à terme au capital.

En cas de non-respect de l'obligation de déclaration des franchissements de seuils statutaires, la sanction légale comportant privation du droit de vote est appliquée, si elle ne l'est d'office, sur simple demande constatée dans le procès-verbal de l'Assemblée générale d'un ou plusieurs actionnaires détenant une fraction du capital ou des droits de vote au moins égale à 1 %. Cette sanction est indépendante de celle qui peut être prononcée par décision judiciaire sur demande du Président, d'un actionnaire ou de l'Autorité des marchés financiers.

Les statuts prévoient également que la Société peut demander à tout moment à l'organisme chargé de la compensation des titres, dans les conditions et selon les modalités légales, l'identification des détenteurs de titres conférant immédiatement ou à terme un droit de vote dans les Assemblées d'actionnaires, ainsi que le nombre de titres détenus par chacun d'eux et les restrictions dont les titres peuvent être frappés.



## 8.6 Changement de contrôle

Dans le cadre des dispositions de l'article L. 225-100-3 du Code de commerce, la Société indique ne pas avoir de dispositif spécifique susceptible d'avoir une incidence en cas d'offre publique. Il est cependant indiqué que les clauses de changement de contrôle des principaux contrats de financement de la Société, dont ceux présentés à la Section 8.7 (Contrats importants), prévoient le remboursement anticipé des prêts en cas de changement de contrôle. Le programme EMTN actuel de la Société prévoit dans ses termes et conditions le cas d'un changement de contrôle accompagné d'une dégradation de la notation financière de la Société comme

pouvant entraîner, à l'option des porteurs d'obligations et sous certaines conditions, le remboursement anticipé des obligations. Par ailleurs, à titre d'information :

- la structure du capital de la Société, les informations sur les franchissements de seuils et déclarations d'intention sont exposées à la Section 6 (Principaux actionnaires) et certaines dispositions statutaires, dont celle portant sur le droit de vote, sont exposées à la Section 8.5 (Statuts) ;
- à la connaissance de la Société il n'existe pas d'accords entre actionnaires pouvant

entraîner des restrictions au transfert d'actions et à l'exercice des droits de vote de la Société, et il n'a pas été porté à la connaissance de la Société de clauses de conventions en application de l'article L. 233-11 du Code de commerce ;

- l'indemnité de départ susceptible d'être due au Président-Directeur général à la suite d'un changement de contrôle est exposée à la Section 5.4.2 (Rémunérations et avantages au bénéfice du Président-Directeur général).

## 8.7 Contrats importants

Nous sommes partie à une convention de crédit de 1 850 millions d'euros, datée du 29 octobre 2004 et modifiée le 28 juillet 2005 arrangée par la Royal Bank of Scotland plc., Société Générale, HSBC, Citibank International plc. et Calyon. Cette convention de crédit prévoit un crédit renouvelable de 1 850 millions d'euros qui peut être décaissé, soit en euros, soit en toute autre devise éligible. La convention a été conclue pour une durée initiale de cinq ans à compter du 28 juillet 2005. Elle comprend deux options d'extension d'un an chacune, exerçable à la première et la seconde date anniversaire du 28 juillet 2005, sous réserve de l'accord des banques. Nous avons exercé la première option d'extension d'un an le 5 mai 2006, et la seconde option le 14 mai 2007. La date d'échéance du crédit est reportée au 28 juillet 2012 à hauteur de

1 825 millions d'euros, 25 millions d'euros restant à échéance du 28 juillet 2010.

Dans le cadre de l'acquisition d'Orascom Cement, nous avons conclu une convention de crédit de 7 200 millions d'euros en date du 9 décembre 2007 arrangée par BNP Paribas, Calyon et Morgan Stanley Bank International Ltd. Cette ligne de crédit est structurée en plusieurs tranches de montants distincts, avec des maturités allant d'un an à cinq ans (1 800 millions d'euros à un an, 2 300 millions d'euros à deux ans et 3 100 millions d'euros à cinq ans, avec une option d'extension d'un an pour chacune des tranches à un an et deux ans). La première tranche a été partiellement remboursée à hauteur de 1,5 milliard d'euros sur l'exercice 2008. Nous avons exercé la première option d'extension d'un an le 17 novembre 2008 pour les 300 millions d'euros restants.

Au cours de l'exercice 2009, nous avons procédé à plusieurs remboursements anticipés, d'un montant total de 4,9 milliards d'euros. Au 31 décembre 2009, le solde résiduel de cette ligne de crédit est de 768 millions d'euros, venant à échéance le 9 décembre 2012.

Le crédit bancaire de 1 milliard d'euros conclu le 18 février 2009 a été annulé en date du 4 juin 2009, sans avoir été utilisé dans l'intervalle.

La Société a par ailleurs un nombre important de contrats d'émissions obligataires en cours.

*Voir la Section 4.5 (Trésorerie et Capitaux) ainsi que la Note 25 annexée à nos comptes consolidés pour plus d'informations.*

À noter également les contrats liés aux principales acquisitions et cessions récentes décrites dans la Section 3.2 (Investissements).

## 8.8 Documents accessibles au public

### 8.8.1 Documents mis à disposition sur le site Internet et au siège social

Pendant la durée de validité du présent rapport, les statuts de la Société, les procès-verbaux des Assemblées générales ainsi que les rapports du Conseil d'administration aux Assemblées, les rapports des commissaires aux comptes, les états financiers de Lafarge pour les trois derniers exercices et plus

généralement tous les documents adressés ou mis à la disposition des actionnaires conformément à la loi peuvent être consultés au siège social, 61, rue des Belles Feuilles, 75116 Paris.

En outre, sont notamment disponibles sur le site Internet [www.lafarge.com](http://www.lafarge.com), les informations financières historiques ainsi que l'information réglementée du Groupe.

### 8.8.2 Document d'information annuel (article R. 222-7 du Règlement général de l'Autorité des marchés financiers)

La liste suivante présente les informations rendues publiques par Lafarge depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2009 (en complément des éléments de la Section 8.8.1 ci-dessus).

Communiqués disponibles sur le site de la Société : [www.lafarge.com](http://www.lafarge.com)

| DATE       | INTITULÉ   |
|------------|--|
| 24/02/2010 | Clôture de la vente de la participation dans Cimpor à Votorantim                     |
| 19/02/2010 | Résultats annuels 2009   |
| 03/02/2010 | Vente de la participation dans Cimpor à Votorantim                                   |
| 14/01/2010 | Cimpor - Démenti   |
| 23/12/2009 | Lafarge.com n° 1 des sites français selon Hallvarsson & Halvarsson                   |
| 08/12/2009 | Émission obligataire de 750 millions d'euros   |
| 09/11/2009 | Règlement d'une émission obligataire   |
| 06/11/2009 | Résultats du troisième trimestre 2009  |
| 19/10/2009 | Thermedia™ : une nouvelle génération de bétons isolants                              |
| 13/10/2009 | Augmentation de capital réservée aux salariés du Groupe                              |
| 31/07/2009 | Résultats semestriels 2009 : forte génération de cash-flow                           |
| 28/07/2009 | Cessions au Chili : 75 % de l'objectif de désinvestissements 2009 atteint            |
| 15/06/2009 | Émission obligataire de 750 millions d'euros   |
| 02/06/2009 | Renouvellement du partenariat avec CARE pour 3 ans                                   |
| 19/05/2009 | Émissions obligataires de 350 millions de livres sterling et de 250 millions d'euros |
| 18/05/2009 | Émission obligataire de 1 milliard d'euros   |
| 15/05/2009 | Inauguration d'une nouvelle cimenterie à Otavalo en Équateur                         |
| 14/05/2009 | Inauguration d'une nouvelle cimenterie à Mfamosing au Nigeria                        |
| 06/05/2009 | Assemblée générale mixte 2009  |
| 06/05/2009 | Résultats du premier trimestre 2009  |
| 04/05/2009 | Désinvestissements en Turquie  |
| 27/04/2009 | Étude EEB : le secteur du bâtiment doit changer                                      |
| 24/04/2009 | Succès de l'augmentation de capital de 1,5 milliard d'euros                          |
| 09/04/2009 | Renouvellement du partenariat avec le WWF pour 4 ans                                 |
| 08/04/2009 | Inauguration d'une nouvelle cimenterie à Bazian en Irak                              |
| 01/04/2009 | Lancement d'une augmentation de capital de 1,5 milliard d'euros                      |
| 31/03/2009 | Assemblée générale extraordinaire 2009   |
| 26/03/2009 | Lafarge atteint ses premiers objectifs de ses émissions de CO <sub>2</sub>           |
| 20/02/2009 | Résultats record en 2008 : objectifs "Excellence 2008" dépassés                      |
| 16/01/2009 | Lafarge mécène du mémorial du Camp des Milles  |



Autre information permanente ou occasionnelle disponible sur le site de la société : [www.lafarge.com](http://www.lafarge.com)

| DATE       | NATURE DE L'INFORMATION  |
|------------|--|
| 11/02/2010 | Déclaration au titre de l'article 223-16 du règlement général de l'AMF |
| 08/01/2010 | Déclaration au titre de l'article 223-16 du règlement général de l'AMF |
| 08/12/2009 | Déclaration au titre de l'article 223-16 du règlement général de l'AMF |
| 05/11/2009 | Déclaration au titre de l'article 223-16 du règlement général de l'AMF |
| 12/10/2009 | Déclaration au titre de l'article 223-16 du règlement général de l'AMF |
| 05/08/2009 | Déclaration au titre de l'article 223-16 du règlement général de l'AMF |
| 07/07/2009 | Déclaration au titre de l'article 223-16 du règlement général de l'AMF |
| 15/06/2009 | Déclaration au titre de l'article 223-16 du règlement général de l'AMF |
| 05/05/2009 | Déclaration au titre de l'article 223-16 du règlement général de l'AMF |
| 02/04/2009 | Déclaration au titre de l'article 223-16 du règlement général de l'AMF |
| 18/02/2009 | Déclaration au titre de l'article 223-16 du règlement général de l'AMF |
| 14/01/2009 | Déclaration au titre de l'article 223-16 du règlement général de l'AMF |

Informations publiées au Bulletin des Annonces Légales Obligatoires (BALO) disponibles sur le site Internet : [www.journal.officiel.gouv.fr](http://www.journal.officiel.gouv.fr)

| DATE       | SUPPORT | NATURE DE L'INFORMATION  |
|------------|---------|--|
| 05/06/2009 | (n° 67) | Comptes annuels  |
| 13/05/2009 | (n° 57) | Avis aux titulaires d'options de souscription d'actions                |
| 01/04/2009 | (n° 39) | Rectificatif de l'avis du 30/03/2009                                   |
| 30/03/2009 | (n° 38) | Assemblées d'actionnaires et de porteurs de parts                      |
| 23/03/2009 | (n° 35) | Avis aux titulaires d'options de souscription d'actions                |
| 16/03/2009 | (n° 32) | Assemblées d'actionnaires et de porteurs de parts, avis de convocation |
| 25/02/2009 | (n° 24) | Rectificatif de l'avis du 23/02/2009                                   |
| 23/02/2009 | (n° 23) | Convocation aux Assemblées d'actionnaires et de porteurs de parts      |





**GRANULATS ET BÉTON**

Canada. Le village olympique des JO d'hiver de 2010, une réalisation Agilia® et UltraGreen™, certifiée LEED (Leadership in Energy and Environmental Design), Vancouver.

# 9

## Procédures de contrôle interne

|            |  |            |
|------------|--|------------|
| <b>9.1</b> | <b>RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION SUR LES PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE ET SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE (ARTICLE L. 225-37 DU CODE DE COMMERCE)</b> | <b>144</b> |
| 9.1.1      | Organisation générale du contrôle interne et de la gestion des risques   | 144        |
| 9.1.2      | Procédures de "contrôle interne financier"   | 146        |
| <b>9.2</b> | <b>RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LE RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION SUR LES PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE ET GESTION DES RISQUES</b>          | <b>147</b> |

## 9.1 Rapport du Président du Conseil d'administration sur les procédures de contrôle interne et sur le gouvernement d'entreprise (article L. 225-37 du Code de commerce)

Ce rapport sur les procédures de contrôle interne et sur le gouvernement d'entreprise a été établi sous la responsabilité du Président du Conseil d'administration conformément à l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Ce rapport a été préparé avec l'appui de la direction du Contrôle Interne Groupe ainsi que de la direction de l'Audit Interne.

Ce rapport a fait l'objet d'un examen par le Comité d'audit du 17 février 2010 et d'une approbation par le Conseil d'administration lors de sa séance du 18 février 2010.

Ce rapport couvre la société mère du Groupe, Lafarge S.A. ainsi que l'ensemble des sociétés contrôlées entrant dans le périmètre de consolidation du Groupe.

Les informations contenues dans ce rapport se décomposent de la façon suivante :

- organisation générale du contrôle interne et de la gestion des risques ;
- procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information financière et comptable.

Le préambule du Chapitre 5 (Déclaration en matière de gouvernement d'entreprise – Code de gouvernance de référence) et les Sections 2.2 (Gestion des risques), 5.1 (Le Conseil d'administration), 5.3 (Fonctionnement du Conseil et des Comités), 5.4 (Rémunérations et avantages) et 8.3.5 (Conditions de convocation et d'admission aux Assemblées générales) du Rapport Annuel font également partie du présent rapport. Par ailleurs, le Rapport Annuel intègre les informations prévues à l'article L. 225-100-3 du Code de commerce, Section 8.6 (Changement de Contrôle).

Le contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information financière et comptable est dénommé ci-après "contrôle interne financier".

### 9.1.1 Organisation générale du contrôle interne et de la gestion des risques

#### Référentiel de contrôle interne retenu par le Groupe

Conformément à la définition du *COSO Report*<sup>(1)</sup> référentiel de contrôle interne retenu par le Groupe, le processus de contrôle interne consiste à mettre en place et adapter en permanence des systèmes de management appropriés, ayant pour but de conférer aux administrateurs et aux dirigeants une assurance raisonnable que l'information financière est fiable, que les réglementations légales ou internes sont respectées et que les principaux processus de l'entreprise fonctionnent efficacement et de manière efficiente. L'un des objectifs du système de contrôle interne est de prévenir et maîtriser les risques d'erreurs ou de fraudes. Comme tout système de contrôle, il ne peut cependant fournir une garantie absolue que les risques d'erreurs ou de fraudes sont totalement éliminés ou maîtrisés.

#### Environnement de contrôle interne du Groupe

L'environnement de contrôle interne du Groupe s'appuie sur les documents clés du Groupe que sont les Principes d'action, les principes d'organisation et le Code de conduite des affaires qui s'imposent à l'ensemble des collaborateurs du Groupe :

- les *Principes d'action* du Groupe présentent les engagements du Groupe vis-à-vis des clients, des collaborateurs, des collectivités et des actionnaires, et explicitent ce qu'est le "*Lafarge Way*", la philosophie du management ;
- les *principes d'organisation* définissent les responsabilités des différents niveaux de l'organisation (unités, branches, Groupe), les différents éléments du cycle de management et les principes clés pour l'amélioration de la performance ;
- le *Code de conduite des affaires* définit les règles de conduite et est structuré de la façon suivante : respect de la loi et de la réglementation, prévention des conflits d'intérêt, respect de la personne et de l'environnement, protection des actifs du Groupe, transparence financière, importance du contrôle interne, mise en œuvre des règles de conduite et manquements.

Ces documents sont complétés par des règles et politiques du Groupe qui définissent les orientations pour chacune des principales fonctions. Ces règles prévoient notamment que la mise en œuvre d'un dispositif de contrôle interne robuste est une des responsabilités fondamentales de la direction générale de chaque entité juridique ou opérationnelle.

Une évaluation de l'environnement de contrôle est organisée annuellement dans les principales unités opérationnelles du Groupe, sur la base de questionnaires d'auto-évaluation.

(1) COSO : Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.

## ■ Recensement et analyse des risques

Les démarches de recensement et d'analyse des risques mises en œuvre au sein du Groupe sont décrites dans la Section 2.2.1 (Recensement et analyse des risques) du Rapport Annuel.

## ■ Dispositifs de gestion des risques

Une présentation du cadre général de la gestion des risques et de certains dispositifs majeurs est faite dans la Section 2.2.2 (dispositifs de gestion des risques) du Rapport Annuel.

## ■ Activités de contrôle

Des activités de contrôle sont mises en place à tous les niveaux du Groupe, en application des règles et politiques décrites ci-dessus.

Les activités de contrôle relatives aux processus clés ayant une incidence sur la fiabilité de l'information financière du Groupe sont définies dans les "Standards de contrôle interne" du Groupe et font l'objet de documentation et de tests détaillés décrits dans la partie 9.1.2 ci-après.

## ■ Information et communication

Les principaux documents clés du Groupe sont disponibles sur l'intranet du Groupe. Les responsables fonctionnels sont responsables de la diffusion des règles, politiques et procédures applicables dans l'ensemble du Groupe.

Les contrôles et procédures relatifs aux processus clés ayant une incidence sur la fiabilité de l'information financière du Groupe font l'objet de documentations et de tests détaillés décrits dans la partie 9.1.2 ci-après.

## ■ Pilotage du contrôle interne dans le Groupe

Le pilotage du Contrôle interne est assuré à tous les niveaux du Groupe. Le rôle des principaux acteurs est présenté ci-après.

### CONSEIL D'ADMINISTRATION ET COMITÉS SPÉCIALISÉS

Le Conseil d'administration et ses Comités spécialisés, et en particulier, le Comité d'audit, veillent à la mise en œuvre de la politique de contrôle interne du Groupe.

*Voir les Sections 5.1 (Le Conseil d'administration), 5.3 (Fonctionnement du Conseil et des Comités) et 5.4 (Rémunération et avantages).*

### COMITÉ EXÉCUTIF DU GROUPE

Le Comité Exécutif s'assure de la mise en œuvre effective de la politique de contrôle interne du Groupe, à travers :

- le pilotage et le suivi des travaux de contrôle interne réalisés dans l'ensemble du Groupe, et en particulier le suivi des plans d'action identifiés ;
- la revue de la synthèse annuelle des rapports de l'audit interne.

### RESPONSABLES FONCTIONNELS DES BRANCHES ET DU GROUPE

Pour les processus ayant une incidence sur la fiabilité de l'information financière du Groupe, des "responsables fonctionnels", issue en particulier de la direction Financière, ont été désignés au niveau des branches et du Groupe, afin de :

- documenter leurs processus au niveau des branches et du Groupe et vérifier la mise en œuvre effective des "standards de contrôle interne" pour ces processus ;
- définir et mettre à jour les référentiels de contrôle interne pour les unités opérationnelles.

### UNITES OPÉRATIONNELLES

Conformément à la politique de contrôle interne du Groupe, le contrôle interne relève de la responsabilité directe des directions générales des unités opérationnelles.

Dans chacune des principales unités opérationnelles du Groupe, des "coordinateurs de contrôle interne" sont chargés de l'animation du contrôle interne de l'unité. Leur rôle s'inscrit dans un processus d'amélioration continue du contrôle interne et consiste principalement à accompagner la mise en œuvre des "standards de contrôle interne" du Groupe et à coordonner les travaux sur le "contrôle interne financier" dans leur unité. Leur action est coordonnée par la direction du Contrôle Interne évoquée ci-après.

### DIRECTION DE L'AUDIT GROUPE

Le département d'audit Groupe (environ 40 auditeurs) a pour vocation d'évaluer de manière indépendante la qualité du contrôle interne à tous les niveaux de l'organisation, en fonction du plan d'audit annuel approuvé par le Président-Directeur général du Groupe et par le Comité d'audit.

Des rapports de fin de mission sont adressés aux unités opérationnelles auditées et à leur hiérarchie. Une synthèse annuelle de ces rapports est présentée au Président-Directeur général, ainsi qu'au Comité d'audit, qui entend également les observations éventuelles des commissaires aux comptes du Groupe sur le contrôle interne.

Par ailleurs, des missions de suivi sont organisées afin de vérifier la mise en place des recommandations formulées par l'audit interne.

**DIRECTION DU CONTRÔLE INTERNE**

Une direction du Contrôle Interne (10 collaborateurs) fait partie de la direction Financière. Cette direction est chargée de l'animation du contrôle interne et du pilotage des travaux sur le "contrôle interne financier".

Ce département mène les travaux de définition des standards de contrôle interne évoqués ci-dessus. Il assiste également les unités opérationnelles et les "responsables fonctionnels" dans la mise en œuvre de ces standards et dans la documentation et les tests du "contrôle interne financier" présentée au paragraphe 9.1.2 ci-après. Plus généralement, son action s'inscrit dans un objectif d'amélioration continue des processus.

Un Comité opérationnel composé des principaux responsables financiers du Groupe, du directeur de l'audit interne et présidé par le Directeur général adjoint Groupe Finance suit les travaux sur le "contrôle interne financier".

**9.1.2 Procédures de "contrôle interne financier"****■ Processus clés ayant une incidence sur la fiabilité de l'information financière du Groupe et de la société mère du Groupe**

Les processus ayant une incidence sur la production de l'information financière, pour lesquels des contrôles clés ont été définis dans le cadre de l'analyse présentée ci-dessus relèvent des domaines suivants : finance (processus de clôture des comptes, processus de consolidation, gestion juridique et fiscale, etc.), achats (de l'appel d'offres à la comptabilisation et au paiement des factures), ventes (de la prise de commande à la comptabilisation et à l'encaissement du chiffre d'affaires), informatique (gestion de la sécurité, notamment), paye et gestion des engagements sociaux, gestion des actifs immobilisés corporels et incorporels, gestion des stocks (inventaires physiques, valorisation, etc.) et gestion de la trésorerie et des financements.

**■ Documentation et tests du "contrôle interne financier"**

Le Groupe a pour ambition de maintenir des standards de contrôle interne élevés, et bien que désormais non soumis à la loi Sarbanes-Oxley, continue à mener des travaux détaillés de documentation et de tests du "contrôle interne financier".

Ces travaux détaillés sont menés dans les principales unités opérationnelles, les branches et au niveau du Groupe, sur les contrôles clés participant à la fiabilité de l'information financière et comprennent :

- une description des processus clés sous-tendant la préparation et ayant une incidence sur la fiabilité de l'information financière du Groupe et de la société mère du Groupe ;
- une description détaillée des contrôles clés définis dans les "standards de contrôle interne" du Groupe ;
- des tests permettant de vérifier la mise en œuvre effective de ces contrôles ; le périmètre des contrôles testés étant défini selon des critères de matérialité et de niveau de risque ;
- un processus de certification interne permettant de confirmer la responsabilité du management des unités opérationnelles, des branches et des principaux responsables fonctionnels sur la qualité du contrôle interne et de l'information financière.

Ces travaux s'inscrivent dans un processus d'amélioration continue du contrôle interne et incluent l'élaboration de plans d'action spécifiques, identifiés à la suite des travaux présentés ci-dessus, ainsi que des audits internes et externes. La mise en œuvre de ces plans d'action est suivie par les hiérarchies concernées. Les résultats de ces travaux sont présentés au Comité d'audit.

**■ Élaboration des informations financières publiées**

Des procédures spécifiques sont mises en œuvre dans le cadre de l'élaboration des informations financières publiées, notamment :

- un système informatisé de reporting financier et de consolidation, qui permet d'établir les états financiers du Groupe et de la société mère du Groupe ;
- un processus formalisé de remontée et d'analyse des autres informations publiées dans les documents annuels du Groupe (Document de Référence).

Ce dispositif est piloté par un Comité d'information, composé des principaux responsables fonctionnels du Groupe, qui vérifie, avant leur communication au Comité d'audit puis au Conseil d'administration, le contenu des communications financières et rapports devant être publiés.

Paris, le 18 février 2010

Bruno Lafont

Président du Conseil d'administration

## 9.2 | Rapport des commissaires aux comptes sur le rapport du Président du Conseil d'administration sur les procédures de contrôle interne et gestion des risques

*Rapport des commissaires aux comptes établi en application de l'article L. 225-235 du Code de commerce sur le rapport du Président du Conseil d'administration de la société Lafarge, pour ce qui concerne les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière*

### ■ Exercice clos le 31 décembre 2009

Mesdames, Messieurs les Actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de la société Lafarge et en application des dispositions de l'article L. 225-235 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le rapport établi par le Président de votre Société conformément aux dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2009.

Il appartient au Président d'établir et de soumettre à l'approbation du Conseil d'administration un rapport rendant compte des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place au sein de la Société et donnant les autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce relatives notamment au dispositif en matière de gouvernement d'entreprise.

Il nous appartient :

- de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations contenues dans le rapport du Président, concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière ; et
- d'attester que le rapport comporte les autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce, étant précisé qu'il ne nous appartient pas de vérifier la sincérité de ces autres informations.

Nous avons effectué nos travaux conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France.

### *Informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière*

Les normes d'exercice professionnel requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du Président. Ces diligences consistent notamment à :

- prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière sous-tendant les informations présentées dans le rapport du Président ainsi que de la documentation existante ;
- prendre connaissance des travaux ayant permis d'élaborer ces informations et de la documentation existante ;
- déterminer si les déficiences majeures du contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière que nous aurions relevées dans le cadre de notre mission font l'objet d'une information appropriée dans le rapport du Président.

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques de la Société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du Président du Conseil d'administration, établi en application des dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce.

### *Autres informations*

Nous attestons que le rapport du Président du Conseil d'administration comporte les autres informations requises à l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 24 février 2010

Les commissaires aux comptes

DELOITTE & ASSOCIÉS

Frédéric Gourd

Pascal Pincemin

ERNST & YOUNG Audit

Christian Mouillon

Alain Perroux

# 9

## PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE





**DÉVELOPPEMENT DURABLE**

Kenya. Lafarge Ecosystems, les plants après récolte sont utilisés comme biofuel pour les fours de la cimenterie de Diani.

# 10

## Le contrôle

|      |  |     |
|------|--|-----|
| 10.1 | COMMISSAIRES AUX COMPTES   | 150 |
| 10.2 | HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES ET MEMBRES DE LEURS RÉSEAUX PRIS EN CHARGE PAR LE GROUPE | 151 |

## 10.1 Commissaires aux comptes

### COMMISSAIRES AUX COMPTES TITULAIRES

#### ■ Deloitte & Associés

185, avenue Charles-de-Gaulle, 92200 Neuilly-sur-Seine, représenté par Messieurs Pascal Pincemin et Frédéric Gourd.

Date du premier mandat : 1994.

Expiration du mandat actuel : à l'issue de l'Assemblée générale qui statuera sur les comptes de l'exercice 2011.

#### ■ Ernst & Young Audit

11, allée de l'Arche, 92400 Courbevoie, représenté par Messieurs Christian Mouillon et Alain Perroux.

Date du premier mandat : 2006.

Expiration du mandat actuel : à l'issue de l'Assemblée générale qui statuera sur les comptes de l'exercice 2011.

### COMMISSAIRES AUX COMPTES SUPPLÉANTS

#### ■ BEAS

7-9, villa Houssay, 92200 Neuilly-sur-Seine.

Date du premier mandat : 2000.

Expiration du mandat actuel : à l'issue de l'Assemblée générale qui statuera sur les comptes de l'exercice 2011.

#### ■ AUDITEX

11, allée de l'Arche, 92400 Courbevoie.

Date du premier mandat : 2008.

Expiration du mandat actuel : à l'issue de l'Assemblée générale qui statuera sur les comptes de l'exercice 2013.



## 10.2 | Honoraires des commissaires aux comptes et membres de leurs réseaux pris en charge par le Groupe

Les honoraires des commissaires aux comptes et membres de leurs réseaux correspondant à des missions permises qui ont été pris en charge par le Groupe au cours des deux derniers exercices sont détaillés ci-dessous.

| (millions d'euros)   | DELOITTE & ASSOCIÉS |             |              |              | ERNST & YOUNG AUDIT |            |              |              |
|--|---------------------|-------------|--------------|--------------|---------------------|------------|--------------|--------------|
|  | MONTANT (HT)        |             | %            |              | MONTANT (HT)        |            | %            |              |
|  | 2009                | 2008        | 2009         | 2008         | 2009                | 2008       | 2009         | 2008         |
| <b>AUDIT</b>   |                     |             |              |              |                     |            |              |              |
| Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés        | 7,8                 | 7,9         | 89 %         | 66 %         | 5,8                 | 5,7        | 83 %         | 60 %         |
| <i>Lafarge S.A.</i>  | 1,9                 | 2,0         | 22 %         | 17 %         | 1,4                 | 1,4        | 20 %         | 15 %         |
| <i>Filiales intégrées globalement et en proportionnel</i>                                    | 5,9                 | 5,9         | 67 %         | 49 %         | 4,4                 | 4,3        | 63 %         | 45 %         |
| Autres diligences et prestations directement liées à la mission du commissaire aux comptes * | 0,9                 | 3,2         | 10 %         | 27 %         | 0,5                 | 3,7        | 7 %          | 39 %         |
| <i>Lafarge S.A.</i>  | 0,6                 | -           | 8 %          | -            | 0,3                 | 2,8        | 4 %          | 29 %         |
| <i>Filiales intégrées globalement et en proportionnel</i>                                    | 0,3                 | 3,2         | 2 %          | 27 %         | 0,2                 | 0,9        | 3 %          | 10 %         |
| <b>SOUS-TOTAL</b>  | <b>8,7</b>          | <b>11,1</b> | <b>99 %</b>  | <b>93 %</b>  | <b>6,3</b>          | <b>9,4</b> | <b>90 %</b>  | <b>99 %</b>  |
| <b>AUTRES PRESTATIONS</b>  |                     |             |              |              |                     |            |              |              |
| Fiscal **  | 0,1                 | 0,9         | 1 %          | 7 %          | 0,7                 | 0,1        | 10 %         | 1 %          |
| Juridique et social  | -                   | -           | -            | -            | -                   | -          | -            | -            |
| Technologies de l'information  | -                   | -           | -            | -            | -                   | -          | -            | -            |
| Autres   | -                   | -           | -            | -            | -                   | -          | -            | -            |
| <b>SOUS-TOTAL AUTRES PRESTATIONS</b>   | <b>0,1</b>          | <b>0,9</b>  | <b>1 %</b>   | <b>7 %</b>   | <b>0,7</b>          | <b>0,1</b> | <b>10 %</b>  | <b>1 %</b>   |
| <b>TOTAL</b>   | <b>8,8</b>          | <b>12,0</b> | <b>100 %</b> | <b>100 %</b> | <b>7,0</b>          | <b>9,5</b> | <b>100 %</b> | <b>100 %</b> |

\* Les honoraires des commissaires aux comptes relatifs aux missions accessoires correspondent généralement à des services liés étroitement à la réalisation de l'audit ou de la revue des états financiers. Ils incluent des services d'audits d'acquisition, des consultations liées aux normes comptables et de reporting, des services d'attestation non obligatoires, ainsi que la revue des systèmes d'information.

\*\* Les honoraires des commissaires aux comptes relatifs à la fiscalité concernent les études liées au respect des fiscalités locales et internationales, y compris la revue des éléments fiscaux relatifs aux comptes sociaux, aux dispositions réglementaires et administratives, ainsi que l'assistance fiscale aux expatriés.



## Attestation des personnes responsables

Nous attestons, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent Document de Référence sont, à notre connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omissions de nature à en altérer la portée.

Nous attestons, à notre connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et le rapport de gestion du rapport financier annuel défini à la page 261 présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquelles elles sont confrontées.

Nous avons obtenu des commissaires aux comptes, Deloitte & Associés et Ernst & Young Audit, une lettre de fin de travaux, dans laquelle ils indiquent qu'ils ont procédé à la vérification des informations portant sur la situation financière et les comptes donnés dans le présent Document de Référence ainsi qu'à la lecture d'ensemble du document.

Les comptes consolidés présentés dans le Document de Référence ont fait l'objet d'un rapport des commissaires aux comptes figurant en page F3. Ce rapport contient une observation technique, de même que les rapports sur les comptes sociaux 2008 et sur les comptes consolidés 2007 figurant respectivement dans les Documents de Référence 2008 (D.09-0122) et 2007 (D.08-0169).

Paris, le 11 mars 2010

Jean-Jacques Gauthier

Directeur général adjoint Groupe Finance

Bruno Lafont

Président-Directeur général

### **GRANULATS ET BÉTON**

Chine. Gare Sud, une réalisation ciment et béton, Pékin.

© Médiathèque Lafarge -  
Jörg Baumann



# F

## Éléments financiers

### Comptes consolidés

F3

|  |    |
|--|----|
| RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES<br>SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS | F3 |
| COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ                                       | F4 |
| ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL CONSOLIDÉ                                  | F5 |
| ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE CONSOLIDÉE                         | F6 |
| TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS                          | F7 |
| TABLEAU DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES                          | F9 |

### Notes annexes aux comptes consolidés

F11

|  |     |
|--|-----|
| Note 1   Description de l'activité   | F11 |
| Note 2   Synthèse des principales règles et méthodes comptables  | F11 |
| Note 3   Faits marquants   | F22 |
| Note 4   Information sectorielle, par secteur d'activité<br>et zone géographique                                     | F23 |
| Note 5   Plus et moins-values de cession   | F27 |
| Note 6   Autres produits et charges d'exploitation   | F28 |
| Note 7   Quotas d'émission de gaz à effet de serre   | F29 |
| Note 8   Produits et charges financiers  | F30 |
| Note 9   Résultats par action  | F31 |
| Note 10   Goodwill   | F32 |
| Note 11   Immobilisations incorporelles  | F35 |
| Note 12   Immobilisations corporelles  | F36 |
| Note 13   Participations dans des entreprises associées  | F38 |
| Note 14   Participations dans des co-entreprises   | F39 |
| Note 15   Autres actifs financiers   | F40 |
| Note 16   Stocks et travaux en cours   | F41 |
| Note 17   Clients  | F42 |
| Note 18   Autres débiteurs   | F43 |
| Note 19   Trésorerie et équivalents de trésorerie  | F43 |
| Note 20   Capitaux propres   | F43 |
| Note 21   Paiements fondés sur des actions   | F45 |
| Note 22   Impôts   | F49 |
| Note 23   Régimes de retraite, indemnités de cessation de service<br>et autres avantages postérieurs à l'emploi      | F52 |
| Note 24   Provisions   | F57 |
| Note 25   Passifs financiers   | F58 |
| Note 26   Instruments financiers   | F61 |
| Note 27   Autres créditeurs  | F68 |
| Note 28   Engagement hors bilan  | F69 |
| Note 29   Procédures judiciaires et d'arbitrage  | F71 |
| Note 30   Parties liées  | F72 |
| Note 31   Charges de personnel et rémunérations allouées aux membres<br>des organes d'administration et de direction | F72 |
| Note 32   Informations supplémentaires sur les flux de trésorerie  | F73 |
| Note 33   Honoraires des commissaires aux comptes et membres<br>de leurs réseaux pris en charge par le Groupe        | F74 |
| Note 34   Événements postérieurs à la clôture  | F75 |
| Note 35   Liste des principales filiales, co-entreprises et entreprises<br>associées au 31 décembre 2009             | F75 |

#### CIMENT

Allemagne. Aéroport de Dresde.

© Médiathèque Lafarge -  
Jörg Baumann

## Comptes sociaux F79

|   |     |
|---|-----|
| RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES<br>SUR LES COMPTES ANNUELS | F79 |
| COMMENTAIRES SUR LE RÉSULTAT ET LE BILAN                        | F80 |
| COMPTE DE RÉSULTAT  | F81 |
| BILAN   | F82 |
| BILAN   | F83 |
| TABLEAU DE FINANCEMENT  | F84 |

## Annexe aux comptes de la Société F85

|  |      |
|--|------|
| Note 1   Faits marquants de la Société   | F85  |
| Note 2   Principes comptables  | F85  |
| Note 3   (Dotations aux) amortissements sur immobilisations,<br>(dotations aux) reprises sur provisions d'exploitation | F86  |
| Note 4   Produits financiers de participation  | F87  |
| Note 5   Intérêts et produits assimilés  | F87  |
| Note 6   (Dotations) et reprises de provisions à caractère financier   | F87  |
| Note 7   Intérêts et charges assimilées  | F88  |
| Note 8   Résultat exceptionnel   | F88  |
| Note 9   Impôt sur les bénéfices   | F88  |
| Note 10   Immobilisations incorporelles et corporelles   | F89  |
| Note 11   Immobilisations financières  | F89  |
| Note 12   Valeurs mobilières de placement  | F89  |
| Note 13   Actions propres Lafarge S.A.   | F90  |
| Note 14   Écarts de conversion et primes de remboursement<br>des emprunts obligataires                                 | F90  |
| Note 15   Capitaux propres   | F91  |
| Note 16   Provisions pour risques et charges   | F92  |
| Note 17   Engagements de retraite  | F92  |
| Note 18   Dettes financières   | F93  |
| Note 19   Instruments dérivés  | F94  |
| Note 20   Engagements financiers   | F96  |
| Note 21   État des échéances des créances et des dettes à la clôture<br>de l'exercice                                  | F96  |
| Note 22   Informations concernant les entreprises liées  | F97  |
| Note 23   Rémunérations allouées aux membres des organes<br>d'administration et de direction                           | F97  |
| Note 24   Effectif moyen employé pendant l'exercice  | F97  |
| Note 25   Droits individuels à la formation  | F98  |
| Note 26   Situation fiscale latente exprimée en base d'imposition<br>(holding seule)                                   | F98  |
| Note 27   Événements postérieurs à la clôture  | F98  |
| Note 28   Valeurs financières  | F99  |
| RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES<br>SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS                         | F100 |

# Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

## I Exercice clos le 31 décembre 2009

Aux actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2009, sur :

- le contrôle des comptes consolidés de la société Lafarge, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- la vérification spécifique prévue par la loi.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

### I. OPINION SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes consolidés. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière, ainsi que du résultat de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur la Note 2.1 "Principes comptables" des notes annexes aux comptes consolidés qui expose les changements de méthodes comptables résultant de l'application, à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2009, de nouvelles normes et interprétations.

### II. JUSTIFICATION DES APPRÉCIATIONS

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

L'évaluation des goodwill a été effectuée en conformité avec les méthodes du Groupe décrites dans la Note 2.12 "Pertes de valeur des actifs immobilisés" des notes annexes aux comptes consolidés. Les estimations retenues ont été établies en fonction des informations disponibles lors de leur établissement et s'inscrivent dans le contexte de la crise économique actuelle dont l'ampleur et la durée ne peuvent être anticipées avec précision, tel que cela est décrit dans la Note 2.3 "Estimations et jugements de la direction" des notes annexes. Ainsi, comme décrit dans la Note 10 "Goodwill", le Groupe a tenu compte de l'impact de la crise touchant les marchés développés dans ses hypothèses opérationnelles et a, par ailleurs, effectué des analyses de sensibilité de la valeur recouvrable (notamment sensibilité à la variation du taux d'actualisation et du taux de croissance à l'infini) pour ses principaux goodwill.

Le goodwill résultant de l'acquisition en 2008 d'Orascom Cement d'un montant de 6,4 milliards d'euros a été affecté de manière définitive au 31 décembre 2009, comme décrit dans la Note 10 "Goodwill" des notes annexes.

Nos travaux ont consisté à examiner la documentation disponible et à apprécier la pertinence de ces hypothèses et le caractère raisonnable des évaluations retenues.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes consolidés, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

### III. VÉRIFICATION SPÉCIFIQUE

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la loi des informations données dans le rapport sur la gestion du Groupe.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 24 février 2010

Les commissaires aux comptes

DELOITTE & ASSOCIÉS

Frédéric Gourd

Pascal Pincemin

ERNST & YOUNG Audit

Christian Mouillon

Alain Perroux



## Compte de résultat consolidé

EXERCICES CLOS LE 31 DÉCEMBRE

| <i>(millions d'euros, sauf indications contraires)</i>   | NOTES | 2009           | 2008           | 2007           |
|--|-------|----------------|----------------|----------------|
| <b>PRODUITS DES ACTIVITÉS ORDINAIRES</b>   | (4)   | <b>15 884</b>  | <b>19 033</b>  | <b>17 614</b>  |
| Coût des biens vendus  |       | (11 707)       | (13 729)       | (12 700)       |
| Frais administratifs et commerciaux  |       | (1 700)        | (1 762)        | (1 672)        |
| <b>RÉSULTAT D'EXPLOITATION AVANT PLUS-VALUES DE CESSION, PERTE DE VALEUR SUR ACTIFS, RESTRUCTURATION ET AUTRES</b> | (4)   | <b>2 477</b>   | <b>3 542</b>   | <b>3 242</b>   |
| Plus- (moins-) values de cession   | (5)   | 103            | 229            | 196            |
| Autres produits (charges) d'exploitation   | (6)   | (330)          | (409)          | (149)          |
| <b>RÉSULTAT D'EXPLOITATION</b>   |       | <b>2 250</b>   | <b>3 362</b>   | <b>3 289</b>   |
| Charges financières  | (8)   | (1 136)        | (1 157)        | (652)          |
| Produits financiers  | (8)   | 210            | 216            | 126            |
| Quote-part dans les résultats des entreprises associées  | (13)  | (18)           | (3)            | -              |
| <b>RÉSULTAT AVANT IMPÔTS DES ACTIVITÉS POURSUIVIES</b>   |       | <b>1 306</b>   | <b>2 418</b>   | <b>2 763</b>   |
| Impôts   | (22)  | (260)          | (479)          | (725)          |
| Résultat net des activités poursuivies   |       | 1 046          | 1 939          | 2 038          |
| Résultat net des activités cédées ou en cours de cession   |       | -              | -              | 118            |
| <b>RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ</b>  |       | <b>1 046</b>   | <b>1 939</b>   | <b>2 156</b>   |
| <i>Dont part attribuable aux :</i>   |       |                |                |                |
| <b>Propriétaires de la société mère du Groupe</b>  |       | <b>736</b>     | <b>1 598</b>   | <b>1 909</b>   |
| Participations ne donnant pas le contrôle (Intérêts minoritaires)  |       | 310            | 341            | 247            |
| <b>RÉSULTATS NETS PAR ACTION (euros) *</b>   |       |                |                |                |
| <b>PART ATTRIBUABLE AUX PROPRIÉTAIRES DE LA SOCIÉTÉ MÈRE DU GROUPE</b>   |       |                |                |                |
| Résultat par action de base  |       | 2,77           | 7,19           | 9,60           |
| Résultat par action dilué  |       | 2,77           | 7,16           | 9,48           |
| <b>DES ACTIVITÉS POURSUIVIES</b>   |       |                |                |                |
| Résultat par action de base  |       | 2,77           | 7,19           | 9,01           |
| Résultat par action dilué  |       | 2,77           | 7,16           | 8,89           |
| <b>DES ACTIVITÉS CÉDÉES OU EN COURS DE CESSION</b>   |       |                |                |                |
| Résultat par action de base  |       | -              | -              | 0,59           |
| Résultat par action dilué  |       | -              | -              | 0,59           |
| <b>NOMBRE MOYEN D' ACTIONS (milliers) *</b>  | (9)   | <b>265 547</b> | <b>222 350</b> | <b>198 806</b> |

\* Les périodes comparatives présentées ont été ajustées afin de refléter le fait que l'augmentation de capital réalisée en Avril 2009 a été effectuée avec droit préférentiel de souscription. Cf. Note 9.

Les notes suivantes font partie intégrante des états financiers.



## État du résultat global consolidé

|  | AU 31 DÉCEMBRE |                |              |
|--|----------------|----------------|--------------|
| <i>(millions d'euros)</i>  | 2009           | 2008           | 2007         |
| <b>RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ</b>                                  | <b>1 046</b>   | <b>1 939</b>   | <b>2 156</b> |
| Actifs financiers disponibles à la vente                                     | 381            | (338)          | (29)         |
| Couverture des flux de trésorerie  | 32             | (53)           | 12           |
| Gains et pertes actuariels   | (174)          | (384)          | 33           |
| Écarts de conversion   | (77)           | (836)          | (354)        |
| Impôts sur les autres éléments du résultat global                            | -              | 126            | (12)         |
| <b>AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL<br/>POUR LA PÉRIODE, NETS D'IMPÔTS</b> | <b>162</b>     | <b>(1 485)</b> | <b>(350)</b> |
| <b>RÉSULTAT GLOBAL DE LA PÉRIODE</b>   | <b>1 208</b>   | <b>454</b>     | <b>1 806</b> |
| <i>Dont part attribuable aux :</i>   |                |                |              |
| <b>Propriétaires de la société mère du Groupe</b>                            | <b>937</b>     | <b>148</b>     | <b>1 605</b> |
| Participations ne donnant pas le contrôle<br>(intérêts minoritaires)         | 271            | 306            | 201          |

*Les notes suivantes font partie intégrante des états financiers.*



## État de la situation financière consolidée

AU 31 DÉCEMBRE

| (millions d'euros)  | NOTES | 2009          | 2008          | 2007          |
|---|-------|---------------|---------------|---------------|
| <b>ACTIF</b>  |       |               |               |               |
| <b>ACTIF NON COURANT</b>  |       | <b>32 857</b> | <b>32 928</b> | <b>21 490</b> |
| Goodwill  | (10)  | 13 249        | 13 374        | 7 471         |
| Immobilisations incorporelles   | (11)  | 632           | 614           | 472           |
| Immobilisations corporelles   | (12)  | 16 699        | 16 927        | 11 904        |
| Participations dans des entreprises associées                                       | (13)  | 335           | 563           | 331           |
| Autres actifs financiers  | (15)  | 1 591         | 1 147         | 1 096         |
| Instruments dérivés actifs  | (26)  | 43            | 122           | 5             |
| Impôts différés actifs  | (22)  | 308           | 181           | 211           |
| <b>ACTIF COURANT</b>  |       | <b>6 640</b>  | <b>7 680</b>  | <b>6 818</b>  |
| Stocks et travaux en cours  | (16)  | 1 702         | 2 195         | 1 761         |
| Clients   | (17)  | 1 686         | 2 320         | 2 515         |
| Autres débiteurs  | (18)  | 1 008         | 1 351         | 1 061         |
| Instruments dérivés actifs  | (26)  | 24            | 223           | 52            |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie   | (19)  | 2 220         | 1 591         | 1 429         |
| <b>TOTAL ACTIF</b>  | (4)   | <b>39 497</b> | <b>40 608</b> | <b>28 308</b> |
| <b>PASSIF</b>   |       |               |               |               |
| Capital   | (20)  | 1 146         | 781           | 691           |
| Primes  | (20)  | 9 620         | 8 462         | 6 019         |
| Actions propres   |       | (27)          | (40)          | (55)          |
| Réserves et résultat consolidés   |       | 5 555         | 5 225         | 4 411         |
| Autres réserves   | (20)  | (370)         | (613)         | 36            |
| Écarts de conversion  |       | (947)         | (905)         | (104)         |
| <b>CAPITAUX PROPRES ATTRIBUABLES AUX PROPRIÉTAIRES DE LA SOCIÉTÉ MÈRE DU GROUPE</b> |       | <b>14 977</b> | <b>12 910</b> | <b>10 998</b> |
| Participations ne donnant pas le contrôle (Intérêts minoritaires)                   | (20)  | 1 823         | 1 725         | 1 079         |
| <b>CAPITAUX PROPRES</b>   |       | <b>16 800</b> | <b>14 635</b> | <b>12 077</b> |
| <b>PASSIF NON COURANT</b>   |       | <b>16 652</b> | <b>17 043</b> | <b>10 720</b> |
| Impôts différés passifs   | (22)  | 887           | 923           | 695           |
| Provision avantages du personnel  | (23)  | 1 069         | 943           | 724           |
| Provisions  | (24)  | 939           | 976           | 928           |
| Passifs financiers  | (25)  | 13 712        | 14 149        | 8 347         |
| Instruments dérivés passifs   | (26)  | 45            | 52            | 26            |
| <b>PASSIF COURANT</b>   |       | <b>6 045</b>  | <b>8 930</b>  | <b>5 511</b>  |
| Provision avantages du personnel  | (23)  | 109           | 67            | 79            |
| Provisions  | (24)  | 136           | 165           | 201           |
| Fournisseurs  |       | 1 652         | 1 864         | 1 732         |
| Autres créditeurs   | (27)  | 1 630         | 2 039         | 1 553         |
| Impôts à payer  |       | 193           | 176           | 148           |
| Passifs financiers  | (25)  | 2 265         | 4 472         | 1 762         |
| Instruments dérivés passifs   | (26)  | 60            | 147           | 36            |
| <b>TOTAL PASSIF</b>   | (4)   | <b>39 497</b> | <b>40 608</b> | <b>28 308</b> |

Les notes suivantes font partie intégrante des états financiers.

## Tableau des flux de trésorerie consolidés

EXERCICES CLOS LE 31 DÉCEMBRE

| (millions d'euros)  | NOTES | 2009           | 2008           | 2007         |
|---|-------|----------------|----------------|--------------|
| <b>FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'EXPLOITATION</b>   |       |                |                |              |
| <b>RÉSULTAT DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ</b>   |       | <b>1 046</b>   | <b>1 939</b>   | <b>2 156</b> |
| <b>RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS CÉDÉES OU EN COURS DE CESSION</b>   |       | -              | -              | <b>118</b>   |
| <b>RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS POURSUIVIES</b>   |       | <b>1 046</b>   | <b>1 939</b>   | <b>2 038</b> |
| <i>Élimination des charges et produits sans incidence sur la trésorerie ou non liés aux opérations, des impôts et des frais financiers :</i>        |       |                |                |              |
| Amortissements des immobilisations  | (4)   | 1 123          | 1 076          | 941          |
| Pertes de valeur des actifs   | (6)   | 164            | 276            | 13           |
| Quote-part dans les résultats des entreprises associées   | (13)  | 18             | 3              | -            |
| (Plus) et moins value de cession  | (5)   | (103)          | (229)          | (196)        |
| (Produits) charges financiers   | (8)   | 926            | 941            | 526          |
| Impôts  | (22)  | 260            | 479            | 725          |
| Autres, nets (y compris dividendes reçus des sociétés mises en équivalence)   |       | (57)           | 22             | (238)        |
| Variation du besoin en fond de roulement lié aux opérations d'exploitation avant effet des impôts et des frais financiers (voir analyse ci-dessous) |       | 1 029          | (154)          | (79)         |
| <b>FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS AVANT IMPÔTS ET FRAIS FINANCIERS</b>   |       | <b>4 406</b>   | <b>4 353</b>   | <b>3 730</b> |
| Intérêts reçus/payés  |       | (827)          | (777)          | (478)        |
| Impôts sur les bénéfices payés  |       | (373)          | (575)          | (550)        |
| <b>FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'EXPLOITATION DES ACTIVITÉS POURSUIVIES</b>   |       | <b>3 206</b>   | <b>3 001</b>   | <b>2 702</b> |
| <b>FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'EXPLOITATION DES ACTIVITÉS CÉDÉES OU EN COURS DE CESSION</b>                                       |       | -              | -              | <b>(26)</b>  |
| <b>FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'EXPLOITATION</b>   |       | <b>3 206</b>   | <b>3 001</b>   | <b>2 676</b> |
| <b>FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT</b>   |       |                |                |              |
| Investissements industriels   | (4)   | (1 645)        | (2 886)        | (2 113)      |
| Acquisitions de titres d'entreprises consolidées *  |       | (29)           | (6 309)        | (604)        |
| Investissement dans les entreprises associées   | (13)  | (10)           | (63)           | (225)        |
| Acquisitions d'actifs financiers disponibles à la vente   |       | (35)           | (11)           | (228)        |
| Cessions d'actifs **  | (3)   | 760            | 615            | 2 492        |
| (Augmentation) diminution nette des prêts et autres débiteurs non courants  |       | (115)          | (117)          | (10)         |
| <b>FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT DES ACTIVITÉS POURSUIVIES</b>   |       | <b>(1 074)</b> | <b>(8 771)</b> | <b>(688)</b> |
| <b>FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT DES ACTIVITÉS CÉDÉES OU EN COURS DE CESSION</b>                                     |       | -              | -              | <b>(15)</b>  |
| <b>FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT</b>   | (32)  | <b>(1 074)</b> | <b>(8 771)</b> | <b>(703)</b> |



# COMPTES CONSOLIDÉS

Tableau des flux de trésorerie consolidés

EXERCICES CLOS LE 31 DÉCEMBRE

| (millions d'euros)  | NOTES | 2009           | 2008         | 2007           |
|---|-------|----------------|--------------|----------------|
| <b>FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS DE FINANCEMENT</b>   |       |                |              |                |
| Augmentations de capital  |       | 1 448          | 12           | 76             |
| Part provenant des participations ne donnant pas le contrôle (intérêts minoritaires) dans les augmentations / (diminutions) de capital des filiales | (3)   | 86             | 90           | (23)           |
| (Acquisitions) cessions en numéraire d'autocontrôle   |       | -              | 8            | (505)          |
| Dividendes versés   | (20)  | (393)          | (784)        | (521)          |
| Dividendes versés aux participations ne donnant pas le contrôle (intérêts minoritaires)   |       | (143)          | (267)        | (131)          |
| Augmentation des passifs financiers à plus d'un an  |       | 4 495          | 9 208        | 1 279          |
| Remboursement des passifs financiers à plus d'un an   |       | (6 829)        | (1 094)      | (2 239)        |
| Augmentation (Diminution) des passifs financiers à moins d'un an  |       | (153)          | (1 143)      | 359            |
| <b>FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS DE FINANCEMENT DES ACTIVITÉS POURSUIVIES</b>   |       | <b>(1 489)</b> | <b>6 030</b> | <b>(1 705)</b> |
| <b>FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS DE FINANCEMENT DES ACTIVITÉS CÉDÉES OU EN COURS DE CESSIION</b>                                      |       | <b>-</b>       | <b>-</b>     | <b>41</b>      |
| <b>FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS DE FINANCEMENT</b>   |       | <b>(1 489)</b> | <b>6 030</b> | <b>(1 664)</b> |
| <b>VARIATION DE TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE DES ACTIVITÉS POURSUIVIES</b>   |       | <b>643</b>     | <b>260</b>   | <b>309</b>     |
| Incidence des variations des cours des monnaies étrangères sur la trésorerie et autres incidences non monétaires                                    |       | (14)           | (98)         | (35)           |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice   |       | 1 591          | 1 429        | 1 155          |
| <b>TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE</b>   | (19)  | <b>2 220</b>   | <b>1 591</b> | <b>1 429</b>   |
| * Dont trésorerie des entreprises acquises  |       | 3              | 306          | 10             |
| ** Dont trésorerie des entreprises cédées   |       | 54             | 30           | 16             |
| <b>ANALYSE DE LA VARIATION DU BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT</b>  |       | <b>1 029</b>   | <b>(154)</b> | <b>(79)</b>    |
| (Augmentation) / diminution des stocks et travaux en cours  | (16)  | 433            | (373)        | (201)          |
| (Augmentation) / diminution des clients   |       | 562            | 206          | 126            |
| (Augmentation) / diminution des autres débiteurs - hors créances fiscales et frais financiers à recevoir  |       | 361            | (292)        | 5              |
| Augmentation / (diminution) des fournisseurs  |       | (236)          | 53           | 131            |
| Augmentation / (diminution) des autres créditeurs - hors dettes fiscales et frais financiers à payer  |       | (91)           | 252          | (140)          |

Les notes suivantes font partie intégrante des états financiers.

## Tableau de variation des capitaux propres

|   | NOTES     | ACTIONS EN CIRCULATION | DONT ACTIONS PROPRES | CAPITAL            | PRIMES | ACTIONS PROPRES | RÉSERVES ET RÉSULTAT CONSOLIDÉS | AUTRES RÉSERVES | ÉCARTS DE CONVERSION | CAPITAUX PROPRES - PART DU GROUPE | PARTICIPATIONS NE DONNANT PAS LE CONTRÔLE (INTÉRÊTS MINORITAIRES) | CAPITAUX PROPRES |
|---|-----------|------------------------|----------------------|--------------------|--------|-----------------|---------------------------------|-----------------|----------------------|-----------------------------------|---|------------------|
|   |           | (nombre d'actions)     |                      | (millions d'euros) |        |                 |                                 |                 |                      |                                   |   |                  |
| <b>SOLDE AU 1<sup>ER</sup> JANVIER 2007 *</b>   |           | 176 625 142            | 1 372 260            | 707                | 6 420  | (72)            | 3 023                           | 31              | 205                  | 10 314                            | 1 380   | 11 694           |
| <b>RÉSULTAT GLOBAL DE LA PÉRIODE</b>  |           |                        |                      |                    |        |                 | 1 909                           | 5               | (309)                | 1 605                             | 201   | 1 806            |
| Dividendes versés   | (20)      |                        |                      |                    |        |                 | (521)                           |                 |                      | (521)                             | (159)   | (680)            |
| Augmentation de capital (exercice de stock-options)                                   | (21)      | 968 838                |                      | 4                  | 72     |                 |                                 |                 |                      | 76                                |   | 76               |
| Paievements fondés sur des actions  | (21)      |                        |                      |                    | 29     |                 |                                 |                 |                      | 29                                |   | 29               |
| Diminution de capital par annulation d'actions  | (20)      | (5 029 405)            | (5 029 405)          | (20)               | (502)  | 522             |                                 |                 |                      |                                   |   |                  |
| Actions propres   |           |                        | 4 314 378            |                    |        | (505)           |                                 |                 |                      | (505)                             |   | (505)            |
| Autres mouvements - participations ne donnant pas le contrôle (intérêts minoritaires) | (20)      |                        |                      |                    |        |                 |                                 |                 |                      |                                   | (343)   | (343)            |
| <b>SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2007</b>  |           | 172 564 575            | 657 233              | 691                | 6 019  | (55)            | 4 411                           | 36              | (104)                | 10 998                            | 1 079   | 12 077           |
| <b>RÉSULTAT GLOBAL DE LA PÉRIODE</b>  |           |                        |                      |                    |        |                 | 1 598                           | (649)           | (801)                | 148                               | 306   | 454              |
| Dividendes versés   | (20)      |                        |                      |                    |        |                 | (784)                           |                 |                      | (784)                             | (259)   | (1 043)          |
| Augmentation de capital (exercice de stock options)                                   | (21)      | 171 959                |                      |                    | 12     |                 |                                 |                 |                      | 12                                |   | 12               |
| Augmentation de capital réservée (acquisition d'Orascom Cement)                       | (3), (20) | 22 500 000             |                      | 90                 | 2 402  |                 |                                 |                 |                      | 2 492                             |   | 2 492            |
| Paievements fondés sur des actions  | (21)      |                        |                      |                    | 29     |                 |                                 |                 |                      | 29                                |   | 29               |
| Actions propres   | (20)      |                        | (220 440)            |                    |        | 15              |                                 |                 |                      | 15                                |   | 15               |
| Autres mouvements - participations ne donnant pas le contrôle (intérêts minoritaires) | (20)      |                        |                      |                    |        |                 |                                 |                 |                      |                                   | 599   | 599              |
| <b>SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2008</b>  |           | 195 236 534            | 436 793              | 781                | 8 462  | (40)            | 5 225                           | (613)           | (905)                | 12 910                            | 1 725   | 14 635           |



# COMPTES CONSOLIDÉS

## Tableau de variation des capitaux propres

|   | NOTES | ACTIONS EN CIRCULATION | DONT ACTIONS PROPRES | CAPITAL            | PRIMES | ACTIONS PROPRES | RÉSERVES ET RÉSULTAT CONSOLIDÉS | AUTRES RÉSERVES | ÉCARTS DE CONVERSION | CAPITAUX PROPRES - PART DU GROUPE | PARTICIPATIONS NE DONNANT PAS LE CONTRÔLE (INTÉRÊTS MINORITAIRES) | CAPITAUX PROPRES |
|---|-------|------------------------|----------------------|--------------------|--------|-----------------|---------------------------------|-----------------|----------------------|-----------------------------------|---|------------------|
|   |       | (nombre d'actions)     |                      | (millions d'euros) |        |                 |                                 |                 |                      |                                   |   |                  |
| <b>SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2008</b>  |       | 195 236 534            | 436 793              | 781                | 8 462  | (40)            | 5 225                           | (613)           | (905)                | 12 910                            | 1 725   | 14 635           |
| <b>RÉSULTAT GLOBAL DE LA PÉRIODE</b>  |       |                        |                      |                    |        |                 | 736                             | 243             | (42)                 | 937                               | 271   | 1 208            |
| Dividendes versés   | (20)  |                        |                      |                    |        |                 | (393)                           |                 |                      | (393)                             | (140)   | (533)            |
| Augmentations de capital **   | (21)  | 91 216 782             |                      | 365                | 1 131  |                 |                                 |                 |                      | 1 496                             | 86  | 1 582            |
| Paiements fondés sur des actions  | (21)  |                        |                      |                    | 27     |                 |                                 |                 |                      | 27                                |   | 27               |
| Actions propres   | (20)  |                        | (56 645)             |                    |        | 13              | (13)                            |                 |                      | -                                 |   | -                |
| Autres mouvements - participations ne donnant pas le contrôle (intérêts minoritaires) | (20)  |                        |                      |                    |        |                 |                                 |                 |                      |                                   | (119)   | (119)            |
| <b>SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2009</b>  |       | 286 453 316            | 380 148              | 1 146              | 9 620  | (27)            | 5 555                           | (370)           | (947)                | 14 977                            | 1 823   | 16 800           |

\* Les chiffres ont été retraités suite à l'application par le Groupe de l'amendement à la norme IAS 19 - Avantages du Personnel, permettant la comptabilisation de l'ensemble des écarts actuariels relatifs aux régimes à prestations définies dans l'état de la situation financière consolidée en contrepartie des capitaux propres.

\*\* Cf. Note 3.1.

Les notes suivantes font partie intégrante des états financiers.

## Notes annexes aux comptes consolidés

### Note 1 | Description de l'activité

Lafarge S.A. est une société anonyme de droit français. Son nom commercial est "Lafarge". La Société a été créée en 1884 sous le nom de "J. et A. Pavin de Lafarge". Les statuts actuels de la Société fixent sa durée jusqu'au 31 décembre 2066, sous réserve d'une nouvelle prorogation. Le siège social est situé au 61, rue des Belles Feuilles, BP 40, 75782 Paris Cedex 16. La Société est immatriculée au Registre du commerce et des sociétés de Paris sous le numéro 542105572 RCS Paris.

Le Groupe organise ses activités en trois branches : Ciment, Granulats & Béton et Plâtre (voir Note 4).

Les actions Lafarge se négocient sur la Bourse de Paris depuis 1923. Le titre Lafarge fait partie du CAC 40 (et ce depuis l'origine de cet indice) et du SBF 250.

Les termes "Lafarge S.A." et "la société mère", utilisés ci-après, font référence à la société anonyme de droit français (hors filiales consolidées). Les termes "Groupe" ou "Lafarge" font référence à l'ensemble économique composé de la Société Lafarge S.A. et de ses filiales consolidées. Les états financiers sont présentés en euros arrondis au million le plus proche.

Le 18 février 2010, le Conseil d'administration a arrêté et autorisé la publication de ces états financiers consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2009.

### Note 2 | Synthèse des principales règles et méthodes comptables

#### 2.1 Principes comptables

En application du règlement n° 1606/2002 du Conseil européen adopté le 19 juillet 2002, les comptes consolidés du Groupe publiés au titre des exercices présentés sont établis conformément aux **International Financial Reporting Standards** ("IFRS") tels qu'adoptés dans l'Union européenne au 31 décembre 2009 et disponibles sur le site [http://ec.europa.eu/internal\\_market/accounting/ias/index\\_fr.htm](http://ec.europa.eu/internal_market/accounting/ias/index_fr.htm). Les états financiers sont établis selon la convention du coût historique, à l'exception des éléments suivants :

- les instruments financiers dérivés, évalués à la juste valeur ;
- les instruments financiers à la juste valeur par le biais du compte de résultat, évalués à la juste valeur ;
- les actifs financiers disponibles à la vente, évalués à la juste valeur ;
- les passifs, résultant de transactions dont le paiement est fondé sur des actions et qui seront réglées en trésorerie, évalués à la juste valeur.

En tant que premier adoptant des IFRS au 1<sup>er</sup> janvier 2004, le Groupe a appliqué les règles spécifiques relatives à une première adoption, telles que prévues par IFRS 1. Les options retenues dans le cadre de cette transition sont décrites dans les notes suivantes.

Le Groupe a appliqué les normes présentées ci-après qui sont d'application obligatoire pour les exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2009. L'application de ces normes affecte uniquement le format et l'étendue des informations présentées dans les comptes :

- IAS 1 révisée – Présentation des états financiers. Cette norme introduit la notion de résultat global total qui présente les variations de capitaux propres de la période, autres que celles résultant de transactions avec les propriétaires agissant en cette qualité. Le Groupe a choisi de présenter l'état du résultat global en deux états (compte de résultat consolidé et état du résultat global consolidé). Le Groupe a également choisi de nommer les états en utilisant les titres tels que présentés dans la norme ;

- IFRS 8 – Secteurs opérationnels. Cette norme remplace la norme IAS 14, Information sectorielle. Cette norme introduit "l'approche de la direction" pour établir l'information sectorielle. Cette norme requiert une modification de la présentation et de la note relative à l'information sectorielle qui est basée sur le reporting interne régulièrement examiné par le principal décideur opérationnel du Groupe, afin d'évaluer la performance de chaque secteur opérationnel et de leur allouer des ressources. Les secteurs déterminés en conformité avec la norme IFRS 8, sont similaires aux segments d'activité primaires définis lors de l'application de la norme IAS 14. Les informations à fournir en application de la norme IFRS 8, y compris les informations comparatives révisées compte tenu des dispositions d'application d'IFRS 8, sont communiquées en Note 4 ;

- IFRS 7 révisée – Amélioration des informations à donner sur les instruments financiers. Cette norme précise, pour les instruments financiers évalués à la juste valeur, la hiérarchie dans les niveaux de juste valeur appliqués et l'étendue des informations à présenter en fonction des niveaux retenus.

L'adoption par l'Union européenne des normes et interprétations suivantes, d'application obligatoire au 1<sup>er</sup> janvier 2009, est sans impact sur les états financiers consolidés du Groupe :

- IAS 23 révisée – Coûts d'emprunts ;
- IFRS 2 révisée – Paiement fondé sur des actions : conditions d'acquisition des droits et annulations ;
- IAS 32 et IAS 1 révisées – Instruments financiers remboursables au gré du porteur ou en cas de liquidation ;
- IFRS 1 et IAS 27 révisées – Éléments relatifs à la détermination du coût d'une participation dans les états financiers individuels ;
- IFRIC 13 – Programmes de fidélisation clients ;
- IFRIC 14 : IAS 19 – Le plafonnement de l'actif au titre des régimes à prestations définies, les exigences de financement minimal et leur interaction ;

- amélioration des normes IFRS sauf pour IFRS 5 applicable au 1<sup>er</sup> juillet 2009 ;
- IFRIC 9 et IAS 39 versions révisées – Instruments financiers : comptabilisation et évaluation – Dérivés incorporés.

Les principes appliqués ne diffèrent pas des normes IFRS telles que publiées par l'IASB dans la mesure où les interprétations suivantes endossées par l'Union européenne et dont la date d'application obligatoire diffère de la date d'application telle que publiée par l'IASB, sont sans incidence sur les états financiers consolidés du Groupe :

- IFRIC 12 – Concessions de service, obligatoire aux exercices ouverts au 30 mars 2009 ;
- IFRIC 16 – Couverture d'un investissement net dans une activité à l'étranger, obligatoire aux exercices ouverts au 30 juin 2009 ;
- IFRIC 15 – Accords pour la construction d'un bien immobilier.

Le Groupe n'a pas anticipé de normes et interprétations dont l'application n'est pas obligatoire au 1<sup>er</sup> janvier 2009 (cf. Note 2.27).

## 2.2 Règles de consolidation

Les sociétés dans lesquelles le Groupe exerce un contrôle exclusif sont consolidées par intégration globale. Le contrôle exclusif est le pouvoir, direct ou indirect, de diriger les politiques financière et opérationnelle d'une entreprise afin de tirer avantage de ses activités. Pour apprécier le contrôle, les droits de vote potentiels qui sont actuellement exerçables sont pris en considération. Les états financiers des filiales sont inclus dans les états financiers consolidés à partir de la date à laquelle le contrôle est obtenu jusqu'à la date à laquelle le contrôle cesse.

Les sociétés dans lesquelles le Groupe exerce un contrôle conjoint avec un autre investisseur sont consolidées par intégration proportionnelle. La quote-part du Groupe dans les résultats, les actifs et les passifs de ces sociétés est comptabilisée dans les états financiers consolidés. Ces sociétés sont nommées "coentreprises" dans les états financiers consolidés.

Les sociétés dans lesquelles le Groupe exerce une influence notable sur les politiques financières et opérationnelles sans en avoir le contrôle, sont comptabilisées par mise en équivalence. Ces sociétés sont nommées "entreprises associées" dans les états financiers consolidés. L'influence notable est présumée exister si le Groupe détient au moins 20 % des droits de vote des entreprises associées. La participation dans une entreprise associée est initialement comptabilisée au coût. Les états financiers consolidés incluent la quote-part du Groupe dans le montant total des profits et pertes comptabilisés par les entreprises associées, après prise en compte d'ajustements de mise en conformité des méthodes comptables avec celles du Groupe, à partir de la date à laquelle l'influence notable est exercée jusqu'à la date à laquelle l'influence notable prend fin. Si la quote-part du Groupe dans les pertes est supérieure à sa participation dans l'entreprise associée, la valeur comptable des titres mis en équivalence (incluant tout investissement à long terme) est ramenée à zéro et le Groupe cesse de comptabiliser sa quote-part dans les pertes à venir, à moins que le Groupe ait une obligation de participer aux pertes ou d'effectuer des paiements au nom de l'entreprise.

Les entités *ad hoc* (Special Purpose Entity – SPE) sont consolidées si, sur la base d'une analyse en substance de la relation avec le Groupe et des risques et avantages de la SPE, le Groupe conclut qu'il en a le contrôle.

Les créances, dettes, produits et charges réciproques sont éliminés en totalité pour les entreprises intégrées globalement et dans la limite du pourcentage de détention pour les entreprises en intégration proportionnelle.

Les profits résultant de transaction avec les entreprises associées sont éliminés en déduction de l'investissement. Les pertes ne sont éliminées que dans la mesure où il n'existe pas d'indication d'éventuelle dépréciation.

## 2.3 Estimations et jugements de la direction

### a) Estimations

L'établissement des comptes consolidés, conformément aux règles édictées par les IFRS, implique que la direction procède à un certain nombre d'estimations et retienne certaines hypothèses qui ont une incidence sur les montants portés à l'actif et au passif et sur les montants portés aux comptes de produits et de charges au cours de l'exercice. Ces estimations font l'hypothèse de la continuité d'exploitation, sont établies en fonction des informations disponibles lors de leur établissement et s'inscrivent dans le contexte de la crise économique actuelle dont l'ampleur et la durée ne peuvent être anticipées avec précision. Les estimations peuvent être révisées si les circonstances sur lesquelles elles étaient fondées évoluent ou par suite de nouvelles informations. Les résultats réels peuvent être différents de ces estimations.

Les principales estimations faites par la direction lors de l'établissement des états financiers portent notamment sur l'évaluation des postes suivants :

- tests de perte de valeur (cf. Note 2.12 et Note 10 d) : la détermination de la valeur recouvrable des UGT/groupes d'UGT évaluée lors du test de perte de valeur nécessite une estimation de leur juste valeur nette des coûts de cession ou de leur valeur d'utilité. L'estimation de la valeur recouvrable implique notamment l'établissement d'hypothèses sur les flux de trésorerie opérationnels ainsi que sur les taux d'actualisation ;
- impôts différés (cf. Note 2.23 et Note 22) : la reconnaissance d'impôts différés actifs implique notamment des estimations sur les résultats fiscaux futurs des filiales ;
- régime de retraite, indemnités de cessation de service et autres avantages postérieurs à l'emploi (cf. Note 2.20 et Note 23) : les techniques actuarielles utilisées pour estimer la valeur des régimes à prestations définies mettent en œuvre des hypothèses financières telles que le taux d'actualisation, taux de rendement des actifs, taux d'évolution des coûts médicaux, et des hypothèses démographiques telles que le taux d'augmentation des salaires, le taux de rotation du personnel. Le Groupe fait appel à un actuaire indépendant pour estimer ces hypothèses ;
- provisions pour risque environnemental et pour réaménagement de site (cf. Note 2.21 et Note 24) : les provisions pour environnement et réhabilitation de carrières nécessitent de retenir des hypothèses notamment en termes d'échéancier et de taux d'actualisation ;
- provisions pour litiges (cf. Note 24 et Note 29) : les réclamations contentieuses impliquant le Groupe sont évaluées par la direction Juridique. La direction Juridique peut dans certains cas faire appel à l'assistance d'avocats spécialisés.



**b) Jugements**

La comptabilisation de certaines provisions, de certains instruments financiers, et l'information fournie au titre des actifs financiers, actifs et des passifs éventuels existant à la date de l'établissement des états financiers consolidés, fait appel au jugement. Les éléments faisant l'objet de jugement sont détaillés dans les notes correspondantes.

**2.4 Méthode de conversion des éléments en devises**

**1) Transactions en devises**

Les transactions en monnaie étrangère sont converties dans les monnaies fonctionnelles respectives des entités du Groupe en appliquant le cours de change en vigueur à la date des transactions.

À chaque clôture, les actifs et passifs monétaires libellés en monnaie étrangère comptabilisés à leur coût historique sont convertis dans la monnaie fonctionnelle en utilisant le cours de change à la date de clôture tandis que ceux évalués à la juste valeur sont convertis en utilisant le cours de change de la date à laquelle la juste valeur a été déterminée. Les éléments non monétaires en monnaie étrangère qui sont évalués au coût historique sont convertis en utilisant le cours de change à la date de la transaction.

Les écarts de change résultant de ces conversions sont comptabilisés en résultat de la période à l'exception des écarts sur les emprunts en monnaie étrangère qui constituent une couverture d'un investissement net dans une entité étrangère. Ceux-ci sont directement imputés sur les capitaux propres jusqu'à la sortie de l'investissement net.

**2) Activités à l'étranger**

Les actifs et les passifs y compris le goodwill et les ajustements de juste valeur découlant de l'acquisition d'une activité à l'étranger dont la monnaie fonctionnelle n'est pas l'euro sont convertis en utilisant le cours de change à la date de clôture.

Les produits et les charges d'une activité à l'étranger, en dehors des activités à l'étranger dans une économie hyperinflationniste, sont convertis en euros en utilisant le cours de change moyen de la période sauf fluctuations importantes sur la période.

Les écarts de change résultant de ces conversions sont comptabilisés en capitaux propres sur la ligne "Écarts de conversion". Lorsqu'une activité à l'étranger est cédée, pour tout ou partie, la quote-part afférente des écarts comptabilisés en réserve de conversion est transférée en résultat.

Conformément aux dispositions de la norme IFRS 1, le Groupe a choisi de transférer en réserves consolidées les écarts de conversion au 1<sup>er</sup> janvier 2004, relatifs à la conversion en euros des comptes des filiales ayant une monnaie étrangère comme monnaie de fonctionnement. En conséquence, ceux-ci ne sont pas comptabilisés en résultat lors de la cession ultérieure.

Pour les sociétés opérant dans des pays à forte inflation, les montants figurant dans l'état de la situation financière consolidée et qui ne sont pas exprimés dans l'unité de mesure en vigueur à la date de clôture sont retraités à l'aide de l'indice des prix le plus approprié. Les charges et produits en monnaie locale sont également indexés mois par mois. Les différences entre les valeurs historiques et les valeurs réévaluées générées par ce traitement sont inscrites au compte de résultat. Le Groupe définit la forte inflation à partir de critères économiques tels que le taux d'inflation et les variations des cours des monnaies étrangères.

Le tableau ci-après présente le cours de change pour les principales devises du Groupe :

| TAUX<br>(euros)         | 2009       |                 | 2008       |                 | 2007       |                 |
|-------------------------|------------|-----------------|------------|-----------------|------------|-----------------|
|                         | TAUX MOYEN | TAUX DE CLÔTURE | TAUX MOYEN | TAUX DE CLÔTURE | TAUX MOYEN | TAUX DE CLÔTURE |
| Real brésilien (BRL)    | 2,7706     | 2,5113          | 2,6745     | 3,2436          | 2,6665     | 2,6196          |
| Dollar canadien (CAD)   | 1,5852     | 1,5128          | 1,5593     | 1,6998          | 1,4690     | 1,4449          |
| Yuan chinois (CNY)      | 9,5165     | 9,8350          | 10,2242    | 9,4956          | 10,4186    | 10,7524         |
| Dinar algérien (DZD)    | 101,2053   | 104,5995        | 94,8358    | 99,1003         | 94,9874    | 97,9942         |
| Livre égyptienne (EGP)  | 7,7399     | 7,9023          | 8,0031     | 7,6734          | 7,7343     | 8,1179          |
| Livre sterling (GBP)    | 0,8911     | 0,8881          | 0,7965     | 0,9525          | 0,6846     | 0,7333          |
| Roupie indienne (INR)   | 67,3091    | 67,0400         | 64,0031    | 67,4279         | 56,6878    | 58,0155         |
| Dinar irakien (IQD)     | 1 614,9436 | 1 665,3336      | 1 757,3700 | 1 642,2060      | 1 710,3000 | 1 785,6600      |
| Dinar jordanien (JOD)   | 0,9892     | 1,0228          | 1,0441     | 0,9881          | 0,9731     | 1,0452          |
| Shilling kenyan (KES)   | 107,7786   | 109,0884        | 101,2878   | 109,6078        | 92,2649    | 90,2821         |
| Won coréen (KRW)        | 1 772,7442 | 1 666,9700      | 1 605,8989 | 1 839,1300      | 1 273,2847 | 1 377,9600      |
| Dirham marocain (MAD)   | 11,2818    | 11,3500         | 11,3828    | 11,2910         | 11,2515    | 11,3860         |
| Ringgit malais (MYR)    | 4,9037     | 4,9326          | 4,8879     | 4,8048          | 4,7075     | 4,8682          |
| Naira nigérian (NGN)    | 205,1630   | 213,3529        | 172,8726   | 182,6606        | 170,8707   | 171,9413        |
| Peso philippin (PHP)    | 66,2608    | 66,5070         | 65,1284    | 65,9300         | 63,0159    | 60,7240         |
| Zloty polonais (PLN)    | 4,3299     | 4,1045          | 3,5151     | 4,1535          | 3,7833     | 3,5935          |
| Leu roumain (RON)       | 4,2397     | 4,2363          | 3,6840     | 4,0225          | 3,3380     | 3,6077          |
| Rouble russe (RUB)      | 44,1347    | 43,1540         | 36,4226    | 41,2830         | 35,0203    | 35,9860         |
| Dollar américain (USD)  | 1,3932     | 1,4406          | 1,4706     | 1,3917          | 1,3706     | 1,4721          |
| Rand sud-africain (ZAR) | 11,6862    | 10,6660         | 12,0659    | 13,0667         | 9,6615     | 10,0298         |



## 2.5 Regroupements d'entreprises, goodwill et immobilisations incorporelles

### 1) Regroupements d'entreprises

#### REGROUPEMENTS POSTÉRIEURS AU 1<sup>ER</sup> JANVIER 2004

Les regroupements d'entreprises sont comptabilisés en utilisant la méthode de l'acquisition. Ainsi, les actifs, passifs et passifs éventuels identifiables de la société acquise qui satisfont aux critères IFRS de reconnaissance sont comptabilisés à leur juste valeur à la date de l'acquisition, à l'exception des actifs non courants en cours de cession qui sont comptabilisés à leur juste valeur diminuée des coûts de vente conformément à IFRS 5.

Le coût d'un regroupement d'entreprises correspond :

- à la juste valeur, à la date de l'échange, des actifs remis, des passifs encourus ou éventuels et des instruments de capitaux propres émis par le Groupe, en échange du contrôle de l'entreprise acquise ; et
- au montant des coûts directement attribuables au regroupement d'entreprises.

La différence entre le coût du regroupement d'entreprises et la part d'intérêt de l'acquéreur dans la juste valeur nette des actifs et passifs identifiés à la date d'acquisition est comptabilisée en goodwill.

Lorsqu'il en résulte une différence négative (goodwill négatif), elle est comptabilisée immédiatement en résultat.

Lorsque le Groupe prend le contrôle d'une entreprise en une seule opération, la part des actifs et des passifs revenant aux minoritaires est également comptabilisée à sa juste valeur.

#### ACQUISITION COMPLÉMENTAIRE APRÈS LA PRISE DE CONTRÔLE

Les normes IFRS n'apportant pas de précision sur le sujet, le Groupe a choisi d'appliquer le traitement suivant :

- lorsque le Groupe acquiert ultérieurement des actifs et des passifs auprès des minoritaires d'une entité contrôlée, aucun ajustement complémentaire lié à la réévaluation à la juste valeur de ceux-ci n'est comptabilisé ;
- l'écart entre le coût d'acquisition et la valeur comptable des actifs et passifs acquis est comptabilisé en goodwill.

Lorsqu'un goodwill est déterminé de façon provisoire à la clôture de l'exercice au cours duquel l'acquisition est réalisée, le Groupe comptabilise les ajustements de ces valeurs provisoires dans un délai d'un an à compter de la date d'acquisition. Si les changements entre les valeurs provisoires et les valeurs finales affectent matériellement la présentation des états financiers, l'information comparative présentée pour la période précédant la finalisation des justes valeurs est retraitée comme si les valeurs avaient été finalisées dès la date d'acquisition.

#### RÈGLES SPÉCIFIQUES À LA PREMIÈRE ADOPTION DES IFRS

Le Groupe n'a pas, conformément à l'option offerte par IFRS 1, revisité les calculs de goodwill effectués lors des acquisitions réalisées avant le 1<sup>er</sup> janvier 2004.

Pour mémoire depuis le 1<sup>er</sup> janvier 1989, tous les regroupements d'entreprises avaient été comptabilisés en utilisant la méthode de l'acquisition selon les principes comptables applicables en France dans cette période. La principale différence de traitement avec les dispositions de la norme IFRS 3 concernait l'amortissement des goodwill sur la durée d'utilité sans que cette durée puisse excéder 40 ans.

### 2) Goodwill

Conformément aux dispositions des normes IFRS 3 – “Regroupements d'entreprises” et IAS 36 – “Dépréciation d'actifs”, les goodwill ne sont plus amortis depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2004 mais sont sujets à un test de perte de valeur au minimum une fois par an pour détecter d'éventuelles pertes de valeur (cf. Note 2.12).

### 3) Immobilisations incorporelles non amortissables comptabilisées lors des regroupements d'entreprises

En normes françaises, des immobilisations incorporelles non amortissables, telles que les positions commerciales, avaient été comptabilisées lors de l'affectation du prix d'acquisition des regroupements d'entreprises réalisés par le Groupe avant le 1<sup>er</sup> janvier 2004. Les éléments reconnus ne satisfaisant pas les critères de comptabilisation tels que définis par la norme IAS 38 “Immobilisations incorporelles” (notamment les positions commerciales) ont été reclassés en goodwill au 1<sup>er</sup> janvier 2004.

## 2.6 Comptabilisation des produits des activités ordinaires

Les produits des activités ordinaires sont composés de la valeur hors taxes des biens et services vendus par les sociétés intégrées dans le cadre normal de leur activité après élimination des ventes intra-Groupe.

Le chiffre d'affaires est comptabilisé à la date où la majorité des risques et avantages inhérents à la propriété sont transférés (généralement, à la date du transfert de propriété des produits) et que la recouvrabilité de la contrepartie est probable.

Le chiffre d'affaires est évalué à la juste valeur de la contrepartie reçue ou à recevoir nette des retours, remises ou rabais commerciaux.

Les coûts de transport et de manutention facturés aux clients sont compris dans les produits des activités ordinaires. Les coûts de transport supportés par le Groupe sont inclus dans le coût des biens vendus.

## 2.7 Résultat d'exploitation avant plus-values de cession, perte de valeur sur actifs, restructuration et autres

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

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

sur capitaux employés. Ce ratio résulte de la somme du résultat d'exploitation avant plus-values de cession, perte de valeur sur actifs, restructuration, après impôt et du résultat des sociétés mises en équivalence, rapportée à la moyenne des capitaux employés. Le Groupe utilise cet agrégat en interne pour : a) gérer et évaluer les résultats de ses activités et branches d'activité, b) prendre des décisions d'investissement et d'allocation des ressources, et c) évaluer la performance du personnel d'encadrement. Compte tenu des limites liées à l'utilisation de cet agrégat exposées ci-après, le Groupe restreint l'utilisation de cet agrégat à ces objectifs.

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

## 2.8 Produits et charges financiers

Les produits et charges financiers comprennent :

- les charges ou produits d'intérêts sur les emprunts obligataires, la partie dette des instruments hybrides, les autres passifs financiers (y compris dette sur contrat de location financement) et la trésorerie et équivalents de trésorerie ;
- les autres frais payés aux banques sur les opérations financières ;
- les dividendes reçus des participations non consolidées ;
- l'effet de désactualisation des provisions (hors avantages du personnel) et des créances long-terme ;
- le résultat de change sur opérations financières ;
- les profits réalisés sur la cession d'actifs financiers disponibles à la vente ;
- la perte de valeur constatée au titre des actifs financiers disponibles à la vente ;
- les pertes et gains réalisés sur instruments dérivés (sauf pour la partie efficace des instruments dérivés qualifiés d'instruments de couverture de flux de trésorerie ou d'investissement net) ;
- les variations de valeur des instruments dérivés détenus à des fins de transaction.

## 2.9 Résultats par action

Le résultat de base par action est calculé en divisant le résultat part du Groupe par le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation, au cours de l'exercice.

Le résultat dilué par action est calculé en divisant le résultat part du Groupe retraité par le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation, majoré de toutes les actions ordinaires potentielles dilutives.

Les actions ordinaires potentielles dilutives comprennent notamment les stock-options et les obligations convertibles en actions émises par le Groupe.

## 2.10 Immobilisations incorporelles

Conformément aux critères établis par la norme IAS 38, un actif est enregistré à l'actif de la situation financière consolidée :

- s'il est identifiable ;
- s'il est contrôlé par l'entreprise du fait d'événements passés ;
- s'il est probable que les avantages économiques futurs liés à l'actif iront au Groupe et qu'il peut être mesuré de manière fiable.

Les immobilisations incorporelles comprennent essentiellement des éléments amortissables, tels que les logiciels, les droits d'exploitation des carrières et les droits de promotion immobilière ainsi que certains frais de développement qui répondent aux critères définis par IAS 38.

Les immobilisations incorporelles sont amorties par annuités constantes sur une durée de trois à cinq ans, à l'exception des droits de foretage qui sont amortis sur la durée d'exploitation des carrières au prorata des tonnes extraites et des droits de promotion immobilière qui sont amortis sur la durée des programmes.

La charge d'amortissement est comptabilisée pour partie en "Coûts des biens vendus" et pour partie en "Frais administratifs et commerciaux" en fonction de la nature de l'actif sous-jacent.

### I Cas particulier des frais de Recherche & Développement

Selon la norme IAS 38, les frais de développement sont immobilisés dès que l'entreprise peut démontrer :

- la faisabilité technique nécessaire à l'achèvement de l'immobilisation incorporelle en vue de sa mise en service ou de sa vente ;
- son intention d'achever l'immobilisation incorporelle et de l'utiliser ou de la vendre ;
- sa capacité à vendre ou à utiliser l'immobilisation incorporelle ;
- la façon dont l'immobilisation incorporelle générera des avantages économiques futurs probables ;
- la disponibilité des ressources (techniques, financières et autres) appropriées pour réaliser le projet ;
- sa capacité à évaluer de façon fiable les dépenses attribuables à l'immobilisation incorporelle au cours de son développement.

Le Groupe a pour ambition d'améliorer ses processus de fabrication, de maintenir la qualité de ses produits et de répondre aux besoins présents et futurs de sa clientèle. Pour atteindre ces objectifs, il a instauré un certain nombre de programmes de Recherche & Développement. Dans ce cadre, les dépenses de recherche pour acquérir une compréhension et des connaissances scientifiques ou techniques nouvelles sont comptabilisées en charges lorsqu'elles sont encourues. Les dépenses de développement (dont les applications sur l'offre produit sont directes) sont comptabilisées en tant qu'immobilisation si et seulement si les critères énoncés ci-avant sont respectés et sont amorties linéairement sur une durée de cinq ans. Les dépenses ainsi portées à l'actif comprennent principalement l'ensemble des coûts directement attribuables nécessaires pour préparer l'actif de manière à être utilisé de la façon prévue. Les autres dépenses de développement sont comptabilisées en charges lorsqu'elles sont encourues.

Les immobilisations incorporelles à durée de vie finie sont comptabilisées à leur coût diminué des amortissements et pertes de valeur.

## 2.11 Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont évaluées au coût diminué du cumul des amortissements et du cumul des pertes de valeur.

Conformément à l'interprétation IFRIC 4 – “Déterminer si un accord contient un contrat de location”, les accords comportant des transactions qui confèrent le droit d'utiliser un actif ou dont l'exécution dépend de l'utilisation d'un actif spécifique sont analysés afin d'apprécier si de tels accords contiennent un contrat de location et si les dispositions de la norme IAS 17 – “Contrats de location” doivent être appliquées.

Conformément à la norme IAS 17, les biens acquis en location-financement sont immobilisés lorsque les contrats de location ont pour effet de transférer au Groupe la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété de ces biens. Les critères d'évaluation des contrats de location sont fondés sur :

- le rapport entre la durée d'utilité des actifs loués et leur durée de vie ;
- le total des paiements futurs rapporté à la juste valeur de l'actif financé ;
- l'existence d'un transfert de propriété ;
- l'existence d'une option d'achat favorable ;
- le caractère spécifique de l'actif.

Dans ce cas, lors de la comptabilisation initiale, l'actif loué est comptabilisé pour un montant égal à la juste valeur du bien loué ou, si celle-ci est inférieure, à la valeur actualisée des paiements minimaux au titre de la location. Après comptabilisation initiale, l'actif est comptabilisé selon la méthode comptable applicable à ce type d'actif.

Tout autre contrat de location est un contrat de location simple. Les actifs loués ne sont pas, dans ce cas, comptabilisés dans l'état de la situation financière consolidée du Groupe.

Les coûts d'emprunt liés au financement des investissements importants, encourus pendant la période de construction, sont considérés comme un élément du coût d'acquisition.

Les subventions d'investissement sont enregistrées en déduction de la valeur des immobilisations corporelles.

Les valeurs résiduelles sont revues et ajustées, le cas échéant, à chaque clôture.

Les méthodes d'amortissement des immobilisations corporelles sont les suivantes :

- les terrains de carrières sont amortis en fonction des tonnages extraits pendant l'exercice rapportés à la capacité d'extraction totale estimée de la carrière sur sa durée d'exploitation ;
- les autres terrains ne sont pas amortis ;
- les bâtiments sont amortis linéairement sur leur durée d'utilité estimée allant de 20 ans jusqu'à 50 ans pour les bâtiments administratifs ;
- les matériels, équipements et installations sont amortis linéairement sur leur durée de vie estimée allant de 8 à 30 ans.

Les actifs sont découpés en plusieurs composants, chaque composant ayant une durée d'amortissement spécifique, en ligne avec la durée d'utilité des actifs. Les durées d'utilité sont revues régulièrement et les changements d'estimation sont comptabilisés sur une base prospective.

Le coût de remplacement d'un composant d'une immobilisation corporelle est comptabilisé dans la valeur comptable de cette immobilisation s'il est probable que les avantages économiques futurs associés à cet actif iront au Groupe et son coût peut être évalué de façon fiable. Les coûts d'entretien courant et de maintenance sont comptabilisés en charges au moment où ils sont encourus.

La charge d'amortissement est comptabilisée pour partie en “Coût des biens vendus” et pour partie en “Frais administratifs et commerciaux” en fonction de la nature de l'actif sous-jacent.

## 2.12 Pertes de valeur des actifs immobilisés

### I 1) Goodwill

Conformément aux dispositions de la norme IAS 36, les goodwill font l'objet d'un test de perte de valeur, dont l'objectif est de prendre en compte des éléments ayant pu impacter la valeur recouvrable de ces actifs, au minimum une fois par an et au-delà dès lors que des indices de perte de valeur seraient constatés. Si des indices de perte de valeur sont constatés au cours de périodes intermédiaires, une analyse spécifique est alors effectuée. Le test annuel de perte de valeur est effectué au cours du dernier trimestre de chaque année. La valeur recouvrable est définie comme le plus haut de la juste valeur (diminuée du coût de cession) et de la valeur d'utilité.

Pour les besoins de ce test, les valeurs d'actifs sont regroupées par unité génératrice de trésorerie (UGT) ou groupe d'UGT. Une UGT est le plus petit groupe d'actifs générant des flux de trésorerie de manière autonome et correspond au niveau auquel le Groupe organise ses activités et analyse ses résultats dans son reporting interne. Elle correspond généralement à l'activité d'une des trois branches du Groupe dans un pays donné. Lorsqu'il n'est pas possible d'affecter le goodwill sur une base non arbitraire à des UGT données, le goodwill peut être alloué à un groupe d'UGT ne dépassant pas le niveau du secteur opérationnel (dénommé secteur d'activité), tel que défini en Note 4.

Le Groupe compare dans un premier temps la valeur nette comptable des UGT/groupes d'UGT avec un multiple du résultat d'exploitation avant plus-values de cession, perte de valeur sur actif, restructuration et autres, avant amortissement et dépréciation des immobilisations. Dans le cas où il en ressort un risque de perte de valeur pour une UGT/groupe d'UGT, le Groupe détermine la juste valeur ou la valeur d'utilité de l'UGT/groupe d'UGT. La juste valeur est estimée soit sur la base d'un multiple de marché, soit sur la base de flux de trésorerie de marché. La valeur d'utilité est déterminée par actualisation des flux de trésorerie estimés. Les flux de trésorerie couvrent une période de 10 ans. Cet horizon permet de refléter les caractéristiques de nos activités dans lesquelles les actifs ont une durée de vie élevée et où les évolutions technologiques sont très lentes. Lorsque la valeur recouvrable de l'UGT/groupe d'UGT se révèle inférieure à la valeur nette comptable, une perte de valeur des goodwill est comptabilisée en “Autres produits et charges d'exploitation” afin de ramener la valeur nette comptable des actifs de l'UGT/groupe d'UGT à leur valeur recouvrable, définie comme le plus haut de la juste valeur (diminuée du coût de cession) et de la valeur d'utilité.

Les évaluations effectuées lors des tests de perte de valeur des goodwill sont sensibles aux hypothèses retenues en matière d'évolution des prix de vente et des coûts futurs, de tendances économiques dans le secteur de la construction nationale et internationale, de développement à long terme des marchés en croissance et d'autres facteurs. Ces évaluations sont également sensibles aux taux d'actualisation et de croissance à

l'infini retenus, le Groupe retenant pour chaque UGT/groupe d'UGT un taux d'actualisation spécifique pays basé sur le coût moyen pondéré du capital.

Conformément à la norme IAS 36, les pertes de valeur relatives aux goodwill ne sont pas réversibles.

## 2) Immobilisations corporelles et immobilisations incorporelles amortissables

Lorsque des événements ou des situations nouvelles indiquent que la valeur comptable d'un actif est susceptible de ne pas être recouvrable, un test de dépréciation est réalisé. Ce test consiste à comparer la valeur nette comptable de l'actif avec sa valeur recouvrable. La valeur recouvrable est déterminée pour chaque actif pris individuellement, à moins que l'actif considéré ne génère pas d'entrées de trésorerie largement indépendantes des entrées de trésorerie générées par d'autres actifs ou groupes d'actifs. Le cas échéant, la valeur recouvrable est déterminée pour le groupe d'actifs ou l'unité génératrice de trésorerie auquel l'actif appartient.

La valeur recouvrable est définie comme le montant le plus élevé de la juste valeur (diminuée du coût de cession) et de sa valeur d'utilité, celle-ci étant calculée comme la somme actualisée des flux de trésorerie estimés futurs attendus de l'utilisation des actifs et de leur cession éventuelle. Lorsque la valeur recouvrable est inférieure à la valeur nette comptable, une dépréciation est comptabilisée en "autres produits et charges d'exploitation".

Lorsqu'une perte de valeur est constatée au niveau d'une unité génératrice de trésorerie elle est affectée d'abord à la réduction de la valeur comptable de tout goodwill affecté à l'unité génératrice de trésorerie, puis à la réduction de la valeur comptable des autres actifs de l'unité au prorata de la valeur comptable de chaque actif de l'unité.

Après dépréciation, la nouvelle valeur de l'actif est amortie prospectivement sur la durée de vie résiduelle de l'actif.

Pour les actifs ayant subi une perte de valeur au cours des périodes antérieures, la reprise éventuelle de la perte de valeur est examinée à chaque clôture annuelle. La valeur comptable de l'actif, modifiée en raison de l'augmentation de sa valeur recouvrable, ne doit pas être supérieure à la valeur comptable qui aurait été déterminée (nette des amortissements) si aucune perte de valeur n'avait été comptabilisée pour cet actif au cours des exercices antérieurs. La reprise de perte de valeur est immédiatement comptabilisée en résultat.

### 2.13 Autres actifs financiers

Les autres actifs financiers sont notamment composés de titres de sociétés non consolidées, de prêts et créances financières à long terme et de positions de trésorerie soumises à restriction.

Les actifs financiers sont analysés et classés en quatre catégories : détenus à des fins de transaction (titres achetés et détenus principalement dans le but de les revendre à court terme), détenus jusqu'à leur échéance (titres donnant droit à des paiements déterminés ou déterminables et à échéance fixée, que le Groupe a la capacité et l'intention expresse de conserver jusqu'à maturité), prêts et placements long terme (actifs financiers non dérivés à paiements déterminés ou déterminables qui ne sont pas cotés sur un marché actif) et disponibles à la vente (tous les actifs financiers non classés dans l'une des catégories précédentes). La classification dépend des raisons ayant motivé l'acquisition des actifs financiers. La classification est déterminée lors de la comptabilisation initiale.

L'ensemble des actifs financiers fait l'objet d'une revue annuelle pour déterminer s'il existe un indice de perte de valeur.

Les achats et ventes d'actifs financiers sont comptabilisés à la date de la transaction.

#### ACTIFS FINANCIERS DÉTENUS À DES FINS DE TRANSACTION

Ils sont évalués en juste valeur et les pertes et profits latents sont comptabilisés au compte de résultat en produits ou charges financiers. Les actifs de cette catégorie sont classés parmi les actifs courants.

#### ACTIFS FINANCIERS DÉTENUS JUSQU'À LEUR ÉCHÉANCE

Les actifs financiers désignés comme détenus jusqu'à leur échéance sont évalués au coût amorti, suivant la méthode du taux d'intérêt effectif.

#### PRÊTS ET PLACEMENTS LONG TERME

Les prêts et placements long terme sont comptabilisés au coût amorti suivant la méthode du taux d'intérêt effectif.

#### ACTIFS FINANCIERS DISPONIBLES À LA VENTE

Les titres de participation dans des sociétés non consolidées sont classés en actifs financiers disponibles à la vente et sont évalués à leur juste valeur, lors de leur première comptabilisation et ultérieurement.

Pour les titres cotés sur un marché actif, la juste valeur correspond à la valeur boursière.

Lorsqu'il n'existe pas de marché actif, la juste valeur est généralement définie en fonction des critères financiers les plus appropriés à la situation spécifique de chaque titre (transactions comparables, multiples de sociétés comparables, valeur actualisée des flux futurs de trésorerie, valeur de cession estimée). Si cette juste valeur n'est pas déterminable de manière fiable, les titres sont maintenus dans l'état de la situation financière consolidée à leur coût d'acquisition.

Les variations de juste valeur sont comptabilisées directement en capitaux propres ("Autres réserves"). Lorsque les titres sont cédés, les pertes et gains latents cumulés sont alors comptabilisés dans le compte de résultat ("Charges financières" – "Produits financiers").

Le Groupe apprécie à chaque date de clôture s'il existe une indication objective de perte permanente de valeur sur ces actifs financiers qui conduirait, le cas échéant, à constater dans le compte de résultat la dépréciation qui aurait été jusqu'alors comptabilisée en capitaux propres. Conformément aux dispositions de la norme IAS 39 – "Instruments Financiers : Comptabilisation et évaluation", cette dépréciation au compte de résultat ne peut être ultérieurement reprise.

Les facteurs considérés par le Groupe pour apprécier le caractère objectif de perte permanente de valeur sur ses actifs financiers, et donc permettant au Groupe de qualifier le caractère ou non recouvrable de ses investissements, sont notamment :

- l'existence de difficultés financières importantes ;
- l'analyse de la situation économique nationale/locale en liaison avec ses actifs ;
- l'analyse de changements défavorables significatifs de son environnement technologique, économique ou juridique ;
- l'existence d'une baisse significative ou prolongée de la juste valeur de cette participation en deçà de son coût d'acquisition.

Le seul titre de participation du Groupe qui soit coté sur un marché actif et dont le coût d'acquisition est significatif est celui de la société cimentière portugaise Cimentos de Portugal (Cimpor), avec un coût historique d'acquisition de 611 millions d'euros.

Au 31 décembre 2009, la valorisation boursière de cette participation est de 746 millions d'euros, soit 135 millions au-dessus du coût d'acquisition (cf. Note 15).

Cette participation a été cédée début février 2010 au Groupe Votorantim. Comme indiqué en Note 34, le Groupe recevra en contrepartie de cette cession des actifs brésiliens de Votorantim. Cette contrepartie sera supérieure au coût d'acquisition des titres Cimpor cédés. Au 31 décembre 2009, notre participation dans Cimpor ne remplissait pas les critères requis par la norme IFRS 5 – "Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées" pour être reclassée en actif courant.

## 2.14 Décomptabilisation des actifs financiers

Les actifs financiers tels que définis par la norme IAS 39 – "Instruments financiers : Comptabilisation et évaluation" sont décomptabilisés de l'état de situation financière consolidée en tout ou partie lorsque le Groupe n'attend plus de flux de trésorerie futurs et qu'il transfère substantiellement tous les risques et avantages liés aux actifs.

Pour les créances commerciales, la cession avec recours contre le cédant en cas de défaut de paiement du débiteur (sous forme de dépôt réservé ou de recours direct) ne permet pas la décomptabilisation des créances cédées.

## 2.15 Stocks et travaux en cours

Les stocks sont évalués au plus faible du coût et de la valeur nette de réalisation. Le coût des stocks est déterminé selon la méthode du coût unitaire moyen pondéré et comprend les coûts d'acquisition de stocks. Pour les stocks fabriqués et les travaux en cours, le coût comprend une quote-part appropriée de frais généraux fondés sur la capacité normale de production.

La valeur nette de réalisation est le prix de vente estimé dans le cours normal de l'activité, diminué des coûts estimés pour l'achèvement et des coûts estimés nécessaires pour réaliser la vente.

## 2.16 Clients

Les créances clients sont initialement comptabilisées à leur juste valeur, puis ultérieurement évaluées au coût amorti à l'aide de la méthode du taux d'intérêt effectif, déduction faite des provisions pour dépréciation.

Une dépréciation de créances clients est constituée lorsqu'il existe un indicateur objectif de l'incapacité du Groupe à recouvrer l'intégralité des montants dus dans les conditions initialement prévues lors de la transaction.

Le montant de la dépréciation représente la différence entre la valeur comptable de l'actif et la valeur des flux de trésorerie futurs estimés, actualisée au taux d'intérêt effectif initial. Le montant de la perte est comptabilisé au compte de résultat.

## 2.17 Trésorerie et équivalents de trésorerie

La trésorerie et équivalents de trésorerie se décomposent en soldes bancaires, caisse, et placements et équivalents de trésorerie non soumis à des variations significatives de valeur, offrant une grande liquidité, dont la date d'échéance est généralement inférieure à trois mois.

Les comptes bancaires faisant l'objet de restrictions (comptes bloqués) autres que celles liées à des réglementations propres à certains pays (contrôle des changes, etc.) sont exclus de la trésorerie dans l'état de la situation financière consolidée et dans le tableau des flux de trésorerie et sont classés en actifs non courants sur la ligne "Autres actifs financiers".

## 2.18 Capital

### I 1) Actions ordinaires

Les coûts accessoires directement attribuables à l'émission d'actions ordinaires ou d'options sur actions sont comptabilisés nets d'effets d'impôt en déduction des capitaux propres.

### I 2) Actions d'autocontrôle

Les actions de la société mère qui sont détenues par la société mère ou l'une de ses filiales intégrées sont comptabilisées en réduction des capitaux propres pour leur coût d'acquisition. Les variations de juste valeur au cours de la période de détention ne sont pas comptabilisées. Les résultats de cession de ces titres sont imputés nets d'effets d'impôt en capitaux propres.

## 2.19 Passifs financiers et instruments dérivés

### I 1) Évaluation et comptabilisation des passifs financiers

Les emprunts et passifs financiers sont comptabilisés au coût amorti calculé sur la base du taux d'intérêt effectif.

Les intérêts courus sur emprunt sont présentés sur la ligne "Autres créditeurs" dans l'état de la situation financière consolidée.

Les passifs financiers couverts par des swaps de taux documentés dans le cadre de relations de couverture de juste valeur sont réévalués dans l'état de la situation financière consolidée à leur juste valeur au titre du risque couvert (risque lié à la fluctuation des taux d'intérêt). Les variations de juste valeur sont comptabilisées en résultat de la période et sont compensées, à hauteur de la part efficace, par les variations symétriques des justes valeurs des swaps adossés.

### I 2) Instruments hybrides

Certains instruments financiers contiennent à la fois une composante de passif financier et une composante de capitaux propres. C'est notamment le cas des emprunts obligataires convertibles en actions. Les différentes composantes de ces instruments sont comptabilisées dans les capitaux propres et dans les passifs financiers pour leurs parts respectives, telles que définies dans la norme IAS 32 – "Instruments financiers : Présentation".

La composante classée en passif financier est évaluée en date d'émission. Elle correspond à la valeur des flux futurs de trésorerie contractuels (incluant les coupons et le remboursement) actualisés au taux de marché (tenant compte du risque de crédit à l'émission) d'un instrument similaire présentant les mêmes conditions (maturité, flux de trésorerie) mais sans option de conversion ou de remboursement en actions.

La composante classée en capitaux propres est évaluée par différence entre le montant de l'émission et la composante passif financier comme définie précédemment.

### 3) Évaluation et comptabilisation des instruments dérivés

Le Groupe détient des instruments financiers dérivés uniquement dans le but de réduire son exposition aux risques de taux d'intérêt, de change et sur matières premières sur ses engagements fermes ou hautement probables.

Des contrats à terme de devises et des swaps de change sont utilisés pour couvrir l'exposition au risque de change.

Le Groupe utilise également des swaps de taux et des options pour gérer son exposition aux risques de taux. L'objectif de ces swaps est de convertir des instruments financiers soit de taux fixe à taux variable, soit de taux variable à taux fixe.

Le Groupe utilise des swaps et des options pour couvrir l'exposition aux risques de matière première.

Les instruments dérivés sont comptabilisés dans l'état de la situation financière consolidée en juste valeur. La comptabilisation des variations de juste valeur dépend de l'intention d'utilisation de l'instrument dérivé et du classement qui en résulte. Le Groupe désigne ses instruments dérivés conformément aux critères établis par la norme IAS 39 – "Instruments financiers : Comptabilisation et évaluation".

Dans le cas d'une couverture de juste valeur, les variations de valeur du dérivé sont enregistrées dans le résultat de la période, venant ainsi compenser les pertes ou gains latents reconnus sur l'instrument couvert à hauteur de la part efficace.

Dans le cas d'une couverture de flux de trésorerie, les variations de valeur du dérivé sont enregistrées en capitaux propres pour la part efficace et en résultat de la période pour la part inefficace. Le montant enregistré en capitaux propres est reclassé en résultat lorsque l'élément couvert affecte ce dernier.

Les dérivés incorporés non clairement et étroitement liés aux contrats hôtes sont comptabilisés à leur juste valeur dans l'état de la situation financière consolidée. Leurs variations de juste valeur sont comptabilisées dans le résultat de la période.

### 4) Options de vente consenties à des tiers sur actions de filiales consolidées

Selon les normes IAS 27 et IAS 32, les options de vente consenties aux tiers minoritaires de filiales consolidées globalement doivent être considérées comme un passif financier du Groupe.

Le Groupe enregistre les options de vente consenties aux tiers minoritaires en passif financier pour la juste valeur de l'option, avec pour contrepartie une réduction des intérêts minoritaires. Lorsque la valeur de l'option excède le montant des intérêts minoritaires, le Groupe comptabilise le solde en goodwill.

La dette est estimée en fonction des prix ou formules définis dans les contrats. Lorsque les formules sont basées sur un multiple de résultat après déduction de la dette, le montant de la dette relative à l'option est estimé en fonction du résultat de la période réalisé par l'entité et de sa dette à la clôture de l'exercice. Les variations de juste valeur de ces instruments sont enregistrées en goodwill.

Aucun impact n'est enregistré en compte de résultat consolidé.

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

### 1) Régimes à cotisations définies

Le Groupe comptabilise en charges les cotisations à payer lorsqu'elles sont encourues (dans le "Coût des biens vendus" ou dans les "Frais administratifs et commerciaux", en fonction des bénéficiaires du plan).

### 2) Régimes à prestations définies

Les estimations des obligations du Groupe au titre des régimes de retraite à prestations définies et des indemnités de cessation de service sont calculées annuellement, conformément à la norme IAS 19 – "Avantages du personnel", par des actuaires indépendants en utilisant la méthode des unités de crédit projetées. Cette méthode prend en compte, sur la base d'hypothèses actuarielles, la probabilité de durée de service future du salarié, le niveau de rémunération futur, l'espérance de vie et la rotation du personnel.

L'obligation est actualisée en utilisant un taux d'actualisation approprié pour chaque pays où sont situés les engagements. Elle est comptabilisée au prorata des années de service des salariés.

Lorsque les prestations sont préfinancées au travers de fonds externes, les actifs détenus au travers de ces fonds sont évalués à leur juste valeur à la date de clôture de l'exercice.

Pour la grande majorité des plans du Groupe, les changements d'hypothèses actuarielles qui affectent l'évaluation des obligations, ainsi que l'écart entre le rendement attendu à long terme des investissements des fonds de pension et le rendement réellement obtenu sont traités comme des gains et pertes actuariels.

Au compte de résultat sont reportés le coût des services rendus qui constate l'augmentation des obligations liée à l'acquisition d'une année d'ancienneté supplémentaire et la charge d'intérêt sur l'obligation qui traduit la désactualisation des obligations. Le rendement long terme attendu des investissements des fonds de pensions est porté en déduction de ces charges.

L'ensemble de ces effets est comptabilisé dans le résultat d'exploitation avant plus-values de cession, perte de valeur sur actifs, restructuration et autres (en "Coût des biens vendus" ou en "Frais administratifs et commerciaux", en fonction des bénéficiaires du plan).

Les écarts actuariels résultent des changements d'hypothèses actuarielles retenues d'une année sur l'autre dans l'évaluation des engagements et des actifs de couverture ainsi que des conditions de marché effectivement constatées par rapport à ces hypothèses. Ces écarts sont immédiatement enregistrés dans la période de leur constatation en contrepartie des capitaux propres, le Groupe appliquant l'option proposée par l'amendement IAS 19.

L'effet des modifications de plans sur les obligations des sociétés du Groupe est généralement reconnu au compte de résultat :

- l'année de la modification pour la part correspondant à des droits acquis ;
- sur la durée de vie résiduelle d'acquisition des droits pour la part ne correspondant pas à des droits acquis.

En cas de couverture excédentaire des passifs d'un régime par ses actifs, le Groupe applique les règles de limitation de l'actif pouvant être reconnu telles que définies par la norme IAS 19.

### 3) Autres avantages postérieurs à l'emploi

Certaines filiales offrent une participation à la couverture médicale complémentaire et d'autres prestations post-emploi à certains de leurs retraités et de leurs proches. Le coût de ces avantages est déterminé par calcul actuariel et comptabilisé en résultat sur la durée de service des salariés (en "Coût des biens vendus" ou en "Frais administratifs et commerciaux", en fonction des bénéficiaires du plan).

#### RÈGLES SPÉCIFIQUES À LA PREMIÈRE ADOPTION DES IFRS

Le Groupe a choisi, dans le cadre des options ouvertes dans ce domaine par la norme IFRS 1, de reconnaître par capitaux propres au 1<sup>er</sup> janvier 2004, toute différence existant à cette date entre les passifs et les actifs de préfinancement liés aux différents régimes d'avantages sociaux du Groupe, à l'exception du coût des services passés en étalement ne correspondant pas à des droits acquis par les bénéficiaires. En conséquence, au 1<sup>er</sup> janvier 2004, dans ses comptes établis en conformité aux IFRS, le Groupe n'avait aucun écart actuariel non comptabilisé relatif aux engagements de retraite.

## 2.21 Provisions

Le Groupe comptabilise une provision lorsqu'il existe une obligation légale ou implicite, résultant d'événements passés et dont l'extinction devrait se traduire par une sortie de ressources représentative d'avantages économiques du Groupe.

### 1) Provisions pour restructuration

Une provision pour restructuration est comptabilisée quand un plan de restructuration formalisé et détaillé a été approuvé par l'organe compétent, et quand le Groupe a créé, chez les personnes concernées, une attente fondée que ce plan sera mis en œuvre soit en commençant à exécuter le plan soit en leur annonçant ses principales caractéristiques. La provision inclut uniquement les dépenses directement liées au plan comme notamment les indemnités de licenciement, les préretraites, les préavis non effectués et les autres coûts directement liés aux fermetures de sites.

### 2) Provisions pour réaménagement des sites

Lorsqu'une obligation légale, contractuelle ou implicite rend nécessaire le réaménagement des terrains de carrières, une provision pour frais de remise en état est comptabilisée en coûts des biens vendus. Elle est comptabilisée sur la durée d'exploitation de la carrière en fonction du niveau de production et d'avancement de l'exploitation du site. La provision évaluée site par site est estimée à partir de la valeur actuelle des coûts attendus des travaux de réaménagement.

### 3) Provisions pour risque environnemental

Les coûts engagés pour limiter ou prévenir des risques environnementaux et qui engendrent des avantages économiques futurs, tels que l'allongement des durées de vie des immobilisations, l'accroissement de la capacité de production et l'amélioration du niveau de sécurité, sont immobilisés. Lorsque le Groupe estime qu'il a une obligation légale ou implicite liée à un risque environnemental dont l'extinction devrait se traduire par une sortie de ressources, une provision correspondant aux coûts futurs estimés est comptabilisée sans tenir compte des indemnités d'assurance éventuelles (seules les indemnités d'assurance quasi certaines sont comptabilisées à l'actif de l'état de la situation financière consolidée). Lorsque l'effet du passage

du temps est non significatif, l'évaluation de ces provisions se fait sur la base des coûts non actualisés.

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

## 2.22 Fournisseurs

Les fournisseurs sont initialement comptabilisés à leur juste valeur et ultérieurement évalués à leur coût amorti à l'aide de la méthode du taux d'intérêt effectif.

## 2.23 Impôts

L'impôt sur le résultat (charge ou produit) comprend la charge (le produit) d'impôt exigible et la charge (le produit) d'impôt différé. L'impôt est comptabilisé en résultat sauf s'il se rattache à des éléments qui sont comptabilisés directement en capitaux propres ; auquel cas il est comptabilisé en capitaux propres.

L'impôt exigible est (i) le montant estimé de l'impôt dû au titre du bénéfice imposable d'une période, déterminé en utilisant les taux d'impôt qui ont été adoptés ou quasi adoptés à la date de clôture, et (ii) tout ajustement du montant de l'impôt exigible au titre des périodes précédentes.

L'impôt différé est déterminé et comptabilisé selon l'approche bilantielle de la méthode du report variable pour toutes les différences temporelles entre la valeur comptable des actifs et passifs et leur base fiscale. Les éléments suivants ne donnent pas lieu à la constatation d'impôt différé : (i) la comptabilisation initiale du goodwill, (ii) la comptabilisation initiale d'un actif ou d'un passif dans une transaction qui n'est pas un regroupement d'entreprises et qui n'affecte ni le bénéfice comptable, ni le bénéfice imposable et (iii) les différences temporelles liées à des participations dans des filiales et des co-entreprises dans la mesure où elles ne s'inverseront pas dans un avenir prévisible.

Les actifs et passifs d'impôts différés sont évalués aux taux d'impôts dont l'application est attendue sur la période au cours de laquelle l'actif sera réalisé et le passif réglé, sur la base des réglementations fiscales qui ont été adoptées ou quasi adoptées à la date de clôture. Les actifs et passifs d'impôt différé sont compensés s'il existe un droit juridiquement exécutoire de compenser les actifs et passifs d'impôt exigible, et s'ils concernent des impôts sur le résultat prélevés par la même autorité fiscale, soit sur la même entité imposable, soit sur des entités imposables différentes, mais qui ont l'intention de régler les actifs et les passifs d'impôt exigible sur la base de leur montant net ou de réaliser les actifs et de régler les passifs d'impôt simultanément.

Un actif d'impôt différé n'est comptabilisé que dans la mesure où il est probable que le Groupe disposera de bénéfices futurs imposables sur lesquels la différence temporelle correspondante pourra être imputée. Les actifs d'impôts différés sont examinés à chaque date de clôture et sont réduits dans la proportion où il n'est plus désormais probable qu'un bénéfice imposable suffisant sera disponible.

S'agissant des participations dans les filiales, coentreprises et sociétés mises en équivalence, un passif d'impôt différé est comptabilisé pour toute différence temporaire imposable entre la valeur comptable des titres et leur base fiscale sauf si :

- le Groupe contrôle la date à laquelle cette différence (par exemple : distribution de dividendes) se renversera ; et
- il est probable que cette différence ne se renversera pas dans un avenir prévisible.



Ainsi, pour les sociétés intégrées globalement et proportionnellement, un passif d'impôt différé n'est reconnu à due concurrence des impôts de distribution que sur les dividendes dont le versement est planifié par le Groupe.

## 2.24 Paiements fondés sur des actions

Le Groupe réalise régulièrement des opérations d'octroi d'options de souscription ou d'achat d'actions à un prix unitaire convenu et des augmentations de capital réservées aux salariés. Pour la première fois en 2007, le Groupe a également mis en œuvre un plan d'attribution d'actions de performance.

Conformément aux prescriptions de la norme IFRS 2 – Paiements fondés sur des actions, le Groupe comptabilise une charge compensatoire pour tous les instruments sur actions propres octroyés à ses salariés.

### 1) Plans de souscription et d'achat d'actions octroyées aux salariés, plans d'attributions d'action de performance et SAR (*Stock Appreciation Rights*)

Lors de l'octroi d'options ou d'actions, le Groupe évalue la juste valeur des instruments octroyés à partir du modèle mathématique Black & Scholes. Toutefois selon que ces instruments sont dénoués par émission d'actions ou remise de numéraire, le mode d'évaluation de la charge est différent.

Si le dénouement de l'instrument est réalisé par émission d'actions Lafarge, alors la valeur des instruments attribués est estimée et figée à la date d'attribution, puis constatée linéairement en compte de résultat sur la durée d'acquisition des droits (en fonction des caractéristiques des instruments) par contrepartie des capitaux propres.

Si le dénouement de l'instrument est réalisé par remise de numéraire, alors la valeur des instruments attribués est estimée à la date de l'attribution dans un premier temps, puis réestimée à chaque clôture et la charge ajustée en conséquence au prorata des droits acquis à la clôture considérée. La charge est étalée sur la durée d'acquisition des droits (en fonction des caractéristiques des instruments) par contrepartie des provisions non courantes.

Conformément aux dispositions des normes IFRS 1 et IFRS 2, seuls les plans octroyés après le 7 novembre 2002 et dont les droits ne sont pas acquis le 1<sup>er</sup> janvier 2004 sont évalués et comptabilisés en charges de personnel.

### 2) Plans d'épargne salariale

Lorsque le Groupe réalise des opérations d'augmentation de capital réservées aux salariés et dans la mesure où les conditions de l'offre sont différentes des conditions courantes de marché, le Groupe comptabilise une charge compensatoire.

Cette charge est évaluée à la date d'attribution des droits, qui correspond à la date à laquelle le Groupe et les salariés ont une compréhension commune des caractéristiques et conditions de l'accord.

L'évaluation de cette charge tient compte des versements réalisés par l'employeur dans le plan ("abondement"), de l'éventuelle décote accordée sur le prix des actions minorée du coût d'incessibilité généralement supporté par le salarié dans le cadre de ces opérations (les actions étant bloquées).

La charge calculée est comptabilisée en totalité l'année de l'opération si aucune condition d'acquisition des droits n'est prévue, l'opération rémunérant dans ce cas un service passé.

## 2.25 Comptabilisation des quotas d'émission

Dans l'attente d'une position de l'IASB sur la comptabilisation des quotas d'émission négociables dans le cadre de plans de réduction d'émission des gaz à effet de serre, le Groupe applique le traitement suivant :

- les quotas d'émission reçus à titre gratuit dans le cadre des plans nationaux d'allocation ne sont pas enregistrés dans l'état de la situation financière consolidée (coût nul) ;
- les produits de cession de quotas d'émission sont enregistrés en diminution du coût des biens vendus ;
- les achats de quotas d'émission sur le marché sont enregistrés en coût des biens vendus dès lors qu'ils couvrent des émissions réelles de la période. Ils sont constatés en immobilisations incorporelles s'ils couvrent des émissions à réaliser sur les périodes ultérieures ;
- une provision est comptabilisée (en coûts des biens vendus) si les émissions réelles excèdent les quotas détenus (alloués ou achetés).

Aucun autre impact n'est enregistré au compte de résultat ou dans l'état de la situation financière consolidée.

## 2.26 Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités cédées ou en cours de cession

Un actif immobilisé ou un groupe d'actifs et de passifs, est détenu en vue de la vente quand sa valeur comptable sera recouvrée principalement par le biais d'une vente et non d'une utilisation continue. Pour que tel soit le cas, l'actif doit être disponible en vue de sa vente immédiate et sa vente hautement probable. Ces actifs ou groupes d'actifs sont présentés séparément des autres actifs ou groupe d'actifs, sur la ligne "actifs en cours de cession" de l'état de la situation financière consolidée dès lors qu'ils sont matériels. Ces actifs ou groupes d'actifs sont mesurés au plus bas de la valeur comptable ou du prix de cession estimé, net des coûts relatifs à la cession. Les passifs d'un groupe d'actifs détenus en vue de la vente sont présentés sur la ligne "Passifs liés aux actifs en cours de cession" de l'état de la situation financière consolidée.

Une activité cédée ou en cours de cession est définie comme un composant de l'entreprise faisant l'objet soit d'une cession, soit d'un classement en actifs détenus en vue de la vente, qui :

- représente une activité ou une zone géographique significative pour le Groupe ;
- fait partie d'un plan global de cession d'une activité ou d'une zone géographique significative pour le Groupe ; ou
- est une filiale significative acquise uniquement dans le but de la revente.

Les éléments du résultat et du tableau de flux de trésorerie relatifs à ces activités abandonnées sont isolés dans les états financiers pour toutes les périodes présentées s'ils présentent un caractère matériel. Les éléments bilantiels relatifs aux années antérieures présentées ne sont pas isolés, seuls les éléments de la dernière période présentée sont classés en actifs et passifs en cours de cession.

## 2.27 Normes et interprétations publiées mais non encore entrées en vigueur

### TEXTES ADOPTÉS PAR L'UNION EUROPÉENNE À LA DATE DE CLÔTURE

- Norme IFRS 3 révisée - Regroupement d'entreprises (applicables aux regroupements d'entreprises dont la date d'acquisition est sur le premier exercice ouvert à compter du 1<sup>er</sup> juillet 2009) ;
- Norme IAS 27 révisée - États financiers consolidés et individuels (applicables aux périodes ouvertes à compter du 1<sup>er</sup> juillet 2009) ;
- IAS 39 révisée - Éléments couverts éligibles (applicables aux périodes ouvertes à compter du 1<sup>er</sup> juillet 2009) ;
- IFRS 1 révisée - Première adoption des IFRS (applicable aux périodes ouvertes à compter du 1<sup>er</sup> juillet 2009) ;
- IFRIC 17 - Distributions d'actifs non monétaires aux propriétaires (applicable aux périodes ouvertes à compter du 1<sup>er</sup> novembre 2009) ;
- IAS 32 révisée - Classement des droits de souscription émis (applicable aux périodes ouvertes à compter du 1<sup>er</sup> février 2010) ;
- IFRIC 18 - Transferts d'actifs provenant de clients (applicable aux périodes ouvertes à compter du 1<sup>er</sup> novembre 2009).

### TEXTES NON ADOPTÉS PAR L'UNION EUROPÉENNE À LA DATE DE CLÔTURE

*Textes dont l'application pourrait avoir une incidence sur les états financiers du Groupe*

- Améliorations des normes IFRS (applicable selon les normes aux périodes ouvertes à compter du 1<sup>er</sup> juillet 2009 ou 1<sup>er</sup> janvier 2010) ;
- Norme IAS 24 - Information relative aux parties liées (applicable aux périodes ouvertes à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2011) ;
- Norme IFRS 9 - Instruments financiers (applicable aux périodes ouvertes à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2013) ;
- IFRIC 19 - Extinction de passifs financiers au moyen d'instruments de capitaux propres (applicable aux périodes ouvertes à compter du 1<sup>er</sup> juillet 2010).

*Textes dont l'application ne devrait pas avoir d'impact significatif sur les états financiers du Groupe*

- IFRS 1 révisée - Exemptions supplémentaires pour les premiers adoptants (applicable aux périodes ouvertes à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2010) ;
- IFRS 1 révisée - Exemption d'informations comparatives IFRS 7 pour les premiers adoptants (applicable aux périodes ouvertes à compter du 1<sup>er</sup> juillet 2010) ;
- IFRS 2 révisée - Transactions intragroupe dont le paiement est fondé sur des actions et qui sont réglées en trésorerie (applicable aux périodes ouvertes à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2010) ;
- IFRIC 14 révisée - Paiements anticipés des exigences de financement minimal (applicable aux périodes ouvertes à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2011).

## Note 3 | Faits marquants

### 3.1 Augmentation de capital

Lafarge a procédé en avril 2009 à une augmentation de capital de 1,5 milliard d'euros avec maintien du droit préférentiel de souscription. 90 109 164 actions nouvelles au prix unitaire de 16,65 euros (soit un nominal de 4,00 euros et une prime d'émission de 12,65 euros), à raison de 6 actions nouvelles pour 13 existantes, ont été offertes.

Le prix de souscription fixé correspond à une décote de 46,2 % par rapport au cours de clôture de l'action Lafarge au 30 mars 2009 corrigé du dividende proposé de 2,00 euros par action au titre de l'exercice 2008, auquel les actions nouvelles n'ouvrent pas droit. Cette même décote ressort à 37 % sur la base du cours théorique ex-droits également ajusté du dividende proposé au titre de l'exercice 2008.

Le produit brut de l'émission s'élève à 1 500 millions d'euros, dont 1 140 millions d'euros de prime d'émission. Les frais associés (55 millions d'euros) ont été imputés sur la prime d'émission. Le règlement-livraison ainsi que la cotation des actions nouvelles ont eu lieu le 28 avril 2009.

L'encaissement le 28 avril 2009 du produit net de l'augmentation de capital a été affecté au remboursement de la ligne de crédit mise en place en décembre 2007 pour l'acquisition d'Orascom Cement (cf. Note 25).

### 3.2 Emissions obligataires

Au cours de l'année 2009, Lafarge a procédé à sept émissions obligataires pour un montant global équivalent à près de 3,4 milliards d'euros (cf. Note 25).

### 3.3 Augmentation de capital réservée aux salariés

Le Groupe a lancé en octobre 2009 une opération d'augmentation de capital réservée aux salariés dont le règlement-livraison est intervenu le 11 décembre 2009. Le produit brut de l'émission s'élève à 54 millions d'euros (51 millions d'euros après imputation des frais). Les salariés avaient la possibilité de régler immédiatement leurs actions, ou de les payer sur 12 mois ou 24 mois. Le montant encaissé au 31 décembre 2009 s'élève à 6 millions d'euros et est présenté sur la ligne "Augmentations de capital" du tableau de flux de trésorerie.

### 3.4 Principales cessions de la période

#### ■ Au cours du premier semestre 2009

Le Groupe a cédé ses opérations Granulats & Béton dans la région de Zürich, en Suisse, au groupe Eberhard, ainsi que des actifs de ses activités Asphalte, Paving et Béton en Amérique du Nord. L'incidence de ces cessions est de 165 millions d'euros, après déduction de la trésorerie cédée, sur le tableau de flux de trésorerie sur la ligne "Cessions d'actifs" et de 38 millions d'euros au titre de la plus-value nette de cession.

### ■ Au cours du troisième trimestre 2009

Le 28 août 2009, le Groupe a cédé ses actifs Ciment et Granulats & Béton au Chili au groupe péruvien Brescia. L'incidence de cette cession est de 288 millions d'euros, après déduction de la trésorerie cédée, sur le tableau de flux de trésorerie sur la ligne "Cessions d'actifs".

En 2008, le Gouvernement vénézuélien avait annoncé la nationalisation de l'industrie cimentière. Un contrat de cession d'actions a été conclu fin septembre 2009 entre le Gouvernement d'une part, Lafarge et les actionnaires minoritaires d'autre part, pour un prix de cession total de 296 millions de dollars américains, dont 201 millions de dollars américains revenant au Groupe et lui permettant ainsi de recouvrer le coût de ses investissements dans le pays. Conformément à ce contrat, 40 % du prix a été versé, les 60 % restant étant payables sur une durée de quatre ans (*cf. Note 15*). La part de cet encaissement revenant au Groupe est reflétée, net de frais de cession, sur le tableau de flux de trésorerie sur la ligne "Cessions d'actifs", pour un montant de 52 millions d'euros.

Ces deux transactions génèrent une plus value nette de cession de 20 millions d'euros. Dans le cadre de ces cessions, le Groupe a accordé aux acquéreurs des garanties de passif, pour lesquelles le risque est jugé mineur, pour un montant total de 371 millions de dollars américains, dont une part contre-garantie par les actionnaires minoritaires dans le cadre de la cession du Venezuela.

### ■ Au cours du quatrième trimestre 2009

Le Groupe a cédé fin décembre 2009 ses activités Ciment, Granulats & Béton dans les régions de Marmara et de la Mer Noire en Turquie au premier producteur cimentier turc, OYAK Cement Group. L'incidence de cette cession est de 126 millions d'euros, après déduction de la trésorerie cédée, sur le tableau de flux de trésorerie sur la ligne "Cessions d'actifs" et de 29 millions d'euros au titre de la plus-value nette de cession.

Par ailleurs, la Banque Européenne pour la reconstruction et le développement (BERD) a renforcé de 15 % fin 2009 sa participation minoritaire dans nos opérations Ciment en Russie au travers d'une augmentation de capital non paritaire. La souscription en numéraire de la banque, soit 86 millions d'euros est reflétée sur le tableau de

flux de trésorerie sur la ligne "Part provenant des participations ne donnant pas le contrôle (intérêts minoritaires) dans les augmentations/ (diminutions) de capital des filiales". L'impact en compte de résultat est un profit de 11 millions d'euros reflété sur la ligne "Plus-(moins) values de cession".

L'ensemble des opérations de désinvestissement réalisées sur l'exercice 2009 ont réduit, net des frais de cession, l'endettement financier net du Groupe de 919 millions d'euros, reflété sur le tableau de flux de trésorerie pour respectivement 760 millions d'euros sur la ligne "Cessions d'actifs" et 86 millions d'euros sur la ligne "Part provenant des participations ne donnant pas le contrôle (intérêts minoritaires) dans les augmentations / (diminutions) de capital des filiales", montants auxquels s'ajoutent 73 millions d'euros de dette financière des opérations cédées.

## 3.5 Litiges

### ■ Litige Allemagne - Ciment

Dans le cadre du litige ciment en Allemagne datant de 2002, et suite à la décision de la Cour de Düsseldorf en date du 26 juin 2009 de réduire significativement le montant de l'amende, la provision qui avait été constituée au titre de ce litige a été reprise au cours du premier semestre 2009 pour un montant de 43 millions d'euros (*cf. Note 29*).

### ■ Litige USG (United States Gypsum Corporation) – Plâtre

Depuis 2003, un litige opposait USG et notre filiale Lafarge North America Inc. concernant la violation d'un brevet portant sur la production de plaques de plâtre, du détournement de secrets commerciaux et d'autres demandes. En décembre 2009, USG Corporation et notre filiale Lafarge North America Inc. ont conclu un accord transactionnel réglant le litige les opposant. Aux termes de cet accord, USG recevra 105 millions de dollars américains et accorde une licence à Lafarge North America Inc. et d'autres filiales pour l'utilisation de certaines technologies d'USG (*cf. Note 29*). L'incidence de la résolution de ce litige est une perte de 47 millions d'euros figurant sur la ligne "Autres produits (charges) d'exploitation" de notre compte de résultat consolidé 2009.

## Note 4 | Information sectorielle, par secteur d'activité et zone géographique

Conformément à IFRS 8 – "Secteurs opérationnels", l'information présentée ci-après pour chaque secteur opérationnel est identique à celle présentée au Principal Décideur Opérationnel (le Président-Directeur général) aux fins de prise de décision concernant l'affectation de ressources au secteur et d'évaluation de sa performance.

Le Groupe est organisé autour de trois secteurs opérationnels (les branches Ciment, Granulats & Béton, Plâtre), dénommés secteurs d'activité, gérés séparément, ayant chacun leurs propres besoins en capitaux et leur propre stratégie marketing. Chaque secteur exploite, fabrique et vend des produits spécifiques.

- la branche Ciment produit et vend une large gamme de ciments et de liants hydrauliques adaptés aux besoins du secteur de la construction ;

- la branche Granulats & Béton produit et vend des granulats, du béton prêt à l'emploi, des produits dérivés du béton, et, pour l'activité de revêtement routier, d'autres produits et services ;
- la branche Plâtre produit et vend principalement des doublages et habillages muraux pour les secteurs de la construction à usage commercial et d'habitation.

Le Groupe comprend également des activités résiduelles et des holdings regroupées dans le secteur "Autres". Ce secteur inclut également en 2008 et en 2007 les résultats des mises en équivalence liés à notre participation dans Monier (activité Toiture).

La direction évalue la performance des secteurs sur la base :

- du résultat d'exploitation avant plus-values de cession, perte de valeur sur actifs, restructurations et autres, et de la quote-part dans le résultat des entreprises associées ; et

- des capitaux investis (définis comme la somme des goodwill, des immobilisations incorporelles et corporelles, des participations dans des entreprises associées et du besoin en fonds de roulement).

La performance en matière de financement et de trésorerie (incluant l'incidence des charges et produits financiers), et la fiscalité sur le résultat, sont suivies au niveau du Groupe, et ne sont pas allouées aux secteurs.

Les principes comptables retenus pour la détermination des résultats des différents secteurs sont identiques à ceux présentés dans la Note 2 de ce document.

Les ventes et transferts entre les secteurs sont réalisés au prix du marché.

Pour l'information par zone géographique, les ventes sont présentées par région ou pays de destination des produits.

L'acquisition d'Orascom Cement début 2008 avait conduit le Groupe à revoir en 2008 la présentation de son information par zone géographique pour l'ensemble des périodes présentées.

Cette présentation a été affinée en 2009 s'agissant des zones "Moyen-Orient" et "Afrique" afin de refléter l'évolution de l'organisation du Groupe. Ces deux zones sont désormais regroupées en une zone "Moyen-Orient et Afrique", reflétée comme telle pour l'ensemble des périodes présentées. Les autres zones géographiques au sein du Groupe restent pour leur part inchangées : Europe occidentale, Amérique du Nord, Europe centrale et de l'Est, Amérique latine et Asie.

### (a) Information par secteur

| 2009<br>(millions d'euros)  | CIMENT       | GRANULATS<br>& BÉTON | PLÂTRE       | AUTRES       | TOTAL         |
|---|--------------|----------------------|--------------|--------------|---------------|
| <b>COMPTE DE RÉSULTAT</b>   |              |                      |              |              |               |
| Produits des activités ordinaires   | 10 105       | 5 067                | 1 355        | 9            | 16 536        |
| Moins : inter-branche   | (628)        | (3)                  | (21)         | -            | (652)         |
| <b>PRODUITS DES ACTIVITÉS ORDINAIRES</b>  | <b>9 477</b> | <b>5 064</b>         | <b>1 334</b> | <b>9</b>     | <b>15 884</b> |
| Résultat d'exploitation avant plus-values de cession, perte de valeur sur actifs, restructuration et autres | 2 343        | 193                  | 38           | (97)         | 2 477         |
| Plus- (moins-) values de cession  | 62           | 40                   | 5            | (4)          | 103           |
| Autres produits (charges) d'exploitation  | (209)        | (41)                 | (63)         | (17)         | (330)         |
| <i>Dont dépréciation de goodwill et autres actifs</i>   | <i>(152)</i> | <i>(8)</i>           | <i>(4)</i>   | -            | <i>(164)</i>  |
| <b>RÉSULTAT D'EXPLOITATION</b>  | <b>2 196</b> | <b>192</b>           | <b>(20)</b>  | <b>(118)</b> | <b>2 250</b>  |
| Charges financières   |              |                      |              |              | (1 136)       |
| Produits financiers   |              |                      |              |              | 210           |
| Quote-part dans les résultats des entreprises associées   | (27)         | 2                    | 5            | 2            | (18)          |
| Impôts  |              |                      |              |              | (260)         |
| <b>RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ</b>   |              |                      |              |              | <b>1 046</b>  |
| <b>AUTRES INFORMATIONS</b>  |              |                      |              |              |               |
| Dotation aux amortissements des immobilisations   | (733)        | (265)                | (81)         | (44)         | (1 123)       |
| Autres produits (charges) sectoriels du résultat d'exploitation sans contrepartie de trésorerie             | (133)        | 13                   | 21           | (20)         | (119)         |
| Investissements industriels   | 1 278        | 225                  | 102          | 40           | 1 645         |
| Capitaux investis   | 24 924       | 5 102                | 1 437        | 373          | 31 836        |
| <b>ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE</b>  |              |                      |              |              |               |
| Actifs sectoriels   | 28 647       | 6 279                | 1 829        | 2 367        | 39 122        |
| <i>Dont participations dans des entreprises associées</i>   | <i>182</i>   | <i>17</i>            | <i>128</i>   | <i>8</i>     | <i>335</i>    |
| Actifs non alloués *  |              |                      |              |              | 375           |
| <b>TOTAL ACTIF</b>  |              |                      |              |              | <b>39 497</b> |
| Passifs sectoriels  | 2 451        | 1 044                | 382          | 1 851        | 5 728         |
| Passifs non alloués **  |              |                      |              |              | 33 769        |
| <b>TOTAL PASSIF</b>   |              |                      |              |              | <b>39 497</b> |

\* Impôts différés actifs et instruments dérivés.

\*\* Impôts différés passifs, passifs financiers, instruments dérivés et capitaux propres.

| 2008<br>(millions d'euros)  | CIMENT        | GRANULATS<br>& BÉTON | PLÂTRE       | AUTRES       | TOTAL         |
|---|---------------|----------------------|--------------|--------------|---------------|
| <b>COMPTE DE RÉSULTAT</b>   |               |                      |              |              |               |
| Produits des activités ordinaires   | 11 720        | 6 580                | 1 546        | 29           | 19 875        |
| Moins : inter-branche   | (809)         | (7)                  | (25)         | (1)          | (842)         |
| <b>PRODUITS DES ACTIVITÉS ORDINAIRES</b>  | <b>10 911</b> | <b>6 573</b>         | <b>1 521</b> | <b>28</b>    | <b>19 033</b> |
| Résultat d'exploitation avant plus-values de cession, perte de valeur sur actifs, restructuration et autres | 2 964         | 623                  | 36           | (81)         | 3 542         |
| Plus- (moins-) values de cession  | 228           | (3)                  | -            | 4            | 229           |
| Autres produits (charges) d'exploitation  | (294)         | (70)                 | (9)          | (36)         | (409)         |
| <i>Dont dépréciation de goodwill et autres actifs</i>   | <i>(221)</i>  | <i>(52)</i>          | <i>(3)</i>   | -            | <i>(276)</i>  |
| <b>RÉSULTAT D'EXPLOITATION</b>  | <b>2 898</b>  | <b>550</b>           | <b>27</b>    | <b>(113)</b> | <b>3 362</b>  |
| Charges financières   |               |                      |              |              | (1 157)       |
| Produits financiers   |               |                      |              |              | 216           |
| Quote-part dans les résultats des entreprises associées   | 15            | 4                    | 13           | (35)         | (3)           |
| Impôts  |               |                      |              |              | (479)         |
| <b>RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ</b>   |               |                      |              |              | <b>1 939</b>  |
| <b>AUTRES INFORMATIONS</b>  |               |                      |              |              |               |
| Dotation aux amortissements des immobilisations   | (700)         | (260)                | (80)         | (36)         | (1 076)       |
| Autres produits (charges) sectoriels du résultat d'exploitation sans contrepartie de trésorerie             | 10            | -                    | (3)          | (44)         | (37)          |
| Investissements industriels   | 2 109         | 556                  | 144          | 77           | 2 886         |
| Capitaux investis   | 25 547        | 5 503                | 1 484        | 731          | 33 265        |
| <b>ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE</b>  |               |                      |              |              |               |
| Actifs sectoriels   | 28 748        | 6 995                | 1 866        | 2 473        | 40 082        |
| <i>Dont participations dans des entreprises associées</i>   | <i>359</i>    | <i>21</i>            | <i>119</i>   | <i>64</i>    | <i>563</i>    |
| Actifs non alloués *  |               |                      |              |              | 526           |
| <b>TOTAL ACTIF</b>  |               |                      |              |              | <b>40 608</b> |
| Passifs sectoriels  | 2 601         | 1 273                | 398          | 1 958        | 6 230         |
| Passifs non alloués **  |               |                      |              |              | 34 378        |
| <b>TOTAL PASSIF</b>   |               |                      |              |              | <b>40 608</b> |

\* Impôts différés actifs et instruments dérivés.

\*\* Impôts différés passifs, passifs financiers, instruments dérivés et capitaux propres.

| 2007<br>(millions d'euros)  | CIMENT       | GRANULATS<br>& BÉTON | PLÂTRE       | AUTRES     | TOTAL         |
|---|--------------|----------------------|--------------|------------|---------------|
| <b>COMPTE DE RÉSULTAT</b>   |              |                      |              |            |               |
| Produits des activités ordinaires   | 10 280       | 6 597                | 1 581        | 16         | 18 474        |
| Moins : inter-branche   | (824)        | (11)                 | (25)         | -          | (860)         |
| <b>PRODUITS DES ACTIVITÉS ORDINAIRES</b>  | <b>9 456</b> | <b>6 586</b>         | <b>1 556</b> | <b>16</b>  | <b>17 614</b> |
| Résultat d'exploitation avant plus-values de cession, perte de valeur sur actifs, restructuration et autres | 2 481        | 721                  | 116          | (76)       | 3 242         |
| Plus- (moins-) values de cession  | 156          | 10                   | -            | 30         | 196           |
| Autres produits (charges) d'exploitation  | (128)        | (38)                 | (32)         | 49         | (149)         |
| <i>Dont dépréciation de goodwill et autres actifs</i>   | <i>(9)</i>   | <i>(1)</i>           | <i>(1)</i>   | <i>(2)</i> | <i>(13)</i>   |
| <b>RÉSULTAT D'EXPLOITATION</b>  | <b>2 509</b> | <b>693</b>           | <b>84</b>    | <b>3</b>   | <b>3 289</b>  |
| Charges financières   |              |                      |              |            | (652)         |
| Produits financiers   |              |                      |              |            | 126           |
| Quote-part dans les résultats des entreprises associées   | 13           | 14                   | 19           | (46)       | -             |
| Impôts  |              |                      |              |            | (725)         |
| <b>RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS POURSUIVIES</b>   |              |                      |              |            | <b>2 038</b>  |
| <b>RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS CÉDÉES OU EN COURS DE CESSION</b>   |              |                      |              | <b>118</b> | <b>118</b>    |
| <b>RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ</b>   |              |                      |              |            | <b>2 156</b>  |
| <b>AUTRES INFORMATIONS</b>  |              |                      |              |            |               |
| Dotation aux amortissements des immobilisations   | (578)        | (258)                | (73)         | (32)       | (941)         |
| Autres produits (charges) sectoriels du résultat d'exploitation sans contrepartie de trésorerie             | (22)         | (9)                  | (15)         | 56         | 10            |
| Investissements industriels   | 1 312        | 541                  | 201          | 59         | 2 113         |
| Capitaux investis   | 15 399       | 4 798                | 1 482        | 403        | 22 082        |
| <b>ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE</b>  |              |                      |              |            |               |
| Actifs sectoriels   | 18 094       | 6 065                | 1 854        | 2 027      | 28 040        |
| <i>Dont participations dans des entreprises associées</i>   | <i>115</i>   | <i>57</i>            | <i>103</i>   | <i>56</i>  | <i>331</i>    |
| Actifs non alloués *  |              |                      |              |            | 268           |
| <b>TOTAL ACTIF</b>  |              |                      |              |            | <b>28 308</b> |
| Passifs sectoriels  | 2 334        | 1 205                | 368          | 1 458      | 5 365         |
| Passifs non alloués **  |              |                      |              |            | 22 943        |
| <b>TOTAL PASSIF</b>   |              |                      |              |            | <b>28 308</b> |

\* Impôts différés actifs et instruments dérivés.

\*\* Impôts différés passifs, passifs financiers, instruments dérivés et capitaux propres.

**(b) Autre information : information par zone géographique**

Pour les besoins de la présentation de l'information par secteur géographique, les produits sectoriels (produits des activités ordinaires) sont déterminés sur la base de la localisation géographique des clients. Les actifs non-courants sont affectés aux secteurs selon leur implantation géographique.

Les actifs non-courants regroupent les goodwill, les immobilisations incorporelles, les immobilisations corporelles et les participations dans des entreprises associées. Ils incluent l'allocation définitive par région du prix d'acquisition d'Orascom Cement fin 2009 et son allocation provisoire à fin 2008.

| (millions d'euros)                 | 2009                              |                     | 2008                              |                     | 2007                              |                     |
|------------------------------------|-----------------------------------|---------------------|-----------------------------------|---------------------|-----------------------------------|---------------------|
|                                    | PRODUITS DES ACTIVITÉS ORDINAIRES | ACTIFS NON COURANTS | PRODUITS DES ACTIVITÉS ORDINAIRES | ACTIFS NON COURANTS | PRODUITS DES ACTIVITÉS ORDINAIRES | ACTIFS NON COURANTS |
| <b>EUROPE OCCIDENTALE</b>          | <b>4 657</b>                      | <b>6 964</b>        | <b>6 021</b>                      | <b>7 346</b>        | <b>6 285</b>                      | <b>6 947</b>        |
| <i>Dont :</i>                      |                                   |                     |                                   |                     |                                   |                     |
| France                             | 2 328                             | 2 333               | 2 721                             | 2 597               | 2 676                             | 1 866               |
| Royaume-Uni                        | 833                               | 1 541               | 1 191                             | 1 529               | 703                               | 2 170               |
| Espagne                            | 390                               | 1 030               | 671                               | 1 183               | 1 487                             | 720                 |
| <b>AMÉRIQUE DU NORD</b>            | <b>3 028</b>                      | <b>5 799</b>        | <b>4 270</b>                      | <b>5 964</b>        | <b>4 780</b>                      | <b>5 712</b>        |
| <i>Dont :</i>                      |                                   |                     |                                   |                     |                                   |                     |
| États-Unis                         | 1 674                             | 4 691               | 2 215                             | 4 876               | 2 709                             | 4 568               |
| Canada                             | 1 354                             | 1 108               | 2 055                             | 1 088               | 2 071                             | 1 144               |
| <b>MOYEN-ORIENT ET AFRIQUE</b>     | <b>4 018</b>                      | <b>11 927</b>       | <b>3 984</b>                      | <b>11 654</b>       | <b>2 438</b>                      | <b>1 919</b>        |
| <i>Dont :</i>                      |                                   |                     |                                   |                     |                                   |                     |
| Égypte                             | 704                               | 2 779               | 504                               | 2 744               | 65                                | 118                 |
| Algérie                            | 460                               | 3 056               | 361                               | 3 646               | 9                                 | 9                   |
| <b>EUROPE CENTRALE ET DE L'EST</b> | <b>1 053</b>                      | <b>1 875</b>        | <b>1 761</b>                      | <b>1 920</b>        | <b>1 467</b>                      | <b>1 608</b>        |
| <b>AMÉRIQUE LATINE</b>             | <b>791</b>                        | <b>710</b>          | <b>968</b>                        | <b>1 030</b>        | <b>876</b>                        | <b>1 076</b>        |
| <b>ASIE</b>                        | <b>2 337</b>                      | <b>3 640</b>        | <b>2 029</b>                      | <b>3 564</b>        | <b>1 768</b>                      | <b>2 915</b>        |
| <b>TOTAL</b>                       | <b>15 884</b>                     | <b>30 915</b>       | <b>19 033</b>                     | <b>31 478</b>       | <b>17 614</b>                     | <b>20 177</b>       |

**(c) Clients importants**

Le Groupe n'a pas de dépendances à l'égard de clients externes.

**Note 5 | Plus- et moins-values de cession**

Le poste plus- et moins-values de cession se décompose comme suit :

| (millions d'euros)   | EXERCICES CLOS LE 31 DÉCEMBRE |            |            |
|--|-------------------------------|------------|------------|
|  | 2009                          | 2008       | 2007       |
| Plus- (moins-) values de cession de titres de filiales, coentreprises et entreprises associées | 95                            | 219        | 169        |
| Plus- (moins-) values de cession d'actifs à long terme   | 8                             | 10         | 27         |
| <b>PLUS- (MOINS-) VALUES DE CESSION</b>  | <b>103</b>                    | <b>229</b> | <b>196</b> |



## 2009

Les "Plus- (moins-) values de cession de titres de filiales, coentreprises et entreprises associées" s'élèvent à 95 millions d'euros et comprennent essentiellement :

- 38 millions d'euros relatifs à la cession de nos opérations Granulats & Béton dans la région de Zürich en Suisse et d'actifs de nos activités Asphalte, Paving et Béton en Amérique du Nord sur le premier semestre ;
- 20 millions d'euros relatifs à la cession de nos actifs Ciment et Granulats & Béton au Chili et Ciment au Venezuela sur le troisième trimestre 2009 ;
- 29 millions d'euros relatifs à la cession de nos activités Ciment et Granulats & Béton en Turquie sur le quatrième trimestre 2009 ;
- 11 millions d'euros relatifs à la cession sur le quatrième trimestre à la BERD de 15 % de notre participation dans nos activités Ciment en Russie sous la forme d'une augmentation de capital non paritaire.

L'effet sur le taux d'impôt des plus- et moins-values de cession est précisé dans la Note 22 (a).

## 2008

Les "Plus-values de cession de titres de filiales, coentreprises et entreprises associées" s'élèvent à 219 millions d'euros, avec principalement :

- 184 millions d'euros relatifs à la cession de notre participation de 50 % dans Lafarge Titan Egypt Investments Limited, la holding de notre ancienne joint-venture avec Titan en Égypte ;
- 34 millions d'euros relatifs à la cession de 20 % à la BERD de notre participation en Ukraine ;
- 6 millions d'euros relatifs à la cession de 100 % de nos activités Ciment et Granulats & Béton en Italie.

Les "Plus-values de cession d'actifs à long terme" s'élèvent à 10 millions d'euros et sont principalement composées de cessions de terrains.

## 2007

Les "Plus-values de cession de titres de filiales, coentreprises et entreprises associées" comprennent principalement la plus-value d'un montant de 148 millions d'euros générée suite à la cession à Cimentos de Portugal (Cimpor) le 27 février 2007 de nos opérations de ciment, granulats et béton en Anatolie centrale, (Turquie).

En février 2007, nous avons cédé notre activité Toiture à un fonds d'investissement géré par PAI Partners et par ailleurs investi 217 millions d'euros aux côtés de PAI PARTners dans la nouvelle entité tête de groupe de l'activité Toiture, conservant ainsi une participation de 35 % dans cette entité. La plus-value de cession de cette activité est présentée sur la ligne "Résultat net des activités cédées ou en cours de cession" au compte de résultat consolidé pour un montant de 109 millions d'euros, net d'impôts et des frais directement liés à la cession.

## Note 6 | Autres produits et charges d'exploitation

Les autres produits et charges d'exploitation sont composés des éléments suivants :

| EXERCICES CLOS LE 31 DÉCEMBRE                   |              |              |              |
|---|--------------|--------------|--------------|
| (millions d'euros)                              | 2009         | 2008         | 2007         |
| Dépréciations de goodwill *                     | (30)         | (250)        | -            |
| Dépréciations d'actifs corporels                | (134)        | (26)         | (13)         |
| <b>DÉPRÉCIATIONS D'ACTIFS</b>                   | <b>(164)</b> | <b>(276)</b> | <b>(13)</b>  |
| Coûts de restructuration                        | (155)        | (96)         | (81)         |
| Litiges   | (15)         | (39)         | (58)         |
| Autres produits d'exploitation                  | 17           | 56           | 71           |
| Autres charges d'exploitation                   | (13)         | (54)         | (68)         |
| <b>AUTRES PRODUITS (CHARGES) D'EXPLOITATION</b> | <b>(330)</b> | <b>(409)</b> | <b>(149)</b> |

\* Les dépréciations de goodwill sont détaillées en Note 10 (d).

## 2009

En 2009, le Groupe a constaté des dépréciations d'actifs corporels pour un montant de 134 millions d'euros, dont notamment 90 millions d'euros sur certains actifs Ciment de la région Europe occidentale suite à des fermetures de capacité. Par ailleurs, une dépréciation de goodwill de 30 millions d'euros a été comptabilisée sur le second trimestre 2009 sur l'unité génératrice de trésorerie Ciment Chili en liaison avec sa cession, effective fin août 2009.

Les coûts de restructuration comprennent notamment les indemnités de fin de contrat de travail, les coûts de ruptures de contrat et d'autres coûts de restructuration. Les coûts de restructurations sont, comme en 2008, essentiellement liés aux plans de réduction de coût de notre plan stratégique Excellence et concernent notamment la Grèce (Ciment), l'Espagne (Ciment), le Royaume-Uni (Ciment) et la Jordanie (Ciment).



Le montant des "litiges" comprend notamment :

- le coût lié au litige USG pour lequel un accord transactionnel a été signé réglant le litige entre le Groupe et USG. Aux termes de cet accord, USG recevra 105 millions de dollars américains (dont 80 millions de dollars américains ont été payés sur 2009,) et accorde une licence à Lafarge North America Inc. et d'autres filiales pour l'utilisation de certaines technologies d'USG (cf. Notes 3 et 29). L'impact de cette transaction est une charge de 47 millions d'euros ;
- la reprise de provision pour un montant de 43 millions d'euros relative au litige concurrence en Allemagne suite à la décision de la cour de Düsseldorf en date du 26 juin 2009 de réduire significativement le montant de l'amende (cf. Notes 3 et 29).

## 2008

En 2008, le Groupe a constaté une dépréciation de goodwill de 250 millions d'euros relative à deux unités génératrices de trésorerie :

- Ciment Royaume-Uni pour un montant de 200 millions d'euros ;
- Granulats & Béton Amérique du Nord pour un montant de 50 millions d'euros.

Les "Dépréciations d'actifs corporels" comprennent un montant relatif aux dépréciations d'actifs suite aux tremblements de terre en Chine intervenus au cours de l'année, montant compensé par un produit figurant en ligne "Autres produits d'exploitation" au titre de l'indemnité d'assurance couvrant le sinistre.

Les "Litiges" comprennent une dotation complémentaire de 36 millions d'euros liée à l'amende imposée par la Commission européenne. En effet, le 8 juillet 2008, le tribunal de première instance à Luxembourg a confirmé la décision de la Commission européenne imposant à Lafarge une amende de 249,6 millions d'euros pour avoir participé avec ses concurrents, entre 1992 et 1998, à des répartitions de marché ainsi qu'à des concertations sur les prix de plaque de plâtre, essentiellement au Royaume-Uni et en Allemagne. Ce litige est décrit plus amplement en Note 29.

Les coûts de restructurations sont, comme en 2007, essentiellement liés aux plans de réduction de coût de notre plan stratégique "Excellence 2008" et concernent notamment la Grèce (Ciment), le Royaume-Uni (Ciment et Granulats & Bétons) et la Jordanie (Ciment).

## 2007

Les "Autres produits d'exploitation" comprennent un produit à recevoir estimé à 45 millions d'euros au titre des indemnités d'assurances couvrant le sinistre causé par le Tsunami du 26 décembre 2004.

Les "Autres charges d'exploitation" comprennent essentiellement une perte de 27 millions d'euros dans nos captives d'assurances liée à la sinistralité exceptionnellement élevée de nos opérations durant l'année.

Les coûts de restructuration concernent notamment la Jordanie (Ciment) et l'Amérique du Nord (toutes branches).

## Note 7 | Quotas d'émission de gaz à effet de serre

Le Groupe comptabilise les permis d'émission négociables dans le cadre de plans de réduction d'émission des gaz à effet de serre conformément aux principes décrits en Note 2.25.

En 2003, l'Union européenne a adopté une directive mettant en œuvre le Protocole de Kyoto, sur le changement climatique. Cette directive a mis en place un système de quotas d'émissions de CO<sub>2</sub> dans l'Union européenne : dans les secteurs industriels concernés par ce système, il est alloué à chaque installation un certain nombre de quotas d'émissions de CO<sub>2</sub>. Les opérateurs industriels qui parviennent à maintenir leurs émissions de CO<sub>2</sub> au-dessous des allocations octroyées pour leurs installations peuvent vendre leurs excès de quotas à d'autres sociétés qui ont émis plus de CO<sub>2</sub> que les quotas qui leur avaient été initialement attribués. Une autre disposition permet aux industriels de l'Union européenne d'utiliser des crédits résultant d'investissements dans des projets réduisant les émissions dans des pays en croissance, afin de respecter leurs obligations dans l'Union européenne.

Cette directive sur l'échange des quotas d'émissions est entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2005 pour une première période de trois ans (2005-2007). Pour la seconde période couvrant les années 2008 à 2012, chaque État Membre a publié fin 2007, après approbation par la Commission européenne, un Plan national d'allocations de quotas (PNAQ) déterminant la quantité de quotas attribuée à chaque site industriel.

L'ensemble de nos cimenteries de l'Union européenne, ainsi que, dans une moindre mesure, notre activité Plâtre, sont concernés par la directive sur l'échange des quotas d'émissions et ses dispositions. Nous exploitons des cimenteries dans 10 des 27 pays de l'Union européenne ; les quotas qui leur ont été alloués représentent environ 28 millions de tonnes de CO<sub>2</sub> par an sur la période 2008-2012. Le Groupe suit ces quotas non seulement sur une base annuelle mais aussi sur l'ensemble de la période 2008-2012. Les émissions réelles sont consolidées sur une base mensuelle. Les prévisions de la situation annuelle sont régulièrement mises à jour au cours de la période. En cas d'émissions réelles sur l'année supérieures aux quotas alloués pour la même période, des quotas sont achetés sur le marché. En situation inverse, les surplus peuvent être vendus sur le marché.

En 2009, la baisse d'activité de nos marchés européens combinée à l'amélioration de notre performance exprimée en kg de CO<sub>2</sub> à la tonne de ciment a permis de dégager des excédents de quotas. Lafarge a procédé en 2009 à la cession de quotas excédentaires pour un montant de 142 millions d'euros (85 millions d'euros en 2008).

Pour l'année 2010, sur la base de nos prévisions actuelles de production, qui peuvent être amenées à évoluer en cas de tendances de marché différentes de celles anticipées aujourd'hui, les quotas reçus dans le cadre des PNAQ (2008-2012) devraient être supérieurs à nos besoins évalués sur une base consolidée.

## Note 8 Produits et charges financiers

L'analyse des produits et charges financiers se présente comme suit :

|   | EXERCICES CLOS LE 31 DÉCEMBRE |                |              |
|---|-------------------------------|----------------|--------------|
| (millions d'euros)                        | 2009                          | 2008           | 2007         |
| Charges financières d'intérêt             | (879)                         | (1 032)        | (603)        |
| Pertes de change                          | (74)                          | (10)           | (7)          |
| Autres charges financières                | (183)                         | (115)          | (42)         |
| <b>CHARGES FINANCIÈRES</b>                | <b>(1 136)</b>                | <b>(1 157)</b> | <b>(652)</b> |
| Produits financiers d'intérêt             | 119                           | 185            | 102          |
| Dividendes reçus                          | 27                            | 31             | 24           |
| Gains de change                           | 37                            | -              | -            |
| Autres produits financiers                | 27                            | -              | -            |
| <b>PRODUITS FINANCIERS</b>                | <b>210</b>                    | <b>216</b>     | <b>126</b>   |
| <b>PRODUITS (CHARGES) FINANCIERS NETS</b> | <b>(926)</b>                  | <b>(941)</b>   | <b>(526)</b> |

### 2009

Les charges financières d'intérêt s'entendent après déduction, pour un montant de 52 millions d'euros en 2009 (77 millions d'euros en 2008 et 18 millions d'euros en 2007), d'intérêts capitalisés sur les emprunts destinés au financement des unités de production pendant la période de construction. Le taux d'intérêt utilisé pour la capitalisation est le taux effectif de l'emprunt dédié en cas de financement spécifique ou le taux d'intérêt moyen de la dette du Groupe. Les charges financières d'intérêt nettes (charges financières d'intérêt diminuées des produits financiers d'intérêt) s'établissent à 760 millions d'euros (847 millions d'euros en 2008 et 501 millions d'euros en 2007).

La réduction en 2009 de nos charges financières d'intérêt par rapport à 2008 provient de l'effet conjugué de la réduction de notre niveau de dette et de la baisse de son coût. Le taux d'intérêt moyen sur notre dette brute est de 5,1 % en 2009 comparé à un taux de 5,5 % en 2008.

Le montant des gains et pertes de change varie selon l'exposition aux risques de change de créances et dettes libellées dans des devises différentes de la devise fonctionnelle de l'entité portant cette créance et/ou cette dette. Ces variations de change proviennent notamment de montants libellés en dollars américains et en neiras nigériens.

Les autres charges financières comprennent notamment l'effet de l'accélération d'amortissement des coûts de mise en place de la ligne d'acquisition d'Orascom Cement suite au remboursement anticipé de certaines tranches et à l'annulation d'une ligne de crédit disponible non tirée pour un montant total de 25 millions d'euros. Elles intègrent également des dépréciations d'actifs financiers disponibles à la vente pour un montant de 23 millions d'euros.

Le montant des dividendes provient essentiellement du dividende versé par la société non consolidée Cimentos de Portugal (CIMPOR) pour un montant de 22 millions d'euros en 2009 (26 millions d'euros en 2008 et 21 millions d'euros en 2007).

Les autres produits financiers comprennent notamment un gain lié à la cession d'un actif financier disponible à la vente au Kenya pour un montant de 11 millions d'euros.

Les produits (charges) nets sur instruments dérivés incluent les gains et pertes liés à la part inefficace des dérivés désignés comme instruments de couverture de flux de trésorerie et de juste valeur. L'impact de ces gains et pertes est non significatif pour les périodes présentées.

### 2008

Le montant des charges financières d'intérêt a augmenté significativement en 2008 essentiellement en raison des intérêts sur la dette contractée dans le cadre de l'acquisition d'Orascom Cement pour un montant de 360 millions d'euros et aux intérêts sur la dette nette reprise des filiales ex-Orascom Cement pour un montant de 48 millions d'euros.

L'augmentation significative du montant des intérêts capitalisés provient essentiellement des intérêts capitalisés sur les emprunts destinés au financement des unités de production des filiales ex-Orascom Cement.

Les autres charges financières nettes comprennent notamment les intérêts sur la provision pour litige concurrence Plâtre (litige décrit en Note 24 et en Note 29), l'étalement des frais de mise en place de la ligne de crédit tirée suite à l'acquisition d'Orascom Cement et les commissions bancaires.

## Note 9 | Résultats par action

Le calcul des résultats de base et dilué par action pour les exercices clos les 31 décembre 2009, 2008 et 2007 est présenté ci-dessous :

|  | EXERCICES CLOS LE 31 DÉCEMBRE |                |                |
|--|-------------------------------|----------------|----------------|
|  | 2009                          | 2008           | 2007           |
| <b>NUMÉRATEUR</b> (millions d'euros)   |                               |                |                |
| <b>RÉSULTAT DES ACTIVITÉS POURSUIVIES, PART ATTRIBUABLE AUX PROPRIÉTAIRES DE LA SOCIÉTÉ MÈRE DU GROUPE</b> | <b>736</b>                    | <b>1 598</b>   | <b>1 791</b>   |
| <b>DÉNOMINATEUR</b> (milliers d'actions)   |                               |                |                |
| <b>NOMBRE MOYEN D' ACTIONS</b>   | <b>265 547</b>                | <b>222 350</b> | <b>198 806</b> |
| Effet dilutif des stock-options  | 260                           | 846            | 2 597          |
| <b>NOMBRE TOTAL D' ACTIONS POTENTIELLES DILUTIVES</b>  | <b>260</b>                    | <b>846</b>     | <b>2 597</b>   |
| <b>NOMBRE MOYEN D' ACTIONS - DILUÉ</b>   | <b>265 807</b>                | <b>223 196</b> | <b>201 403</b> |
| <b>RÉSULTAT PAR ACTION DES ACTIVITÉS POURSUIVIES</b> (euros)   | <b>2,77</b>                   | <b>7,19</b>    | <b>9,01</b>    |
| <b>RÉSULTAT DILUÉ PAR ACTION DES ACTIVITÉS POURSUIVIES</b> (euros)   | <b>2,77</b>                   | <b>7,16</b>    | <b>8,89</b>    |

### 2009

Les stock-options ayant un effet anti-dilutif ne sont pas prises en compte dans le calcul du résultat dilué par action.

En 2009, 7,62 millions de stock-options ont été exclues du calcul du résultat dilué par action (3,32 millions en 2008 et 0,54 million en 2007).

Afin d'assurer la comparabilité des résultats par action présentés, les nombres moyens d'actions en circulation relatifs aux périodes comparatives présentées ont été ajustés afin de refléter le fait que l'augmentation de capital du Groupe, réalisée le 28 avril 2009 (cf. Note 3), ait été effectuée sous la forme d'une augmentation de capital avec droit préférentiel de souscription à un cours inférieur au cours du marché. Les nombres moyens d'actions utilisés pour déterminer les résultats de base et dilué par actions pour les périodes comparatives, présentés dans le tableau ci-dessus, ont ainsi été ajustés du rapport entre le dernier cours de bourse de l'action Lafarge avant détachement du droit préférentiel de souscription, soit 31,91 euros, et ce cours après

détachement du droit de 4,19 euros, soit 27,72 euros. Ce rapport a été appliqué jusqu'à la date de réalisation de l'augmentation de capital.

L'augmentation du nombre moyen d'actions en 2009 est liée aux deux augmentations de capital lancées en 2009 (cf. Note 3) :

- 90 109 164 actions nouvelles créées en avril 2009 suite à l'augmentation de capital de 1,5 milliard d'euros ;
- 1 101 834 actions nouvelles émises dans le cadre de l'augmentation de capital réservée aux salariés du 11 décembre 2009.

### 2008

L'augmentation significative du nombre moyen d'actions en 2008 est liée à l'augmentation de capital réservée aux principaux actionnaires fondateurs d'OCI dans le cadre de la rémunération des titres d'Orascom Cement acquis le 23 janvier 2008. 22,5 millions d'actions nouvelles ont été émises au profit de NNS Holding Sarl et représentent un nombre moyen de 21,1 millions d'actions pour l'année 2008.

## Note 10 | Goodwill

### (a) Analyse de la variation des goodwill

Le tableau ci-dessous détaille l'analyse de la variation des goodwill par secteur d'activité :

| (millions d'euros)  | CIMENT        | GRANULATS & BÉTON | PLÂTRE     | AUTRES     | TOTAL         |
|---|---------------|-------------------|------------|------------|---------------|
| <b>GOODWILL AU 1<sup>ER</sup> JANVIER 2007</b>                                      | <b>5 848</b>  | <b>1 401</b>      | <b>262</b> |            | <b>7 511</b>  |
| Acquisitions  | 198           | 75                | -          | -          | 273           |
| Cessions  | (58)          | (9)               | -          | -          | (67)          |
| Réaffectation des goodwill provisoires  | (44)          | 54                | -          | -          | 10            |
| Variation du goodwill lié aux options de vente octroyées aux minoritaires           | 129           | -                 | -          | -          | 129           |
| Écarts de conversion  | (275)         | (99)              | (11)       | -          | (385)         |
| <b>GOODWILL AU 31 DÉCEMBRE 2007</b>   | <b>5 798</b>  | <b>1 422</b>      | <b>251</b> | -          | <b>7 471</b>  |
| Montant brut au 1 <sup>er</sup> janvier 2008  | 5 858         | 1 422             | 274        |            | 7 554         |
| Dépréciation cumulée  | (60)          |                   | (23)       |            | (83)          |
| <b>NET AU 1<sup>ER</sup> JANVIER 2008</b>   | <b>5 798</b>  | <b>1 422</b>      | <b>251</b> | -          | <b>7 471</b>  |
| Acquisitions  | 5 829         | 588               | 1          | 289        | 6 707         |
| Cessions  | (150)         | (10)              | -          | -          | (160)         |
| Réaffectation des goodwill provisoires  | 2             | 29                | -          | -          | 31            |
| Dépréciation  | (200)         | (50)              | -          | -          | (250)         |
| Variation du goodwill lié aux options de vente octroyées aux minoritaires           | (134)         | 3                 | -          | -          | (131)         |
| Écarts de conversion  | (278)         | (7)               | (9)        | -          | (294)         |
| <b>GOODWILL AU 31 DÉCEMBRE 2008</b>   | <b>10 867</b> | <b>1 975</b>      | <b>243</b> | <b>289</b> | <b>13 374</b> |
| Montant brut au 1 <sup>er</sup> janvier 2009  | 11 123        | 2 025             | 264        | 289        | 13 701        |
| Dépréciation cumulée  | (256)         | (50)              | (21)       | -          | (327)         |
| <b>NET AU 1<sup>ER</sup> JANVIER 2009</b>   | <b>10 867</b> | <b>1 975</b>      | <b>243</b> | <b>289</b> | <b>13 374</b> |
| Acquisitions  | 4             | 5                 | -          | -          | 9             |
| Cessions  | (140)         | (22)              | -          | -          | (162)         |
| Réaffectation des goodwill provisoires  | 513           | 34                | -          | (289)      | 258           |
| Dépréciation  | (30)          | -                 | -          | -          | (30)          |
| Variation du goodwill lié aux options de vente octroyées aux minoritaires et autres | (76)          | -                 | -          | -          | (76)          |
| Écarts de conversion  | (100)         | (26)              | 2          | -          | (124)         |
| <b>GOODWILL AU 31 DÉCEMBRE 2009</b>   | <b>11 038</b> | <b>1 966</b>      | <b>245</b> | -          | <b>13 249</b> |
| Montant brut au 31 décembre 2009  | 11 308        | 1 973             | 266        | -          | 13 547        |
| Dépréciation cumulée  | (270)         | (7)               | (21)       | -          | (298)         |
| <b>NET AU 31 DÉCEMBRE 2009</b>  | <b>11 038</b> | <b>1 966</b>      | <b>245</b> | -          | <b>13 249</b> |

Au compte de résultat, la dépréciation de goodwill se présente comme suit (cf. Note 6) :

| (millions d'euros)       | 2009 | 2008 | 2007 |
|--------------------------|------|------|------|
| Dépréciation de goodwill | 30   | 250  | -    |

**(b) Acquisitions****2009**

Aucune acquisition significative n'a eu lieu en 2009.

Le goodwill résultant de l'acquisition en 2008 d'Orascom Building Materials Holding S.A.E ("Orascom Cement"), d'un montant de 6 370 millions d'euros, a été affecté de manière définitive au 31 décembre 2009, principalement aux UGT acquises (4 446 millions d'euros) et au groupe d'UGT de la région Moyen-Orient et Afrique (1 150 millions d'euros) au titre de la capacité apportée par Orascom à accroître et accélérer le développement du Groupe dans cette région, ainsi qu'à des synergies industrielles.

**2008****ACQUISITION D'ORASCOM CEMENT**

Le 23 janvier 2008, Lafarge a acquis 100 % du capital social et des droits de vote d'Orascom Building Materials Holding S.A.E ("Orascom Cement"). Orascom Cement est un leader cimentier des marchés émergents, avec des positions de premier plan sur les marchés d'Égypte, d'Algérie, des Émirats Arabes Unis et d'Irak, et des positions stratégiques dans d'autres marchés en croissance de la région notamment en Arabie Saoudite et en Syrie. Dans le cadre de l'acquisition d'Orascom Cement, Lafarge a acquis 50 % de Grupo GLA. En avril 2008, Lafarge a par ailleurs acquis les 50 % restants.

Le coût d'acquisition total s'est élevé à 8 321 millions d'euros et a été payé pour partie en numéraires et pour partie en actions. Cet investissement a généré la consolidation d'une dette nette complémentaire de 1 747 millions d'euros.

Le goodwill résultant de cette transaction s'élève à 6 370 millions d'euros.

**ACQUISITION DE L'ACTIVITÉ BÉTON DE LARSEN & TOUBRO LTD. (L&T)**

Le 23 octobre 2008, Lafarge a acquis L&T Concrete en Inde du groupe Larsen & Toubro. Lafarge a acquis 100 % des actifs de L&T incluant 69 centrales à béton implantées sur tout le territoire de l'Inde, sur des marchés clés comme Delhi, Kolkata, Mumbai et Bangalore. Le prix d'acquisition, basé sur une valeur d'entreprise de 226 millions d'euros à la signature du contrat, a été ajusté à 244 millions d'euros (équivalent de 15,6 milliards de roupies) conformément au mécanisme d'ajustement prévu par le contrat d'acquisition et a été financé pour partie par une dette contractée localement (5 milliards de roupies). Ce prix reste provisoire et pourra encore faire l'objet d'ajustements ultérieurs.

Le goodwill résultant de cette transaction s'élève à 190 millions d'euros.

**ACQUISITION D' ACTIONS AUPRÈS DES INTÉRÊTS MINORITAIRES DE LA SOCIÉTÉ HERACLES GENERAL CEMENT**

En 2008, nous avons poursuivi nos acquisitions d'actions Heracles General Cement pour un total de 27 millions d'euros représentant un total de 1,6 million d'actions portant ainsi le pourcentage de détention du Groupe à 88,99 % au 31 décembre 2008 (86,73 % à fin 2007).

Le goodwill résultant de ces opérations s'élève à 11 millions d'euros.

**ACQUISITION D' ACTIONS AUPRÈS DES INTÉRÊTS MINORITAIRES DE LA ROUMANIE**

Le 4 juillet 2008, Lafarge a racheté la totalité des actions détenues par la BERD dans le cadre de l'option de vente que Lafarge leur avait consenti pour un montant de 215 millions d'euros représentant

37,66 % du capital de la société. Cette acquisition a généré un goodwill complémentaire non significatif.

**ACQUISITION D' ACTIONS AUPRÈS DES INTÉRÊTS MINORITAIRES DE LA RUSSIE**

Au cours de l'année 2008, Lafarge a racheté la totalité des actions détenues dans la filiale OAO Lafarge Cement pour un montant de 105 millions d'euros représentant 9,87 % du capital de la société. Cette acquisition a généré un goodwill de 89 millions d'euros.

**2007****ACQUISITION D'OPÉRATIONS CIMENTIÈRES DANS LA RÉGION DU SICHUAN (CHINE)**

En 2007, Lafarge a développé, par l'intermédiaire de Lafarge Shui On Cement, son activité Ciment en Chine en acquérant 100 % des actions de la société Shuangma Investment qui détient elle-même 56,81 % de la société Sichuan Shuangma Cement (Shuangma Cement), cotée à la Bourse de Shenzhen.

Shuangma Cement possède des usines de ciment et d'autres sites de production liés à l'activité cimentière dans les districts de Mianyang et de Yibin dans la province du Sichuan.

Le coût d'acquisition total des actions de la société Shuangma Investment et de ses filiales, payé par Lafarge à travers Lafarge Shui On, s'est élevé à 18 millions d'euros. Cet investissement a généré la consolidation d'une dette brute complémentaire de 28 millions d'euros.

Le goodwill résultant de cette transaction s'élève à 1 million d'euros.

**ACQUISITION DE FELTES SAND & GRAVEL ET DE MELLOTT AUX ÉTATS-UNIS**

En mars 2007, Lafarge North America Inc. a acquis la société Feltes Sand & Gravel, située à Chicago, dans l'Illinois, pour un montant total de 66 millions d'euros. Lafarge devient propriétaire de 100 % des actifs, de Feltes Mineral Properties LLC, Feltes Mineral Properties II LLC, et de Feltes Development Properties LLC, comprenant notamment une activité d'extraction de sable et de graviers naturels et 20,4 millions de tonnes de réserves prouvées. Le goodwill résultant de cette transaction s'élève à 30 millions d'euros.

En octobre 2007, Lafarge North America Inc. acquiert le groupe H.B. Mellot Inc.'s Heritage Division, situé à Hagerstown, dans l'état du Maryland, pour un coût total de 38 millions d'euros. Lafarge a acheté 100 % des actifs qui incluent quatre carrières en activité, une carrière inactive représentant 36 millions de tonnes de réserves probables ainsi que trois sociétés de béton prêt à l'emploi. Le goodwill résultant de cette transaction s'élève à 21 millions d'euros.

**ACQUISITION D' ACTIONS AUPRÈS DES INTÉRÊTS MINORITAIRES DE LA SOCIÉTÉ HERACLES GENERAL CEMENT**

En avril 2007, Lafarge Cementos a acquis un bloc d'environ 18,5 millions d'actions de la société Heracles General Cement auprès de la Banque Nationale de Grèce, accroissant ainsi le pourcentage de détention du Groupe dans cette filiale de 53,17 % à 79,17 %. Cette transaction s'est effectuée au prix de 17,40 euros par action, ce qui représente un coût total de 321,9 millions d'euros.

Nous avons poursuivi nos acquisitions d'actions Heracles au cours de l'année 2007 pour un total cumulé de 417 millions d'euros portant ainsi le pourcentage de détention du Groupe à 86,73 % au 31 décembre 2007.

Le goodwill résultant de ces opérations s'élève à 171 millions d'euros.

#### Autres acquisitions

Au cours des exercices 2009, 2008 et 2007, le Groupe a réalisé d'autres acquisitions de moindre importance que celles décrites ci-dessus. Le coût global de ces acquisitions représente 58 millions d'euros au 31 décembre 2009, 204 millions d'euros au 31 décembre 2008 et 65 millions d'euros au 31 décembre 2007.

Lafarge est constitué d'une centaine d'UGT ou groupes d'UGT au 31 décembre 2009 pour lesquelles un goodwill est affecté. Le tableau ci-après présente la répartition du nombre d'UGT ou groupes d'UGT du Groupe, ainsi que le montant de goodwill associé par secteur d'activité en millions d'euros :

| AU 31 DÉCEMBRE     |                                |                         |                                |                         |                                |                         |
|--------------------|--------------------------------|-------------------------|--------------------------------|-------------------------|--------------------------------|-------------------------|
| SECTEUR D'ACTIVITÉ | 2009                           |                         | 2008                           |                         | 2007                           |                         |
|                    | NOMBRE D'UGT/<br>GROUPES D'UGT | MONTANT<br>DES GOODWILL | NOMBRE D'UGT/<br>GROUPES D'UGT | MONTANT<br>DES GOODWILL | NOMBRE D'UGT/<br>GROUPES D'UGT | MONTANT<br>DES GOODWILL |
| Ciment             | 51                             | 11 034                  | 51                             | 11 152                  | 42                             | 5 795                   |
| Granulats & Béton  | 24                             | 1 970                   | 23                             | 1 979                   | 17                             | 1 426                   |
| Plâtre             | 21                             | 245                     | 21                             | 243                     | 20                             | 250                     |
| <b>TOTAL</b>       | <b>96</b>                      | <b>13 249</b>           | <b>95</b>                      | <b>13 374</b>           | <b>79</b>                      | <b>7 471</b>            |

#### (d) Test de perte de valeur des goodwill

La méthodologie appliquée par le Groupe pour effectuer les tests de perte de valeur des goodwill est décrite en Note 2.12.

Le montant de goodwill constaté dans les comptes consolidés du Groupe est alloué à des Unités Génératrices de Trésorerie (UGT), correspondant généralement à une activité dans un pays, ou à des groupes d'UGT (cf. Note 2.12).

#### (c) Répartition des goodwill

Pour les besoins des tests de dépréciation, les goodwill constatés lors de regroupements d'entreprises sont alloués à des Unités Génératrices de Trésorerie (UGT) ou groupes d'UGT tels que définis en Note 2.12. Ces UGT ou groupes d'UGT représentent le niveau de suivi des goodwill pour les besoins de gestion interne et ne dépassent pas le niveau du secteur opérationnel tel que présenté en Note 4 – "Information sectorielle", par secteur d'activité et zone géographique.

À l'exception des principales UGT présentées dans le tableau ci-dessous, les goodwill alloués aux autres UGT ou groupes d'UGT représentent individuellement des montants inférieurs à 10 % de la valeur totale du goodwill.

Les taux d'actualisation sont des taux après impôt appliqués à des flux de trésorerie après impôt. L'utilisation de ces taux donne des valeurs recouvrables identiques à celles qui seraient obtenues en utilisant des taux avant impôt appliqués à des flux de trésorerie avant impôt (comme requis par IAS 36 – "Dépréciations d'actifs").

Les taux d'actualisation et de croissance à l'infini en monnaie forte utilisés pour la valorisation des principales UGT pour l'approche par les flux de trésorerie estimés ainsi que le montant des goodwill associés sont les suivants :

| AU 31 DÉCEMBRE                  |  |                      |                               |
|---------------------------------|--|----------------------|-------------------------------|
| UNITÉ GÉNÉRATRICE DE TRÉSORERIE | VALEUR DU GOODWILL ASSOCIÉ<br>(millions d'euros) | 2009                 |                               |
|                                 |  | TAUX D'ACTUALISATION | TAUX DE CROISSANCE À L'INFINI |
| Ciment Amérique du Nord *       | 1 473  | 7,6 %                | 1,8 %                         |
| Ciment Algérie **               | 1 376  | 8,8 %                | 3,0 %                         |
| Ciment Egypte **                | 1 343  | 8,7 %                | 3,0 %                         |

\* L'UGT Ciment Amérique du Nord a été testée sur la base de la méthode des multiples de marché en 2008 et 2007.

\*\* UGT résultant de l'acquisition d'Orascom Cement en 2008.

Les principales hypothèses utilisées dans l'évaluation des UGT ou groupes d'UGT sont comprises dans les intervalles suivants :

| AU 31 DÉCEMBRE   |                |               |                |
|--|----------------|---------------|----------------|
|  | 2009           | 2008          | 2007           |
| Multiple de résultat d'exploitation avant plus-values de cession, perte de valeur sur actifs, restructuration et autres et avant prise en compte des dépréciations et des amortissements | 7,7 - 9,6      | 8,2 - 9,3     | 8,0 - 11,3     |
| Taux d'actualisation   | 7,3 % - 12,5 % | 7,9 % - 9,2 % | 7,7 % - 10,2 % |
| Taux de croissance à l'infini  | 1,8 % - 3,0 %  | 2,0 % - 2,5 % | 2,0 % - 2,5 %  |

Le Groupe a par ailleurs tenu compte de l'impact de la crise économique touchant les marchés développés dans les hypothèses opérationnelles retenues dans les flux de trésorerie futurs.

Des analyses de sensibilité de la valeur recouvrable à un changement raisonnablement possible d'une hypothèse clé (notamment sensibilité à la variation d'un point du taux d'actualisation et du taux de croissance à l'infini) ont été réalisées et n'ont pas fait apparaître de situation dans laquelle la valeur recouvrable des principales UGT deviendrait inférieure à leur valeur comptable. Les tests de sensibilité réalisés sur l'UGT Ciment Royaume-Uni, dont le goodwill a fait l'objet d'une dépréciation de 200 millions d'euros en 2008, font également apparaître une valeur recouvrable au moins équivalente à la valeur comptable de cette UGT.

**2009**

Aucune dépréciation de goodwill n'a été mise en évidence au 31 décembre 2009 dans le cadre des tests de perte de valeur des goodwill. Une dépréciation de goodwill de 30 millions d'euros a été comptabilisée sur le second trimestre 2009 sur l'UGT Ciment Chili en liaison avec sa cession en cours, effective fin août 2009.

**2008**

En 2008, le Groupe a comptabilisé 200 millions d'euros de dépréciation de goodwill pour l'UGT Ciment Royaume-Uni, sur la base de la valeur d'utilité de cette UGT. Une dépréciation de goodwill de 50 millions d'euros a également été constatée sur l'UGT Granulats et béton Amérique du Nord. En effet, dans le cadre du programme de désinvestissements initié par le Groupe, certains actifs isolés de cette UGT faisaient l'objet de discussions pour cession. Dans ce contexte, leur valeur nette comptable a été alignée sur leur valeur recouvrable estimée.

**2007**

En 2007, aucune dépréciation de goodwill n'a été mise en évidence.

**Note 11** | Immobilisations incorporelles

| (millions d'euros)                                      | 2009       | 2008       | 2007       |
|---|------------|------------|------------|
| <b>VALEUR NETTE COMPTABLE AU 1<sup>ER</sup> JANVIER</b> | <b>614</b> | <b>472</b> | <b>426</b> |
| Acquisitions  | 69         | 77         | 143        |
| Cessions  | (4)        | (4)        | (5)        |
| Amortissements  | (93)       | (82)       | (64)       |
| Dépréciations   | -          | -          | (10)       |
| Principales acquisitions par regroupement d'entreprises | -          | 117        | 51         |
| Autres variations                                       | 51         | 37         | (40)       |
| Écarts de conversion                                    | (5)        | (3)        | (29)       |
| <b>VALEUR NETTE COMPTABLE AU 31 DÉCEMBRE</b>            | <b>632</b> | <b>614</b> | <b>472</b> |

En 2008, les immobilisations incorporelles acquises dans le cadre de la transaction avec Orascom Cement sont reflétées sur la ligne "Principales acquisitions par regroupement d'entreprises".

Aucune reprise de perte de valeur n'a été constatée sur les exercices présentés.

Les immobilisations incorporelles se décomposent comme suit :

| (millions d'euros)                   | AU 31 DÉCEMBRE |   |              |              |   |              |              |   |              |
|--------------------------------------|----------------|---|--------------|--------------|---|--------------|--------------|---|--------------|
|                                      | 2009           |   |              | 2008         |   |              | 2007         |   |              |
|                                      | VALEUR BRUTE   | AMORTISSEMENTS ET DÉPRÉCIATIONS CUMULÉS | VALEUR NETTE | VALEUR BRUTE | AMORTISSEMENTS ET DÉPRÉCIATIONS CUMULÉS | VALEUR NETTE | VALEUR BRUTE | AMORTISSEMENTS ET DÉPRÉCIATIONS CUMULÉS | VALEUR NETTE |
| Logiciels                            | 456            | 302                                     | 154          | 432          | 260                                     | 172          | 384          | 226                                     | 158          |
| Droits de promotion immobilière      | 82             | 54                                      | 28           | 77           | 49                                      | 28           | 99           | 61                                      | 38           |
| Droits d'exploitation des carrières  | 171            | 37                                      | 134          | 176          | 35                                      | 141          | 161          | 32                                      | 129          |
| Autres immobilisations incorporelles | 409            | 93                                      | 316          | 347          | 74                                      | 273          | 205          | 58                                      | 147          |
| <b>TOTAL</b>                         | <b>1 118</b>   | <b>486</b>                              | <b>632</b>   | <b>1 032</b> | <b>418</b>                              | <b>614</b>   | <b>849</b>   | <b>377</b>                              | <b>472</b>   |

Pour les périodes présentées, les "Autres immobilisations incorporelles" ne comprennent que des actifs à durée d'utilité finie.

En 2009, les dépenses du Groupe dans les domaines de l'innovation produits et de l'amélioration des processus industriels se sont élevées

à 152 millions d'euros, comparativement à 160 millions d'euros en 2008 et 141 millions d'euros en 2007. La part de ces dépenses comptabilisée en charges s'élève à 140 millions en 2009, 146 millions d'euros en 2008 et 141 millions d'euros en 2007.



## Note 12 Immobilisations corporelles

### (a) Variation des immobilisations corporelles

| (millions d'euros)   | TERRAINS<br>DE CARRIÈRES<br>ET AUTRES<br>TERRAINS | BÂTIMENTS    | MATÉRIEL,<br>ÉQUIPEMENTS,<br>ET<br>INSTALLATIONS | IMMOBILI-<br>SATIONS<br>EN COURS | TOTAL AVANT<br>SUBVENTIONS<br>D'INVESTIS-<br>SEMENT | SUBVENTIONS<br>D'INVESTIS-<br>SEMENT | TOTAL         |
|--|---|--------------|--|----------------------------------|---|--------------------------------------|---------------|
| Valeur brute au 1 <sup>er</sup> janvier 2007                     | 2 069   | 3 107        | 13 826   | 1 081                            | 20 083  |                                      |               |
| Amortissements cumulés   | (432)   | (1 449)      | (6 868)  | (40)                             | (8 789)   |                                      |               |
| <b>VALEUR NETTE COMPTABLE<br/>AU 1<sup>ER</sup> JANVIER 2007</b> | <b>1 637</b>                                      | <b>1 658</b> | <b>6 958</b>                                     | <b>1 041</b>                     | <b>11 294</b>                                       | <b>(111)</b>                         | <b>11 183</b> |
| Acquisitions   | 45  | 53           | 360  | 1 512                            | 1 970   | -                                    | 1 970         |
| Cessions   | (42)  | (6)          | (39)   | (14)                             | (101)   | -                                    | (101)         |
| Principales acquisitions par<br>regroupement d'entreprises       | 35  | 17           | 41   | 13                               | 106   | -                                    | 106           |
| Autres variations de périmètre                                   | 38  | (5)          | (20)   | (6)                              | 7   | -                                    | 7             |
| Amortissements   | (53)  | (131)        | (700)  | -                                | (884)   | 7                                    | (877)         |
| Dépréciations  | (1)   | (1)          | (1)  | -                                | (3)   | -                                    | (3)           |
| Autres variations  | 74  | 152          | 794  | (926)                            | 94  | -                                    | 94            |
| Écarts de conversion   | (65)  | (56)         | (292)  | (66)                             | (479)   | 4                                    | (475)         |
| <b>VALEUR NETTE COMPTABLE<br/>AU 31 DÉCEMBRE 2007</b>            | <b>1 668</b>                                      | <b>1 681</b> | <b>7 101</b>                                     | <b>1 554</b>                     | <b>12 004</b>                                       | <b>(100)</b>                         | <b>11 904</b> |
| Valeur brute au 1 <sup>er</sup> janvier 2008                     | 2 106   | 3 231        | 14 044   | 1 556                            | 20 937  |                                      |               |
| Amortissements cumulés   | (438)   | (1 550)      | (6 943)  | (2)                              | (8 933)   |                                      |               |
| <b>VALEUR NETTE COMPTABLE<br/>AU 1<sup>ER</sup> JANVIER 2008</b> | <b>1 668</b>                                      | <b>1 681</b> | <b>7 101</b>                                     | <b>1 554</b>                     | <b>12 004</b>                                       | <b>(100)</b>                         | <b>11 904</b> |
| Acquisitions   | 49  | 94           | 394  | 2 231                            | 2 768   |                                      | 2 768         |
| Cessions   | (9)   | (26)         | (38)   | (5)                              | (78)  |                                      | (78)          |
| Principales acquisitions par<br>regroupement d'entreprises       | 37  | 304          | 2 994  | 1 273                            | 4 608   |                                      | 4 608         |
| Autres variations de périmètre                                   | (11)  | (28)         | (86)   | (321)                            | (446)   |                                      | (446)         |
| Amortissements   | (51)  | (137)        | (824)  | -                                | (1 012)   | 18                                   | (994)         |
| Dépréciations  | -   | (14)         | (12)   | -                                | (26)  |                                      | (26)          |
| Autres variations  | 115   | 124          | 1 506  | (1 848)                          | (103)   | (1)                                  | (104)         |
| Écarts de conversion   | (120)   | (94)         | (393)  | (105)                            | (712)   | 7                                    | (705)         |
| <b>VALEUR NETTE COMPTABLE<br/>AU 31 DÉCEMBRE 2008</b>            | <b>1 678</b>                                      | <b>1 904</b> | <b>10 642</b>                                    | <b>2 779</b>                     | <b>17 003</b>                                       | <b>(76)</b>                          | <b>16 927</b> |
| Valeur brute au 1 <sup>er</sup> janvier 2008                     | 2 111   | 3 504        | 17 779   | 2 786                            | 26 180  |                                      |               |
| Amortissements cumulés   | (433)   | (1 600)      | (7 137)  | (7)                              | (9 177)   |                                      |               |



| (millions d'euros)   | TERRAINS DE CARRIÈRES ET AUTRES TERRAINS | BÂTIMENTS    | MATÉRIEL, ÉQUIPEMENTS, ET INSTALLATIONS | IMMOBILISATIONS EN COURS | TOTAL AVANT SUBVENTIONS D'INVESTISSEMENT | SUBVENTIONS D'INVESTISSEMENT | TOTAL         |
|--|--|--------------|---|--------------------------|--|------------------------------|---------------|
| <b>VALEUR NETTE COMPTABLE AU 1<sup>ER</sup> JANVIER 2009</b> | <b>1 678</b>                             | <b>1 904</b> | <b>10 642</b>                           | <b>2 779</b>             | <b>17 003</b>                            | <b>(76)</b>                  | <b>16 927</b> |
| Acquisitions   | 35                                       | 63           | 307                                     | 1 156                    | 1 561                                    | (1)                          | 1 560         |
| Cessions   | (9)                                      | (7)          | (36)                                    | (2)                      | (54)                                     |                              | (54)          |
| Autres variations de périmètre                               | (84)                                     | (27)         | (316)                                   | (36)                     | (463)                                    |                              | (463)         |
| Amortissements   | (48)                                     | (220)        | (768)                                   | -                        | (1 036)                                  | 6                            | (1 030)       |
| Dépréciations  | (3)                                      |              | (112)                                   | (19)                     | (134)                                    |                              | (134)         |
| Autres variations  | 54                                       | 172          | 1 230                                   | (1 551)                  | (95)                                     |                              | (95)          |
| Écarts de conversion   | 33                                       | -            | (35)                                    | (13)                     | (15)                                     | 3                            | (12)          |
| <b>VALEUR NETTE COMPTABLE AU 31 DÉCEMBRE 2009</b>            | <b>1 656</b>                             | <b>1 885</b> | <b>10 912</b>                           | <b>2 314</b>             | <b>16 767</b>                            | <b>(68)</b>                  | <b>16 699</b> |
| Valeur brute au 31 décembre 2009                             | 2 127                                    | 3 628        | 18 505                                  | 2 328                    | 26 588                                   |                              |               |
| Amortissements cumulés                                       | (471)                                    | (1 743)      | (7 593)                                 | (14)                     | (9 821)                                  |                              |               |

## 2009

En 2009, les actifs corporels dont la valeur comptable était inférieure à leur valeur recouvrable ont fait l'objet d'une dépréciation pour un montant de 134 millions d'euros, dont 90 millions d'euros sur certains actifs Ciment de la région Europe occidentale suite à des fermetures de capacité (cf. Note 6).

Les autres variations comprennent notamment l'incidence des cessions de l'exercice pour un montant négatif de 370 millions d'euros.

## 2008

En 2008, les principales acquisitions par regroupement d'entreprises concernent essentiellement l'acquisition d'Orascom Cement et de L&T Concrete en Inde. Les immobilisations corporelles provenant des filiales ex-Orascom Cement sont principalement des usines pour lesquelles un exercice de juste valeur a été réalisé.

Les autres variations de périmètre concernent principalement la cession de Lafarge Titan Egypt et de nos activités en Italie.

### (b) Amortissements et dépréciations

La dotation aux amortissements relative aux immobilisations corporelles et la dépréciation des actifs constatées au compte de résultat se présentent comme suit :

| (millions d'euros)          | EXERCICES CLOS LE 31 DÉCEMBRE |              |            |
|-----------------------------|-------------------------------|--------------|------------|
|                             | 2009                          | 2008         | 2007       |
| Dotation aux amortissements | 1030                          | 994          | 877        |
| Dépréciations               | 134                           | 26           | 3          |
| <b>TOTAL</b>                | <b>1 164</b>                  | <b>1 020</b> | <b>880</b> |

Aucune reprise significative de perte de valeur n'a été constatée sur les exercices présentés.

### (c) Location-financement

La valeur brute des immobilisations corporelles comprend 116 millions d'euros d'immobilisations en location-financement pour l'exercice clos le 31 décembre 2009 (124 millions d'euros au 31 décembre 2008, 89 millions d'euros au 31 décembre 2007). La dette résiduelle

correspondante s'élève à 57 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2009 (67 millions d'euros au 31 décembre 2008, 46 millions d'euros au 31 décembre 2007).

## Note 13 Participations dans des entreprises associées

### (a) Variation des participations dans des entreprises associées

| (millions d'euros)   | 2009                 | 2008               | 2007               |
|--|----------------------|--------------------|--------------------|
| <b>AU 1<sup>ER</sup> JANVIER</b>                                   | <b>563</b>           | <b>331</b>         | <b>253</b>         |
| Quote-part dans les résultats des entreprises associées            | (18)                 | (3)                | -                  |
| Dividendes reçus des participations dans des entreprises associées | (10)                 | (26)               | (29)               |
| Acquisitions ou augmentations de capital                           | 7                    | 63                 | 133 <sup>(1)</sup> |
| Cessions et diminutions de pourcentages d'intérêts                 | (57)                 | -                  | -                  |
| Changement de méthode de consolidation                             | -                    | 29                 | (9)                |
| Autres   | (150) <sup>(3)</sup> | 169 <sup>(2)</sup> | (17)               |
| <b>AU 31 DÉCEMBRE</b>  | <b>335</b>           | <b>563</b>         | <b>331</b>         |

(1) Incluent principalement en 2007 l'activité Toiture (Monier), comptabilisée en participation dans les entreprises associées à partir du 28 février 2007.

(2) Incluent essentiellement en 2008 notre participation de 28,1 % dans Unicem au Nigeria (167 millions d'euros au 31 décembre 2008), les accords d'actionnaires conférant au Groupe une influence notable.

(3) Incluent essentiellement en 2009 le reclassement de goodwill qui avaient été en 2008 provisoirement affecté à des participations dans des entreprises associées dans le cadre de l'allocation définitive du goodwill d'Orascom Cement.

### 2009

En novembre 2009, le Groupe a cédé sa participation de 35 % dans Monier pour une valeur symbolique de 1 euro. Cette cession n'a aucun impact sur les comptes 2009, la valeur comptable de notre investissement étant nulle au 31 décembre 2008.

Notre participation au Venezuela a été cédée sur le troisième trimestre 2009 (cf. Note 3).

### 2008

La valeur de notre investissement de 35 % dans Monier est nulle au 31 décembre 2008 (41 millions d'euros au 31 décembre 2007). Le Groupe n'a pas comptabilisé de quote-part de perte complémentaire au-delà de son investissement (57 millions d'euros) dans la mesure où il n'a aucune obligation de combler ces pertes.

Compte tenu du processus de nationalisation de l'industrie du Ciment au Venezuela, nos opérations dans le pays sont consolidées par mise en équivalence à compter du 1<sup>er</sup> octobre 2008. Cette participation s'élève à 57 millions d'euros au 31 décembre 2008.

### Information relative au compte de résultat

Le tableau ci-dessous présente la quote-part du Groupe dans les résultats des entreprises associées :

| (millions d'euros)  | EXERCICES CLOS LE 31 DÉCEMBRE |            |          |
|---|-------------------------------|------------|----------|
|   | 2009                          | 2008       | 2007     |
| Résultat d'exploitation avant plus-values de cession, perte de valeur sur actifs, restructuration et autres | 19                            | 78         | 115      |
| Plus- (moins-) values de cession  | 1                             | -          | -        |
| Autres produits (charges) d'exploitation  | (1)                           | 9          | (37)     |
| Produits (charges) financiers   | (29)                          | (74)       | (54)     |
| Impôts  | (8)                           | (16)       | (24)     |
| <b>QUOTE-PART DANS LES RÉSULTATS DES ENTREPRISES ASSOCIÉES</b>  | <b>(18)</b>                   | <b>(3)</b> | <b>-</b> |

**(b) Information relative à l'état de la situation financière et au compte de résultat des entreprises associées****Information relative à l'état de la situation financière (à 100 %)**

| AU 31 DÉCEMBRE      |              |              |              |
|---------------------|--------------|--------------|--------------|
| (millions d'euros)  | 2009         | 2008         | 2007         |
| Actif non courant   | 1 808        | 3 149        | 3 027        |
| Actif courant       | 591          | 1 481        | 1 449        |
| <b>TOTAL ACTIF</b>  | <b>2 399</b> | <b>4 630</b> | <b>4 476</b> |
| Capitaux propres    | 656          | 1 225        | 1 129        |
| Passif non courant  | 1 247        | 2 380        | 2 387        |
| Passif courant      | 496          | 1 025        | 960          |
| <b>TOTAL PASSIF</b> | <b>2 399</b> | <b>4 630</b> | <b>4 476</b> |

**Information relative au compte de résultat (à 100 %)**

| EXERCICES CLOS LE 31 DÉCEMBRE   |      |       |       |
|---|------|-------|-------|
| (millions d'euros)  | 2009 | 2008  | 2007  |
| Produits des activités ordinaires   | 633  | 2 121 | 2 343 |
| Résultat d'exploitation avant plus-values de cession, perte de valeur sur actifs, restructuration et autres | 42   | 210   | 316   |
| Résultat d'exploitation   | 36   | 235   | 215   |
| Résultat net consolidé de l'ensemble  | (75) | (15)  | (16)  |

La variation significative entre 2009 et 2008 s'explique principalement par la cession de notre participation dans Monier en 2009.

**Note 14 Participations dans des co-entreprises**

Le Groupe détient des intérêts dans des coentreprises (cf. Note 35). Comme indiqué en Note 2.2, ces participations sont consolidées suivant la méthode de l'intégration proportionnelle.

L'impact de l'intégration proportionnelle de ces participations dans des coentreprises sur les états financiers consolidés du Groupe est résumé dans les tableaux ci-dessous :

**Impact sur l'état de la situation financière consolidée**

| AU 31 DÉCEMBRE     |       |       |       |
|--------------------|-------|-------|-------|
| (millions d'euros) | 2009  | 2008  | 2007  |
| Actif non courant  | 2 324 | 2 473 | 1 347 |
| Actif courant      | 499   | 596   | 506   |
| Passif non courant | 407   | 326   | 253   |
| Passif courant     | 705   | 831   | 533   |

Au 31 décembre 2009 et 2008, les participations dans des co-entreprises sont constituées principalement de :

- Al Safwa Cement Company, participation détenue à 50 % en Arabie Saoudite. Cette participation a été acquise dans le cadre de l'acquisition d'Orascom Cement en 2008 ;
- Émirats Cement LLC, participation détenue à 50 % aux Émirats Arabes Unis. Cette participation fait également partie d'Orascom Cement ;
- diverses participations au Maroc pour les activités Ciment et Granulats & Béton, détenues à 35 % ;

- diverses participations en Chine, notamment : Lafarge Chongqing Cement Co., Ltd. détenue à 43,68 %, Lafarge Dujiangyan Cement Company Limited détenue à 41,25 %, Lafarge Shui On (Beijing) Technical Services Co. Ltd. détenue à 55 %, Sichuan Shuangma Cement Joint Stock Co. détenue à 31,25 % et Yunnan Shui On Building Materials Investment Co. Ltd. détenue à 44 % ;
- et d'autres participations notamment au Moyen-Orient pour la branche Granulats & Béton, au Bangladesh pour la branche Ciment et en Asie pour la branche Plâtre.

## Impact sur le compte de résultat

|   | EXERCICES CLOS LE 31 DÉCEMBRE |       |      |
|---|-------------------------------|-------|------|
| (millions d'euros)  | 2009                          | 2008  | 2007 |
| Produits des activités ordinaires   | 1 262                         | 1 196 | 922  |
| Résultat d'exploitation avant plus-values de cession, perte de valeur sur actifs, restructuration et autres | 260                           | 230   | 166  |
| Résultat d'exploitation   | 256                           | 235   | 168  |
| Résultat de l'ensemble consolidé  | 183                           | 171   | 132  |

## Note 15 | Autres actifs financiers

Les autres actifs financiers se présentent comme suit :

|  | AU 31 DÉCEMBRE |              |              |
|--|----------------|--------------|--------------|
| (millions d'euros)                       | 2009           | 2008         | 2007         |
| Prêts et créances à plus d'un an         | 506            | 440          | 194          |
| Actifs financiers disponibles à la vente | 1 023          | 652          | 780          |
| Charges de retraite payées d'avance      | 12             | 8            | 104          |
| Trésorerie soumise à restrictions        | 50             | 47           | 18           |
| <b>TOTAL</b>                             | <b>1 591</b>   | <b>1 147</b> | <b>1 096</b> |

## 2009

L'augmentation significative des autres actifs financiers provient essentiellement de la valorisation boursière de notre participation dans Cimentos de Portugal (Cimpor) de 746 millions d'euros, soit une variation de + 342 millions d'euros comparée à la valeur de fin 2008.

En 2009, l'augmentation des prêts et créances à plus d'un an provient notamment de la créance à recevoir suite à la cession de nos activités Ciment au Venezuela fin Septembre 2009 pour un montant de 41 millions d'euros. La part à court terme de la créance relative à cette cession (23 millions d'euros) est reflétée en "Autres créances" dans l'état de la situation financière consolidée (cf. Note 3). Les prêts et créances à plus d'un an incluent un prêt accordé à notre participation au Nigeria (Unicem) d'un montant de 180 millions d'euros.

En 2009, nous avons cédé un actif financier disponible à la vente que nous détenions au Kenya pour un montant net de 12 millions d'euros et réalisé dans ce cadre une plus-value de 11 millions d'euros, classée en "Produits financiers" dans le compte de résultat consolidé.

Le montant total des dépréciations d'actifs financiers disponibles à la vente comptabilisé sur l'exercice 2009 s'élève à 23 millions d'euros.

## 2008

En 2008, l'augmentation significative des prêts et créances à plus d'un an provient essentiellement des prêts et créances accordés à des entités consolidées en mise en équivalence notamment à des filiales ex-Orascom Cement. Par ailleurs, la ligne "Prêts et créances à plus d'un an" inclut la créance de 30 millions d'euros relative à la cession de nos activités Ciments et Granulats & Béton en Italie.

Le tableau ci-dessous présente une information résumée sur le principal actif financier disponible à la vente détenu par le Groupe, pour lequel existe une cotation, les titres Cimentos de Portugal (Cimpor) :

|                           | AU 31 DÉCEMBRE |            |            |
|---------------------------|----------------|------------|------------|
| (millions d'euros)        | 2009           | 2008       | 2007       |
| <b>COÛT D'ACQUISITION</b> | <b>611</b>     | <b>611</b> | <b>611</b> |
| Gains (pertes) latents    | 135            | (207)      | 86         |
| <b>VALEUR DE MARCHÉ</b>   | <b>746</b>     | <b>404</b> | <b>697</b> |

La variation des gains et pertes latents sur les titres Cimentos de Portugal (CIMPOR) a été comptabilisée dans les "autres réserves" pour 342 millions d'euros en 2009, (293) millions d'euros en 2008 et (56) millions d'euros en 2007.

En 2000, le Groupe avait acquis 9,99 % des actions ordinaires de Cimentos de Portugal (Cimpor) (producteur cimentier portugais) pour un prix de 319 millions d'euros, soit une moyenne de 4,75 euros par titre. La valeur de marché de cette participation a décliné dans le temps,

atteignant au 31 décembre 2002 une valeur de 214 millions d'euros. En décembre 2003, le Groupe achetait 2,65 % complémentaires des titres de Cimpor à un prix de 4,06 euros l'action, portant ainsi sa participation dans le capital de Cimpor à 12,64 % au 31 décembre 2006. En avril et mai 2007 le Groupe achetait 4,64 % complémentaires des titres de Cimpor pour 219 millions d'euros, soit à un prix moyen de 6,99 euros l'action, portant ainsi sa participation dans le capital de Cimpor à 17,28 %. La valeur de marché de cette participation est évaluée, sur la base du cours de bourse, à 746 millions d'euros

au 31 décembre 2009, soit 135 millions d'euros au-dessus du coût historique d'acquisition (611 millions d'euros comme indiqué ci-dessus). Cette participation a été cédée début février 2010 au Groupe Votorantim pour un prix supérieur à son coût d'acquisition (cf. Note 34).

Au 31 décembre 2008, la valeur de marché de cette participation était de 404 millions d'euros, soit 207 millions d'euros en dessous de son coût d'acquisition. Le Groupe considérait cet écart comme temporaire et l'avait par conséquent reconnu en diminution des capitaux propres conformément aux principes comptables décrits en Note 2.13. En raison de la forte volatilité sur les marchés financiers, de la période limitée durant laquelle le cours de bourse était inférieur au coût d'acquisition (à compter du 19 juin 2008), cet écart était considéré comme étant ni significatif ni prolongé au 31 décembre 2008. Par ailleurs, la valeur intrinsèque estimée par le Groupe était supérieure au coût d'acquisition.

Conformément à l'amendement d'IFRS 7 – "Instruments financiers : informations à fournir", le tableau ci-dessous présente, pour les actifs financiers disponibles à la vente qui sont pour le Groupe quasi exclusivement ses titres de participation dans des sociétés non consolidées, la répartition de leur juste valeur entre les trois niveaux de hiérarchie dans la juste valeur définis par l'amendement en référence :

- niveau 1 : pour les actifs financiers cotés sur un marché actif, la juste valeur correspond au prix coté ;
- niveau 2 : pour les actifs financiers non cotés sur un marché actif et pour lesquels des données observables de marché existent sur lesquelles le Groupe peut s'appuyer pour en évaluer la juste valeur ;
- niveau 3 : pour les actifs financiers non cotés sur un marché actif et pour lesquels il n'existe pas de données de marché observables pour en évaluer la juste valeur.

| AU 31 DÉCEMBRE                                  |              |            |            |
|---|--------------|------------|------------|
| (millions d'euros)                              | 2009         | 2008       | 2007       |
| Niveau 1  | 782          | 444        | 747        |
| Niveau 2  | 45           | 41         | 0          |
| Niveau 3  | 196          | 167        | 33         |
| <b>ACTIFS FINANCIERS DISPONIBLES À LA VENTE</b> | <b>1 023</b> | <b>652</b> | <b>780</b> |

Pour les actifs financiers catégorisés en niveau 3, le rapprochement entre les soldes d'ouverture et de clôture est le suivant :

| (millions d'euros)                         | 2009       | 2008       | 2007      |
|--|------------|------------|-----------|
| <b>AU 1<sup>ER</sup> JANVIER</b>           | <b>167</b> | <b>33</b>  | <b>72</b> |
| Gains (pertes) en résultat                 | (8)        | (1)        | -         |
| Gains (pertes) latents en capitaux propres | -          | -          | -         |
| Acquisitions *                             | 35         | 121        | 14        |
| Autres variations                          | 2          | 14         | (53)      |
| Reclassement en dehors du niveau 3         | -          | -          | -         |
| <b>AU 31 DÉCEMBRE</b>                      | <b>196</b> | <b>167</b> | <b>33</b> |

\* Incluent essentiellement en 2008 les acquisitions par voie de regroupement d'entreprises (acquisition d'Orascom Cement)

## Note 16 | Stocks et travaux en cours

Les stocks et travaux en cours se présentent comme suit :

| AU 31 DÉCEMBRE                  |              |              |              |
|---------------------------------|--------------|--------------|--------------|
| (millions d'euros)              | 2009         | 2008         | 2007         |
| Matières premières              | 370          | 564          | 374          |
| Travaux en cours                | 8            | 15           | 19           |
| Produits finis et semi-finis    | 674          | 848          | 777          |
| Pièces détachées et fournitures | 784          | 909          | 710          |
| <b>STOCKS BRUTS</b>             | <b>1 836</b> | <b>2 336</b> | <b>1 880</b> |
| Dépréciations                   | (134)        | (141)        | (119)        |
| <b>STOCKS NETS</b>              | <b>1 702</b> | <b>2 195</b> | <b>1 761</b> |

La dépréciation des stocks et travaux en cours concerne essentiellement les pièces détachées et fournitures (92 millions d'euros au 31 décembre 2009, 91 millions d'euros au 31 décembre 2008 et 92 millions d'euros au 31 décembre 2007).

La variation des stocks et travaux en cours s'analyse comme suit :

| (millions d'euros)               | 2009         | 2008         | 2007         |
|----------------------------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>AU 1<sup>ER</sup> JANVIER</b> | <b>2 195</b> | <b>1 761</b> | <b>1 619</b> |
| Mouvements de l'exercice         | (433)        | 373          | 201          |
| Effets de périmètre              | (70)         | 170          | 2            |
| Autres variations                | 4            | (1)          | (4)          |
| Écarts de conversion             | 6            | (109)        | (58)         |
| <b>AU 31 DÉCEMBRE</b>            | <b>1 702</b> | <b>2 195</b> | <b>1 761</b> |

## Note 17 | Clients

Les clients se présentent comme suit :

|                                     | AU 31 DÉCEMBRE |              |              |
|-------------------------------------|----------------|--------------|--------------|
| (millions d'euros)                  | 2009           | 2008         | 2007         |
| Clients, bruts                      | 1 879          | 2 528        | 2 706        |
| Dépréciations de créances douteuses | (193)          | (208)        | (191)        |
| <b>CLIENTS</b>                      | <b>1 686</b>   | <b>2 320</b> | <b>2 515</b> |

La variation des dépréciations de créances douteuses s'analyse comme suit :

| (millions d'euros)               | 2009         | 2008         | 2007         |
|----------------------------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>AU 1<sup>ER</sup> JANVIER</b> | <b>(208)</b> | <b>(191)</b> | <b>(194)</b> |
| Dotations de l'exercice          | (65)         | (52)         | (53)         |
| Utilisations de l'exercice       | 25           | 21           | 46           |
| Reprises sans objet              | 29           | 16           | 8            |
| Autres variations                | 27           | (9)          | -            |
| Écarts de conversion             | (1)          | 7            | 2            |
| <b>AU 31 DÉCEMBRE</b>            | <b>(193)</b> | <b>(208)</b> | <b>(191)</b> |

### Programmes de cession de créances (Titrisation)

En janvier 2000, le Groupe a conclu en France pour les activités Ciments et Plâtres un programme pluriannuel de cession de créances commerciales, sans recours, sous forme de titrisation. Le programme a été reconduit en 2005 pour une période de cinq ans. Deux autres programmes de cession de créances commerciales ont été mis en place en septembre 2009, le premier en France pour une partie des activités Bétons et Granulats pour une durée de cinq ans et le second en Amérique du Nord (États-Unis et Canada) pour une durée de trois ans.

Dans le cadre de ces programmes, certaines filiales françaises et nord américaines ont convenu de vendre, sur une base renouvelable, certaines de leurs créances clients. Conformément aux dispositions des contrats, les filiales ne conservent pas le contrôle sur les créances cédées et il n'existe aucun droit ou obligation de racheter les créances cédées. Dans ces contrats, l'acheteur des créances, pour assurer son risque, ne finance qu'une partie des créances qui lui sont cédées, comme usuellement pratiqué dans le cadre de transactions commerciales similaires. Ainsi, les risques et avantages ne pouvant

être considérés comme intégralement transférés, les créances clients ne peuvent pas être déconsolidées et ces opérations sont traitées comme un financement sécurisé.

Le poste "Clients" comprend donc un encours de créances cédées pour un montant de 745 millions d'euros au 31 décembre 2009 (261 millions d'euros au 31 décembre 2008 et 265 millions d'euros au 31 décembre 2007).

La part à moins d'un an des passifs financiers comprend 407 millions d'euros au titre de ces programmes au 31 décembre 2009 (227 millions d'euros au 31 décembre 2008 et 230 millions d'euros au 31 décembre 2007) et la part à plus d'un an comprend 235 millions d'euros au 31 décembre 2009, correspondant au contrat de titrisation de notre filiale nord-américaine mis en place en 2009.

Les programmes français font l'objet de dépôts et parts subordonnés s'élevant à 103 millions d'euros au 31 décembre 2009 (34 millions d'euros au 31 décembre 2008 et 35 millions d'euros au 31 décembre 2007).

## Note 18 | Autres débiteurs

Les autres débiteurs se décomposent comme suit :

| (millions d'euros)          | AU 31 DÉCEMBRE |              |              |
|-----------------------------|----------------|--------------|--------------|
|                             | 2009           | 2008         | 2007         |
| État, impôts et taxes       | 389            | 454          | 320          |
| Charges constatées d'avance | 124            | 192          | 194          |
| Intérêts à recevoir         | 16             | 31           | 17           |
| Autres                      | 479            | 674          | 530          |
| <b>AUTRES DÉBITEURS</b>     | <b>1 008</b>   | <b>1 351</b> | <b>1 061</b> |

Le poste "Autres" inclut des indemnités à recevoir (notamment sinistres assurés, litiges), les avances payées aux fournisseurs d'immobilisation, les créances liées aux cessions d'actifs et les dépôts courts termes.

En 2009, le poste "Autres" comprend notamment :

- Les créances liées aux cessions d'actifs et avances payées aux fournisseurs pour un montant de 97 millions d'euros dont la part court terme de la créance liée à la cession de nos activités Ciment du Venezuela pour un montant de 23 millions d'euros (cf. Note 3) ;
- les créances liées au personnel, notamment dans le cadre de l'augmentation de capital réservée aux salariés (cf. Notes 3 et 20), pour un montant de 29 millions d'euros.

## Note 19 | Trésorerie et équivalents de trésorerie

La trésorerie du Groupe, qui ressort à 2 220 millions d'euros au 31 décembre 2009, comprend des valeurs mobilières de placement pour un montant de 106 millions d'euros, évaluées à leur juste valeur.

## Note 20 | Capitaux propres

### (a) Capital

Au 31 décembre 2009, le capital social est composé de 286 453 316 actions d'un nominal de 4 euros chacune.

Compte tenu des droits de vote double qui sont conférés aux actions détenues en nominatif depuis plus de deux ans, le nombre total de droits de vote théoriques attachés au capital est, au 31 décembre 2009, de 336 495 436.

### (b) Augmentation de capital

#### 2009

En avril 2009, Lafarge a procédé à une augmentation de capital de 1,5 milliard d'euros avec maintien du droit préférentiel de souscription. 90 109 164 actions nouvelles au prix unitaire de 16,65 euros (soit un nominal de 4,00 euros et une prime d'émission de 12,65 euros), à raison de 6 actions nouvelles pour 13 existantes, ont été offertes.

Le produit brut de l'émission s'élève à 1 500 millions d'euros, dont 1 140 millions d'euros de prime d'émission. Les frais associés ont été imputés sur la prime d'émission, soit 55 millions d'euros (cf. Note 3).

En décembre 2009, dans le cadre d'une augmentation de capital réservée aux salariés, le Groupe a procédé à l'émission de

1 101 834 actions nouvelles au prix de 48,80 euros (soit un nominal de 4,00 euros et une prime d'émission de 44,80 euros).

Le produit brut de l'émission s'élève à 54 millions d'euros, dont 49 millions d'euros de prime d'émission. Les frais associés ont été imputés sur la prime d'émission, soit 3 millions d'euros (cf. Note 3).

#### 2008

Lafarge a procédé à une augmentation de capital réservée pour rémunérer l'acquisition d'Orascom Cement. 22 500 000 actions nouvelles ont été émises au profit des principaux actionnaires fondateurs d'OCI. Ces actions ont été comptabilisées au cours de clôture à la date d'acquisition (au 23 janvier 2008) déterminé à 110,76 euros par action, soit un total de 2 492 millions d'euros.

### (c) Réduction de capital

Suite au programme de rachat d'actions de 500 millions d'euros qui s'est achevé le 14 septembre 2007, le Groupe a procédé en 2007 à deux réductions de capital consécutives :

- 2 973 073 titres annulés le 1<sup>er</sup> août 2007 ;
- 2 056 332 titres annulés le 17 décembre 2007.

Il n'y a pas eu de réduction de capital en 2009 et en 2008.

**(d) Dividendes**

Le tableau ci-dessous présente le montant du dividende par action payé par le Groupe au titre des exercices 2007 et 2008 ainsi que le montant par action au titre de l'exercice 2009 proposé par le Conseil d'administration pour approbation en Assemblée générale ordinaire le 6 mai 2010. Tout actionnaire qui justifie, à la clôture d'un exercice, d'une inscription nominative depuis deux ans au moins et du maintien

de celle-ci à la date de mise en paiement du dividende versé au titre dudit exercice, bénéficie d'une majoration du dividende revenant aux actions ainsi inscrites, égale à 10 % du dividende versé aux autres actions. Le nombre d'actions éligibles à ces majorations ne peut excéder, pour un même actionnaire, 0,5 % du capital social à la date de clôture de l'exercice considéré.

| (euros, sauf indication contraire) | 2009 * | 2008 | 2007 |
|------------------------------------|--------|------|------|
| Dividende total (millions)         | 575 ** | 393  | 784  |
| Dividende par action               | 2,00   | 2,00 | 4,00 |
| Dividende majoré par action        | 2,20   | 2,20 | 4,40 |

\* Dividende proposé. Dans la mesure où ce dividende est soumis à l'approbation de l'Assemblée générale, il n'a pas été considéré comme une dette dans les états financiers au 31 décembre 2009.

\*\* Estimé sur base d'un nombre d'actions donnant droit à dividende de 286 073 168 actions.

**(e) Transactions sur actions d'autocontrôle**

Le 15 juin 2009, au titre du plan d'attribution d'actions de performance 2007, 56 645 actions ont été acquises définitivement et livrées aux salariés, sortant ainsi du portefeuille d'actions auto-détenues.

Au 31 décembre 2008, le contrat de liquidité conclu entre Lafarge et Rothschild & Cie Banque et mis en œuvre à partir du 7 mars 2006 a été résilié. Au 31 décembre 2007, Lafarge détenait 203 000 titres au titre du contrat de liquidité. La moins-value de cession de ces titres d'autocontrôle a été imputée, nette d'effet d'impôt, en capitaux propres.

**(f) Autres réserves**

L'analyse du mouvement des autres réserves est la suivante :

|  | AU 31 DÉCEMBRE 2006 | VARIATION DE LA PÉRIODE | TRANSFERT AU COMPTE DE RÉSULTAT | AU 31 DÉCEMBRE 2007 | VARIATION DE LA PÉRIODE | TRANSFERT AU COMPTE DE RÉSULTAT | AU 31 DÉCEMBRE 2008 | VARIATION DE LA PÉRIODE | TRANSFERT AU COMPTE DE RÉSULTAT | AU 31 DÉCEMBRE 2009 |
|--|---------------------|-------------------------|---------------------------------|---------------------|-------------------------|---------------------------------|---------------------|-------------------------|---------------------------------|---------------------|
| <b>Actifs financiers disponibles à la vente</b>                | <b>152</b>          | <b>(20)</b>             | <b>-</b>                        | <b>132</b>          | <b>(356)</b>            | <b>-</b>                        | <b>(224)</b>        | <b>390</b>              | <b>(6)</b>                      | <b>160</b>          |
| Valeur brute   | 152                 | (29)                    | -                               | 123                 | (338)                   | -                               | (215)               | 390                     | (6)                             | 169                 |
| Impôt différé  | -                   | 9                       | -                               | 9                   | (18)                    | -                               | (9)                 | -                       | -                               | (9)                 |
| <b>Couverture des flux de trésorerie</b>                       | <b>(32)</b>         | <b>7</b>                | <b>(1)</b>                      | <b>(26)</b>         | <b>(26)</b>             | <b>(7)</b>                      | <b>(59)</b>         | <b>(3)</b>              | <b>20</b>                       | <b>(42)</b>         |
| Valeur brute   | (48)                | 13                      | (1)                             | (36)                | (42)                    | (11)                            | (89)                | (1)                     | 35                              | (55)                |
| Impôt différé  | 16                  | (6)                     | -                               | 10                  | 16                      | 4                               | 30                  | (2)                     | (15)                            | 13                  |
| <b>Gains et pertes actuariels</b>                              | <b>(89)</b>         | <b>19</b>               | <b>-</b>                        | <b>(70)</b>         | <b>(260)</b>            | <b>-</b>                        | <b>(330)</b>        | <b>(158)</b>            | <b>-</b>                        | <b>(488)</b>        |
| Valeur brute   | (137)               | 34                      | -                               | (103)               | (384)                   | -                               | (487)               | (174)                   | -                               | (661)               |
| Impôt différé  | 48                  | (15)                    | -                               | 33                  | 124                     | -                               | 157                 | 16                      | -                               | 173                 |
| <b>TOTAL AUTRES RÉSERVES</b>                                   | <b>31</b>           | <b>6</b>                | <b>(1)</b>                      | <b>36</b>           | <b>(642)</b>            | <b>(7)</b>                      | <b>(613)</b>        | <b>229</b>              | <b>14</b>                       | <b>(370)</b>        |
| <b>TOTAL ÉCARTS DE CONVERSION</b>                              | <b>205</b>          | <b>(288)</b>            | <b>(21)</b>                     | <b>(104)</b>        | <b>(814)</b>            | <b>13</b>                       | <b>(905)</b>        | <b>(96)</b>             | <b>54</b>                       | <b>(947)</b>        |
| <b>TOTAL AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL, NETS D'IMPÔTS</b> | <b>236</b>          | <b>(282)</b>            | <b>(22)</b>                     | <b>(68)</b>         | <b>(1 456)</b>          | <b>6</b>                        | <b>(1 518)</b>      | <b>133</b>              | <b>68</b>                       | <b>(1 317)</b>      |



**(g) Participations ne donnant pas le contrôle (intérêts minoritaires)****2009**

Au 31 décembre 2009, les participations ne donnant pas le contrôle s'élevaient à 1 823 millions d'euros (1 725 millions d'euros au 31 décembre 2008 et 1 079 millions d'euros au 31 décembre 2007).

L'augmentation des participations ne donnant pas le contrôle s'explique notamment par le renforcement, dans nos opérations Ciment en Russie, de la participation de la Banque Européenne pour la reconstruction et le développement (BERD).

Au 31 décembre 2009, les principales participations ne donnant pas le contrôle concernent Lafarge Cement Egypt (Égypte), Malayan Cement Berhad (Malaisie), Jordan Cement Factories Company PSC (Jordanie), Lafarge Halla Cement Corporation (Corée du Sud) et West African Portland Cement Company plc. (Nigeria).

**2008**

L'augmentation par rapport à 2007 des participations ne donnant pas le contrôle s'explique notamment par les participations ne donnant pas

le contrôle dans les filiales ex-Orascom Cement présents en Égypte, en Irak et au Pakistan. Parallèlement, l'acquisition des participations ne donnant pas le contrôle en Roumanie a entraîné une diminution par rapport à 2007.

**2007**

Au 31 décembre 2007, les principales participations ne donnant pas le contrôle du Groupe sont présents chez, Malayan Cement Berhad, Lafarge Halla Cement Corporation, West African Portland Cement Company plc., Ashakacem plc., Jordan Cement Factories Company PSC et Heracles General Cement Company S.A.

L'acquisition supplémentaire des participations ne donnant pas le contrôle de Heracles General Cement Company S.A. (33,56 %) et la réduction de capital de Malayan Cement Berhad ont entraîné respectivement une diminution de 246 millions d'euros et 45 millions d'euros de ce poste en 2007 par rapport à 2006.

**Note 21 | Paiements fondés sur des actions****(a) Charges constatées relativement aux paiements fondés sur des actions**

Le Groupe enregistre une charge compensatoire au titre des paiements fondés sur des actions, analysée comme suit :

| (millions d'euros)  | EXERCICES CLOS LE 31 DÉCEMBRE |           |           |
|---|-------------------------------|-----------|-----------|
|   | 2009                          | 2008      | 2007      |
| Plans de stock-options  | 17                            | 22        | 26        |
| Augmentations de capital réservées aux salariés                       | 17                            | -         | -         |
| Plans d'actions de performance  | 7                             | 7         | 3         |
| Plans de <i>stock appreciation rights</i> (SAR)                       | -                             | -         | 3         |
| <b>CHARGE CONSTATÉE AU TITRE DES PAIEMENTS FONDÉS SUR DES ACTIONS</b> | <b>41</b>                     | <b>29</b> | <b>32</b> |

**2009****PLANS DE STOCK-OPTIONS ET PLANS D'ACTIONS DE PERFORMANCE**

La charge constatée au titre des paiements fondés sur des actions comprend l'amortissement de tous les plans en cours et non encore exerçables, y compris les plans octroyés en 2009.

**AUGMENTATION DE CAPITAL RÉSERVÉE AUX SALARIÉS**

Lafarge S.A. a lancé en 2009 un plan d'actionnariat direct baptisé "Lafarge en actions". Dans le cadre de ce plan, l'augmentation de capital portait sur un nombre maximum de 5,75 millions d'actions. Le prix d'achat était fixé à 48,80 euros, soit 20 % en dessous de la moyenne des cours de l'action Lafarge des 20 derniers jours précédant la date de proposition de l'offre aux salariés. Par ailleurs, un abondement, dont la proportion varie en fonction du pays souscripteur, est versé sur les 15 premières actions souscrites. Les actions acquises sont bloquées cinq ans au minimum, sauf cas de déblocage anticipé ou de dispositions locales différentes. 1 101 834 actions ont été émises dans le cadre de ce plan.

Une charge nette de 17 millions d'euros (évaluée conformément aux principes énoncés en Note 2.24) a été reconnue intégralement en 2009 dans la mesure où il n'existe aucune condition d'acquisition des droits :

- 14 millions d'euros au titre de l'abondement ;
- 3 millions d'euros au titre de la charge compensatoire nette de la décote d'inaccessibilité.

**2008**

La charge constatée au titre des paiements fondés sur des actions comprend l'amortissement de tous les plans en cours et non encore exerçables, y compris les plans octroyés en 2008.

**2007**

Cette charge comprend l'amortissement de tous les plans en cours et non encore exerçables pour un montant de 28 millions d'euros. De plus, une charge exceptionnelle de 4 millions d'euros, représentative de 65 % (pourcentage cédé) de la juste valeur des options octroyés aux salariés de l'activité Toiture, a également été constatée.

La charge relative aux plans de stock-options, d'actions de performance et de SAR est constatée au compte de résultat comme suit :

| EXERCICES CLOS LE 31 DÉCEMBRE   |           |           |           |
|---|-----------|-----------|-----------|
| (millions d'euros)  | 2009      | 2008      | 2007      |
| Coût des biens vendus   | 15        | 9         | 8         |
| Frais administratifs et commerciaux                                   | 26        | 20        | 20        |
| Résultat net des activités cédées ou en cours de cession              | -         | -         | 4         |
| <b>CHARGE CONSTATÉE AU TITRE DES PAIEMENTS FONDÉS SUR DES ACTIONS</b> | <b>41</b> | <b>29</b> | <b>32</b> |

La charge compensatoire non reconnue au titre des options, actions de performance et SAR octroyées et non encore exerçables, s'élève à 31 millions d'euros qui seront comptabilisés au fur et à mesure de l'acquisition des droits de 2010 à 2013.

### (b) Plans dénoués en actions

#### Plans de stock-options

Lafarge S.A. octroie des options d'achat ou de souscription d'actions. Ces options sont attribuées aux cadres dirigeants et aux cadres supérieurs ainsi qu'aux cadres ou autres salariés qui ont contribué de façon remarquable aux performances du Groupe. Le prix d'exercice des options est proche de la valeur de marché des actions à la date d'attribution. Les options sont attribuées pour 10 ans. Les droits sont acquis quatre ans après la date d'attribution des options et expirent dans un délai de 10 ans.

Suite à l'augmentation de capital réalisée le 28 avril 2009 à un cours inférieur à celui du marché, le Groupe a réajusté les droits des optionnaires afin de maintenir la juste valeur des plans attribués. Ce réajustement a donné lieu à une modification du nombre d'options et du prix d'exercice des plans.

L'information relative aux options accordées par Lafarge S.A. est synthétisée dans le tableau ci-dessous :

|   | 2009             |                                       | 2008             |                                       | 2007             |                                       |
|---|------------------|---------------------------------------|------------------|---------------------------------------|------------------|---------------------------------------|
|   | OPTIONS          | PRIX D'EXERCICE MOYEN PONDÉRÉ (euros) | OPTIONS          | PRIX D'EXERCICE MOYEN PONDÉRÉ (euros) | OPTIONS          | PRIX D'EXERCICE MOYEN PONDÉRÉ (euros) |
| <b>OPTIONS RESTANTES AU 1<sup>ER</sup> JANVIER</b>  | <b>7 289 578</b> | <b>87,68</b>                          | <b>6 811 409</b> | <b>84,77</b>                          | <b>7 501 294</b> | <b>80,10</b>                          |
| Options octroyées   | 642 950          | 35,57                                 | 708 700          | 111,27                                | 540 050          | 128,15                                |
| Réajustement des droits suite à l'augmentation de capital                                 | 1 240 525        | (11,32)                               | -                | -                                     | -                | -                                     |
| Options exercées  | (5 784)          | 58,51                                 | (189 399)        | 74,21                                 | (1 204 540)      | 75,96                                 |
| Options annulées et expirées  | (808 314)        | 74,68                                 | (41 132)         | 74,25                                 | (25 395)         | 45,91                                 |
| <b>OPTIONS RESTANTES AU 31 DÉCEMBRE</b>   | <b>8 358 955</b> | <b>72,01</b>                          | <b>7 289 578</b> | <b>87,68</b>                          | <b>6 811 409</b> | <b>84,77</b>                          |
| <b>OPTIONS EXERÇABLES AU 31 DÉCEMBRE</b>  | <b>5 330 857</b> | <b>67,75</b>                          | <b>4 004 193</b> | <b>80,61</b>                          | <b>3 533 624</b> | <b>82,12</b>                          |
| Cours moyen de l'action à la date d'exercice des options                                  |                  | 45,48                                 |                  | 112,15                                |                  | 120,83                                |
| Cours moyen de l'action à la date d'octroi des options (octroyées au cours de l'exercice) |                  | 32,74                                 |                  | 108,94                                |                  | 131,02                                |
| Juste valeur moyenne pondérée des options octroyées au cours de l'exercice                |                  | 7,34                                  |                  | 21,01                                 |                  | 38,93                                 |

L'information relative aux options Lafarge S.A. restantes au 31 décembre 2009 est synthétisée dans le tableau ci-dessous :

| PRIX D'EXERCICE (euros) | NOMBRE D'OPTIONS RESTANTES | DURÉE DE VIE MOYENNE PONDÉRÉE (mois) | NOMBRE D'OPTIONS EXERÇABLES |
|-------------------------|----------------------------|--------------------------------------|-----------------------------|
| 68,92                   | 283 443                    | 11                                   | 283 443                     |
| 88,27                   | 14 756                     | 16                                   | 14 756                      |
| 83,12                   | 1 021 292                  | 23                                   | 1 021 292                   |
| 87,98                   | 428 633                    | 28                                   | 428 633                     |
| 64,38                   | 319 434                    | 35                                   | 319 434                     |
| 57,00                   | 1 123 608                  | 47                                   | 1 123 608                   |
| 61,19                   | 762 869                    | 59                                   | 762 869                     |
| 62,78                   | 1 376 822                  | 72                                   | 1 376 822                   |
| 84,42                   | 906 170                    | 77                                   | -                           |
| 110,77                  | 583 937                    | 89                                   | -                           |
| 96,18                   | 799 732                    | 99                                   | -                           |
| 30,74                   | 738 259                    | 111                                  | -                           |
|                         | <b>8 358 955</b>           |                                      | <b>5 330 857</b>            |

#### JUSTE VALEUR DES OPTIONS OCTROYÉES

Comme décrit en Note 2.24, la juste valeur des options est calculée à la date d'octroi d'après le modèle Black & Scholes. Les changements ultérieurs dans la juste valeur de l'instrument ne sont pas considérés.

Le Groupe a déterminé la juste valeur des options octroyées sur la base des hypothèses suivantes :

| EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE              | OPTIONS LAFARGE S.A. |        |        |
|---|----------------------|--------|--------|
|   | 2009                 | 2008   | 2007   |
| Taux de dividende attendu                 | 4,5 %                | 4,0 %  | 2,3 %  |
| Volatilité attendue de l'action           | 29,5 %               | 24,7 % | 25,2 % |
| Taux d'intérêt sans risque                | 3,5 %                | 4,0 %  | 4,7 %  |
| Durée de vie estimée de l'option (années) | 8,0                  | 8,0    | 8,0    |

Le taux de rendement des dividendes attendu est estimé selon une approche prospective, sur la base des attentes du marché à l'horizon 2011.

L'hypothèse de volatilité attendue à long terme a été déterminée sur la base d'une observation de la volatilité historique du titre sur des périodes correspondant à la durée de vie attendue des options octroyées, partiellement corrigée des écarts de cours les plus extrêmes pour mieux refléter une tendance à long terme.

Le Groupe considère que le taux d'intérêt sans risque est le taux de clôture, le dernier jour coté de l'exercice, des emprunts d'état ayant une maturité similaire à la durée de vie estimée des options.

Le plan de stock-options de Lafarge S.A. est actif depuis le 29 novembre 1989. Le Groupe détermine la durée de vie estimée des options sur la base du nombre d'options historiquement exercées et annulées depuis la mise en place du plan.

#### Plans d'attribution d'actions de performance

Lafarge a mis en œuvre un plan d'attribution d'actions de performance en 2009, 2008 et en 2007. Ces actions sont attribuées aux cadres supérieurs, et à certains collaborateurs dont le management souhaite reconnaître les performances et l'engagement. Pour les résidents fiscaux français, ces actions sont acquises au bénéficiaire au terme d'une période de deux ans et demeurent indisponibles pendant une période de deux ans suivant la date d'acquisition. Pour les non résidents fiscaux français, ces actions sont acquises au bénéficiaire au terme d'une période de quatre ans.

L'information relative aux plans d'actions de performance accordées par Lafarge S.A. est synthétisée dans le tableau ci-dessous :

| (millions d'euros)                                     | 2009     | 2008    | 2007    |
|--|----------|---------|---------|
| Actions au 1 <sup>er</sup> janvier                     | 194 010  | 141 885 | -       |
| Actions octroyées                                      | 230 758  | 52 250  | 143 090 |
| Actions annulées                                       | (11 730) | 125     | 1 205   |
| Actions acquises définitivement                        | (56 645) | -       | -       |
| Actions restantes au 31 décembre                       | 356 393  | 194 010 | 141 885 |
| Cours moyen de l'action à la date d'octroi des actions | 32,74    | 108,94  | 131,02  |

Le Groupe a déterminé la juste valeur des actions octroyées en 2009, 2008 et en 2007 sur la base des hypothèses suivantes :

| EXERCICES CLOS LE 31 DÉCEMBRE |       |       |       |
|-------------------------------|-------|-------|-------|
|                               | 2009  | 2008  | 2007  |
| Taux de dividende attendu     | 4,4 % | 3,9 % | 2,3 % |
| Décote d'illiquidité          | 4,9 % | 4,0 % | 4,0 % |

Le taux de rendement des dividendes attendu est estimé selon une approche prospective, sur la base des attentes du marché à l'horizon 2011.

La décote d'illiquidité a été appliquée sur les actions de performance attribuées à ses bénéficiaires résidents en France pour la période postérieure à l'acquisition (deux ans).

### (c) Plans dénoués en numéraire

En 2007 et 2008, Lafarge a accordé à ses salariés résidents américains des instruments spécifiques appelés *stock appreciation rights* (SAR) dont le dénouement est exclusivement réalisé en numéraire. Les bénéficiaires recevront lors de l'exercice de leurs droits un paiement en numéraire fondé sur le cours de l'action Lafarge, égal à la différence entre la valeur de l'action lors de la levée des SAR et le prix d'exercice fixé à la date d'attribution.

Le prix d'exercice des SAR est proche de la valeur de marché des actions à la date d'attribution. Les SAR sont attribuées pour 10 ans. L'acquisition des droits se fait par quart à la date anniversaire de l'attribution.

L'information relative aux SAR accordées par Lafarge North America Inc. est synthétisée dans le tableau ci-dessous :

|  | 2009           |                                       | 2008           |                                       | 2007           |                                       |
|--|----------------|---------------------------------------|----------------|---------------------------------------|----------------|---------------------------------------|
|  | NOMBRE DE SAR  | PRIX D'EXERCICE MOYEN PONDÉRÉ (euros) | NOMBRE DE SAR  | PRIX D'EXERCICE MOYEN PONDÉRÉ (euros) | NOMBRE DE SAR  | PRIX D'EXERCICE MOYEN PONDÉRÉ (euros) |
| <b>SAR RESTANTES AU 1<sup>ER</sup> JANVIER</b>                         | <b>526 160</b> | <b>118,47</b>                         | <b>260 675</b> | <b>124,50</b>                         |                |                                       |
| SAR octroyées  | -              | -                                     | 298 650        | 113,55                                | 260 675        | 124,50                                |
| SAR exercées   | -              | -                                     | -              | -                                     | -              | -                                     |
| SAR annulées et expirées   | (20 450)       | 119,63                                | (33 165)       | 121,38                                | -              | -                                     |
| <b>SAR RESTANTES AU 31 DÉCEMBRE</b>                                    | <b>505 710</b> | <b>118,42</b>                         | <b>526 160</b> | <b>118,47</b>                         | <b>260 675</b> | <b>124,50</b>                         |
| <b>SAR EXERÇABLES AU 31 DÉCEMBRE</b>                                   | <b>259 628</b> | <b>119,66</b>                         | <b>42 044</b>  | <b>124,50</b>                         | -              | -                                     |
| Cours moyen de l'action à la date d'exercice des SAR                   |                | -                                     |                | -                                     |                | -                                     |
| Cours moyen de l'action à la date d'octroi des SAR                     |                | -                                     |                | 43,35                                 |                | 115,90                                |
| Juste valeur moyenne pondérée des SAR octroyées au cours de l'exercice |                | -                                     |                | 1,20                                  |                | 32,24                                 |

Comme décrit en Note 2.24, la juste valeur des options est calculée à la date d'octroi d'après le modèle Black & Scholes. La valeur des SAR sera réestimée à chaque clôture et la charge ajustée en conséquence au prorata des droits acquis à la clôture des comptes considérée.

Le Groupe a déterminé la juste valeur des SAR au 31 décembre sur la base des hypothèses suivantes :

EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE

|                                       | 2009   | 2008   | 2007   |
|---------------------------------------|--------|--------|--------|
| Taux de dividende attendu             | 4,5 %  | 4,0 %  | 2,3 %  |
| Volatilité attendue de l'action       | 24,7 % | 24,7 % | 28,4 % |
| Taux d'intérêt sans risque            | 4,0 %  | 4,0 %  | 4,4 %  |
| Durée de vie estimée des SAR (années) | 6,4    | 7,6    | 7,5    |

Le taux de rendement des dividendes attendu est estimé sur la base des attentes du marché.

L'hypothèse de volatilité attendue à long terme a été déterminée sur la base d'une observation de la volatilité historique du titre sur des périodes correspondant à la durée de vie attendue des options

octroyées, partiellement corrigée des écarts de cours les plus extrêmes pour mieux refléter une tendance à long terme.

Le Groupe considère que le taux d'intérêt sans risque est le taux de clôture, le dernier jour coté de l'exercice, des emprunts d'état ayant une maturité similaire à la durée de vie estimée des SAR.

## Note 22 | Impôts

### (a) Impôts sur les bénéficiaires

Le Groupe détermine sa charge d'impôt courant et différé conformément aux principes décrits en Note 2.23.

La charge d'impôt de l'exercice pour les activités poursuivies se décompose de la manière suivante :

EXERCICES CLOS LE 31 DÉCEMBRE

| (millions d'euros)     | 2009         | 2008        | 2007       |
|------------------------|--------------|-------------|------------|
| <b>IMPÔTS COURANTS</b> | <b>373</b>   | <b>529</b>  | <b>575</b> |
| Sociétés françaises    | 80           | 56          | 32         |
| Sociétés étrangères    | 293          | 473         | 543        |
| <b>IMPÔTS DIFFÉRÉS</b> | <b>(113)</b> | <b>(50)</b> | <b>150</b> |
| Sociétés françaises    | (26)         | (75)        | 98         |
| Sociétés étrangères    | (87)         | 25          | 52         |
| <b>IMPÔTS</b>          | <b>260</b>   | <b>479</b>  | <b>725</b> |

La typologie de la charge d'impôt s'analyse comme suit :

EXERCICES CLOS LE 31 DÉCEMBRE

| (millions d'euros)   | 2009         | 2008        | 2007       |
|--|--------------|-------------|------------|
| <b>IMPÔTS COURANTS</b>   | <b>373</b>   | <b>529</b>  | <b>575</b> |
| Impôt courant de la période  | 335          | 516         | 546        |
| Ajustement sur l'impôt des périodes précédentes                                  | (18)         | 10          | 15         |
| Retenue à la source sur dividendes   | 45           | 22          | 15         |
| Autres   | 11           | (20)        | (1)        |
| <b>IMPÔTS DIFFÉRÉS</b>   | <b>(113)</b> | <b>(50)</b> | <b>150</b> |
| Impôts différés sur génération et reversement de différences temporelles         | (222)        | (58)        | 196        |
| Effet des changements de taux d'impôt  | (6)          | (66)        | (17)       |
| Différences temporelles et report déficitaire utilisés non reconnus précédemment | 0            | -           | -          |
| Réestimation des actifs d'impôt différé  | 113          | 65          | (26)       |
| Autres   | 1            | 9           | (3)        |
| <b>IMPÔTS</b>  | <b>260</b>   | <b>479</b>  | <b>725</b> |

En 2009, il n'y a pas d'effet net d'impôt complémentaire à la charge d'impôt constatée au compte de résultat, le produit d'impôt différé de 16 millions d'euros comptabilisé en capitaux propres sur les gains et pertes actuariels étant compensé par une charge d'impôt différé de même montant relative à la variation de juste valeur des instruments dérivés désignés comme instruments de couverture de flux de trésorerie.

Au 31 décembre 2008, cet effet net d'impôt complémentaire était un produit net de 133 millions d'euros, composé notamment d'un produit de 124 millions d'euros sur les gains et pertes actuariels, d'un produit de 20 millions d'euros sur la variation de juste valeur des instruments dérivés désignés comme instruments de couverture de flux de trésorerie ainsi que d'une charge de 18 millions d'euros sur la variation de juste valeur des actifs financiers disponibles à la vente.

Au 31 décembre 2007, cet effet net d'impôt complémentaire était une charge nette de 10 millions d'euros, soit une charge de 14 millions d'euros sur les gains et pertes actuariels, une charge de 5 millions d'euros sur la variation de juste valeur des instruments dérivés désignés comme instruments de couverture de flux de trésorerie et un produit de 9 millions d'euros sur la variation de juste valeur des actifs financiers disponibles à la vente.

Une analyse de la charge (produit) d'impôt différé est présentée par nature de différences temporelles dans le paragraphe (c) "Impôts différés".

### Taux effectif d'impôt

Pour les exercices 2009, 2008 et 2007, la réconciliation du taux effectif d'impôt du Groupe a été effectuée sur la base du taux d'imposition en vigueur en France, soit 34,43 %, comme suit :

| EXERCICES CLOS LE 31 DÉCEMBRE  |             |             |             |
|--|-------------|-------------|-------------|
| (%)  | 2009        | 2008        | 2007        |
| Taux d'imposition en vigueur   | 34,4        | 34,4        | 34,4        |
| Changement de taux d'imposition voté <sup>(1)</sup>                        | (0,5)       | (2,6)       | (0,5)       |
| Plus-values imposées à taux réduits <sup>(1)(2)</sup>                      | (2,2)       | (3,2)       | (1,5)       |
| Incidence du différentiel de taux d'imposition à l'étranger <sup>(3)</sup> | (21,7)      | (15,0)      | (5,9)       |
| Effet des provisions sur actifs d'impôts différés                          | 8,6         | 2,9         | (1,0)       |
| Non-déductibilité de la dépréciation du goodwill <sup>(1)</sup>            | 0,8         | 3,5         | -           |
| Divers   | 0,5         | (0,2)       | 0,7         |
| <b>TAUX EFFECTIF D'IMPÔT</b>   | <b>19,9</b> | <b>19,8</b> | <b>26,2</b> |

(1) Ces composantes ont une incidence nette de - 1,5 point en 2009 sur le taux d'imposition en vigueur (- 2,3 points en 2008 et - 2,0 points en 2007). Elles comprennent un montant total d'économies d'impôt non récurrentes de 35 millions d'euros (140 millions d'euros en 2008 et 57 millions d'euros en 2007). Ces économies découlent de l'entrée en vigueur de taux d'imposition plus bas et des plus-values imposées à taux réduit. Ces économies sont partiellement compensées par la non-déductibilité de la dépréciation de goodwill (30 millions d'euros en 2009 et 250 millions d'euros en 2008). En l'absence de ces éléments, le taux effectif du Groupe serait de 21,4 % en 2009, 22,1 % en 2008, et 28,3 % en 2007.

(2) Les plus values imposées à taux réduits correspondent notamment en 2009 à la cession de nos actifs en Turquie pour laquelle la plus-value a été très faiblement imposée ; en 2008 à la cession de Titan (Égypte) exonérée d'impôt à hauteur de 95 % et en 2007 à la cession d'Ybitas (Turquie) exonérée d'impôt à hauteur de 75 %.

(3) Intègre depuis 2008 l'effet de l'acquisition d'Orascom Cement qui bénéficie d'exemptions fiscales temporaires dans plusieurs pays.

### (b) Variation des impôts différés actifs et passifs

Les actifs et passifs d'impôts différés ont été compensés dans l'état de la situation financière consolidée en conformité avec les principes d'IAS 12. La variation des impôts différés actifs et passifs durant les périodes présentées s'analyse comme suit :

| (millions d'euros)  | 2009       | 2008       | 2007       |
|---|------------|------------|------------|
| <b>IMPÔTS DIFFÉRÉS PASSIFS, NETS AU 1<sup>ER</sup> JANVIER</b>  | <b>742</b> | <b>484</b> | <b>328</b> |
| Constatés en capitaux propres (hors gains et pertes actuariels) | 16         | (9)        | (4)        |
| Gains et pertes actuariels                                      | (16)       | (124)      | 14         |
| Charge (produit)  | (113)      | (50)       | 150        |
| Écarts de conversion  | 4          | (41)       | (35)       |
| Autres *  | (54)       | 482        | 31         |
| <b>IMPÔTS DIFFÉRÉS PASSIFS, NETS AU 31 DÉCEMBRE</b>             | <b>579</b> | <b>742</b> | <b>484</b> |
| Dont :  |            |            |            |
| Impôts différés passifs   | 887        | 923        | 695        |
| Impôts différés actifs  | (308)      | (181)      | (211)      |

\* Concerne principalement en 2008 les impôts différés passifs relatif à la juste valeur des immobilisations corporelles comptabilisée dans le cadre de l'acquisition d'Orascom Cement.

**(c) Impôts différés**

Les impôts différés actifs et passifs sont composés des éléments suivants :

|  | AU 31 DÉCEMBRE |              |              |
|--|----------------|--------------|--------------|
| (millions d'euros)   | 2009           | 2008         | 2007         |
| Provisions pour indemnités de départ à la retraite et autres avantages du personnel postérieurs à l'emploi | 180            | 141          | 191          |
| Gains et pertes actuariels   | 175            | 158          | 34           |
| Immobilisations corporelles  | 248            | 280          | 310          |
| Provisions et autres dettes  | 286            | 260          | 299          |
| Actifs d'impôts liés aux déficits reportables  | 784            | 441          | 264          |
| Actifs d'impôts liés aux moins-values long terme   | 370            | 261          | 353          |
| <b>IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIFS</b>  | <b>2 043</b>   | <b>1 541</b> | <b>1 451</b> |
| Provisions pour dépréciation des impôts différés actifs  | (703)          | (395)        | (388)        |
| <b>IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIFS, NETS</b>  | <b>1 340</b>   | <b>1 146</b> | <b>1 063</b> |
| Immobilisations corporelles  | 1 667          | 1 699        | 1 371        |
| Autres, nets   | 252            | 189          | 176          |
| <b>IMPÔTS DIFFÉRÉS PASSIFS</b>   | <b>1 919</b>   | <b>1 888</b> | <b>1 547</b> |
| <b>IMPÔTS DIFFÉRÉS PASSIFS, NETS</b>   | <b>579</b>     | <b>742</b>   | <b>484</b>   |

La charge / (produit) d'impôt différé des périodes concernées se décompose comme suit :

|  | EXERCICES CLOS LE 31 DÉCEMBRE |             |            |
|--|-------------------------------|-------------|------------|
| (millions d'euros)   | 2009                          | 2008        | 2007       |
| Provisions pour indemnités de départ à la retraite et autres avantages du personnel postérieurs à l'emploi | 16                            | 32          | 106        |
| Immobilisations corporelles  | 18                            | (39)        | (26)       |
| Provisions et autres dettes  | 25                            | 32          | 8          |
| Actifs d'impôts liés aux déficits reportables et moins-values long terme                                   | (192)                         | (92)        | 78         |
| Autres, nets   | 19                            | 17          | (16)       |
| <b>TOTAL</b>   | <b>(113)</b>                  | <b>(50)</b> | <b>150</b> |

Le Groupe étant en mesure de contrôler la date à laquelle les différences temporelles liées à des participations dans des filiales et co-entreprises s'inverseront, il n'est par conséquent pas requis de reconnaître les impôts différés relatifs à ces différences. De plus, au regard du nombre de scénarii possibles pour le renversement de ces différences temporelles et de la complexité de la législation fiscale,

il n'est pas possible de déterminer les montants des différences temporelles liées à ces investissements.

Le Groupe ne constate d'impôts différés passifs sur les résultats non distribués de ses filiales que dans la mesure où il a planifié le versement de dividendes.

**(d) Réestimation des actifs d'impôts différés**

La provision pour dépréciation des actifs d'impôts différés évolue comme suit :

| (millions d'euros)               | 2009       | 2008       | 2007       |
|----------------------------------|------------|------------|------------|
| <b>AU 1<sup>ER</sup> JANVIER</b> | <b>395</b> | <b>388</b> | <b>600</b> |
| Dotations de l'exercice          | 277        | 59         | 19         |
| Utilisations de l'exercice       | (6)        | (4)        | (173)      |
| Autres variations                | 21         | 27         | (28)       |
| Écarts de conversion             | 16         | (75)       | (30)       |
| <b>AU 31 DÉCEMBRE</b>            | <b>703</b> | <b>395</b> | <b>388</b> |



**(e) Suivi des déficits reportables et moins-values long terme**

Au 31 décembre 2009, les déficits reportables du Groupe et les moins-values long terme s'élèvent respectivement à 2 532 millions d'euros et 1 083 millions d'euros. Le détail par nature et date de maturité est détaillé ci-après :

| (millions d'euros)        | DÉFICITS REPORTABLES | MOINS-VALUES LONG TERME | TOTAL        |
|---------------------------|----------------------|-------------------------|--------------|
| 2010                      | 13                   | -                       | 13           |
| 2011                      | 11                   | -                       | 11           |
| 2012                      | 15                   | -                       | 15           |
| 2013                      | 22                   | -                       | 22           |
| 2014 et postérieur à 2014 | 2 471                | 1 083                   | 3 554        |
| <b>TOTAL</b>              | <b>2 532</b>         | <b>1 083</b>            | <b>3 615</b> |

Les impôts différés actifs ont été reconnus sur tous les déficits reportables et une dépréciation a été constatée lorsqu'il n'existe pas d'assurance raisonnable de récupération de ces actifs d'impôts différés dans un futur prévisible.

Compte tenu de la crise économique touchant les marchés développés, le Groupe a porté une attention particulière au 31 décembre 2009 sur les incidences que cette crise pouvait avoir en matière d'évaluation de la recouvrabilité des actifs d'impôts différés sur ces marchés. Les analyses menées, se fondant sur les prévisions disponibles les plus récentes validées par le management, issues de la dernière revue

stratégique du Groupe et de son budget pour 2010, concluent à une assurance raisonnable de récupération de ces actifs dans un futur prévisible, à l'exception des déficits fiscaux reportables de la France pour lesquels l'actif d'impôt correspondant, ainsi que celui relatif aux différences temporelles imposables, a été déprécié pour le limiter aux montants de passifs d'impôts différés du groupe d'intégration fiscale français, les perspectives de récupération de ces actifs dans un avenir prévisible n'étant pas assurées compte tenu notamment de la structure actuelle d'endettement du Groupe.

**Note 23****Régimes de retraite, indemnités de cessation de service et autres avantages postérieurs à l'emploi**

Les avantages postérieurs à l'emploi accordés par le Groupe varient en fonction des obligations légales et de la politique de chaque filiale en la matière. Ils comportent des régimes à cotisations définies et des régimes à prestations définies.

En ce qui concerne les régimes à cotisations définies, les obligations du Groupe se limitent au paiement de cotisations périodiques à des organismes extérieurs qui en assurent la gestion administrative et financière. Les charges comptabilisées relatives à ces plans correspondent aux cotisations payées pendant la période de référence. Les charges comptabilisées au titre des années 2009, 2008 et 2007 pour les activités poursuivies (à l'exclusion des régimes de base) s'élèvent à respectivement 31 millions d'euros, 34 millions d'euros et 25 millions d'euros.

Seuls les régimes à prestations définies créent des engagements futurs pour le Groupe. Ils sont constitués à 94 % d'obligations résultant de régimes de retraite et d'indemnités de cessation de service, le solde correspondant pour l'essentiel à des engagements de type couverture médicale postérieure à l'emploi. Ces engagements font

l'objet d'évaluations périodiques par des actuaires indépendants, sur la base d'hypothèses qui peuvent varier au cours du temps. Ces obligations sont dans la plupart des cas préfinancées par des cotisations employeurs et employés au travers de fonds externes, constituant des entités légales séparées dont les investissements sont soumis aux fluctuations des marchés financiers. Ces entités sont généralement administrées par des conseils paritaires comportant des représentants du Groupe ainsi que des salariés et bénéficiaires. Chaque conseil adopte sa propre stratégie d'investissement qui a en général pour objectif, sur la base d'études spécifiques conduites par des experts externes, de rechercher la meilleure adéquation entre passifs à financer et actifs investis, combinée à une diversification permettant de limiter les risques d'investissement. L'exécution de cette stratégie dépend des opportunités de marché, et est généralement réalisée par des gestionnaires spécialisés sélectionnés par les conseils. Les actifs sont le plus souvent investis en valeurs mobilières cotées (actions et obligations), et le recours aux dérivés ou aux autres classes d'actifs est limité. Ces fonds externes ne détiennent pas de titres du Groupe (actions ou obligations).



Le tableau ci-dessous présente l'allocation d'actifs pour les principaux régimes pré financés situés au Royaume-Uni et en Amérique du Nord :

| (%)          | AMÉRIQUE DU NORD |            |            | ROYAUME-UNI |            |            |
|--------------|------------------|------------|------------|-------------|------------|------------|
|              | 2009             | 2008       | 2007       | 2009        | 2008       | 2007       |
| Actions      | 70               | 66         | 70         | 56          | 52         | 53         |
| Obligations  | 30               | 34         | 30         | 38          | 42         | 41         |
| Autres       | -                | -          | -          | 6           | 6          | 6          |
| <b>TOTAL</b> | <b>100</b>       | <b>100</b> | <b>100</b> | <b>100</b>  | <b>100</b> | <b>100</b> |

Dans le tableau ci-après, les incidences comptables des régimes de retraite à prestations définies et d'indemnités de cessation de services sont reportées au sein de la colonne "Régimes de retraite", celles concernant les autres engagements sont détaillées dans la colonne "Autres avantages".

| (millions d'euros)   | AU 31 DÉCEMBRE      |            |           |                  |           |           |            |            |           |
|--|---------------------|------------|-----------|------------------|-----------|-----------|------------|------------|-----------|
|  | RÉGIMES DE RETRAITE |            |           | AUTRES AVANTAGES |           |           | TOTAL      |            |           |
|  | 2009                | 2008       | 2007      | 2009             | 2008      | 2007      | 2009       | 2008       | 2007      |
| <b>COMPOSANTES DE LA CHARGE NETTE COMPTABILISÉE AU COMPTE DE RÉSULTAT</b>                                |                     |            |           |                  |           |           |            |            |           |
| Coût des services rendus au cours de l'exercice  | 68                  | 91         | 98        | 9                | 7         | 8         | 77         | 98         | 106       |
| Effet de l'actualisation   | 228                 | 241        | 254       | 18               | 14        | 15        | 246        | 255        | 269       |
| Rendement attendu des actifs du régime   | (203)               | (271)      | (295)     | -                | -         | -         | (203)      | (271)      | (295)     |
| Amortissement du coût des services passés  | 1                   | 1          | (1)       | (1)              | 6         | 5         | -          | 7          | 4         |
| Indemnités spéciales de départ   | 51                  | 51         | 25        | -                | -         | -         | 51         | 51         | 25        |
| (Gain) / Perte lié à une réduction   | (11)                | (1)        | (38)      | (5)              | -         | 1         | (16)       | (1)        | (37)      |
| (Gain) / Perte lié à une liquidation   | -                   | -          | 4         | -                | -         | -         | -          | -          | 4         |
| <b>CHARGE NETTE RELATIVE AUX RÉGIMES À PRESTATIONS DÉFINIES COMPTABILISÉE DANS LE COMPTE DE RÉSULTAT</b> | <b>134</b>          | <b>112</b> | <b>47</b> | <b>21</b>        | <b>27</b> | <b>29</b> | <b>155</b> | <b>139</b> | <b>76</b> |

| <b>VARIATION DE LA VALEUR ACTUALISÉE DE L'OBLIGATION</b>           |              |              |              |            |            |            |              |              |              |
|--|--------------|--------------|--------------|------------|------------|------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>VALEUR ACTUALISÉE DE L'OBLIGATION AU 1<sup>ER</sup> JANVIER</b> | <b>3 493</b> | <b>4 519</b> | <b>5 315</b> | <b>257</b> | <b>251</b> | <b>253</b> | <b>3 750</b> | <b>4 770</b> | <b>5 568</b> |
| Écarts de conversion   | 191          | (704)        | (308)        | 2          | (2)        | (14)       | 193          | (706)        | (322)        |
| Coût des services rendus au cours de l'exercice                    | 68           | 91           | 98           | 9          | 7          | 8          | 77           | 98           | 106          |
| Effet de l'actualisation   | 228          | 241          | 254          | 18         | 14         | 15         | 246          | 255          | 269          |
| Cotisations salariés   | 8            | 9            | 8            | 3          | 2          | 2          | 11           | 11           | 10           |
| Modifications de plans   | 3            | -            | (2)          | -          | 12         | 13         | 3            | 12           | 11           |
| Réduction de régimes   | (11)         | (1)          | (26)         | (5)        | -          | 1          | (16)         | (1)          | (25)         |
| Liquidation de régimes *   | (9)          | -            | (123)        | -          | -          | -          | (9)          | -            | (123)        |
| Regroupements d'entreprises / Cession                              | (16)         | (2)          | (308)        | (2)        | -          | (2)        | (18)         | (2)          | (310)        |
| Indemnités spéciales de départ                                     | 51           | 51           | 25           | -          | -          | -          | 51           | 51           | 25           |
| Prestations versées  | (287)        | (317)        | (293)        | (21)       | (17)       | (16)       | (308)        | (334)        | (309)        |
| (Gains) / Pertes actuariels liés à des changements d'hypothèses    | 573          | (487)        | (240)        | 25         | -          | (2)        | 598          | (487)        | (242)        |
| (Gains) / Pertes actuariels liés à des effets d'expérience         | (175)        | 93           | 119          | (4)        | (10)       | (7)        | (179)        | 83           | 112          |
| <b>VALEUR ACTUALISÉE DE L'OBLIGATION AU 31 DÉCEMBRE</b>            | <b>4 117</b> | <b>3 493</b> | <b>4 519</b> | <b>282</b> | <b>257</b> | <b>251</b> | <b>4 399</b> | <b>3 750</b> | <b>4 770</b> |

\* Au titre de l'externalisation partielle de certains régimes de retraites complémentaires en France en 2007 et de la modification des plans brésiliens en régimes à cotisations définies en 2009.

AU 31 DÉCEMBRE

| (millions d'euros)   | RÉGIMES DE RETRAITE |              |              | AUTRES AVANTAGES |      |      | TOTAL        |              |              |
|--|---------------------|--------------|--------------|------------------|------|------|--------------|--------------|--------------|
|  | 2009                | 2008         | 2007         | 2009             | 2008 | 2007 | 2009         | 2008         | 2007         |
| <b>VARIATION DE LA JUSTE VALEUR DES ACTIFS DE RÉGIME</b>           |                     |              |              |                  |      |      |              |              |              |
| <b>JUSTE VALEUR DES ACTIFS DE RÉGIME AU 1<sup>ER</sup> JANVIER</b> | <b>2 761</b>        | <b>4 148</b> | <b>4 201</b> | -                | -    | -    | <b>2 761</b> | <b>4 148</b> | <b>4 201</b> |
| Écarts de conversion   | 185                 | (698)        | (308)        | -                | -    | -    | 185          | (698)        | (308)        |
| Rendement attendu des actifs de régime                             | 203                 | 271          | 295          | -                | -    | -    | 203          | 271          | 295          |
| Gains / (Pertès) actuariels d'expérience                           | 233                 | (839)        | (26)         | -                | -    | -    | 233          | (839)        | (26)         |
| Cotisations employeur *  | 62                  | 75           | 374          | -                | -    | -    | 62           | 75           | 374          |
| Cotisations salariés   | 8                   | 9            | 8            | -                | -    | -    | 8            | 9            | 8            |
| Prestations versées  | (201)               | (205)        | (224)        | -                | -    | -    | (201)        | (205)        | (224)        |
| Liquidation de régimes   | (11)                | -            | (126)        | -                | -    | -    | (11)         | -            | (126)        |
| Regroupements d'entreprises / Cessions                             | (4)                 | -            | (46)         | -                | -    | -    | (4)          | -            | (46)         |
| <b>JUSTE VALEUR DES ACTIFS DE RÉGIME AU 31 DÉCEMBRE</b>            | <b>3 236</b>        | <b>2 761</b> | <b>4 148</b> | -                | -    | -    | <b>3 236</b> | <b>2 761</b> | <b>4 148</b> |
| Rendement réel des actifs de régime                                | 436                 | (568)        | 269          | -                | -    | -    | 436          | (568)        | 269          |

### COMPOSANTES DES MONTANTS INSCRITS DANS LES COMPTES

| SITUATION FINANCIÈRE NETTE   | (881)        | (732)        | (371)        | (282)        | (257)        | (251)        | (1 163)        | (989)          | (622)        |
|--|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|----------------|----------------|--------------|
| Coût des services passés non comptabilisés                                   | 7            | 5            | 6            | (4)          | (4)          | (7)          | 3              | 1              | (1)          |
| Actifs non reconnus au titre des règles de limitation des excédents reconnus | (6)          | (15)         | (76)         | -            | -            | -            | (6)            | (15)           | (76)         |
| <b>(PASSIF) / ACTIF NET COMPTABILISÉ AU BILAN</b>                            | <b>(880)</b> | <b>(742)</b> | <b>(441)</b> | <b>(286)</b> | <b>(261)</b> | <b>(258)</b> | <b>(1 166)</b> | <b>(1 003)</b> | <b>(699)</b> |
| <i>Dont Charges de retraite payées d'avance</i>                              | <i>12</i>    | <i>7</i>     | <i>104</i>   | <i>-</i>     | <i>-</i>     | <i>-</i>     | <i>12</i>      | <i>7</i>       | <i>104</i>   |
| <i>Dont Charges de retraite à payer</i>                                      | <i>(892)</i> | <i>(749)</i> | <i>(545)</i> | <i>(286)</i> | <i>(261)</i> | <i>(258)</i> | <i>(1 178)</i> | <i>(1 010)</i> | <i>(803)</i> |

\* Inclut :

- le versement exceptionnel de 22 millions de dollars américains effectués en 2007, auprès des fonds de pension nord-américains ;
- le versement exceptionnel au fonds de pension anglais en 2007 de 96 millions de livres au titre de la cession de l'activité Toiture ;
- les versements exceptionnels de 10 millions de livres sterling effectués en 2008 et 2009 et 18 millions de livres sterling effectué en 2007 auprès du fonds au Royaume-Uni ;
- et le versement de 126 millions d'euros au titre de l'externalisation partielle de certains régimes de retraites complémentaires en France en 2007.

Les montants reconnus par capitaux propres sont présentés ci-après (avant impôts et participations ne donnant pas le contrôle) :

| (millions d'euros)  | RÉGIMES DE RETRAITE |              |             | AUTRES AVANTAGES |           |           | TOTAL        |              |             |
|---|---------------------|--------------|-------------|------------------|-----------|-----------|--------------|--------------|-------------|
|   | 2009                | 2008         | 2007        | 2009             | 2008      | 2007      | 2009         | 2008         | 2007        |
| <b>GAINS / (PERTES) ACTUARIELS CUMULÉS AU 31 DÉCEMBRE</b> | <b>(699)</b>        | <b>(533)</b> | <b>(96)</b> | <b>8</b>         | <b>25</b> | <b>16</b> | <b>(691)</b> | <b>(508)</b> | <b>(80)</b> |
| <b>MONTANTS RECONNUS AU COURS DE L'EXERCICE</b>           | <b>(154)</b>        | <b>(394)</b> | <b>46</b>   | <b>(20)</b>      | <b>10</b> | <b>10</b> | <b>(174)</b> | <b>(384)</b> | <b>56</b>   |
| <i>Dont Gains / (Pertès) actuariels</i>                   | <i>(165)</i>        | <i>(445)</i> | <i>87</i>   | <i>(20)</i>      | <i>10</i> | <i>10</i> | <i>(185)</i> | <i>(435)</i> | <i>97</i>   |
| <i>Dont Limitations des excédents</i>                     | <i>11</i>           | <i>51</i>    | <i>(41)</i> | <i>-</i>         | <i>-</i>  | <i>-</i>  | <i>11</i>    | <i>51</i>    | <i>(41)</i> |

Le Groupe n'a reconnu aucun droit à remboursement au titre des périodes présentées.

La valeur actualisée de l'obligation aux titres des retraites et autres avantages pour les activités poursuivies, ainsi que la juste valeur des actifs de régime, présentées dans le tableau ci-dessous s'analyse comme suit :

| AU 31 DÉCEMBRE  |              |              |              |              |              |
|---|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| (millions d'euros)  | 2009         | 2008         | 2007         | 2006         | 2005         |
| Plans non financés  | 770          | 699          | 630          | 665          | 908          |
| Plans partiellement ou entièrement financés                 | 3 629        | 3 051        | 4 140        | 4 593        | 4 555        |
| <b>VALEUR ACTUALISÉE DE L'OBLIGATION</b>                    | <b>4 399</b> | <b>3 750</b> | <b>4 770</b> | <b>5 258</b> | <b>5 463</b> |
| (Gains) / Pertes actuariels liés à des effets d'expérience  | (179)        | 83           | 112          | 45           | 31           |
| (Gains) / Pertes en % de l'obligation totale au 31 décembre | (4 %)        | 2 %          | 2 %          | 1 %          | 1 %          |
| <b>JUSTE VALEUR DES ACTIFS DE RÉGIME</b>                    | <b>3 236</b> | <b>2 761</b> | <b>4 148</b> | <b>4 201</b> | <b>3 954</b> |
| Gains / (Pertes) liés à des effets d'expérience             | 233          | (839)        | (26)         | 76           | 360          |
| Gains / (Pertes) en % de la juste valeur au 31 décembre     | 7 %          | (30 %)       | (1 %)        | 2 %          | 9 %          |

Les principales hypothèses actuarielles utilisées pour la comptabilisation des régimes de retraite et indemnités de cessation de service sont les suivantes :

| %   | ÉTATS-UNIS | CANADA | ROYAUME-UNI | ZONE EURO   |
|---|------------|--------|-------------|-------------|
| <b>2009</b>   |            |        |             |             |
| Taux d'actualisation au 31 décembre   | 5,80       | 5,80   | 5,70        | 5,00 à 5,25 |
| Taux de croissance des salaires au 31 décembre                                  | 4,00       | 4,50   | 5,00        | 2,50 à 4,75 |
| Taux de rendement long terme attendus sur les actifs au 1 <sup>er</sup> janvier | 8,00       | 8,00   | 6,90        | 4,25 à 4,75 |
| <b>2008</b>   |            |        |             |             |
| Taux d'actualisation au 31 décembre   | 6,10       | 6,60   | 6,50        | 5,60        |
| Taux de croissance des salaires au 31 décembre                                  | 4,00       | 4,50   | 4,30        | 2,50 à 4,75 |
| Taux de rendement long terme attendus sur les actifs au 1 <sup>er</sup> janvier | 8,00       | 8,00   | 6,90        | 4,25 à 4,75 |
| <b>2007</b>   |            |        |             |             |
| Taux d'actualisation au 31 décembre   | 6,20       | 5,20   | 5,80        | 4,75 à 5,25 |
| Taux de croissance des salaires au 31 décembre                                  | 4,00       | 4,50   | 4,90        | 2,50 à 4,00 |
| Taux de rendement long terme attendus sur les actifs au 1 <sup>er</sup> janvier | 8,00       | 8,00   | 6,90        | 4,50 à 5,00 |

Les hypothèses de rendement à long terme attendu sur les actifs, et les taux d'actualisation retenus pour l'estimation des obligations du Groupe ont été définies à partir des recommandations d'experts indépendants.

Les taux de rendement à long terme attendus sur les actifs des fonds de pension sont déterminés sur la base des performances historiques, des perspectives actuelles et à long terme et de la composition des actifs des fonds de pension. Si les taux de rendements attendus avaient été réduits de 1 % en 2009, l'impact sur la charge relative aux principaux régimes du Groupe situés au Royaume-Uni et en Amérique du Nord aurait été une augmentation de cette charge de 28 millions d'euros.

Les taux d'actualisation sont déterminés par référence aux taux de rendement des obligations privées à long terme de bonne qualité. Ils ont été arrêtés sur la base d'indices externes communément retenus comme référence. Le Groupe s'est assuré de la pertinence de ces indices. Si les taux d'actualisation avaient été réduits de 1 % au 31 décembre 2009, l'impact sur l'évaluation des obligations relatives aux principaux régimes du Groupe situés au Royaume-Uni et en Amérique du Nord aurait été une augmentation de ces obligations d'environ 598 millions d'euros.

Pour 2010, les taux de rendement long terme attendus sur les actifs sont de :

|             |             |
|-------------|-------------|
| États-Unis  | 8,00        |
| Canada      | 7,75        |
| Royaume-Uni | 7,00        |
| Zone euro   | 4,75 à 5,25 |

### (a) Régimes de retraite

Les principaux régimes de retraite à prestations définies offerts dans les activités poursuivies du Groupe sont situés essentiellement au Royaume-Uni et en Amérique du Nord (États-Unis et Canada). Ils contribuent respectivement à hauteur de 57 % et 31 % aux obligations totales des régimes à prestations définies du Groupe.

Au Royaume-Uni, les obligations du Groupe sont gérées, pour l'essentiel, au sein d'un unique fonds de pension administré par un conseil paritaire indépendant. Les droits à pension de retraite sont calculés en fonction des salaires de fin de carrière et du nombre d'années d'ancienneté dans le Groupe, selon des formules généralement linéaires. Ce fonds est alimenté par des cotisations employeur et employés, dont le taux est déterminé, depuis 2006 et dans le cadre de la réglementation en vigueur tous les 3 ans, sur la base de l'évaluation du plan effectuée par des actuaires indépendants, de telle sorte que les minima de solvabilité réglementaires soient satisfaits et, au-delà, que le financement à long terme des prestations soit assuré. Pour la période 2008-2012 et sur la base de l'évaluation triennale du plan du 30 juin 2006, un appel de cotisations exceptionnelles de 10 millions de livres sterling a été prévu en fonction de la situation de financement du fonds au 30 juin de chaque année, situation déterminée sur la base des travaux des actuaires. Cette contribution additionnelle de 10 millions de livres sterling a été versée en 2008 et 2009. L'évaluation triennale du plan du 30 juin 2009 est en cours et le plan de cotisations futures, discuté actuellement avec les administrateurs du fonds de pension, sera connu dans le courant du premier semestre 2010. Le niveau attendu des cotisations employeur en 2010 est d'environ 13,8 millions de livres sterling (hors contribution additionnelle éventuelle). À fin 2009, les actifs de ces fonds de pension étaient investis en actions pour environ 56 %, pour environ 38 % en obligations, compte tenu du caractère long terme des prestations à financer, et pour 6 % en placements monétaires et placements immobiliers.

En Amérique du Nord (États-Unis et Canada), les droits à retraite proviennent de divers régimes pour lesquels le taux de cotisation employeur est encadré par des minima et des maxima de déductibilité au titre de l'impôt sur les sociétés. Les engagements du Groupe au travers de ces fonds font l'objet de mesures visant à limiter l'acquisition de droits futurs par la fermeture de certains fonds aux nouveaux entrants et à optimiser leurs gestions par la fusion de différents fonds. À fin 2009, environ 70 % des actifs des fonds étaient investis en actions, et 30 % en obligations. Le niveau attendu des cotisations employeur au titre des différents régimes de retraite est d'environ 102 millions de dollars américains en 2010. En 2007, la Société a

choisi, pour des raisons d'optimisation fiscale et financière, de réaliser un abondement spécifique de 22 millions de dollars américains, auprès de ses fonds de pension nord-américains.

Conformément aux principes comptables du Groupe (cf. Note 2.20), les écarts constatés entre les rendements attendus à long terme des investissements des fonds de pension et les rendements réels obtenus sont traités comme des gains ou pertes actuariels.

Comme décrit dans la Note 2.20, l'adoption des normes IFRS a conduit à la reconnaissance de la totalité des pertes actuarielles en étalement au 1<sup>er</sup> janvier 2004 en contrepartie des capitaux propres.

### (b) Indemnités de cessation de service

Les indemnités de cessation de service sont, en règle générale, des indemnités forfaitaires calculées en fonction du nombre d'années de service du salarié et de son salaire annuel au moment de son départ à la retraite, de son départ volontaire ou de son licenciement. Les principaux régimes de cette nature concernent les salariés des entités françaises, grecques et coréennes du Groupe.

### (c) Autres avantages postérieurs à l'emploi

En Amérique du Nord et, dans une moindre mesure, en France et en Jordanie, certaines sociétés du Groupe octroient des avantages post-emploi consistant principalement en une participation à la couverture médicale des retraités. Ces obligations ne font pas l'objet de préfinancements, mais les subventions fédérales américaines attendues au cours des prochaines années (réforme du Medicare) ont significativement réduit les engagements à la charge du Groupe.

En Amérique du Nord, le taux estimé d'évolution des coûts médicaux utilisé dans le calcul des engagements est différent pour les plans aux États-Unis et au Canada. Fin 2009, les taux utilisés étaient de 8,5 %, diminuant jusqu'à 5 % en 2017, pour les plans situés aux États-Unis, et de 8,2 %, diminuant jusqu'à 5 % en 2018, pour les plans canadiens.

Fin 2008, les taux utilisés étaient de 8 %, diminuant jusqu'à 5 % en 2015, pour les plans situés aux États-Unis, et de 8,6 %, diminuant jusqu'à 5 % en 2018, pour les plans canadiens. Fin 2007, les taux utilisés étaient de 9 %, diminuant jusqu'à 5 % en 2012, pour les plans situés aux États-Unis, et de 8,4 %, diminuant jusqu'à 4,7 % en 2012, pour les plans canadiens.

Le taux estimé d'évolution des coûts Medicare est à long terme le même au Canada et aux États-Unis.

Les hypothèses de taux d'évolution des coûts médicaux ont un effet significatif sur l'évaluation des engagements liés. Une augmentation ou une diminution d'un point de ce taux d'évolution des coûts médicaux aurait les effets suivants :

| VARIATION DE 1 POINT  |              |            |
|---|--------------|------------|
| (millions d'euros)  | AUGMENTATION | DIMINUTION |
| Augmentation (diminution) de la valeur actualisée de l'obligation au 31 décembre 2009                       | 28           | (24)       |
| Augmentation (diminution) du coût des services rendus et de l'effet de l'actualisation pour l'exercice 2009 | 4            | (1)        |

## Note 24 | Provisions

| (millions d'euros)                    | PROVISIONS POUR RESTRUCTURATION | PROVISIONS POUR RÉAMÉNAGEMENT DE SITES ET RISQUE ENVIRONNEMENTAL | AUTRES     | TOTAL        |
|---------------------------------------|---------------------------------|--|------------|--------------|
| <b>AU 1<sup>ER</sup> JANVIER 2007</b> | <b>86</b>                       | <b>240</b>   | <b>741</b> | <b>1 067</b> |
| Dotations nettes de l'exercice        | 106                             | 51   | 206        | 363          |
| Utilisations de l'exercice            | (89)                            | (28)   | (102)      | (219)        |
| Reprises sans objet                   | (25)                            | (9)  | (29)       | (63)         |
| Autres variations                     | -                               | 4  | (69)       | (65)         |
| Écarts de conversion                  | (5)                             | (9)  | 60         | 46           |
| <b>AU 31 DÉCEMBRE 2007</b>            | <b>73</b>                       | <b>249</b>   | <b>807</b> | <b>1 129</b> |
| <i>Dont part à moins d'un an</i>      |                                 |  |            | 201          |
| <i>Dont part à plus d'un an</i>       |                                 |  |            | 928          |
| <b>AU 1<sup>ER</sup> JANVIER 2008</b> | <b>73</b>                       | <b>249</b>   | <b>807</b> | <b>1 129</b> |
| Dotations nettes de l'exercice        | 105                             | 29   | 154        | 288          |
| Utilisations de l'exercice            | (106)                           | (29)   | (46)       | (181)        |
| Reprises sans objet                   | (9)                             | (3)  | (70)       | (82)         |
| Autres variations                     | (1)                             | 3  | 36         | 38           |
| Écarts de conversion                  | (6)                             | (19)   | (26)       | (51)         |
| <b>AU 31 DÉCEMBRE 2008</b>            | <b>56</b>                       | <b>230</b>   | <b>855</b> | <b>1 141</b> |
| <i>Dont part à moins d'un an</i>      |                                 |  |            | 165          |
| <i>Dont part à plus d'un an</i>       |                                 |  |            | 976          |
| <b>AU 1<sup>ER</sup> JANVIER 2009</b> | <b>56</b>                       | <b>230</b>   | <b>855</b> | <b>1 141</b> |
| Dotations nettes de l'exercice        | 85                              | 8  | 144        | 237          |
| Utilisations de l'exercice            | (72)                            | (7)  | (100)      | (179)        |
| Reprises sans objet                   | (3)                             | (2)  | (121)      | (126)        |
| Autres variations                     | 8                               | (7)  | (18)       | (17)         |
| Écarts de conversion                  | -                               | 7  | 12         | 19           |
| <b>AU 31 DÉCEMBRE 2009</b>            | <b>74</b>                       | <b>229</b>   | <b>772</b> | <b>1 075</b> |
| <i>Dont part à moins d'un an</i>      |                                 |  |            | 136          |
| <i>Dont part à plus d'un an</i>       |                                 |  |            | 939          |

Les provisions pour restructuration incluent principalement les indemnités de fin de contrat de travail, les coûts de rupture de contrat et d'autres coûts.

Les autres provisions incluent :

- la provision pour risque concurrence pour un montant de 357 millions d'euros (391 millions d'euros au 31 décembre 2008, 335 millions d'euros au 31 décembre 2007) dont 83 millions d'euros d'intérêts de retard (71 millions d'euros d'intérêts au 31 décembre 2008, 51 millions d'euros au 31 décembre 2007). La variation par rapport à 2008 provient notamment de la reprise de provision (43 millions d'euros) relative au litige concurrence en Allemagne comptabilisée suite à la décision de la Cour de Düsseldorf en date du 26 juin 2009 de réduire significativement le montant de l'amende. En 2008, une dotation complémentaire de 36 millions

d'euros avait été comptabilisée suite à la confirmation du tribunal de première instance à Luxembourg de la décision de la Commission européenne imposant à Lafarge une amende de 249,6 millions d'euros. Voir également la Note 29 (Procédures judiciaires et d'arbitrage) ;

- les provisions relatives aux autres litiges pour un montant de 45 millions d'euros (110 millions d'euros au 31 décembre 2008, 105 millions d'euros au 31 décembre 2007). La variation par rapport à 2008 provient notamment de la reprise de provision (25 millions de dollars américains) relative au litige USG comptabilisée suite à l'accord transactionnel conclu entre les parties (cf. Note 29) ;
- les provisions relatives aux captives d'assurance et de réassurance pour un montant de 99 millions d'euros (121 millions d'euros au 31 décembre 2008 et 124 millions d'euros au 31 décembre 2007).

## Note 25 Passifs financiers

Les passifs financiers se décomposent comme suit :

|   | AU 31 DÉCEMBRE |               |               |
|---|----------------|---------------|---------------|
| (millions d'euros)  | 2009           | 2008          | 2007          |
| Passifs financiers hors options de vente octroyées aux minoritaires, part à plus d'un an  | 13 634         | 14 003        | 8 025         |
| Options de vente octroyées aux minoritaires, part à plus d'un an                          | 78             | 146           | 322           |
| <b>PASSIFS FINANCIERS, PART À PLUS D'UN AN</b>  | <b>13 712</b>  | <b>14 149</b> | <b>8 347</b>  |
| Passifs financiers hors options de vente octroyées aux minoritaires, part à moins d'un an | 2 033          | 4 278         | 1 614         |
| Options de vente octroyées aux minoritaires, part à moins d'un an                         | 232            | 194           | 148           |
| <b>PASSIFS FINANCIERS, PART À MOINS D'UN AN</b>   | <b>2 265</b>   | <b>4 472</b>  | <b>1 762</b>  |
| Total passifs financiers hors options de vente octroyées aux minoritaires                 | 15 667         | 18 281        | 9 639         |
| Total options de vente octroyées aux minoritaires   | 310            | 340           | 470           |
| <b>TOTAL PASSIFS FINANCIERS</b>   | <b>15 977</b>  | <b>18 621</b> | <b>10 109</b> |

### (a) Analyse des passifs financiers hors options de vente octroyées aux minoritaires par nature

|  | AU 31 DÉCEMBRE |               |              |
|--|----------------|---------------|--------------|
| (millions d'euros)   | 2009           | 2008          | 2007         |
| Emprunts obligataires  | 9 263          | 6 407         | 5 652        |
| Emprunts bancaires et tirages sur lignes de crédit                               | 3 488          | 9 428         | 1 406        |
| Billets de trésorerie et papier commercial                                       | 936            | 1 024         | 1 193        |
| Autres titres de créance   | 1 168          | 999           | 985          |
| Autres dettes  | 812            | 423           | 403          |
| <b>TOTAL PASSIFS FINANCIERS HORS OPTIONS DE VENTE OCTROYÉES AUX MINORITAIRES</b> | <b>15 667</b>  | <b>18 281</b> | <b>9 639</b> |

#### Emprunts obligataires et autres titres de créance

Le Groupe dispose d'un programme d'émission de titres de créance à moyen et long terme (EMTN), dont le plafond s'élève à 9 000 millions d'euros. Au 31 décembre 2009, le montant de titres émis dans le cadre de ce programme est de 8 233 millions d'euros, dont 7 125 millions d'euros d'emprunts obligataires et 1 108 millions d'euros émis sous forme de placements privés classés en autres titres de créance. Le taux moyen instantané des émissions réalisées dans le cadre de ce programme est de 5,9 % au 31 décembre 2009 et leurs échéances s'échelonnent de 2010 à 2020.

Au cours de l'année 2009, le Groupe a procédé à sept émissions obligataires, dans le cadre de son programme EMTN, pour un montant global équivalent à près de 3,4 milliards d'euros :

- quatre émissions publiques :
  - 1 milliard d'euros d'une durée de cinq ans portant un coupon de 7,625 % (règlement le 27 mai),
  - 350 millions de livres sterling d'une durée de huit ans portant un coupon de 8,75 % (règlement le 29 mai),
  - 750 millions d'euros d'une durée de sept ans et cinq mois portant un coupon de 7,625 % (règlement le 24 juin),

- 750 millions d'euros d'une durée de 10 ans portant un coupon de 5,5 % (règlement le 16 décembre) ;
- trois placements privés :

- 100 millions de dollars américains d'une durée de quatre ans et neuf mois, portant un coupon égal à Libor trois mois + 7,89 % (règlement le 13 février),
- 250 millions d'euros d'une durée de huit ans, portant un coupon de 7,25 % (règlement le 29 juin),
- 150 millions d'euros d'une durée de huit ans, portant un coupon de 6,85 % (règlement le 6 novembre).

Au 31 décembre 2009, le portefeuille d'emprunts obligataires publics est composé d'emprunts libellés notamment en euros, dollars américains et livres sterling portant un taux d'intérêt moyen (toutes devises confondues) de 6,3 % (5,7 % au 31 décembre 2008 et 6,2 % au 31 décembre 2007). Leurs dates d'échéance s'échelonnent de 2011 à 2036, leur année d'échéance moyenne étant 2016 (soit une maturité moyenne de six ans et sept mois).

Le portefeuille des autres titres de créance est principalement constitué de titres en euros et en dollars américains. À la date de clôture de l'exercice 2009, le taux d'intérêt moyen des autres titres de créance s'élève à 4,0 % (4,8 % au 31 décembre 2008 et 5,1 % au 31 décembre 2007).

### ■ Emprunts bancaires

Au 31 décembre 2009, l'encours des emprunts bancaires s'élève à 2 709 millions d'euros pour l'essentiel répartis sur les filiales du Groupe en devises locales.

Le taux d'intérêt moyen des emprunts bancaires est d'environ 5,7 % au 31 décembre 2009 (6,5 % au 31 décembre 2008 et 6,4 % au 31 décembre 2007).

### ■ Lignes de crédit confirmées à moyen et long terme

Au 31 décembre 2009, les tirages sur lignes de crédit confirmées à moyen et long terme (hors ligne d'acquisition) sont de 12 millions d'euros sur un montant total de lignes confirmées à moyen et long terme de 3 469 millions d'euros. Ces tirages, qui sont essentiellement libellés en leu roumain et en euro, portent un taux moyen de 7,7 % au 31 décembre 2009.

Les lignes de crédit sont affectées en priorité à la couverture des financements court terme du Groupe, et contribuent à assurer sa liquidité. La commission moyenne de non-utilisation des lignes de crédit confirmées est de 23 points de base au 31 décembre 2009 (16 points de base au 31 décembre 2008 et 8 points de base au 31 décembre 2007).

Dans le cadre de l'acquisition des titres d'Orascom Cement, une convention de crédit de 7 200 millions d'euros a été conclue le 9 décembre 2007 pour assurer le financement de la part *cash* de cette acquisition et le refinancement partiel de sa dette. La ligne de crédit d'acquisition, objet de cette convention, est structurée en plusieurs tranches de montants distincts avec des maturités allant de un à cinq ans : tranche A1 de 1 800 millions à un an, tranche A2 de 2 300 millions à deux ans et tranches B, C1 et C2 d'un montant total de 3 100 millions d'euros à cinq ans. Les tranches A1 et A2 sont assorties d'une option d'extension d'un an. Cette ligne a été syndiquée en février 2008 auprès de 30 banques.

La première tranche a été partiellement remboursée à hauteur de 1,5 milliard d'euros sur l'exercice 2008. Le Groupe a exercé la première option d'extension d'un an le 17 novembre 2008 pour les 300 millions d'euros restants.

Au cours du premier semestre 2009, l'encaissement du produit net de l'augmentation de capital le 28 avril 2009 (*cf. Note 3*) ainsi que diverses opérations de refinancement sur les marchés obligataires (voir détails ci-dessus) ont permis entre autres de rembourser le solde de la tranche A1 ainsi que la totalité de la tranche A2 de la ligne de crédit contractée en décembre 2007 pour le financement de l'acquisition d'Orascom Cement. Le remboursement complet de ces deux tranches a par conséquent fait disparaître le covenant financier qui y était associé.

Au cours du second semestre 2009, un montant de 2 300 millions d'euros supplémentaire a été remboursé sur la ligne d'acquisition Orascom Cement notamment par l'utilisation de produits de désinvestissements, de l'encaissement des fonds reçus de la titrisation de créances commerciales de certaines filiales en France et aux États-Unis, et du solde des émissions obligataires de fin d'année détaillées ci-dessus. Ce remboursement s'est appliqué proportionnellement aux encours des trois tranches restantes B, C1 et C2 de la ligne d'acquisition dont la maturité est décembre 2012, ramenant l'encours cumulé de ces trois tranches à 768 millions d'euros. Le taux d'intérêt moyen de ces tirages est d'environ 1,6 % au 31 décembre 2009.

### ■ Billets de trésorerie

Au 31 décembre 2009, Lafarge dispose d'un programme de billets de trésorerie lui permettant d'émettre jusqu'à 3 000 millions d'euros, utilisable en euros, dollars américains, dollars canadiens, francs suisses et livres sterling. À la date de clôture de l'exercice 2009, l'encours de billets de trésorerie s'élève à 936 millions d'euros. Ces billets de trésorerie portent un taux d'intérêt moyen proche du taux interbancaire européen ("Euribor") pour des maturités s'étalant généralement de 1 à 3 mois. Le taux moyen du portefeuille de billets de trésorerie au 31 décembre 2009 est de 0,9 % (4,4 % au 31 décembre 2008 et 4,7 % au 31 décembre 2007).

### (b) Analyse des passifs financiers hors options de vente octroyées aux minoritaires par date d'échéance

Au 31 décembre 2009, 936 millions d'euros de passifs financiers à moins d'un an ont été classés en passifs financiers à plus d'un an par adossement à des lignes de crédit confirmées, le Groupe ayant la capacité de les refinancer à moyen et long terme.

Ces passifs financiers à moins d'un an, que le Groupe a la capacité de refinancer en utilisant le financement disponible fourni par les lignes de crédit confirmées à moyen et long terme, sont classés dans l'état de la situation financière consolidée en passif non courant dans la rubrique "Passifs financiers". La variation nette de ces passifs est présentée dans le tableau des flux de trésorerie en "augmentation des passifs financiers à plus d'un an" si elle est positive et en "remboursements des passifs financiers à plus d'un an" si elle est négative. La variation nette de ces passifs est une diminution de 1 088 millions d'euros au 31 décembre 2009 (augmentation de 831 millions d'euros au 31 décembre 2008 et une diminution de 1 161 millions d'euros au 31 décembre 2007).

AU 31 DÉCEMBRE

| (millions d'euros)   | 2009          |
|--|---------------|
| 2010 S1  | 872           |
| 2010 S2  | 1 161         |
| 2011   | 1 480         |
| 2012   | 2 439         |
| 2013   | 1 802         |
| 2014   | 1 954         |
| À plus de 5 ans  | 5 959         |
| <b>TOTAL PASSIFS FINANCIERS HORS OPTIONS DE VENTE OCTROYÉES AUX MINORITAIRES</b> | <b>15 667</b> |

Cet échéancier correspond aux échéances contractuelles de nos différents contrats d'emprunt. Celui-ci est non actualisé et sans compensation.

### (c) Analyse des passifs financiers hors options de vente octroyées aux minoritaires par devise

| AU 31 DÉCEMBRE<br>(millions d'euros) | 2009          |               | 2008          |               | 2007         |              |
|--------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|--------------|--------------|
|                                      | AVANT SWAPS   | APRÈS SWAPS   | AVANT SWAPS   | APRÈS SWAPS   | AVANT SWAPS  | APRÈS SWAPS  |
| Euro (EUR)                           | 10 172        | 8 102         | 13 483        | 10 004        | 5 623        | 4 010        |
| Dollar américain (USD)               | 2 607         | 4 647         | 2 303         | 4 706         | 1 836        | 3 542        |
| Livre sterling (GBP)                 | 1 435         | 1 189         | 974           | 1 268         | 1 280        | 1 034        |
| Yuan chinois (CNY)                   | 315           | 315           | 335           | 335           | 249          | 249          |
| Dollar canadien (CAD)                | 108           | 287           | 41            | 616           | 115          | 84           |
| Roupie indienne (INR)                | 77            | 195           | 99            | 224           | 37           | 96           |
| Autres                               | 953           | 932           | 1 046         | 1 128         | 499          | 624          |
| <b>TOTAL</b>                         | <b>15 667</b> | <b>15 667</b> | <b>18 281</b> | <b>18 281</b> | <b>9 639</b> | <b>9 639</b> |

### (d) Analyse des passifs financiers hors options de vente octroyées aux minoritaires par type et niveau de taux d'intérêt

| AU 31 DÉCEMBRE<br>(millions d'euros) | 2009          |               | 2008          |               | 2007         |              |
|--------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|--------------|--------------|
|                                      | AVANT SWAPS   | APRÈS SWAPS   | AVANT SWAPS   | APRÈS SWAPS   | AVANT SWAPS  | APRÈS SWAPS  |
| Taux variable                        | 5 145         | 5 049         | 11 050        | 11 604        | 3 445        | 4 324        |
| Taux fixe inférieur à 6 %            | 4 626         | 4 622         | 3 916         | 3 322         | 3 454        | 2 581        |
| Taux fixe entre 6 % et 10 %          | 5 703         | 5 803         | 3 124         | 3 164         | 2 503        | 2 497        |
| Taux fixe supérieur à 10 %           | 193           | 193           | 191           | 191           | 237          | 237          |
| <b>TOTAL</b>                         | <b>15 667</b> | <b>15 667</b> | <b>18 281</b> | <b>18 281</b> | <b>9 639</b> | <b>9 639</b> |

Le taux d'intérêt moyen instantané de l'endettement brut après swaps au 31 décembre 2009 est de 5,3 % (5,7 % au 31 décembre 2008 et 5,8 % 31 décembre 2007). Le taux d'intérêt moyen de l'endettement brut après swaps sur l'année 2009 s'élève quant à lui à 5,1 % (5,5 % sur l'année 2008 et 5,8 % sur l'année 2007).

l'ordre de 8 % des passifs financiers consolidés du Groupe hors options de vente octroyées aux minoritaires. Pour l'essentiel, ces dernières ont une faible probabilité d'être activées. Compte tenu de la répartition de ces financements sur diverses filiales et de la qualité du dispositif de liquidité du Groupe, l'existence de ces ratios financiers ne constitue pas un risque matériel sur la situation financière du Groupe.

### (e) Clauses particulières dans les contrats d'emprunt

Les autres contrats d'emprunt ne contiennent pas de clauses imposant le respect continu de ratios.

#### Ratios financiers

Les contrats d'emprunt contenant des clauses imposant le respect continu de ratios financiers sont localisés dans les filiales des pays suivants : Afrique du Sud, Algérie, Bangladesh, Chine, Égypte, Émirats Arabes Unis, Équateur, Espagne, Inde, Indonésie, Jordanie, Nigeria, Qatar, Roumanie, Royaume-Uni, Syrie, Vietnam et représentent de

#### Clauses de changement de contrôle

Des clauses de changement de contrôle figurent dans un certain nombre de contrats de lignes de crédit confirmées contractées au niveau de la société mère ainsi que sur la ligne spécifique d'acquisition des titres d'Orascom Cement portant sur un nominal total de



4 157 millions d'euros, soit la totalité de l'encours total de ces lignes. Le changement de contrôle dans le capital de Lafarge annulerait la disponibilité de ces lignes ou en rendrait le remboursement obligatoire en cas de tirage. Des clauses de changement de contrôle figurent également dans un certain nombre d'emprunts obligataires et de placements privés émis dans le cadre du programme EMTN, représentant un nominal de 5 502 millions d'euros. Ces clauses permettraient aux porteurs de ces titres, sous certaines conditions, de demander leur remboursement.

#### **(f) Options de vente octroyées aux minoritaires**

Dans le cadre de l'acquisition de certaines entités, le Groupe a consenti à des actionnaires tiers des options de vente de leur participation à un prix déterminé en fonction de la valeur de marché. Ces actionnaires sont soit des institutions internationales telles que la Banque européenne de reconstruction et de développement, soit des investisseurs privés financiers ou industriels, voire les anciens actionnaires des entités considérées.

Dans l'hypothèse où l'ensemble de ces options serait exercé, la valeur d'achat, y compris passifs financiers et trésorerie acquis, s'élèverait à 345 millions d'euros en valeur 31 décembre 2009 (398 millions d'euros en 2008, 506 millions d'euros en 2007).

En 2010 et 2011, une partie de ces options est exerçable pour un montant, en valeur 31 décembre 2009, de 267 millions. Le solde, soit 78 millions d'euros, est exerçable à partir de 2012.

Comme indiqué en Note 2.19, les options de vente octroyées aux minoritaires de sociétés consolidées globalement sont considérées comme une dette du Groupe. Sur le total des options de vente octroyées par le Groupe, celles octroyées à des actionnaires tiers dans des sociétés contrôlées exclusivement représentent respectivement 310 millions d'euros, 340 millions d'euros et 470 millions d'euros au 31 décembre 2009 au 31 décembre 2008 et au 31 décembre 2007, les autres options étant octroyées à des actionnaires d'entreprises associées ou de co-entreprises.

Le traitement retenu a pour effet de constater cette dette en contrepartie d'une réduction des participations ne donnant pas le contrôle et de la constatation d'un goodwill pour tout écart entre la valeur des minoritaires et la valeur de la dette (respectivement 163 millions d'euros, 232 millions d'euros et 306 millions d'euros au 31 décembre 2009, au 31 décembre 2008 et au 31 décembre 2007).

Les options octroyées à des actionnaires d'entreprises associées ou de co-entreprises sont présentées dans les "Autres engagements", en Note 28 (c).

## Note 26 | Instruments financiers

#### **(a) Désignation des instruments dérivés en vue de leur comptabilisation comme instruments de couverture**

Le Groupe a recours à des instruments financiers dérivés pour gérer son exposition aux risques de marché. Ces instruments financiers sont destinés uniquement à couvrir les risques sur des transactions futures ou des engagements fermes. Le Groupe n'utilise pas d'instruments dérivés à des fins spéculatives.

Comptablement, certains instruments dérivés sont désignés comme instruments de couverture de flux de trésorerie et de juste valeur en conformité avec les critères établis par la norme IAS 39 – "Instruments financiers : Comptabilisation et Évaluation".

Les autres instruments dérivés, pour lesquels la documentation de la relation de couverture ne répond pas aux exigences de la norme IAS 39 car elle représenterait un rapport coût-bénéfice désavantageux pour le Groupe, ne sont pas désignés comptablement comme des instruments de couverture. Les variations de juste valeur de ces instruments sont comptabilisées en compte de résultat, conformément à IAS 39.

**(b) Juste valeur**

Le tableau ci-après détaille la valeur comptable et la juste valeur des instruments financiers comptabilisés dans l'état de la situation financière consolidée :

| INSTRUMENTS FINANCIERS AU BILAN  |   |                        |                   |              |                   |              |                   |              |
|--|---|------------------------|-------------------|--------------|-------------------|--------------|-------------------|--------------|
| AU 31 DÉCEMBRE<br><i>(millions d'euros)</i>                                  | CATÉGORIE IAS 39  | CATÉGORIE JUSTE VALEUR | 2009              |              | 2008              |              | 2007              |              |
|  |   |                        | VALEUR COMP-TABLE | JUSTE VALEUR | VALEUR COMP-TABLE | JUSTE VALEUR | VALEUR COMP-TABLE | JUSTE VALEUR |
| <b>ACTIFS</b>  |   |                        |                   |              |                   |              |                   |              |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie                                      | <i>Actifs financiers à la juste valeur par résultat</i>                     |                        | 2 220             | 2 220        | 1 591             | 1 591        | 1 429             | 1 429        |
| Clients  | <i>Prêts et créances au coût amorti</i>                                     |                        | 1 686             | 1 686        | 2 320             | 2 320        | 2 515             | 2 515        |
| Autres débiteurs   | <i>Prêts et créances au coût amorti</i>                                     |                        | 1 008             | 1 008        | 1 351             | 1 351        | 1 061             | 1 061        |
| Autres actifs financiers   |   |                        | 1 591             | 1 591        | 1 147             | 1 147        | 1 096             | 1 096        |
| <i>Placements détenus jusqu'à leur échéance</i>                              | <i>Placements détenus jusqu'à leur échéance au coût amorti</i>              |                        | 8                 | 8            | 4                 | 4            | 3                 | 3            |
| <i>Actifs financiers disponibles à la vente</i>                              | <i>Actifs disponibles à la vente à la juste valeur par capitaux propres</i> | <i>Cf. Note 15</i>     | 1 023             | 1 023        | 652               | 652          | 780               | 780          |
| <i>Prêts et placements long terme</i>  | <i>Prêts et créances au coût amorti</i>                                     |                        | 498               | 498          | 436               | 436          | 191               | 191          |
| <i>Charges de retraite payées d'avance</i>                                   | <i>(en dehors du champ d'IAS 39)</i>  |                        | 12                | 12           | 8                 | 8            | 104               | 104          |
| <i>Trésorerie soumise à restriction</i>                                      | <i>Actifs financiers à la juste valeur par résultat</i>                     |                        | 50                | 50           | 47                | 47           | 18                | 18           |
| Instruments dérivés actifs   | <i>Cf. ci-dessous</i>   |                        | 67                | 67           | 345               | 345          | 57                | 57           |
| <b>PASSIFS</b>   |   |                        |                   |              |                   |              |                   |              |
| Concours bancaires courants *  | <i>Passifs financiers au coût amorti</i>                                    |                        | 590               | 590          | 821               | 821          | 483               | 483          |
| Fournisseurs   | <i>Passifs financiers au coût amorti</i>                                    |                        | 1 652             | 1 652        | 1 864             | 1 864        | 1 732             | 1 732        |
| Autres créditeurs  | <i>Passifs financiers au coût amorti</i>                                    |                        | 1 630             | 1 630        | 2 039             | 2 039        | 1 553             | 1 553        |
| Emprunts obligataires  | <i>Passifs financiers au coût amorti</i>                                    | Niv 2                  | 9 263             | 9 704        | 6 407             | 4 925        | 5 652             | 5 520        |
| Autres passifs financiers à long terme (y compris la part à moins d'un an)   | <i>Passifs financiers au coût amorti</i>                                    | Niv 2                  | 5 814             | 5 892        | 11 053            | 9 733        | 3 504             | 3 487        |
| Options de vente octroyées aux minoritaires                                  | -   |                        | 310               | 310          | 340               | 340          | 470               | 470          |
| Instruments dérivés passifs  | <i>Cf. ci-dessous</i>   |                        | 105               | 105          | 199               | 199          | 62                | 62           |
| <b>INSTRUMENTS DÉRIVÉS</b>   |   |                        |                   |              |                   |              |                   |              |
| Instruments dérivés de taux  |   |                        | 1                 | 1            | 101               | 101          | (22)              | (22)         |
| <i>dérivés désignés comme instrument de couverture de flux de trésorerie</i> | Niv 2   |                        | 5                 | 5            | 15                | 15           | (15)              | (15)         |
| <i>dérivés désignés comme instrument de couverture de juste valeur</i>       | Niv 2   |                        | 5                 | 5            | 44                | 44           | (8)               | (8)          |
| <i>dérivés non désignés comptablement comme instrument de couverture</i>     | Niv 2   |                        | (9)               | (9)          | 42                | 42           | 1                 | 1            |
| Instruments dérivés de change  |   |                        | (33)              | (33)         | 102               | 102          | 8                 | 8            |
| <i>dérivés désignés comme instrument de couverture de flux de trésorerie</i> | Niv 2   |                        | (4)               | (4)          | 14                | 14           | (2)               | (2)          |
| <i>dérivés non désignés comptablement comme instrument de couverture</i>     | Niv 2   |                        | (26)              | (26)         | 88                | 88           | 10                | 10           |
| Instruments dérivés sur matières premières                                   |   |                        | (6)               | (6)          | (57)              | (57)         | 9                 | 9            |
| <i>dérivés désignés comme instrument de couverture de flux de trésorerie</i> | Niv 2   |                        | (6)               | (6)          | (57)              | (57)         | 9                 | 9            |
| Autres instruments dérivés   |   |                        | -                 | -            | -                 | -            | -                 | -            |
| <i>dérivés actions qualifiés de transaction</i>                              |   |                        | -                 | -            | -                 | -            | -                 | -            |
| <i>dérivés incorporés qualifiés de transaction</i>                           |   |                        | -                 | -            | -                 | -            | -                 | -            |

\* Dont 377 millions d'euros de découverts bancaires au 31 décembre 2009.

Niv 1 : coté sur les marchés financiers (Note 15).

Niv 2 : basé sur des données observables de marché (Note 15).

Niv 3 : basé sur des hypothèses internes (Note 15).

La valeur de marché des instruments utilisés a été déterminée sur la base d'informations de marché disponibles ou à partir d'autres méthodes de valorisation, telle que la valeur actualisée des flux de trésorerie. En tout état de cause, l'estimation des valeurs de marché se fonde sur une certaine interprétation des informations de marché nécessaires à la valorisation. De ce fait, ces estimations ne reflètent pas nécessairement les montants qui pourraient être reçus ou versés en cas de dénouement des instruments sur le marché.

L'utilisation de différentes estimations, méthodes et hypothèses peut avoir un effet important sur les montants estimés de juste valeur. Les méthodes utilisées sont les suivantes :

- **trésorerie et équivalents de trésorerie, clients, fournisseurs et concours bancaires courants** : en raison de leur caractère court terme, la valeur comptable de ces éléments est une estimation de leur juste valeur ;
- **autres actifs financiers** : les titres de sociétés cotés sur un marché actif (essentiellement Cimpor) sont évalués à leur valeur de marché, les plus et moins-values latentes étant enregistrées en capitaux propres. Les titres qui ne sont pas cotés sur un marché actif et pour lesquels il n'existe pas de données de marché observables sur lesquelles le Groupe peut s'appuyer pour en évaluer la juste valeur (186 millions d'euros) sont évalués en fonction des critères financiers les plus appropriés à la situation spécifique de chaque titre (valeur actualisée des flux futurs de trésorerie, valeur de cession estimée). Si cette juste valeur n'est pas déterminable de manière fiable, les titres sont maintenus à leur coût d'acquisition ;
- **emprunts obligataires** : la juste valeur des emprunts obligataires a été estimée, à l'aide de modèles qui s'appuient sur des données de marché observables, à la valeur de marché des emprunts dès lors que le marché est suffisamment liquide ;
- **autres passifs financiers à long terme** : la juste valeur des autres passifs financiers à long terme a été déterminée, en estimant les flux de trésorerie futurs relatifs à chaque emprunt, actualisés avec un taux d'intérêt prenant en considération le risque de crédit du Groupe à la date de clôture pour des emprunts similaires ;

- **instruments dérivés** : la juste valeur des instruments dérivés de change, de taux d'intérêt, des dérivés sur matières premières et des dérivés sur actions a été calculée en utilisant les prix de marché que le Groupe devrait payer ou recevoir pour dénouer ces contrats.

**(c) Risque de change**

Dans le cours normal de ses activités, la politique du Groupe est de couvrir tous les risques de change opérationnels sur ses transactions en devises étrangères par des instruments dérivés dès lors qu'un engagement de type commercial et/ou financier ferme ou hautement probable en devise étrangère est pris ou connu. Ces instruments dérivés sont limités à des contrats à terme, des swaps et des options de change ayant une maturité initiale généralement inférieure à un an.

Cette politique est d'application dans toutes les filiales du Groupe auxquelles il appartient d'en assurer le suivi. Lorsque la réglementation locale le permet, les filiales doivent couvrir leurs éventuelles expositions avec la trésorerie centrale du Groupe. Le suivi des risques liés aux instruments financiers de change se fait sur la base d'un reporting interne fourni au management.

Les procédures du Groupe visent à réduire l'exposition au risque de change "financier" en imposant que les emprunts et placements des entreprises contrôlées soient libellés dans la même devise que les flux de trésorerie générés par les activités ordinaires, à savoir dans la monnaie fonctionnelle. Le Groupe peut adapter cette règle générale dans des cas particuliers pour tenir compte de la situation économique spécifique d'un pays (forte inflation, taux d'intérêt élevés, convertibilité et liquidité de la monnaie, etc.). Dans le cadre de cette politique, le Groupe est également amené à utiliser des swaps de devises pour convertir en devises étrangères des dettes le plus souvent libellées en euros.

Voir la Section 4.6 (Risques de marché) du Document de Référence pour plus de détails sur notre exposition au risque de change.

**I Couverture du risque de change**

Au 31 décembre 2009, les contrats à terme ont été principalement conclus pour une durée inférieure à un an. Le montant nominal des instruments de couverture de change à la date de clôture de l'exercice est le suivant :

| AU 31 DÉCEMBRE                           |              |              |              |
|--|--------------|--------------|--------------|
| (millions d'euros)                       | 2009         | 2008         | 2007         |
| <b>ACHATS À TERME ET SWAPS DE CHANGE</b> |              |              |              |
| Dollar américain (USD)                   | 300          | 341          | 293          |
| Livre sterling (GBP)                     | 402          | 336          | 428          |
| Autres devises                           | 325          | 273          | 250          |
| <b>TOTAL</b>                             | <b>1 027</b> | <b>950</b>   | <b>971</b>   |
| <b>VENTES À TERME ET SWAPS DE CHANGE</b> |              |              |              |
| Dollar américain (USD)                   | 2 414        | 2 749        | 1 991        |
| Livre sterling (GBP)                     | 122          | 678          | 293          |
| Autres devises                           | 268          | 401          | 289          |
| <b>TOTAL</b>                             | <b>2 804</b> | <b>3 828</b> | <b>2 573</b> |



### Analyse de la valeur dans l'état de la situation financière consolidée des instruments dérivés couvrant le risque de change

Au 31 décembre 2009, 2008 et 2007, la plupart des instruments dérivés couvrant le risque de change ne sont pas documentés, sur un plan comptable, comme des instruments de couverture (voir la Note 26 (a) (Designation des instruments dérivés en vue de leur comptabilisation comme instruments de couverture)) et les variations de juste valeur sont, en conséquence, comptabilisées en compte de résultat. L'impact net comptabilisé en frais financiers en 2009 est présenté en Note 8.

| AU 31 DÉCEMBRE<br><i>(millions d'euros)</i>                    | 2009                     |                             |            | 2008                     |                             |            | 2007                     |                             |            |
|--|--------------------------|-----------------------------|------------|--------------------------|-----------------------------|------------|--------------------------|-----------------------------|------------|
|  | JUSTE VALEUR DES DÉRIVÉS | RÉÉVALUATION DU SOUS-JACENT | IMPACT NET | JUSTE VALEUR DES DÉRIVÉS | RÉÉVALUATION DU SOUS-JACENT | IMPACT NET | JUSTE VALEUR DES DÉRIVÉS | RÉÉVALUATION DU SOUS-JACENT | IMPACT NET |
| <b>ACTIFS</b>  |                          |                             |            |                          |                             |            |                          |                             |            |
| Instruments dérivés non-courants                               | -                        | -                           | -          | -                        | -                           | -          | -                        | -                           | -          |
| Instruments dérivés courants                                   | 18                       | -                           | 18         | 218                      | -                           | 218        | 43                       | -                           | 43         |
| Réévaluation nette des prêts et emprunts financiers en devises | -                        | -                           | -          | -                        | -                           | -          | -                        | -                           | -          |
| <b>PASSIFS</b>   |                          |                             |            |                          |                             |            |                          |                             |            |
| Instruments dérivés non-courants                               | 2                        | -                           | 2          | -                        | -                           | -          | -                        | -                           | -          |
| Instruments dérivés courants                                   | 49                       | -                           | 49         | 116                      | -                           | 116        | 35                       | -                           | 35         |
| Réévaluation nette des prêts et emprunts financiers en devises | -                        | (24)                        | (24)       | -                        | 87                          | 87         | -                        | 16                          | 16         |
| <b>IMPACT NET SUR LES CAPITAUX PROPRES</b>                     | <b>(33)</b>              | <b>24</b>                   | <b>(9)</b> | <b>102</b>               | <b>(87)</b>                 | <b>15</b>  | <b>8</b>                 | <b>(16)</b>                 | <b>(8)</b> |

### (d) Risque de taux d'intérêt

L'exposition du Groupe aux variations de taux d'intérêt recouvre deux natures de risques :

- un risque de prix lié aux actifs et passifs financiers à taux fixe. Les variations de taux d'intérêt influent sur la valeur de marché des actifs et passifs financiers à taux fixe ;
- un risque de flux de trésorerie lié aux actifs et passifs financiers à taux variable. Les variations de taux d'intérêt ont une incidence directe sur le résultat futur du Groupe.

Le Groupe, dans le cadre de sa politique générale, arbitre entre ces deux natures de risques, en utilisant au besoin des swaps de taux d'intérêt et options. Le suivi des risques liés aux instruments financiers

de taux d'intérêt se fait sur la base d'un reporting interne fourni au management.

Les instruments dérivés de taux d'intérêt existant au 31 décembre 2009 sont pour la plupart désignés comme instruments de couverture de :

- flux de trésorerie pour les dérivés couvrant le risque de flux de trésorerie ;
- juste valeur pour les dérivés couvrant le risque de prix.

Voir la Section 4.6 (Risques de marché) du Document de Référence pour plus de détails sur notre politique et nos procédures de gestion du risque de taux d'intérêt.

### Couverture du risque de taux d'intérêt

| AU 31 DÉCEMBRE 2009<br><i>(millions d'euros)</i> | À MOINS D'UN AN |              | DE UN À CINQ ANS |              | À PLUS DE CINQ ANS |            | TOTAL         |              |
|--|-----------------|--------------|------------------|--------------|--------------------|------------|---------------|--------------|
|  | FIXE            | VARIABLE     | FIXE             | VARIABLE     | FIXE               | VARIABLE   | FIXE          | VARIABLE     |
| Passifs financiers *                             | 285             | 1 748        | 4 409            | 3 266        | 5 828              | 131        | 10 522        | 5 145        |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie          |                 | (2 220)      |                  |              |                    |            |               | (2 220)      |
| <b>POSITION NETTE AVANT GESTION</b>              | <b>285</b>      | <b>(472)</b> | <b>4 409</b>     | <b>3 266</b> | <b>5 828</b>       | <b>131</b> | <b>10 522</b> | <b>2 925</b> |
| Instruments dérivés                              | (211)           | 211          | 307              | (307)        |                    |            | 96            | (96)         |
| <b>POSITION NETTE APRÈS GESTION</b>              | <b>74</b>       | <b>(261)</b> | <b>4 716</b>     | <b>2 959</b> | <b>5 828</b>       | <b>131</b> | <b>10 618</b> | <b>2 829</b> |

\* Passifs financiers hors options de vente octroyées aux minoritaires.

Le montant notionnel de l'ensemble des instruments dérivés de taux aux dates de clôture est le suivant :

**MONTANT NOTIONNEL DES CONTRATS PAR DATE D'ÉCHÉANCE AU 31 DÉCEMBRE 2009 \***

| (millions d'euros)                                     | TAUX MOYEN | 2010       | 2011       | 2012       | 2013       | 2014       | > 5 ANS  | TOTAL        |
|--|------------|------------|------------|------------|------------|------------|----------|--------------|
| Payeur de taux fixe (couverture de flux de trésorerie) |            |            |            |            |            |            |          |              |
| Euro   | 4,5 %      | -          | -          | 70         | 58         | 42         | -        | 170          |
| Autres devises   | 5,4 %      | 6          | 108        | 26         | 55         | 102        | -        | 297          |
| Payeur de taux variable (couverture de juste valeur)   |            |            |            |            |            |            |          |              |
| Euro   | -          | -          | -          | -          | -          | -          | -        | -            |
| Autres devises   | 3,3 %      | 225        | -          | -          | 70         | -          | -        | 295          |
| Autres instruments dérivés de taux                     |            |            |            |            |            |            |          |              |
| Euro   | 2,4 %      | 5          | -          | -          | -          | -          | -        | 5            |
| Autres devises   | 1,2 %      | 181        | 218        | 19         | 307        | -          | -        | 725          |
| <b>TOTAL</b>   | <b>-</b>   | <b>417</b> | <b>326</b> | <b>115</b> | <b>490</b> | <b>144</b> | <b>-</b> | <b>1 492</b> |

\* Le montant notionnel des contrats représente la valeur nominale des instruments financiers traités avec des contreparties. Les montants notionnels libellés en devises étrangères sont exprimés en euros au taux de la date de clôture de l'exercice.

**MONTANT NOTIONNEL DES CONTRATS PAR DATE D'ÉCHÉANCE AU 31 DÉCEMBRE 2008 \***

| (millions d'euros)                                     | TAUX MOYEN | 2009      | 2010       | 2011       | 2012       | 2013       | > 5 ANS    | TOTAL        |
|--|------------|-----------|------------|------------|------------|------------|------------|--------------|
| Payeur de taux fixe (couverture de flux de trésorerie) |            |           |            |            |            |            |            |              |
| Euro   | 4,5 %      | -         | -          | -          | 70         | 58         | 42         | 170          |
| Autres devises   | 6,9 %      | 8         | 6          | 32         | 27         | 50         | 113        | 236          |
| Payeur de taux variable (couverture de juste valeur)   |            |           |            |            |            |            |            |              |
| Euro   | 5,1 %      | -         | -          | -          | -          | -          | 600        | 600          |
| Autres devises   | 3,8 %      | -         | 210        | -          | -          | 144        | -          | 354          |
| Autres instruments dérivés de taux                     |            |           |            |            |            |            |            |              |
| Euro   | 6,4 %      | 13        | 6          | -          | -          | -          | -          | 19           |
| Autres devises   | 3,1 %      | 17        | 181        | 177        | 19         | 178        | -          | 572          |
| <b>TOTAL</b>   | <b>-</b>   | <b>38</b> | <b>403</b> | <b>209</b> | <b>116</b> | <b>430</b> | <b>755</b> | <b>1 951</b> |

\* Le montant notionnel des contrats représente la valeur nominale des instruments financiers traités avec des contreparties. Les montants notionnels libellés en devises étrangères sont exprimés en euros au taux de la date de clôture de l'exercice.

**MONTANT NOTIONNEL DES CONTRATS PAR DATE D'ÉCHÉANCE AU 31 DÉCEMBRE 2007 \***

| (millions d'euros)                                     | TAUX MOYEN | 2008       | 2009      | 2010       | 2011      | 2012      | > 5 ANS    | TOTAL        |
|--|------------|------------|-----------|------------|-----------|-----------|------------|--------------|
| Payeur de taux fixe (couverture de flux de trésorerie) |            |            |           |            |           |           |            |              |
| Euro   | 6,5 %      | 70         | -         | -          | -         | -         | -          | 70           |
| Autres devises   | 7,9 %      | -          | 7         | 5          | 13        | 21        | 58         | 104          |
| Payeur de taux variable (couverture de juste valeur)   |            |            |           |            |           |           |            |              |
| Euro   | 4,4 %      | -          | -         | -          | -         | -         | 600        | 600          |
| Autres devises   | 6,5 %      | -          | -         | 273        | -         | -         | 136        | 409          |
| Autres instruments dérivés de taux                     |            |            |           |            |           |           |            |              |
| Euro   | -          | -          | -         | -          | -         | -         | -          | -            |
| Autres devises   | 7,0 %      | 34         | 17        | -          | -         | -         | -          | 51           |
| <b>TOTAL</b>   | <b>-</b>   | <b>104</b> | <b>24</b> | <b>278</b> | <b>13</b> | <b>21</b> | <b>794</b> | <b>1 234</b> |

\* Le montant notionnel des contrats représente la valeur nominale des instruments financiers traités avec des contreparties. Les montants notionnels libellés en devises étrangères sont exprimés en euros au taux de la date de clôture de l'exercice.

#### Analyse de la valeur dans l'état de la situation financière consolidée des instruments dérivés couvrant le risque de taux

| AU 31 DÉCEMBRE<br><i>(millions d'euros)</i> | 2009                     |                             |            | 2008                     |                             |            | 2007                     |                             |             |
|---|--------------------------|-----------------------------|------------|--------------------------|-----------------------------|------------|--------------------------|-----------------------------|-------------|
|   | JUSTE VALEUR DES DÉRIVÉS | RÉÉVALUATION DU SOUS-JACENT | IMPACT NET | JUSTE VALEUR DES DÉRIVÉS | RÉÉVALUATION DU SOUS-JACENT | IMPACT NET | JUSTE VALEUR DES DÉRIVÉS | RÉÉVALUATION DU SOUS-JACENT | IMPACT NET  |
| <b>ACTIFS</b>                               |                          |                             |            |                          |                             |            |                          |                             |             |
| Instruments dérivés non courants            | 37                       |                             | 37         | 120                      | -                           | 120        | 2                        | -                           | 2           |
| Instruments dérivés courants                | 2                        |                             | 2          | 4                        | -                           | 4          | -                        | -                           | -           |
| <b>PASSIFS</b>                              |                          |                             |            |                          |                             |            |                          |                             |             |
| Passifs financiers, part à plus d'un an     |                          | 5                           | 5          | -                        | 44                          | 44         | -                        | (8)                         | (8)         |
| Instruments dérivés non courants            | 32                       |                             | 32         | 23                       | -                           | 23         | 24                       | -                           | 24          |
| Instruments dérivés courants                | 6                        |                             | 6          | -                        | -                           | -          | -                        | -                           | -           |
| <b>IMPACT NET SUR LES CAPITAUX PROPRES</b>  | <b>1</b>                 | <b>(5)</b>                  | <b>(4)</b> | <b>101</b>               | <b>(44)</b>                 | <b>57</b>  | <b>(22)</b>              | <b>8</b>                    | <b>(14)</b> |

#### (e) Risque sur matières premières

Le Groupe est exposé au risque de variation des prix de certaines matières premières, notamment sur les marchés de l'électricité, du gaz naturel, du petcoke, du charbon, des produits pétroliers raffinés et du fret maritime.

Le Groupe a recours à des instruments dérivés pour gérer le risque sur matières premières. Au 31 décembre 2009, 2008 et 2007, les

engagements portent essentiellement sur des swaps et des options. Le suivi des risques liés aux instruments financiers sur matières premières se fait sur la base d'un *reporting* interne fourni au management.

Voir la Section 4.6 (Risques de marché) du Document de Référence pour plus de détails sur notre politique et nos procédures de gestion du risque sur matières premières.

#### Couverture du risque sur matières premières

Le montant nominal résiduel des instruments dérivés sur matières premières aux dates de clôture est le suivant :

| MONTANT NOTIONNEL RÉSIDUEL DES CONTRATS PAR DATE D'ÉCHÉANCE AU 31 DÉCEMBRE 2009 * |           |           |          |          |          |          |           |
|---|-----------|-----------|----------|----------|----------|----------|-----------|
| <i>(millions d'euros)</i>   | 2010      | 2011      | 2012     | 2013     | 2014     | > 5 ANS  | TOTAL     |
| Gaz Naturel (NYMEX)   | 12        | 3         |          |          |          |          | 15        |
| Fuel (NYMEX)  | 14        |           |          |          |          |          | 14        |
| Autres  | 44        | 18        |          |          |          |          | 62        |
| <b>TOTAL</b>  | <b>70</b> | <b>21</b> | <b>-</b> | <b>-</b> | <b>-</b> | <b>-</b> | <b>91</b> |

\* Le montant notionnel résiduel des contrats représente la valeur nominale résiduelle au 31 décembre des instruments financiers traités avec des contreparties. Les montants notionnels libellés en devises étrangères sont exprimés en euros au taux de la date de clôture de l'exercice.

| MONTANT NOTIONNEL RÉSIDUEL DES CONTRATS PAR DATE D'ÉCHÉANCE AU 31 DÉCEMBRE 2008 * |            |           |           |          |          |          |            |
|---|------------|-----------|-----------|----------|----------|----------|------------|
| <i>(millions d'euros)</i>   | 2009       | 2010      | 2011      | 2012     | 2013     | > 5 ANS  | TOTAL      |
| Gaz Naturel (NYMEX)   | 31         | 13        | 4         | -        | -        | -        | 48         |
| Fuel (NYMEX)  | 49         | 11        | -         | -        | -        | -        | 60         |
| Autres  | 72         | 8         | 6         | -        | -        | -        | 86         |
| <b>TOTAL</b>  | <b>152</b> | <b>32</b> | <b>10</b> | <b>-</b> | <b>-</b> | <b>-</b> | <b>194</b> |

\* Le montant notionnel résiduel des contrats représente la valeur nominale résiduelle au 31 décembre des instruments financiers traités avec des contreparties. Les montants notionnels libellés en devises étrangères sont exprimés en euros au taux de la date de clôture de l'exercice.

## MONTANT NOTIONNEL RÉSIDUEL DES CONTRATS PAR DATE D'ÉCHÉANCE AU 31 DÉCEMBRE 2007 \*

| (millions d'euros)  | 2008      | 2009      | 2010     | 2011     | 2012     | > 5 ANS  | TOTAL      |
|---------------------|-----------|-----------|----------|----------|----------|----------|------------|
| Gaz Naturel (NYMEX) | 30        | 18        | 6        | -        | -        | -        | 54         |
| Fuel (NYMEX)        | 31        | 5         | -        | -        | -        | -        | 36         |
| Autres              | 22        | -         | -        | -        | -        | -        | 22         |
| <b>TOTAL</b>        | <b>83</b> | <b>23</b> | <b>6</b> | <b>-</b> | <b>-</b> | <b>-</b> | <b>112</b> |

\* Le montant notionnel résiduel des contrats représente la valeur nominale résiduelle au 31 décembre des instruments financiers traités avec des contreparties. Les montants notionnels libellés en devises étrangères sont exprimés en euros au taux de la date de clôture de l'exercice.

### Analyse de la valeur dans l'état de situation financière consolidée des instruments dérivés couvrant le risque sur matières premières

Les instruments dérivés sur matières premières existant au 31 décembre 2009, 2008 et 2007 sont tous désignés comme instruments de couverture de flux de trésorerie.

Les valeurs dans l'état de la situation financière consolidée des instruments dérivés sur matières premières sont les suivantes :

| (millions d'euros)                         | AU 31 DÉCEMBRE |             |          |
|--|----------------|-------------|----------|
|  | 2009           | 2008        | 2007     |
| <b>ACTIFS</b>                              |                |             |          |
| Instruments dérivés non courants           | 6              | 2           | 3        |
| Instruments dérivés courants               | 4              | 1           | 9        |
| <b>PASSIFS</b>                             |                |             |          |
| Instruments dérivés non courants           | 11             | 29          | 2        |
| Instruments dérivés courants               | 5              | 31          | 1        |
| <b>IMPACT NET SUR LES CAPITAUX PROPRES</b> | <b>(6)</b>     | <b>(57)</b> | <b>9</b> |

### (f) Risque de contrepartie sur opérations financières

Le Groupe est exposé au risque de crédit en cas de défaillance d'une contrepartie. Le Groupe a mis en place des politiques visant à limiter son exposition au risque de contrepartie. Ces politiques reposent sur une sélection rigoureuse des contreparties en fonction de plusieurs critères (notations des agences de notation, actifs et capitaux propres), et selon les échéances des transactions.

L'exposition du Groupe au risque de crédit est limitée et le Groupe considère qu'il n'existe aucune concentration importante de risque avec une contrepartie. Il ne prévoit aucune défaillance de tiers pouvant avoir un impact important sur les états financiers.

### (g) Risque de liquidité

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

Voir la section 4.5 (Trésorerie et capitaux) du Document de Référence pour plus de détails sur notre exposition au risque de liquidité.

### (h) Gestion des capitaux propres

Le Groupe s'attache à gérer ses capitaux propres dans une optique de long terme avec naturellement le souci d'assurer sa pérennité et au-delà, de maintenir une structure financière optimale en termes de coûts du capital, de rentabilité pour ses actionnaires et de sécurité pour l'ensemble des contreparties avec lesquelles il est en relation.

Dans ce contexte, le Groupe se réserve la possibilité, avec l'accord de ses actionnaires, d'émettre de nouvelles actions ou au contraire de réduire son capital. Il peut par ailleurs adapter sa distribution de dividendes. Le Groupe souhaite ajuster cette distribution à l'évolution à moyen terme de ses performances financières, et en particulier de son résultat par action.

Conformément à une pratique courante des marchés, le Groupe gère sa structure financière avec le souci de maintenir un ratio de cash-flow opérationnel sur dette nette dans une fourchette prédéfinie.

Sur la base des comptes consolidés au 31 décembre 2009, le ratio cash-flow opérationnel sur dette nette ressort à 15,8 %, contre 18,7 % à fin 2008 et 32,0 % à fin 2007.

La section 4.1 "Vue d'ensemble" dans le paragraphe "Réconciliation de mesures non comptables" du présent Document de Référence présente la définition du Groupe pour les indicateurs de dette nette, capitaux propres et cash-flow opérationnel.

La section 4.5 "Trésorerie et capitaux" du présent Document de Référence présente dans le paragraphe "Dette nette et ratio sur dette nette" le niveau des ratios d'endettement net sur capitaux propres et cash-flow opérationnel sur capitaux propres pour chacune des périodes présentées.

**(i) Risque de crédit**

Le risque de crédit est le risque de défaut d'une contrepartie face à ses engagements contractuels ou à l'encaissement des créances.

Le Groupe est exposé au risque de crédit dans le cadre de ses activités commerciales.

L'exposition maximale du Groupe au risque de crédit sur ses créances à moins d'un an au 31 décembre 2009 est détaillée dans le tableau suivant :

|                                | AU 31 DÉCEMBRE |              |
|--------------------------------|----------------|--------------|
| (millions d'euros)             |                | 2009         |
| Clients (Cf. Note 17)          |                | 1 686        |
| Autres débiteurs (Cf. Note 18) |                | 1 008        |
| <b>TOTAL</b>                   |                | <b>2 694</b> |

Le Groupe estime que le risque lié aux créances en retard de paiement et non dépréciées est non significatif.

En effet, le Groupe vend ses produits à des milliers de clients, et les clients commandent généralement les quantités correspondant à leurs besoins à court terme. Les en-cours par clients sont donc individuellement peu significatifs. Les délais de règlement varient selon les pays, mais ils sont en moyenne pour le Groupe de l'ordre de 45 à 60 jours.

Le Groupe a défini des procédures de gestion et de provisionnement des créances clients ; ces procédures sont déclinées dans chaque branche. Un suivi mensuel des ratios de rotation du besoin en fonds de roulement est effectué au niveau de chaque branche et du Groupe, permettant notamment de s'assurer que la gestion des créances clients, via le ratio de rotation du crédit clients, est conforme aux politiques commerciales du Groupe.

Le Groupe a par ailleurs des prêts et créances à plus d'un an pour respectivement 506 millions d'euros et 440 millions d'euros au 31 décembre 2009 et 2008 (Cf. Note 15).

**Note 27 | Autres créditeurs**

Les autres créditeurs se décomposent comme suit :

|                                | AU 31 DÉCEMBRE |              |              |
|--------------------------------|----------------|--------------|--------------|
| (millions d'euros)             | 2009           | 2008         | 2007         |
| Personnel - rémunérations dues | 382            | 413          | 402          |
| Intérêts à payer               | 286            | 308          | 152          |
| État - autres impôts et taxes  | 167            | 179          | 165          |
| Dettes sur immobilisations     | 300            | 307          | 260          |
| Autres                         | 495            | 832          | 574          |
| <b>AUTRES CRÉDITEURS</b>       | <b>1 630</b>   | <b>2 039</b> | <b>1 553</b> |

Le poste "Autres" inclut les dettes vis-à-vis des fournisseurs hors exploitation, les dettes vis-à-vis des entreprises associées et les dettes liées aux développements externes.

En 2009, le poste "Autres" inclut le solde de 25 millions de dollars américains restant à payer au titre du règlement du litige USG (Cf. Note 29).



## Note 28 Engagement hors bilan

Les procédures mises en place par le Groupe permettent de recenser l'ensemble des principaux engagements du Groupe et de ne pas omettre d'engagements significatifs.

### (a) Hypothèques, nantissements et autres garanties

Les nantissements de titres et d'actifs, les hypothèques et les cautions et garanties données représentent les montants suivants :

| AU 31 DÉCEMBRE                       |              |            |            |
|--------------------------------------|--------------|------------|------------|
| (millions d'euros)                   | 2009         | 2008       | 2007       |
| Nantissements de titres et d'actifs  | 766          | 287        | 43         |
| Hypothèques                          | 344          | 367        | 288        |
| Cautions et autres garanties données | 136          | 195        | 215        |
| <b>TOTAL</b>                         | <b>1 246</b> | <b>849</b> | <b>546</b> |

L'augmentation significative des nantissements de titres et d'actifs provient essentiellement des filiales finançant leur projet de construction d'usine ou d'extension de capacité de production par financement externe au Groupe, notamment au Nigeria et aux Émirats.

Les principaux nantissements et hypothèques contractés par le Groupe au 31 décembre 2009 sont détaillés ci-après :

| (millions d'euros)                 | MONTANT D'ACTIFS NANTIS ET HYPOTHEQUES | TOTAL BILAN   | % NANTI     |
|------------------------------------|--|---------------|-------------|
| <b>IMMOBILISATIONS CORPORELLES</b> | <b>794</b>                             | <b>16 699</b> | <b>5 %</b>  |
| À moins d'un an                    | 43                                     |               |             |
| De un à cinq ans                   | 719                                    |               |             |
| À plus de cinq ans                 | 32                                     |               |             |
| <b>IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES</b> | <b>316</b>                             | <b>1 926</b>  | <b>16 %</b> |
| À moins d'un an                    | -                                      |               |             |
| De un à cinq ans                   | -                                      |               |             |
| À plus de cinq ans                 | 316                                    |               |             |
| <b>TOTAL</b>                       | <b>1 110</b>                           | <b>18 625</b> | <b>6 %</b>  |

Par ailleurs, dans le cadre des cessions effectuées en 2009, le Groupe a accordé aux acquéreurs des garanties de passif, pour lesquelles le risque est jugé mineur, pour un montant maximum total de 301 millions d'euros, dont une part contre-garantie par les actionnaires minoritaires dans le cadre de la cession de nos activités Ciment au Venezuela. Les autres garanties accordées lors des exercices précédents et toujours en vigueur au 31 décembre 2009 s'élèvent à 189 millions d'euros (contre 335 millions au 31 décembre 2008).

Suite à l'acquisition d'Orascom Cement et de L&T Concrete en Inde, le Groupe a reçu des garanties de passifs pour des montants maximums respectifs de 2 240 millions et 116 millions d'euros. Par ailleurs, le Groupe a reçu une garantie de passif illimitée en montant dans le cadre de l'acquisition de 50 % de Grupo GLA auprès des anciens partenaires d'Orascom Cement.

**(b) Obligations contractuelles**

Le montant des obligations contractuelles est présenté ci-dessous :

| (millions d'euros)  | PAIEMENTS DUS PAR PÉRIODE |                  |                    | AU 31 DÉCEMBRE |               |               |
|---|---------------------------|------------------|--------------------|----------------|---------------|---------------|
|   | À MOINS D'UN AN           | DE UN À CINQ ANS | À PLUS DE CINQ ANS | 2009           | 2008          | 2007          |
| Passifs financiers <sup>(1)</sup>   | 2 033                     | 7 675            | 5 959              | 15 667         | 18 281        | 9 639         |
| <i>Dont obligations en matière de location financement</i>                      | 11                        | 28               | 17                 | 56             | 67            | 46            |
| Paiements d'intérêts prévus <sup>(2)</sup>                                      | 778                       | 2 455            | 1 646              | 4 879          | 4 588         | 3 355         |
| Paiements nets prévus dans le cadre des swaps de taux d'intérêts <sup>(3)</sup> | 16                        | 43               | -                  | 59             | 30            | 43            |
| Locations d'exploitation  | 202                       | 479              | 259                | 940            | 920           | 942           |
| Engagements d'investissements industriels et autres engagements d'achats        | 638                       | 630              | 179                | 1 447          | 2 297         | 2 283         |
| Autres engagements  | 304                       | 52               | 17                 | 373            | 444           | 166           |
| <b>TOTAL</b>  | <b>3 971</b>              | <b>11 334</b>    | <b>8 060</b>       | <b>23 365</b>  | <b>26 560</b> | <b>16 428</b> |

(1) Les passifs financiers sont présentés hors options de vente octroyées aux minoritaires (Cf. Note 25).

(2) Les paiements d'intérêts prévus sont déterminés sur la base des taux en vigueur au 31 décembre et sont calculés hors intérêts sur billets de trésorerie dont les taux sont précomptés. Les paiements d'intérêts prévus incluent les paiements d'intérêts sur les instruments dérivés de change.

(3) Les paiements d'intérêts prévus pour la jambe variable des swaps sont calculés sur la base des taux en vigueur au 31 décembre.

Le Groupe loue des terrains, carrières, constructions et équipements en location d'exploitation. La charge locative relative aux exercices clos les 31 décembre 2009, 2008 et 2007, s'élève respectivement à 201 millions d'euros, 229 millions d'euros et 186 millions d'euros.

Les appels de cotisation et les prestations à verser dans le futur au titre des régimes de retraite et autres avantages post-emploi ne sont pas inclus dans le tableau ci-dessus, dans la mesure où les flux de trésorerie afférents sont incertains. Pour plus d'information sur ces éléments, se reporter au montant indiqué comme part à moins d'un an des provisions avantages du personnel indiquée dans l'état de la situation financière consolidée, et en Note 23.

**(c) Autres engagements financiers**

Les montants des autres engagements financiers sont présentés ci-dessous :

| (millions d'euros)   | AU 31 DÉCEMBRE |       |        |
|--|----------------|-------|--------|
|  | 2009           | 2008  | 2007   |
| <i>Engagements reçus</i>   |                |       |        |
| Lignes de crédit confirmées et lignes d'acquisitions non utilisées *                 | 3 457          | 2 055 | 10 269 |
| <i>Engagements donnés</i>  |                |       |        |
| Obligations de rachat d'intérêt dans des entreprises associées et des co-entreprises | 35             | 58    | 36     |

\* Y compris en 2007 la ligne de crédit de 7,2 milliards d'euros mise en place pour l'acquisition d'Orascom Cement.

Par ailleurs, la Banque européenne pour la reconstruction et le développement (BERD) a renforcé de 15 % fin 2009 sa participation minoritaire dans nos opérations ciment en Russie. À partir de décembre 2015, le Groupe aura le droit de racheter ce complément

de participation minoritaire à sa valeur de marché. Dans l'hypothèse où le Groupe n'exercerait pas cette option d'achat, il pourrait être amené à céder tout ou partie de sa propre participation à un tiers ou à la BERD.

## Note 29 Procédures judiciaires et d'arbitrage

Lafarge est impliqué dans un certain nombre de procédures judiciaires et arbitrales dans le cadre de l'exercice normal de son activité. Lafarge fait également l'objet de certaines demandes et actions en justice qui dépassent le cadre du cours ordinaire de son activité et dont les plus significatives sont résumées ci-après.

Les charges qui peuvent résulter de ces procédures ne sont provisionnées que lorsqu'elles sont probables et que leur montant peut être raisonnablement estimé. Le montant des provisions retenu est fondé sur l'appréciation par Lafarge du niveau de risque au cas par cas et dépend notamment de l'appréciation par Lafarge du bien-fondé des demandes, du stade d'avancement des procédures et des arguments de défense de Lafarge, étant précisé que la survenance d'événements en cours de procédure peut entraîner à tout moment une réappréciation du risque.

**Europe – Plâtre** : le 8 juillet 2008, le tribunal de première instance à Luxembourg a confirmé la décision de la Commission européenne imposant à Lafarge une amende de 249,6 millions d'euros pour avoir participé avec ses concurrents, entre 1992 et 1998, à des répartitions de marché ainsi qu'à des concertations sur les prix de la plaque de plâtre, essentiellement au Royaume-Uni et en Allemagne. Lafarge a déposé un pourvoi devant la Cour de Justice des Communautés européennes. L'audience s'est tenue le 22 octobre 2009 et la décision sur ce pourvoi devrait intervenir sur le deuxième ou troisième trimestre 2010.

**Allemagne – Ciment** : à la suite d'enquêtes sur le marché allemand du ciment, les autorités allemandes de la concurrence (le *Bundeskartellamt*) ont imposé, le 14 avril 2003, des amendes aux principaux cimentiers en Allemagne, dont l'une d'un montant de 86 millions d'euros à Lafarge Zement, la filiale cimentière du Groupe en Allemagne, au titre de prétendues pratiques anticoncurrentielles en Allemagne. Estimant que le montant de l'amende était disproportionné au regard des faits, Lafarge Zement avait formé un recours contre cette décision auprès du tribunal supérieur (le *Oberlandesgericht*) de Düsseldorf. Par ailleurs, le 15 août 2007, Lafarge Zement s'était partiellement désisté de son appel pour certains griefs qui lui avaient été notifiés par le *Bundeskartellamt*. En conséquence, Lafarge Zement avait payé un montant de 16 millions d'euros le 2 novembre 2007 et réduit la provision d'un montant équivalent.

La décision du tribunal concernant les griefs pour lesquels Lafarge Zement a maintenu son appel a finalement été rendue le 26 juin 2009, exonérant partiellement Lafarge Zement et réduisant très significativement l'amende restant due à 24 millions d'euros. Lafarge Zement a formé un pourvoi devant la cour suprême évoquant des moyens de droit. La décision de la Cour suprême devrait intervenir sur l'exercice 2010.

La recevabilité au fond d'actions de groupe introduites par des tiers en vue d'obtenir des dommages-intérêts peut dépendre de l'issue des procédures ci-dessus. Cette action initiée par ces tiers n'a pas connu d'évolutions à ce stade.

En conséquence, la provision globale au titre des deux litiges aux niveaux européen et allemand décrits ci-dessus s'élève à 274 millions d'euros au 31 décembre 2009 contre 320 millions d'euros au 31 décembre 2008. Des provisions supplémentaires ont été comptabilisées dans les comptes clos de chaque année depuis 2003 au titre des intérêts courus sur une partie de ces sommes, pour un montant total de 83 millions d'euros au 31 décembre 2009.

Sur le sujet concurrence, il est par ailleurs mentionné trois enquêtes par des autorités de concurrence qui ne constituent pas des procédures judiciaires et pour lesquelles aucune provision n'est constituée.

- En novembre 2008, la Commission européenne a procédé à des inspections chez plusieurs cimentiers implantés en Europe, dont Lafarge, sur le fondement de suspicions de pratiques anticoncurrentielles. L'enquête de la Commission est en cours. La date de sa clôture n'est pas connue. Aucune conclusion ne peut être tirée à ce stade préliminaire.
- En Grèce, des enquêtes ont été ouvertes par les autorités de la concurrence à l'encontre de l'industrie cimentière en 2007. Le niveau de risque ne peut être apprécié à ce stade d'avancement.
- En Afrique du Sud, une enquête a été ouverte par les autorités de la concurrence à l'encontre de l'industrie cimentière en 2009. Le niveau de risque ne peut être apprécié à ce stade d'avancement.

**États-Unis – Ouragan Katrina** : fin 2005, des actions individuelles et de groupe (*class actions*) ont été introduites auprès du Tribunal fédéral de l'État de Louisiane (United States District Court for the Eastern District of Louisiana). Dans leurs allégations, les demandeurs considèrent que notre filiale américaine Lafarge North America Inc. ainsi que d'autres défendeurs, dont le Gouvernement fédéral, sont responsables de décès et de dommages corporels et matériels, y compris environnementaux, subis par des personnes situées à la Nouvelle Orléans et dans ses environs, en Louisiane. Certaines de ces plaintes prétendent que ces dommages résultent d'une barge utilisée contractuellement par Lafarge North America Inc. qui aurait provoqué la rupture de la digue du "Inner Arbor Navigational Canal" à la Nouvelle Orléans durant ou à la suite de l'ouragan Katrina. Cette affaire a été transférée au Tribunal où sont traitées des actions impliquant également le Gouvernement des États-Unis. Le 21 mai 2009, le Tribunal a rejeté la demande de qualification d'action de groupe (*class action*). À ce stade, seules des actions individuelles peuvent intervenir et le premier procès impliquant un petit groupe de plaignants devrait intervenir à compter de juin 2010.

De plus, en relation avec ce litige, l'une des compagnies d'assurance de Lafarge North America Inc., la American Steamship Owners Mutual P&I Association, a saisi le Tribunal fédéral de l'état de New York (United States District Court for the Southern District of New York) afin d'obtenir un jugement sur le fait que ces demandes ne sont pas couvertes par leur police d'assurance. Lafarge North America Inc. a fait appel d'une décision disposant que ce sinistre n'entrait pas dans le champ d'application de leur police d'assurance. Enfin, deux autres actions ont été introduites par d'autres assureurs de Lafarge North America Inc. auprès du même tribunal afin d'obtenir un jugement sur le fait qu'ils ne sont pas tenus d'indemniser notre filiale pour ces demandes et coûts liés. Le jugement rendu par le tribunal sur ces actions est largement en faveur de notre filiale. Ces trois actions des assureurs sont maintenant regroupées devant la "United States Court of Appeals for the Second Circuit" dont la décision est en attente.

Notre filiale Lafarge North America Inc. oppose une défense vigoureuse à ces actions. Lafarge North America Inc. estime que ces allégations à son encontre sont sans fondement et que ces actions n'auront pas d'effet significatif défavorable sur sa situation financière.

**États-Unis – USG** : United States Gypsum Corporation ("USG") avait introduit initialement en 2003 une action contre notre filiale Lafarge North America Inc. auprès de la "United States District Court for the

Northern District of Illinois". Dans le cadre de ces plaintes et leurs suites, USG alléguait la violation d'un brevet portant sur la production de plaques de plâtre, du détournement de secrets commerciaux et d'autres demandes. En décembre 2009, USG Corporation et Lafarge North America Inc., ont annoncé avoir conclu un accord transactionnel réglant entre toutes les parties les litiges faisant l'objet des poursuites. Aux termes de l'accord, USG recevra 105 millions de dollars et accorde une licence (entièrement payée) à Lafarge North America Inc. et d'autres filiales pour l'utilisation de certaines technologies d'USG. Un paiement initial de 80 millions de dollars a été fait en décembre 2009. Le paiement du solde de 25 millions de dollars est prévu en décembre 2010.

Enfin, certaines filiales du Groupe font l'objet de litiges et de réclamations dans le cours normal de leurs affaires. Le règlement de ces litiges ne devrait pas avoir d'effets significatifs sur la situation financière, les résultats ou les flux de trésorerie de la Société et/ou du Groupe. À la connaissance de la Société, il n'existe pas d'autres procédures gouvernementales, judiciaire ou d'arbitrage qui pourrait avoir, ou a eu récemment, des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité de la Société et/ou du Groupe.

## Note 30 Parties liées

Lafarge n'a pas conclu de transactions avec des parties liées, au sens du paragraphe 9 de la norme IAS 24, à l'exception des informations présentées ci-après et à l'alinéa b) qui sont présentées en Note 31.

Les transactions avec les entreprises associées et les co-entreprises ne sont pas significatives sur l'exercice 2009, à l'exception d'un prêt accordé à notre participation au Nigeria (Unicem) d'un montant de 180 millions d'euros au 31 décembre 2009.

Les transactions intervenues avec d'autres sociétés apparentées au Groupe sont les suivantes :

M. Michel Pébereau est administrateur de Lafarge S.A. et Président de BNP Paribas et MM. Hélène Ploix est administrateur de Lafarge S.A. et de BNP Paribas. Lafarge S.A. a conclu et continuera à conclure des opérations courantes à des conditions normales avec BNP Paribas, notamment des mandats d'acquisition ou de désinvestissements des financements, des contrats de crédit et contrats liés à l'offre de valeurs mobilières. Conformément à la loi française sur les conventions réglementées, et lorsque applicable, ces contrats sont soumis à autorisation préalable du Conseil d'administration de Lafarge S.A. et communiqués à ses commissaires aux comptes et à ses actionnaires.

Dans le cadre de l'achat d'Orascom Building Materials Holding S.A.E (OBMH), holding des activités cimentières d'Orascom construction industrie S.A.E (OCI), Lafarge S.A. a reçu des garanties de passif (cf. Note 28) et a conclu une convention de coopération avec OCI. M. Nassef Sawiris est Directeur général et administrateur d'OCI et également administrateur de Lafarge S.A. M. Jérôme Guiraud est administrateur d'OCI et de Lafarge S.A. Le contrat, en date du 9 décembre 2007, vise à permettre à OCI de participer aux appels d'offre concernant les contrats de construction de nouvelles usines dans les pays où OCI a la capacité de satisfaire certains besoins de Lafarge en matière de construction.

À ce stade, il est considéré que les contrats de construction avec le groupe OCI ont été conclus à des conditions normales de marché, dans le cadre de consortiums dont OCI est un des membres. Il n'existe pas de conflit d'intérêt entre M. Nassef Sawiris et Lafarge à ce sujet. Au titre de ces accords, le solde bilantiel avec le groupe OCI est non significatif au 31 décembre 2009.

Les administrateurs du Groupe ou leurs parties liées achètent parfois des marchandises auprès du Groupe. Ces achats ont des termes et conditions équivalents à ceux pratiqués auprès des autres salariés ou clients du Groupe.

## Note 31 Charges de personnel et rémunérations allouées aux membres des organes d'administration et de direction

### (a) Effectifs et charges de personnel

| AU 31 DÉCEMBRE                          |               |               |               |
|---|---------------|---------------|---------------|
|   | 2009          | 2008          | 2007          |
| Cadres                                  | 12 882        | 12 803        | 12 122        |
| Non-cadres                              | 55 883        | 62 381        | 57 197        |
| <b>TOTAL DES EFFECTIFS *</b>            | <b>68 765</b> | <b>75 184</b> | <b>69 319</b> |
| Dont :                                  |               |               |               |
| sociétés en intégration proportionnelle | 9 949         | 9 291         | 9 397         |

\* Les effectifs à 100 % des sociétés consolidées (selon les méthodes de consolidation globale et proportionnelle) s'élèvent à 77 994 au 31 décembre 2009, 83 438 au 31 décembre 2008, 77 721 au 31 décembre 2007.

| EXERCICES CLOS LE 31 DÉCEMBRE                  |              |              |              |
|--|--------------|--------------|--------------|
| (millions d'euros)                             | 2009         | 2008         | 2007         |
| <b>TOTAL DES CHARGES DE PERSONNEL</b>          | <b>2 303</b> | <b>2 601</b> | <b>2 388</b> |
| <i>Dont :</i>                                  |              |              |              |
| <i>sociétés en intégration proportionnelle</i> | 95           | 83           | 73           |

### (b) Rémunérations allouées aux membres des organes d'administration et de direction

Le tableau ci-après présente la rémunération, par Lafarge S.A. et les sociétés qu'elle contrôle, des personnes qui sont à la clôture, ou qui ont été au cours de l'exercice membres du Conseil d'administration ou de la direction du Groupe. La direction du Groupe est composée des membres du Comité Exécutif (tel que présenté à la section 5.2 (La direction du Groupe) du Document de Référence).

| EXERCICES CLOS LE 31 DÉCEMBRE                                |             |             |             |
|--|-------------|-------------|-------------|
| (millions d'euros)   | 2009        | 2008        | 2007        |
| Conseil d'administration <sup>(1)</sup>                      | 0,6         | 0,6         | 0,5         |
| Direction  | 17,8        | 18,1        | 23,2        |
| <i>Avantages court terme (salaire fixe et part variable)</i> | 8,1         | 8,7         | 10,6        |
| <i>Avantages post-emploi <sup>(2)</sup></i>                  | 4,0         | 2,7         | 5,7         |
| <i>Autres avantages long terme</i>                           | -           | -           | -           |
| <i>Paiements fondés sur des actions <sup>(3)</sup></i>       | 5,7         | 6,7         | 6,9         |
| <b>TOTAL</b>   | <b>18,4</b> | <b>18,7</b> | <b>23,7</b> |

(1) Jetons de présence.

(2) Variation de la valeur actualisée de l'obligation.

(3) Charge de l'exercice évaluée en conformité aux principes décrits en Note 2.24.

## Note 32 | Informations supplémentaires sur les flux de trésorerie

### (a) Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissements

| AU 31 DÉCEMBRE  |             |                |              |
|---|-------------|----------------|--------------|
|   | 2009        | 2008           | 2007         |
| <b>FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACQUISITIONS DE TITRES D'ENTREPRISES CONSOLIDÉES</b> | <b>(29)</b> | <b>(6 309)</b> | <b>(604)</b> |
| <i>Dont :</i>   |             |                |              |
| Orascom   | -           | (5 547)        | -            |
| Autres  | (29)        | (762)          | (604)        |
| <b>FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS DE CESSIONS D'ACTIFS</b>                  | <b>760</b>  | <b>615</b>     | <b>2 492</b> |
| <i>Dont :</i>   |             |                |              |
| Cession de notre participation au Chili   | 288         | -              | -            |
| Cession de certaines de nos activités Asphalte, Paving et Béton en Amérique du Nord | 152         | -              | -            |
| Cession de notre participation en Turquie   | 126         | -              | -            |
| Cession de notre participation au Venezuela   | 52          | -              | -            |
| Cession de certaines de nos opérations Granulats & Béton en Suisse                  | 50          | -              | -            |
| Cession de la participation Lafarge Titan Egypte                                    | -           | 281            | -            |
| Cession de notre participation en Italie  | -           | 238            | -            |
| Cession de l'activité Toiture   | -           | -              | 2 087        |
| Autres  | 92          | 96             | 405          |

## 2009

Les flux de trésorerie liés aux acquisitions de titres d'entreprises consolidées incluent le prix payé au titre des acquisitions diminué de la trésorerie acquise. Aucune acquisition significative n'a eu lieu en 2009.

Les flux de trésorerie liés aux opérations de cessions incluent le prix de cession diminué de la trésorerie cédée. L'impact des cessions dans le compte de résultat est détaillé en Note 5. Les principales cessions sont détaillées en Note 3.

## 2008

Les acquisitions de 2008 concernent essentiellement l'acquisition d'Orascom Cement. Seule la partie payée en numéraire est reflétée sur cette ligne (5 547 millions d'euros).

Les principaux flux de cession concernent la cession de Lafarge Titan Egypt Investments Limited (309 millions d'euros diminués de la trésorerie cédée pour 28 millions d'euros) et de la cession de 100 % de nos activités Ciment et Granulats & Béton en Italie (238 millions d'euros).

## 2007

Les flux de trésorerie liés à la cession d'actifs sont principalement relatifs à la cession de l'activité Toiture qui a généré un flux de trésorerie de 2 087 millions d'euros.

## (b) Principales opérations sans contrepartie de trésorerie

En 2008, la principale opération sans contrepartie de trésorerie est relative à la partie du prix d'acquisition des titres d'Orascom Cement rémunéré en actions Lafarge. En effet, le prix d'acquisition d'Orascom Cement s'élève à 8 321 millions d'euros dont 2 492 millions d'euros ont été rémunérés par l'émission de 22 500 000 actions nouvelles au profit des principaux actionnaires fondateurs d'OCI. Cette augmentation de capital réservée n'est pas reflétée dans le tableau de flux de trésorerie.

## Note 33 | Honoraires des commissaires aux comptes et membres de leurs réseaux pris en charge par le Groupe

Les honoraires des commissaires aux comptes et membres de leurs réseaux correspondant à des missions permises qui ont été pris en charge par le Groupe au cours des deux derniers exercices sont détaillés ci-dessous :

| (millions d'euros)  | DELOITTE & ASSOCIÉS |             |              |              | ERNST & YOUNG AUDIT |            |              |              |
|---|---------------------|-------------|--------------|--------------|---------------------|------------|--------------|--------------|
|   | MONTANT (HT)        |             | %            |              | MONTANT (HT)        |            | %            |              |
|   | 2009                | 2008        | 2009         | 2008         | 2009                | 2008       | 2009         | 2008         |
| <b>AUDIT</b>  |                     |             |              |              |                     |            |              |              |
| <i>Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés</i>        | 7,8                 | 7,9         | 89 %         | 66 %         | 5,8                 | 5,7        | 83 %         | 60 %         |
| Lafarge S.A.  | 1,9                 | 2,0         | 22 %         | 17 %         | 1,4                 | 1,4        | 20 %         | 15 %         |
| Filiales intégrées globalement et en proportionnel  | 5,9                 | 5,9         | 67 %         | 49 %         | 4,4                 | 4,3        | 63 %         | 45 %         |
| <i>Autres diligences et prestations directement liées à la mission du commissaire aux comptes *</i> | 0,9                 | 3,2         | 10 %         | 27 %         | 0,5                 | 3,7        | 7 %          | 39 %         |
| Lafarge S.A.  | 0,6                 | -           | 7 %          | -            | 0,3                 | 2,8        | 4 %          | 29 %         |
| Filiales intégrées globalement et en proportionnel  | 0,3                 | 3,2         | 3 %          | 27 %         | 0,2                 | 0,9        | 3 %          | 10 %         |
| <b>SOUS-TOTAL</b>   | <b>8,7</b>          | <b>11,1</b> | <b>99 %</b>  | <b>93 %</b>  | <b>6,3</b>          | <b>9,4</b> | <b>90 %</b>  | <b>99 %</b>  |
| <b>AUTRES PRESTATIONS</b>   |                     |             |              |              |                     |            |              |              |
| <i>Fiscal **</i>  | 0,1                 | 0,9         | 1 %          | 7 %          | 0,7                 | 0,1        | 10 %         | 1 %          |
| <i>Juridique et social</i>  | -                   | -           | -            | -            | -                   | -          | -            | -            |
| <i>Technologies de l'information</i>  | -                   | -           | -            | -            | -                   | -          | -            | -            |
| <i>Autres</i>   | -                   | -           | -            | -            | -                   | -          | -            | -            |
| <b>SOUS-TOTAL AUTRES PRESTATIONS</b>  | <b>0,1</b>          | <b>0,9</b>  | <b>1 %</b>   | <b>7 %</b>   | <b>0,7</b>          | <b>0,1</b> | <b>10 %</b>  | <b>1 %</b>   |
| <b>TOTAL</b>  | <b>8,8</b>          | <b>12,0</b> | <b>100 %</b> | <b>100 %</b> | <b>7,0</b>          | <b>9,5</b> | <b>100 %</b> | <b>100 %</b> |

\* Les honoraires des commissaires aux comptes relatifs aux missions accessoires correspondent généralement à des services liés étroitement à la réalisation de l'audit ou de la revue des états financiers. Ils incluent des services d'audits d'acquisition, des consultations liées aux normes comptables et de reporting, des services d'attestation non obligatoires, ainsi que la revue des systèmes d'information.

\*\* Les honoraires des commissaires aux comptes relatifs à la fiscalité concernent les études liées au respect des fiscalités locales et internationales, y compris la revue des éléments fiscaux relatifs aux comptes sociaux, aux dispositions réglementaires et administratives, ainsi que l'assistance fiscale aux expatriés.

## Note 34 | Événements postérieurs à la clôture

### Cimpor

Le Groupe a cédé début février 2010 sa participation de 17,28 % dans Cimpor à Votorantim, dont les modalités de paiement étaient dépendantes de l'issue de l'offre publique d'achat qui était en cours sur Cimpor. Suite à l'issue de cette offre publique d'achat, le Groupe recevra des actifs brésiliens de Votorantim, qui compléteront le dispositif industriel actuel de Lafarge dans ce pays.

### Lafarge Surma Cement

Le Groupe détient, conjointement avec Cementos Molins, 59 % de la société Lafarge Surma Cement qui opère une cimenterie au Bangladesh. Cette cimenterie est approvisionnée par du calcaire extrait

d'une carrière appartenant à sa filiale indienne et située dans la région du Meghalaya en Inde. Ces activités au Bangladesh sont consolidées par intégration proportionnelle et contribuent au 31 décembre 2009 à l'actif total du Groupe et à son résultat d'exploitation avant plus-values de cession, perte de valeur sur actifs, restructuration et autres, pour respectivement 91 et 12 millions d'euros. Lors d'une audience le 5 février 2010, la Cour suprême indienne a décidé de suspendre temporairement les opérations d'extraction de la carrière, tout en autorisant l'exportation du calcaire déjà extrait. La procédure visant à l'obtention d'un permis d'extraction définitif continue devant la Cour suprême indienne, la prochaine audience devant intervenir à la fin du premier trimestre 2010.

## Note 35 | Liste des principales filiales, co-entreprises et entreprises associées au 31 décembre 2009

| SOCIÉTÉS  | PAYS            | CIMENT | GRANULATS & BÉTON | PLÂTRE | AUTRES | % D'INTÉRÊTS | MÉTHODE DE CONSOLIDATION |
|---|-----------------|--------|-------------------|--------|--------|--------------|--------------------------|
| Lafarge Aggregates South Africa (Pty.) Ltd.           | Afrique du Sud  |        | •                 |        |        | 100,00       | Globale                  |
| Lafarge Gypsum (Pty.) Ltd.                            | Afrique du Sud  |        |                   | •      |        | 100,00       | Globale                  |
| Lafarge Industries South Africa (Pty.) Ltd.           | Afrique du Sud  | •      |                   |        |        | 100,00       | Globale                  |
| Lafarge Industries South Africa (Pty.) Ltd.           | Afrique du Sud  |        | •                 |        |        | 100,00       | Globale                  |
| Algerian Cement Company                               | Algérie         | •      |                   |        |        | 99,99        | Globale                  |
| Algerian Concrete Technologies                        | Algérie         |        | •                 |        |        | 99,50        | Globale                  |
| Ciment Blanc d'Algérie                                | Algérie         | •      |                   |        |        | 99,99        | Globale                  |
| Lafarge Gips GmbH                                     | Allemagne       |        |                   | •      |        | 100,00       | Globale                  |
| Lafarge Zement Karsdorf GmbH                          | Allemagne       | •      |                   |        |        | 100,00       | Globale                  |
| Lafarge Zement Wössingen GmbH                         | Allemagne       | •      |                   |        |        | 100,00       | Globale                  |
| Al Safwa Cement Company                               | Arabie Saoudite | •      |                   |        |        | 50,00        | Proportionnelle          |
| Lafarge Plasterboard Pty. Ltd.                        | Australie       |        |                   | •      |        | 100,00       | Globale                  |
| Lafarge Perlmooser GmbH                               | Autriche        | •      |                   |        |        | 100,00       | Globale                  |
| Lafarge Beton GmbH                                    | Autriche        |        | •                 |        |        | 100,00       | Globale                  |
| Lafarge Surma Cement Limited                          | Bangladesh      | •      |                   |        |        | 29,44        | Proportionnelle          |
| Groupement SCB Lafarge                                | Bénin           | •      |                   |        |        | 50,00        | Proportionnelle          |
| Central Beton LTDA                                    | Brésil          |        | •                 |        |        | 90,61        | Globale                  |
| Indústria E Comércio de Extração de Areia Khouri LTDA | Brésil          | •      |                   |        |        | 90,61        | Globale                  |
| Lafarge Brazil S.A.                                   | Brésil          | •      | •                 |        |        | 90,62        | Globale                  |
| Cimenteries du Cameroun                               | Cameroun        | •      |                   |        |        | 54,73        | Globale                  |
| Lafarge Canada Inc.                                   | Canada          | •      | •                 | •      |        | 100,00       | Globale                  |
| Lafarge Chongqing Cement Co., Ltd.                    | Chine           | •      |                   |        |        | 43,68        | Proportionnelle          |
| Lafarge Dujiangyan Cement Company Limited             | Chine           | •      |                   |        |        | 41,25        | Proportionnelle          |
| Sichuan Shangma Cement Joint Stock Co.                | Chine           | •      |                   |        |        | 31,25        | Proportionnelle          |
| Yunnan Guozi Cement Honghe Co., Ltd.                  | Chine           | •      |                   |        |        | 44,00        | Proportionnelle          |
| Lafarge Halla Cement Corporation                      | Corée           | •      |                   |        |        | 71,47        | Globale                  |
| Lafarge Plasterboard System Co., Ltd.                 | Corée           |        |                   | •      |        | 50,00        | Proportionnelle          |
| Lafarge Cement Egypt                                  | Égypte          | •      |                   |        |        | 53,70        | Globale                  |

| SOCIÉTÉS                                 | PAYS                | CIMENT | GRANULATS & BÉTON | PLÂTRE | AUTRES | % D'INTÉRÊTS | MÉTHODE DE CONSOLIDATION |
|--|---------------------|--------|-------------------|--------|--------|--------------|--------------------------|
| Ready Mix Egypt                          | Égypte              |        | •                 |        |        | 100,00       | Globale                  |
| Emirats Cement Company                   | Émirats arabes unis | •      |                   |        |        | 50,00        | Proportionnelle          |
| Lafarge Cementos                         | Équateur            | •      |                   |        |        | 98,57        | Globale                  |
| Cementos Esfera, S.A.                    | Espagne             | •      |                   |        |        | 90,00        | Globale                  |
| Lafarge Aridos y Hormigones S.A.         | Espagne             |        | •                 |        |        | 100,00       | Globale                  |
| Lafarge Cementos S.A.                    | Espagne             | •      | •                 |        |        | 100,00       | Globale                  |
| Blue Circle North America Inc.           | États-Unis          | •      |                   |        |        | 100,00       | Globale                  |
| Lafarge North America Inc.               | États-Unis          | •      | •                 | •      |        | 100,00       | Globale                  |
| Béton Chantiers de Bretagne              | France              |        | •                 |        |        | 58,28        | Globale                  |
| Granulats Bourgogne Auvergne             | France              |        | •                 |        |        | 70,00        | Globale                  |
| Lafarge Bétons de l'Ouest                | France              |        | •                 |        |        | 100,00       | Globale                  |
| Lafarge Bétons Sud Est                   | France              |        | •                 |        |        | 100,00       | Globale                  |
| Lafarge Bétons Sud Ouest                 | France              |        | •                 |        |        | 100,00       | Globale                  |
| Lafarge Bétons Vallée de Seine           | France              |        | •                 |        |        | 100,00       | Globale                  |
| Lafarge Ciments                          | France              | •      |                   |        |        | 100,00       | Globale                  |
| Lafarge Ciments Distribution             | France              | •      |                   |        |        | 100,00       | Globale                  |
| Lafarge Ciments Réunion                  | France              | •      |                   |        |        | 82,92        | Globale                  |
| Lafarge Granulats Bétons Réunion         | France              |        | •                 |        |        | 93,34        | Globale                  |
| Lafarge Granulats Ouest                  | France              |        | •                 |        |        | 100,00       | Globale                  |
| Lafarge Granulats Seine Nord             | France              |        | •                 |        |        | 100,00       | Globale                  |
| Lafarge Granulats Sud                    | France              |        | •                 |        |        | 100,00       | Globale                  |
| Lafarge (Mauritius) Cement Ltd.          | France              | •      |                   |        |        | 58,36        | Globale                  |
| Lafarge Plâtres                          | France              |        |                   | •      |        | 99,97        | Globale                  |
| Lafarge Plâtres Commercialisation        | France              |        |                   | •      |        | 99,97        | Globale                  |
| Société des Ciments Antillais            | France              | •      | •                 |        |        | 69,44        | Globale                  |
| Heracles General Cement Company S.A.     | Grèce               | •      |                   |        |        | 88,99        | Globale                  |
| Lafarge Beton Industrial Commercial S.A. | Grèce               |        | •                 |        |        | 88,99        | Globale                  |
| Lafarge Cementos de CV                   | Honduras            | •      |                   |        |        | 53,11        | Globale                  |
| Lafarge India PVT Limited                | Inde                | •      |                   |        |        | 94,38        | Globale                  |
| Lafarge Aggregates and Concrete PVT Ltd. | Inde                |        | •                 |        |        | 100,00       | Globale                  |
| PT Semen Andalas Indonesia               | Indonésie           | •      |                   |        |        | 100,00       | Globale                  |
| Bazian Cement Company                    | Irak                | •      |                   |        |        | 70,00        | Globale                  |
| United Cement Corporation                | Irak                | •      |                   |        |        | 60,00        | Globale                  |
| Lafarge Gessi S.P.A.                     | Italie              |        |                   | •      |        | 100,00       | Globale                  |
| Arabian Concrete Supply Company *        | Jordanie            |        | •                 |        |        | 25,64        | Globale                  |
| Jordan Cement Factories Company PSC      | Jordanie            | •      |                   |        |        | 50,28        | Globale                  |
| Bamburi Cement Ltd.                      | Kenya               | •      |                   |        |        | 58,60        | Globale                  |
| CMCM Perniagaan SND BHD                  | Malaisie            | •      |                   |        |        | 62,20        | Globale                  |
| Lafarge Malayan Cement Berhad            | Malaisie            | •      |                   |        |        | 62,20        | Globale                  |
| Lafarge Cement SDN BHD                   | Malaisie            | •      |                   |        |        | 62,20        | Globale                  |
| Lafarge Concrete (Malaysia) SDN BHD      | Malaisie            |        | •                 |        |        | 38,40        | Globale                  |
| Portland Cement Company Limited          | Malawi              | •      |                   |        |        | 75,17        | Globale                  |
| Lafarge Betons                           | Maroc               |        | •                 |        |        | 34,64        | Proportionnelle          |
| Lafarge Cementos                         | Maroc               | •      |                   |        |        | 34,32        | Proportionnelle          |
| Lafarge Ciments                          | Maroc               | •      |                   |        |        | 34,93        | Proportionnelle          |



| SOCIÉTÉS                                   | PAYS               | CIMENT | GRANULATS & BÉTON | PLÂTRE | AUTRES | % D'INTÉRÊTS | MÉTHODE DE CONSOLIDATION |
|--|--------------------|--------|-------------------|--------|--------|--------------|--------------------------|
| Lafarge Cementos S.A. de C.V.              | Mexique            | •      |                   |        |        | 90,62        | Globale                  |
| Lafarge Ciment (Moldova) S.A.              | Moldavie           | •      |                   |        |        | 95,31        | Globale                  |
| Ashakacem plc.                             | Nigeria            | •      |                   |        |        | 50,16        | Globale                  |
| Atlas Cement Company Ltd.                  | Nigeria            | •      |                   |        |        | 100,00       | Globale                  |
| United Cement Company of Nigeria Ltd.      | Nigeria            | •      |                   |        |        | 35,92        | Mise en équivalence      |
| Lafarge Cement WAPCO Nigeria plc.          | Nigeria            | •      |                   |        |        | 60,00        | Globale                  |
| Hima Cement Ltd.                           | Ouganda            | •      |                   |        |        | 71,01        | Globale                  |
| Pakistan Cement Company                    | Pakistan           | •      |                   |        |        | 73,22        | Globale                  |
| Lafarge Gips B.V.                          | Pays-Bas           |        |                   | •      |        | 100,00       | Globale                  |
| Lafarge Philippines                        | Philippines        | •      |                   |        |        | 100,00       | Globale                  |
| Lafarge Cement S.A.                        | Pologne            | •      |                   |        |        | 100,00       | Globale                  |
| Lafarge Gips SP. Z O.O.                    | Pologne            |        |                   | •      |        | 100,00       | Globale                  |
| Lafarge Kruszywa i Beton                   | Pologne            |        | •                 |        |        | 100,00       | Globale                  |
| Lafarge Betoos S.A.                        | Portugal           |        | •                 |        |        | 100,00       | Globale                  |
| Readymix Qatar W.L.L.                      | Qatar              |        | •                 |        |        | 49,00        | Proportionnelle          |
| Lafarge Cement AS                          | République Tchèque | •      |                   |        |        | 97,12        | Globale                  |
| Lafarge Arcom GIPS                         | Roumanie           |        |                   | •      |        | 88,82        | Globale                  |
| Lafarge Ciment (Romania) S.A.              | Roumanie           | •      |                   |        |        | 98,56        | Globale                  |
| Lafarge Aggregates Limited                 | Royaume-Uni        |        | •                 |        |        | 100,00       | Globale                  |
| Lafarge Cement UK plc.                     | Royaume-Uni        | •      |                   |        |        | 100,00       | Globale                  |
| Lafarge Plasterboard Limited               | Royaume-Uni        |        |                   | •      |        | 100,00       | Globale                  |
| Redland Readymix Limited                   | Royaume-Uni        |        | •                 |        |        | 100,00       | Globale                  |
| OAO Lafarge Cement                         | Russie             | •      |                   |        |        | 75,00        | Globale                  |
| Lafarge Beocinska Fabrika Cementa **       | Serbie             | •      |                   |        |        | 50,00        | Globale                  |
| Lafarge Cement Singapore PTE Ltd.          | Singapour          | •      |                   |        |        | 62,20        | Globale                  |
| Lafarge Cement D.D.                        | Slovénie           | •      |                   |        |        | 55,92        | Globale                  |
| Lafarge Mahawelli Cement (Private) Limited | Sri Lanka          | •      |                   |        |        | 85,00        | Globale                  |
| Cementia Trading AG                        | Suisse             | •      |                   |        |        | 100,00       | Globale                  |
| Marine Cement AG/Ltd.                      | Suisse             | •      |                   |        |        | 100,00       | Globale                  |
| Syrian Cement Company                      | Syrie              | •      |                   |        |        | 97,76        | Globale                  |
| Mbeya Cement Company Limited               | Tanzanie           | •      |                   |        |        | 62,76        | Globale                  |
| OJSC Mykolaivcement                        | Ukraine            | •      |                   |        |        | 79,41        | Globale                  |
| Lafarge Cement Zambia plc.                 | Zambie             | •      |                   |        |        | 84,00        | Globale                  |

\* Bien que le Groupe ne détienne que 25,64 % des actions, Arabian Concrete Supply Company est une société détenue majoritairement par Jordan Cement Factories Company PSC, qui elle-même est une filiale majoritairement détenue par le Groupe. En conséquence, Arabian Concrete Supply Company est retenue dans le périmètre de consolidation du Groupe.

\*\* Bien que le Groupe ne détienne pas plus de la moitié des actions, Beocinska est une société détenue majoritairement par Lafarge BFC Investment GmbH, qui elle-même est une filiale majoritairement détenue par le Groupe. En conséquence, Beocinska est retenue dans le périmètre de consolidation du Groupe.



## Comptes sociaux

# Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels

### ■ Exercice clos le 31 décembre 2009

Aux Actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2009, sur :

- le contrôle des comptes annuels de la société Lafarge, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- les vérifications et informations spécifiques prévues par la loi.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

#### I. OPINION SUR LES COMPTES ANNUELS

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes annuels. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la Société à la fin de cet exercice.

#### II. JUSTIFICATION DES APPRÉCIATIONS

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

La Note "Principes comptables 2.3 Immobilisations financières" de l'annexe expose les règles et méthodes comptables relatives aux immobilisations financières et mentionne que les perspectives de rentabilité sont établies en fonction des informations disponibles lors de leur établissement et s'inscrivent dans le contexte de la crise économique actuelle dont l'ampleur et la durée ne peuvent être anticipées avec précision.

Dans le cadre de notre appréciation des règles et principes comptables suivis par votre Société, nous avons vérifié le caractère approprié des méthodes comptables visées ci-dessus et des informations fournies en annexe.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes annuels, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

#### III. VÉRIFICATIONS ET INFORMATIONS SPÉCIFIQUES

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du Conseil d'administration et dans les documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre Société auprès des sociétés contrôlant votre Société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives à l'identité des détenteurs du capital et des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 24 février 2010

Les commissaires aux comptes

DELOITTE & ASSOCIÉS

Frédéric Gourd

Pascal Pincemin

ERNST & YOUNG Audit

Christian Mouillon

Alain Perroux

## Commentaires sur le résultat et le bilan

Les comptes de l'exercice 2009 se soldent par un résultat net de 254 millions d'euros, contre 780 millions l'année précédente.

- Les résultats traduisent les événements suivants :
  - la dégradation du résultat d'exploitation de - 83 millions d'euros est liée principalement à l'augmentation des services bancaires (- 31 millions d'euros), et à la diminution des redevances facturées à nos filiales (- 52 millions d'euros), conséquence de la baisse de leur chiffre d'affaires,
  - la hausse des dividendes encaissés (+ 24 millions d'euros) et la baisse des charges financières nettes (+ 26 millions d'euros) améliorent de 50 millions d'euros le résultat financier,
  - le résultat exceptionnel ressort à - 38 millions d'euros en 2009 et enregistre essentiellement une provision pour couvrir les plans d'attributions d'actions de performance,
  - enfin l'impôt sur les bénéfices prend en compte les impôts reçus ou à recevoir des filiales pour 127 millions d'euros dans le cadre de l'intégration fiscale.
- Les principales évolutions au bilan reflètent :
  - la variation de la valeur brute des titres de participations - 1 307 millions d'euros s'explique notamment par :
    - la cession de la société Lafarge Building Material Holding Egypt (- 8 457 millions d'euros) à notre filiale Sofimo, la réduction de capital de Sabelfi pour (- 3 855 millions d'euros),
    - les augmentations de capital de Sofimo (+ 10 657 millions d'euros) et de Lafarge Gypsum International (+ 340 millions d'euros),
  - la diminution nette des prêts, emprunts et avances à court et long terme consentis aux sociétés du Groupe pour 345 millions d'euros,
  - l'augmentation des capitaux propres avant résultat de + 1 883 millions d'euros, résultant de l'affectation du résultat de l'année précédente (+ 780 millions d'euros), du versement d'un dividende de 393 millions d'euros, des augmentations de capital en date du 28 avril 2009 pour (+ 1 445 millions d'euros), et du 11 décembre 2009 (réservée aux salariés) pour (+ 51 millions d'euros),
  - la diminution de 3 209 millions d'euros de l'endettement net qui s'établit à 12 253 millions d'euros à fin 2009.

Au 31 décembre 2009, la dette brute est composée d'emprunts obligataires pour 9 255 millions d'euros, de Titres de créances négociables pour 2 057 millions d'euros, d'emprunts auprès de sociétés du Groupe pour 341 millions d'euros et d'autres emprunts auprès des établissements de crédit pour 1 168 millions d'euros.

## Compte de résultat

| EXERCICES CLOS LE 31 DÉCEMBRE            |       |              |              |              |
|--|-------|--------------|--------------|--------------|
| (millions d'euros)                       | NOTES | 2009         | 2008         | 2007         |
| Production vendue (services)             |       | 397          | 428          | 309          |
| Reprises sur provisions                  | 3     | 15           | 14           | 41           |
| <b>Total des produits d'exploitation</b> |       | <b>412</b>   | <b>442</b>   | <b>350</b>   |
| Autres achats et charges externes        |       | (385)        | (344)        | (451)        |
| Impôts et taxes                          |       | (5)          | (5)          | (5)          |
| Salaires et charges sociales             |       | (113)        | (120)        | (129)        |
| Dotations aux amortissements             | 3     | (22)         | (20)         | (18)         |
| Dotations aux provisions                 | 3     | (24)         | (7)          | (7)          |
| <b>Total des charges d'exploitation</b>  |       | <b>(549)</b> | <b>(496)</b> | <b>(610)</b> |
| <b>RÉSULTAT D'EXPLOITATION</b>           |       | <b>(137)</b> | <b>(54)</b>  | <b>(260)</b> |
| Produits financiers de participation     | 4     | 998          | 988          | 1 064        |
| Intérêts et produits assimilés           | 5     | 82           | 188          | 258          |
| Différences positives de change          |       | 16           | 17           | 24           |
| Reprises sur provisions                  | 6     |              | 3            | 26           |
| <b>Total des produits financiers</b>     |       | <b>1 096</b> | <b>1 196</b> | <b>1 372</b> |
| Intérêts et charges assimilées           | 7     | (732)        | (890)        | (525)        |
| Différences négatives de change          |       | (25)         | (15)         | (40)         |
| Dotations aux provisions                 | 6     | (29)         | (31)         | (22)         |
| <b>Total des charges financières</b>     |       | <b>(786)</b> | <b>(936)</b> | <b>(587)</b> |
| <b>RÉSULTAT FINANCIER</b>                |       | <b>310</b>   | <b>260</b>   | <b>785</b>   |
| <b>RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔT</b>      |       | <b>173</b>   | <b>206</b>   | <b>525</b>   |
| <b>RÉSULTAT EXCEPTIONNEL</b>             | 8     | <b>(38)</b>  | <b>422</b>   | <b>(16)</b>  |
| Impôt sur les bénéfices produit/(charge) | 9     | 119          | 152          | 160          |
| <b>RÉSULTAT NET</b>                      |       | <b>254</b>   | <b>780</b>   | <b>669</b>   |



## Bilan

| ACTIF                                       |       | AU 31 DÉCEMBRE |                                 |               |               |               |
|---|-------|----------------|---------------------------------|---------------|---------------|---------------|
| (millions d'euros)                          | NOTES | 2009           |                                 |               | 2008          | 2007          |
|   |       | BRUT           | AMORTISSEMENTS<br>ET PROVISIONS | NET           | NET           | NET           |
| <b>ACTIF IMMOBILISÉ</b>                     |       |                |                                 |               |               |               |
| Immobilisations incorporelles & corporelles | 10    | 207            | 101                             | 106           | 105           | 82            |
| Immobilisations financières *               | 11    | 26 710         | 9                               | 26 701        | 27 787        | 17 309        |
| Participations                              | 28    | 24 900         | 5                               | 24 895        | 26 206        | 14 339        |
| Créances rattachées à des participations    | 21    | 1 796          | 4                               | 1 792         | 1 566         | 2 943         |
| Autres immobilisations financières          |       | 14             | -                               | 14            | 15            | 27            |
|   |       | <b>26 917</b>  | <b>110</b>                      | <b>26 807</b> | <b>27 892</b> | <b>17 391</b> |
| <b>ACTIF CIRCULANT</b>                      |       |                |                                 |               |               |               |
| Autres créances                             | 21    | 3 936          | 3                               | 3 933         | 2 849         | 2 685         |
| Valeurs mobilières de placement             | 12    | 27             | -                               | 27            | 36            | 55            |
| Disponibilités                              |       | 541            | -                               | 541           | 264           | 206           |
|   |       | <b>4 504</b>   | <b>3</b>                        | <b>4 501</b>  | <b>3 149</b>  | <b>2 946</b>  |
| Primes de remboursement des obligations     | 14    | 65             | -                               | 65            | 60            | 66            |
| Écarts de conversion actif                  | 14    | 492            | -                               | 492           | 602           | 203           |
| <b>TOTAL ACTIF</b>                          |       | <b>31 978</b>  | <b>113</b>                      | <b>31 865</b> | <b>31 703</b> | <b>20 606</b> |
|   |       |                |                                 | 281           | 667           | 1 307         |

\* Dont à moins d'un an.

## Bilan

| PASSIF (AVANT AFFECTATION)   |           | AU 31 DÉCEMBRE |               |               |
|--|-----------|----------------|---------------|---------------|
| (millions d'euros)   | NOTES     | 2009           | 2008          | 2007          |
| <b>CAPITAUX PROPRES</b>  | <b>15</b> |                |               |               |
| Capital social   |           | 1 146          | 781           | 690           |
| Primes d'émission, de fusion et d'apport                           |           | 9 828          | 8 696         | 5 962         |
| Écarts de réévaluation   |           | 88             | 88            | 88            |
| Réserve légale   |           | 78             | 71            | 71            |
| Autres réserves  |           | 649            | 649           | 649           |
| Report à nouveau   |           | 2 276          | 1 896         | 1 998         |
| Résultat de l'exercice   |           | 254            | 780           | 669           |
| Provisions réglementées  |           | 2              | 2             | 2             |
|  |           | <b>14 321</b>  | <b>12 963</b> | <b>10 129</b> |
| <b>PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES</b>                          | <b>16</b> | <b>420</b>     | <b>389</b>    | <b>351</b>    |
| <b>DETTES FINANCIÈRES</b>  | <b>18</b> |                |               |               |
| Emprunts obligataires  |           | 9 255          | 6 294         | 5 371         |
| Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit *           |           | 1 168          | 7 167         | 289           |
| Autres dettes financières diverses                                 |           | 2 398          | 2 301         | 2 479         |
|  |           | <b>12 821</b>  | <b>15 762</b> | <b>8 139</b>  |
| Dettes fiscales et sociales  |           | 44             | 51            | 53            |
| Autres dettes  | <b>21</b> | 3 547          | 1 862         | 1 510         |
| <b>TOTAL DES DETTES **</b>   |           | <b>16 412</b>  | <b>17 675</b> | <b>9 702</b>  |
| Écarts de conversion passif  | <b>14</b> | 712            | 676           | 424           |
| <b>TOTAL PASSIF</b>  |           | <b>31 865</b>  | <b>31 703</b> | <b>20 606</b> |
| * Dont concours bancaires courants et soldes créditeurs de banques |           | 70             | 68            | 138           |
| ** Dont part à moins d'un an                                       |           | 988            | 5 166         | 2 429         |

## Tableau de financement

| EXERCICES CLOS LE 31 DÉCEMBRE  |               |                |                |
|--|---------------|----------------|----------------|
| (millions d'euros)   | 2009          | 2008           | 2007           |
| <b>MARGE BRUTE D'AUTOFINANCEMENT *</b>                               | <b>325</b>    | <b>448</b>     | <b>652</b>     |
| Variation du besoin en fonds de roulement                            | 723           | 32             | 5 487          |
| <b>FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'EXPLOITATION (I)</b>     | <b>1 048</b>  | <b>480</b>     | <b>6 139</b>   |
| Investissements  | (24)          | (43)           | (25)           |
| Acquisition de titres  | (11 006)      | (8 991)        | (5 009)        |
| Remboursement de titres  | 3 855         | -              | -              |
| Diminution nette des prêts et divers                                 | (225)         | 1 289          | 1 048          |
| Actifs immobilisés cédés   | 8 458         | 453            | 31             |
| <b>FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENTS (II)</b> | <b>1 058</b>  | <b>(7 292)</b> | <b>(3 955)</b> |
| Augmentations de capital   | 1 496         | 12             | 76             |
| Rachat d'actions propres pour annulation                             | -             | -              | (484)          |
| Dividendes au titre de l'exercice précédent                          | (393)         | (784)          | (521)          |
| <b>FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS DE CAPITAL (III)</b>       | <b>1 103</b>  | <b>(772)</b>   | <b>(929)</b>   |
| <b>VARIATION DE L'ENDETTEMENT NET (I + II + III)</b>                 | <b>3 209</b>  | <b>7 584</b>   | <b>(1 255)</b> |
| <b>Endettement net de clôture</b>                                    | <b>12 253</b> | <b>15 462</b>  | <b>7 878</b>   |
| Dettes financières   | 12 821        | 15 762         | 8 139          |
| Valeurs mobilières de placement                                      | (27)          | (36)           | (55)           |
| Disponibilités   | (541)         | (264)          | (206)          |

\* La marge brute d'autofinancement est essentiellement composée du résultat net (254 millions d'euros) hors dotations aux amortissements (34 millions d'euros), dotations et reprises de provisions (38 millions d'euros) et cessions (1 million d'euros).



# Annexe aux comptes de la Société

## Note 1 | Faits marquants de la Société

Lafarge S.A. a procédé à une augmentation de capital de 1,5 milliard d'euros (Note 15) et à l'émission de quatre nouveaux emprunts obligataires pour un montant de 2,9 milliards d'euros (Note 18). Les sommes encaissées ont contribué au remboursement des lignes de crédit mises en place en décembre 2007 pour l'acquisition d'Orascom Building Materials Holding S.A.E (OBMHE).

## Note 2 | Principes comptables

Les comptes sont établis conformément aux dispositions du Plan comptable général (règlement CRC N° 99-03).

Les principes comptables appliqués sont les suivants :

### 2.1 Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles sont comptabilisées à leur coût d'acquisition et comprennent principalement les logiciels acquis et les coûts de développement nécessaires à leur mise en œuvre.

Ces actifs sont amortis linéairement sur une durée de cinq à sept ans à compter de leur date de mise en service.

### 2.2 Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont comptabilisées à leur coût d'acquisition, à l'exception de celles acquises antérieurement au 31 décembre 1976 qui figurent au bilan à leur valeur réévaluée à cette date (réévaluation légale).

Les immobilisations corporelles sont amorties selon le mode linéaire, à l'exception du matériel informatique amorti selon le mode dégressif, sur la durée de vie estimée des immobilisations :

- constructions : 25 ans ;
- matériels : 3 à 10 ans ;

véhicules : 4 ans. Un amortissement dérogatoire classé au bilan en provisions réglementées est constaté à chaque fois que les durées fiscalement admises sont inférieures aux durées de vie estimées ou que le mode d'amortissement est différent.

### 2.3 Immobilisations financières

#### Titres de participation

La valeur brute des titres de participation est constituée par le coût d'achat hors frais d'acquisition, mais après réévaluation légale 1976 pour les titres détenus avant cette date.

Les frais d'acquisition sont comptabilisés en charges de l'exercice.

Lorsque la valeur d'inventaire est inférieure à la valeur brute, une provision pour dépréciation est constituée du montant de la différence. La valeur d'inventaire est déterminée en tenant compte de la quote-part de la situation nette, des perspectives de rentabilité ou des cours de Bourse s'ils sont pertinents.

Les perspectives de rentabilité sont déterminées soit par l'approche des flux de trésorerie estimés soit par l'approche des multiples de marché (multiples de résultat brut d'exploitation). Elles sont établies en fonction des informations disponibles lors de leur établissement et s'inscrivent dans le contexte de la crise économique actuelle dont l'ampleur et la durée ne peuvent être anticipés avec précision.

Lorsque la quote-part de la Société dans les capitaux propres des participations est négative, et si la situation le justifie, une provision pour risque est constituée.

#### Créances rattachées à des participations

Il s'agit de prêts à long terme octroyés à des entreprises dans lesquelles Lafarge S.A. détient une participation directe ou indirecte. Les créances rattachées sont comptabilisées à leur valeur nominale.

Ces créances se distinguent des avances en compte courant consenties ou reçues des filiales du Groupe qui permettent leur gestion quotidienne de trésorerie.

Une dépréciation est comptabilisée en cas de risque de non recouvrement.

#### Actions propres

Les actions Lafarge S.A. sont comptabilisées en immobilisations financières sauf celles destinées à couvrir des plans d'options d'achats ou des plans d'attribution d'actions de performance.

### 2.4 Valeurs mobilières de placement

L'évaluation des actions suit le règlement 2008-15 du Comité de réglementation comptable :

- les actions Lafarge S.A. auto-détenues sont inscrites en valeurs mobilières de placement lorsque ces titres sont destinés à couvrir des plans d'options d'achat et d'attributions d'actions de performance ;
- pour les plans jugés exerçables et pour lesquels une sortie de ressources est probable, les actions correspondantes font l'objet d'une provision pour risque égale à la différence entre la valeur des actions affectées aux plans et le prix d'exercice de chacun des plans. Pour le personnel Lafarge S.A. cette provision est étalée sur la durée d'acquisition des droits ;

- pour les plans jugés non exerçables, une dépréciation est constituée sur les actions correspondantes si la valeur de marché de l'action est inférieure à sa valeur brute.

## 2.5 Opérations en devises

Les dettes et créances libellées en devises sont converties aux taux en vigueur au 31 décembre. L'écart de conversion qui en résulte est inscrit au bilan sous la rubrique "écarts de conversion".

Les pertes de change latentes sont provisionnées pour leur totalité sauf dans le cas où ces pertes sont compensées par des gains de change latents, constatés sur des créances et dettes ou des engagements hors bilan exprimés dans les mêmes devises et dont les termes sont suffisamment proches.

## 2.6 Instruments dérivés de taux

Les résultats relatifs à ces contrats sont déterminés et comptabilisés de manière symétrique à la prise en compte des produits et charges sur les dettes couvertes.

## 2.7 Primes d'émission et de remboursement des emprunts obligataires

Les emprunts obligataires dont le remboursement est assorti de primes sont comptabilisés au passif du bilan pour leur valeur totale, primes de remboursement incluses. En contrepartie, ces dernières sont inscrites à l'actif du bilan et sont amorties linéairement sur la durée de l'emprunt. Les autres frais et commissions relatifs à ces emprunts sont comptabilisés en charges de l'exercice.

## 2.8 Capitaux propres

Les frais d'augmentation de capital sont imputés sur la prime d'émission.

## 2.9 Provisions pour risques et charges

Une provision est constatée dès lors qu'il existe une obligation dont il est probable ou certain qu'elle provoquera une sortie de ressources sans contrepartie.

## 2.10 Impôts sur les bénéfices

Lafarge S.A. forme avec ses filiales françaises détenues directement ou indirectement à plus de 95 % un groupe d'intégration fiscale tel que défini par l'article 223 A et suivants du CGI.

L'économie d'impôt résultant de la différence entre l'impôt comptabilisé par chacune des sociétés intégrées et l'impôt calculé sur le résultat de l'ensemble intégré est enregistrée au niveau de Lafarge S.A.

Lafarge est redevable vis-à-vis du Trésor de l'impôt calculé sur la somme des résultats fiscaux des sociétés intégrées.

## 2.11 Engagements de retraite

Des provisions sont constituées pour les engagements en matière d'indemnités de départ et de compléments de retraite. Ces provisions résultent d'évaluations actuarielles périodiques selon la méthode des Unités de Crédits Projetés.

Cette méthode prend en compte notamment, l'ancienneté, l'espérance de vie et le taux de rotation du personnel de l'entreprise, ainsi que les hypothèses de revalorisation et d'actualisation.

Les écarts actuariels résultant du changement d'hypothèses ou d'écarts d'expérience sont comptabilisés dans la mesure où ils sont supérieurs à 10 % de la valeur des engagements. Ils sont alors amortis sur la durée moyenne résiduelle d'activité des bénéficiaires des plans.

# Note 3 | (Dotations aux) amortissements sur immobilisations, (dotations aux) reprises sur provisions d'exploitation

## 3.1 Dotations aux amortissements sur immobilisations

| (millions d'euros)                  | 2009        | 2008        | 2007        |
|-------------------------------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS</b> |             |             |             |
| Immobilisations incorporelles       | (18)        | (16)        | (14)        |
| Immobilisations corporelles         | (4)         | (4)         | (4)         |
|                                     | <b>(22)</b> | <b>(20)</b> | <b>(18)</b> |

## 3.2 (Dotations aux) reprises sur provisions d'exploitation

| (millions d'euros)                        | 2009        |           | 2008       |           | 2007       |           |
|---|-------------|-----------|------------|-----------|------------|-----------|
|   | DOTATIONS   | REPRISES  | DOTATIONS  | REPRISES  | DOTATIONS  | REPRISES  |
| Pensions et indemnités de fin de carrière | (19)        | 12        | (5)        | 12        | (4)        | 41        |
| Autres provisions d'exploitation          | (5)         | 3         | (2)        | 2         | (3)        | 0         |
|   | <b>(24)</b> | <b>15</b> | <b>(7)</b> | <b>14</b> | <b>(7)</b> | <b>41</b> |

## Note 4 | Produits financiers de participation

| (millions d'euros)   | 2009       | 2008       | 2007         |
|--|------------|------------|--------------|
| <b>DIVIDENDES PERÇUS</b>                                     |            |            |              |
| Dividendes perçus de filiales françaises                     | 870        | 505        | 801          |
| Dividendes perçus de filiales étrangères                     | 33         | 374        | 63           |
|  | <b>903</b> | <b>879</b> | <b>864</b>   |
| <b>PRODUITS SUR CRÉANCES RATTACHÉES À DES PARTICIPATIONS</b> | <b>95</b>  | <b>109</b> | <b>200</b>   |
| <b>TOTAL DES PRODUITS FINANCIERS DE PARTICIPATION</b>        | <b>998</b> | <b>988</b> | <b>1 064</b> |

## Note 5 | Intérêts et produits assimilés

Les intérêts et produits assimilés se décomposent de la façon suivante :

| (millions d'euros)   | 2009      | 2008       | 2007       |
|--|-----------|------------|------------|
| <b>INTÉRÊTS ET PRODUITS ASSIMILÉS</b>                                    |           |            |            |
| Produits sur avances en compte courant consenties aux sociétés du Groupe | 76        | 149        | 250        |
| Autres   | 6         | 39         | 8          |
|  | <b>82</b> | <b>188</b> | <b>258</b> |

## Note 6 | (Dotations) et reprises de provisions à caractère financier

Les (dotations) et reprises de provisions à caractère financier se détaillent de la manière suivante :

| (millions d'euros)                        | 2009        |          | 2008        |          | 2007        |           |
|---|-------------|----------|-------------|----------|-------------|-----------|
|   | DOTATIONS   | REPRISES | DOTATIONS   | REPRISES | DOTATIONS   | REPRISES  |
| <b>DÉPRÉCIATIONS D'ACTIFS</b>             |             |          |             |          |             |           |
| Titres de participation                   | (4)         | -        | -           | -        | -           | 11        |
| Actions auto-détenues                     | -           | -        | -           | -        | -           | -         |
| Primes de remboursement                   | (12)        | -        | (10)        | -        | (10)        | -         |
| Autre actif immobilisé                    | -           | -        | -           | -        | -           | -         |
|   | <b>(16)</b> | <b>-</b> | <b>(10)</b> | <b>-</b> | <b>(10)</b> | <b>11</b> |
| <b>PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES</b> |             |          |             |          |             |           |
| Provision amende concurrence              | (12)        | -        | (21)        | -        | (10)        | -         |
| Actions auto-détenues                     | -           | -        | -           | -        | -           | -         |
| Perte de change                           | (1)         | -        | -           | 1        | -           | 15        |
| Autres                                    | -           | -        | -           | 2        | (2)         | -         |
|   | <b>(13)</b> | <b>-</b> | <b>(21)</b> | <b>3</b> | <b>(12)</b> | <b>15</b> |
| <b>TOTAL</b>                              | <b>(29)</b> | <b>-</b> | <b>(31)</b> | <b>3</b> | <b>(22)</b> | <b>26</b> |

En 2009, la dotation sur titres de participation concerne Lafarge Zement.

## Note 7 | Intérêts et charges assimilées

Les intérêts et charges assimilées s'analysent de la façon suivante :

| (millions d'euros)  | 2009         | 2008         | 2007         |
|---|--------------|--------------|--------------|
| <b>INTÉRÊTS ET CHARGES ASSIMILÉS SUR PARTICIPATIONS</b>             |              |              |              |
| Charges sur dettes rattachées à des participations                  | (19)         | (20)         | (25)         |
| Charges sur avances en compte courant reçues des sociétés du Groupe | (37)         | (72)         | (50)         |
|   | <b>(56)</b>  | <b>(92)</b>  | <b>(75)</b>  |
| <b>AUTRES INTÉRÊTS ET CHARGES ASSIMILÉS</b>                         |              |              |              |
| Intérêts sur emprunts obligataires                                  | (463)        | (338)        | (315)        |
| Intérêts sur emprunts auprès des établissements de crédit           | (155)        | (337)        | (10)         |
| Intérêts sur titres de créances négociables                         | (53)         | (105)        | (91)         |
| Autres intérêts et charges financières                              | (5)          | (18)         | (34)         |
|   | <b>(676)</b> | <b>(798)</b> | <b>(450)</b> |
| <b>TOTAL INTÉRÊTS ET CHARGES ASSIMILÉS</b>                          | <b>(732)</b> | <b>(890)</b> | <b>(525)</b> |

## Note 8 | Résultat exceptionnel

| (millions d'euros)                               | 2009        | 2008       | 2007        |
|--|-------------|------------|-------------|
| Résultat sur cessions de participations          | -           | 426        | -           |
| Pertes sur rachat d'actions propres              | (5)         | (21)       | -           |
| Risque sur attributions d'actions de performance | (24)        | -          | -           |
| Complément de provision pour amende concurrence  | -           | (36)       | -           |
| Indemnités sinistres (Indonésie, Kenya, Russie)  | -           | 55         | -           |
| Autres éléments exceptionnels nets               | (9)         | (2)        | (16)        |
|  | <b>(38)</b> | <b>422</b> | <b>(16)</b> |

En 2008 les 426 millions d'euros correspondaient à la cession de Lafarge Maroc à notre filiale Lafarge Cementos SAU.

## Note 9 | Impôt sur les bénéfices

| (millions d'euros)                                 | 2009       | 2008       | 2007       |
|--|------------|------------|------------|
| <b>IMPÔTS SUR LES BÉNÉFICES</b>                    |            |            |            |
| Produit de l'intégration fiscale                   | 127        | 165        | 170        |
| Impôt société, retenues à la source, autres impôts | (8)        | (13)       | (10)       |
|  | <b>119</b> | <b>152</b> | <b>160</b> |

Le déficit reportable du groupe fiscal s'élève à 921 millions d'euros au 31 décembre 2009.

## Note 10 Immobilisations incorporelles et corporelles

La variation des immobilisations incorporelles et corporelles se détaille de la manière suivante :

| (millions d'euros)                   | 31 DÉCEMBRE 2008 | AUGMENTATION | DIMINUTION | 31 DÉCEMBRE 2009 |
|--------------------------------------|------------------|--------------|------------|------------------|
| <b>IMMOBILISATIONS INCORPORELLES</b> |                  |              |            |                  |
| Valeur brute                         | 122              | 22           | 6          | 138              |
| Amortissements cumulés               | (57)             | (18)         | (6)        | (69)             |
| <b>Valeur nette comptable</b>        | <b>65</b>        | <b>4</b>     | <b>-</b>   | <b>69</b>        |
| <b>IMMOBILISATIONS CORPORELLES</b>   |                  |              |            |                  |
| Valeur brute                         | 69               | 2            | 3          | 68               |
| Amortissements cumulés               | (29)             | (4)          | (2)        | (31)             |
| <b>Valeur nette comptable</b>        | <b>40</b>        | <b>(2)</b>   | <b>1</b>   | <b>37</b>        |
| <b>TOTAL</b>                         | <b>105</b>       | <b>2</b>     | <b>1</b>   | <b>106</b>       |

Aucune dépréciation sur les immobilisations incorporelles et corporelles n'est comptabilisée.

## Note 11 Immobilisations financières

| (millions d'euros)                              | 31 DÉCEMBRE 2008 | AUGMENTATION  | DIMINUTION    | 31 DÉCEMBRE 2009 |
|---|------------------|---------------|---------------|------------------|
| <b>Participations *</b>                         | <b>26 206</b>    | <b>11 006</b> | <b>12 317</b> | <b>24 895</b>    |
| <b>Créances rattachées à des participations</b> | <b>1 566</b>     | <b>471</b>    | <b>245</b>    | <b>1 792</b>     |
| <b>Autres immobilisations financières</b>       |                  |               |               |                  |
| Autres titres immobilisés                       | 10               | -             | -             | 10               |
| Dépôts & cautionnements                         | 5                | -             | 1             | 4                |
| Actions propres Lafarge S.A. **                 | -                | -             | -             | -                |
| Autres  | -                | -             | -             | -                |
|   | <b>15</b>        | <b>-</b>      | <b>1</b>      | <b>14</b>        |
| <b>TOTAL IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES</b>        | <b>27 787</b>    | <b>11 477</b> | <b>12 563</b> | <b>26 701</b>    |

\* La liste des filiales et des participations est détaillée dans la note 28 – " Valeurs Financières ".

\*\* Se référer à la Note 13 – " Actions Propres Lafarge S.A. " pour plus d'informations.

L'augmentation des Participations concerne essentiellement les capitalisations de nos filiales Sofimo pour 10 657 millions d'euros et de Lafarge Gypsum International pour 340 millions d'euros. La cession de notre participation dans Lafarge Building Material Holding Egypt pour 8 457 millions d'euros à notre filiale Sofimo et la réduction du capital de la société Sabelfi snc pour 3 855 millions d'euros expliquent les diminutions.

Les créances rattachées à des participations sont constituées de prêts à long terme consentis à des sociétés apparentées, filiales directes ou indirectes. La mise en place d'un nouveau prêt de 394 millions d'euros octroyé à Lafarge Minerals Ltd. a été compensée par les remboursements de 54 millions d'euros par Lafarge Brasil, de 53 millions d'euros par Lafarge Cementos Mexique et de 79 millions d'euros par Blue Circle NA.

## Note 12 Valeurs mobilières de placement

| (millions d'euros)                     | 31 DÉCEMBRE 2008 | AUGMENTATION | DIMINUTION | 31 DÉCEMBRE 2009 |
|--|------------------|--------------|------------|------------------|
| Actions propres Lafarge S.A. *         | 36               | -            | 9          | 27               |
| <b>VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT</b> | <b>36</b>        | <b>-</b>     | <b>9</b>   | <b>27</b>        |

\* Se référer à la Note 13 – " Actions Propres Lafarge S.A. " pour plus d'informations.

## Note 13 | Actions propres Lafarge S.A.

| (nombre de titres)                           | SITUATION AU<br>31 DÉCEMBRE 2008 | AUGMENTATIONS | DIMINUTIONS     | RECLASSEMENT | SITUATION AU<br>31 DÉCEMBRE 2009 |
|--|----------------------------------|---------------|-----------------|--------------|----------------------------------|
| <b>TITRES IMMOBILISÉS</b>                    | -                                | -             | -               | -            | -                                |
| Plans d'options d'achat                      | 255 484                          | -             | -               | (255 484)    | -                                |
| Plans d'attribution d'actions de performance | 181 309                          | -             | (56 645)        | 231 729      | <b>356 393</b>                   |
| Disponibles pour attributions                | -                                | -             | -               | 23 755       | <b>23 755</b>                    |
| <b>VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT</b>       | <b>436 793</b>                   | -             | <b>(56 645)</b> | -            | <b>380 148</b>                   |

| (millions d'euros)                           | SITUATION AU<br>31 DÉCEMBRE 2008 | AUGMENTATIONS | DIMINUTIONS | RECLASSEMENT | SITUATION AU<br>31 DÉCEMBRE 2009 |
|--|----------------------------------|---------------|-------------|--------------|----------------------------------|
| <b>TITRES IMMOBILISÉS</b>                    | -                                | -             | -           | -            | -                                |
| Plans d'options d'achat                      | 17                               | -             | -           | (17)         | -                                |
| Plans d'attribution d'actions de performance | 19                               | -             | (8)         | 15           | <b>26</b>                        |
| Disponibles pour attributions                | -                                | -             | -           | 1            | <b>1</b>                         |
| <b>VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT</b>       | <b>36</b>                        | -             | <b>(8)</b>  | <b>(1)</b>   | <b>27</b>                        |

Au 31 décembre 2009, la valeur de marché des actions propres auto-détenues en couverture d'options d'achat ou de plans d'attributions d'actions de performance aux salariés (380 148 actions) s'établit à 22 millions d'euros.

## Note 14 | Écarts de conversion et primes de remboursement des emprunts obligataires

| (millions d'euros)                                | 2009       | 2008       | 2007       |
|---|------------|------------|------------|
| <b>ACTIF</b>                                      |            |            |            |
| Primes de remboursement des emprunts obligataires | 65         | 60         | 66         |
| Écarts de conversion actif                        | 492        | 602        | 203        |
|   | <b>557</b> | <b>662</b> | <b>269</b> |
| <b>PASSIF</b>                                     |            |            |            |
| Écarts de conversion passif                       | 712        | 676        | 424        |
|   | <b>712</b> | <b>676</b> | <b>424</b> |

Les primes de remboursement des emprunts obligataires s'établissent à 65 millions d'euros au 31 décembre 2009 contre 60 millions d'euros au 31 décembre 2008. La hausse de 5 millions d'euros s'explique par des dotations aux amortissements à hauteur de 12 millions d'euros et des primes afférentes à quatre nouveaux emprunts obligataires à hauteur de 17 millions d'euros.

Les écarts de conversion actif et passif proviennent de la réévaluation, à la clôture de l'exercice, des créances clients, dettes fournisseurs, prêts et emprunts en devises.

## Note 15 | Capitaux propres

### 15.1 Capital social

Au 31 décembre 2009, le capital social de la Société s'élève à 1 145 813 264 euros. Il est divisé en 286 453 316 actions dont la valeur nominale est de quatre euros. Compte tenu des droits de vote double qui sont conférés aux actions détenues sous la forme nominative (50 042 120) depuis deux ans au moins, le nombre total de droits de vote à la même date est de 336 495 436.

### Évolution du capital social au cours de l'exercice 2009

Le capital social de la Société au 31 décembre 2008 s'élevait à 780 946 136 euros divisés en 195 236 534 actions de quatre euros de nominal chacune. Depuis le 31 décembre 2008, le capital a été augmenté de 91 216 782 actions par suite des opérations mentionnées ci-dessous :

|  | NOMBRE D'ACTIONNAIRES<br>CRÉÉS | MONTANT DES SOUSCRIPTIONS OU DES DÉDUCTIONS (euros) |                      |                      |
|--|--------------------------------|---|----------------------|----------------------|
|  |                                | EN CAPITAL  | EN PRIME D'ÉMISSION  | TOTAL                |
| Exercice d'options de souscription d'actions<br>du 1 <sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2009 | 5 784                          | 23 136  | 315 284              | 338 420              |
| Augmentation de capital du 28 avril 2009   | 90 109 164                     | 360 436 656   | 1 084 445 545        | 1 444 882 201        |
| Augmentation de capital réservée aux salariés<br>du Groupe du 11 décembre 2009                 | 1 101 834                      | 4 407 336   | 46 635 675           | 51 043 011           |
| <b>TOTAL AU 31 DÉCEMBRE 2009</b>   | <b>91 216 782</b>              | <b>364 867 128</b>                                  | <b>1 131 396 504</b> | <b>1 496 263 632</b> |

### 15.2 Variation des capitaux propres

| (millions d'euros)  | CAPITAL<br>SOCIAL | PRIMES LIÉES<br>AU CAPITAL | AUTRES<br>RÉSERVES | REPORT<br>À NOUVEAU | RÉSULTAT<br>DE L'EXERCICE | TOTAL         |
|---|-------------------|----------------------------|--------------------|---------------------|---------------------------|---------------|
| <b>CAPITAUX PROPRES AU 31 DÉCEMBRE 2008</b><br>(Avant affectation du résultat 2008) | <b>781</b>        | <b>8 696</b>               | <b>810</b>         | <b>1 896</b>        | <b>780</b>                | <b>12 963</b> |
| Affectation du résultat 2008  | -                 | -                          | 7                  | 380                 | (780)                     | (393)         |
| Augmentations de capital  | 365               | 1 131                      | -                  | -                   | -                         | 1 496         |
| Résultat de l'exercice 2009   | -                 | -                          | -                  | -                   | 254                       | 254           |
| <b>CAPITAUX PROPRES AU 31 DÉCEMBRE 2009</b><br>(Avant affectation du résultat 2009) | <b>1 146</b>      | <b>9 828</b>               | <b>817</b>         | <b>2 276</b>        | <b>254</b>                | <b>14 321</b> |

## Note 16 Provisions pour risques et charges

La variation des provisions pour risques et charges se détaille de la manière suivante :

| (millions d'euros)                        | 31 DÉCEMBRE 2008 | DOTATIONS | UTILISATIONS | REPRISES SANS OBJET | 31 DÉCEMBRE 2009 |
|---|------------------|-----------|--------------|---------------------|------------------|
| Provision pour risque concurrence *       | 320              | 12        | -            | -                   | 332              |
| Provisions pour retraites **              | 44               | 19        | 12           | -                   | 51               |
| Provisions pour rémunérations en actions  | 9                | 24        | 2            | 7                   | 24               |
| Autres provisions pour risques et charges | 16               | 5         | -            | 8                   | 13               |
| <b>PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES</b> | <b>389</b>       | <b>60</b> | <b>14</b>    | <b>15</b>           | <b>420</b>       |
| <i>Dont charges de personnel</i>          |                  | -         | 2            | 7                   | -                |
| <i>Dont autres exploitation</i>           |                  | 21        | 12           | -                   | -                |
| <i>Dont financier</i>                     |                  | 12        | -            | -                   | -                |
| <i>Dont exceptionnel</i>                  |                  | 27        | -            | -                   | -                |
| <i>Dont impôts</i>                        |                  | -         | -            | 8                   | -                |
|   |                  | <b>60</b> | <b>14</b>    | <b>15</b>           |                  |

\* Le 3 décembre 2002, Lafarge a fait l'objet d'une décision de la Commission Européenne lui imposant une amende de 249,6 millions d'euros, au motif que certaines de ses filiales auraient participé avec leurs concurrents, entre 1992 et 1998 à des répartitions de marché ainsi qu'à des concertations sur les prix de la plaque de plâtre, essentiellement au Royaume-Uni et en Allemagne. Lafarge conteste vigoureusement cette décision et a déposé un recours auprès du Tribunal de Première Instance (TPI) à Luxembourg le 14 février 2003. Le 8 juillet 2008 le TPI ayant confirmé la décision de la Commission Européenne, Lafarge a déposé un pourvoi devant la Cour de Justice des Communautés Européennes (CJCE). En contrepartie de la fourniture d'une garantie bancaire, aucun paiement ne sera exigible avant la décision de la CJCE. Au 31 décembre 2009 le montant de la provision constituée pour ce litige a été porté à 332,5 millions d'euros et prend en compte au-delà de l'amende de 249,6 millions d'euros des provisions complémentaires de 82,9 millions d'euros au titre des intérêts courus depuis 2003.

\*\* Se référer à la Note 17 – " Engagements de retraites " pour plus d'informations.

## Note 17 Engagements de retraite

Les engagements de retraite de Lafarge consistent en des régimes de retraite complémentaire et d'indemnités de départ.

En 2007, la Société a souscrit auprès de Cardif Assurance de Vie une Convention d'Assurance Vie Collective par laquelle la Société a transféré ses obligations relatives à ses régimes à prestations définies pour la population retraitée. La prime payée s'est élevée à 12 millions d'euros en 2009 contre 22 millions d'euros en 2008. Conformément à la réglementation française, la compagnie d'assurance garantit la revalorisation des pensions de retraite dans la limite des produits techniques affectés à la convention d'assurance, le coût résiduel éventuel lié à la revalorisation des pensions restant à la charge de la Société.

Les engagements au titre des régimes de retraite complémentaire et des indemnités de départ ont été évalués selon la méthode dite des Unités de Crédits Projétés.

Les principales hypothèses retenues dans ces évaluations sont décrites ci-après :

| (millions d'euros, sauf indication contraire)                           | 2009          | 2008          | 2007          |
|---|---------------|---------------|---------------|
| Taux d'actualisation  | 5,00 - 5,25 % | 5,60 - 6,00 % | 4,75 - 5,25 % |
| Taux de croissance des salaires   | 2 à 5,5 %     | 2 à 5,5 %     | 2 à 5,5 %     |
| Taux de rendement long terme attendus sur les actifs de régime          | -             | -             | -             |
| Valeur actualisée de l'obligation                                       | 128           | 102           | 102           |
| Juste valeur des actifs de régime                                       | -             | -             | -             |
| Écarts actuariels et effets des modifications de plan non comptabilisés | (77)          | (58)          | (51)          |
| <b>PROVISION AU TITRE DES ENGAGEMENTS DE RETRAITE</b>                   | <b>51</b>     | <b>44</b>     | <b>51</b>     |



## Note 18 | Dettes financières

### 18.1 Dettes financières par nature

| <i>(millions d'euros)</i>   | CAPITAL RESTANT DÙ<br>AU 31 DÉCEMBRE<br>2008 | AUGMENTATIONS | DIMINUTIONS  | AUTRES<br>MOUVEMENTS * | CAPITAL RESTANT DÙ<br>AU 31 DÉCEMBRE<br>2009 |
|---|--|---------------|--------------|------------------------|--|
| <b>EMPRUNTS OBLIGATAIRES</b>                                      |  |               |              |                        |  |
| Emprunts obligataires (hors intérêts courus)                      | 6 126  | 2 911         | -            | (23)                   | 9 014  |
| Intérêts courus sur emprunts obligataires                         | 168  | 241           | 168          | -                      | 241  |
|   | <b>6 294</b>                                 |               |              |                        | <b>9 255</b>                                 |
| <b>EMPRUNTS ET DETTES AUPRÈS DES<br/>ÉTABLISSEMENTS DE CRÉDIT</b> | <b>7 167</b>                                 | <b>5</b>      | <b>6 004</b> | <b>-</b>               | <b>1 168</b>                                 |
| <b>AUTRES DETTES FINANCIÈRES DIVERSES</b>                         |  |               |              |                        |  |
| Titres de créances négociables                                    | 1 965  | 488           | 386          | (10)                   | 2 057  |
| Dettes rattachées à des participations                            | 336  | -             | 17           | 22                     | 341  |
|   | <b>2 301</b>                                 |               |              |                        | <b>2 398</b>                                 |
| <b>TOTAL DETTES FINANCIÈRES</b>                                   | <b>15 762</b>                                |               |              |                        | <b>12 821</b>                                |

\* Notamment Écarts de conversion.

## 18.2 Emprunts obligataires

|                              | DEVISES | MONTANT INITIAL<br>(millions d'euros) | TAUX D'INTÉRÊT | DURÉE  | CAPITAL RESTANT DÙ<br>AU 31 DÉCEMBRE 2007 | CAPITAL RESTANT DÙ<br>AU 31 DÉCEMBRE 2008 | CAPITAL RESTANT DÙ<br>AU 31 DÉCEMBRE 2009 |
|------------------------------|---------|---------------------------------------|----------------|--------|---|---|---|
| Emprunt obligataire 1998     | EUR     | 152                                   | 5,400 %        | 10 ans | 89  | -   | -   |
| Emprunt obligataire 2001     | GBP     | 538                                   | 6,875 %        | 11 ans | 477                                       | 367                                       | 394                                       |
| Emprunt obligataire 2001     | EUR     | 1 000                                 | 5,875 %        | 8 ans  | 440                                       | -   | -   |
| Emprunt obligataire 2002     | GBP     | 307                                   | 6,625 %        | 15 ans | 273                                       | 210                                       | 225                                       |
| Emprunt obligataire 2003     | EUR     | 500                                   | 5,448 %        | 10 ans | 500                                       | 500                                       | 500                                       |
| Emprunt obligataire 2004     | EUR     | 612                                   | 5,000 %        | 10 ans | 612                                       | 612                                       | 612                                       |
| Emprunt obligataire 2005     | EUR     | 500                                   | 4,250 %        | 11 ans | 500                                       | 500                                       | 500                                       |
| Emprunt obligataire 2005     | EUR     | 500                                   | 4,750 %        | 15 ans | 500                                       | 500                                       | 500                                       |
| Emprunt obligataire 2006     | USD     | 444                                   | 6,150 %        | 5 ans  | 408                                       | 431                                       | 417                                       |
| Emprunt obligataire 2006     | USD     | 444                                   | 7,125 %        | 30 ans | 408                                       | 431                                       | 417                                       |
| Emprunt obligataire 2006     | USD     | 592                                   | 6,500 %        | 10 ans | 543                                       | 575                                       | 555                                       |
| Emprunt obligataire 2007     | EUR     | 500                                   | 5,375 %        | 10 ans | 500                                       | 500                                       | 500                                       |
| Emprunt obligataire 2008     | EUR     | 750                                   | 5,750 %        | 3 ans  | -   | 750                                       | 750                                       |
| Emprunt obligataire 2008     | EUR     | 750                                   | 6,125 %        | 7 ans  | -   | 750                                       | 750                                       |
| Emprunt obligataire 2009     | EUR     | 1 000                                 | 7,625 %        | 5 ans  | -   | -   | 1 000                                     |
| Emprunt obligataire 2009     | GBP     | 411                                   | 8,750 %        | 8 ans  | -   | -   | 394                                       |
| Emprunt obligataire 2009     | EUR     | 750                                   | 5,500 %        | 10 ans | -   | -   | 750                                       |
| Emprunt obligataire 2009     | EUR     | 750                                   | 7,625 %        | 7 ans  | -   | -   | 750                                       |
|                              |         |                                       |                |        | <b>5 250</b>                              | <b>6 126</b>                              | <b>9 014</b>                              |
| Intérêts courus              |         |                                       |                |        | 121                                       | 168                                       | 241                                       |
| <b>EMPRUNTS OBLIGATAIRES</b> |         |                                       |                |        | <b>5 371</b>                              | <b>6 294</b>                              | <b>9 255</b>                              |

## 18.3 Emprunts auprès des établissements de crédit

Au 31 décembre 2009, les emprunts et dettes auprès des établissements de crédit s'établissent à 1 168 millions d'euros et comprennent 768 millions d'euros de tirage sur la ligne de crédit mise en place pour l'acquisition d'OBMHE. Le remboursement des tranches A1 et A2 de cette ligne a fait disparaître le covenant financier qui y était associé.

## Note 19 Instruments dérivés

### 19.1 Risque de change

Lafarge S.A. utilise des achats et des ventes à terme de devises et des swaps de change pour :

- assurer le refinancement des prêts et emprunts à des filiales dans une devise autre que l'euro ;
- couvrir le risque de change des filiales du Groupe (engagements fermes et transactions hautement probables), sachant que les contrats négociés avec les filiales sont retournés symétriquement sur le marché inter-bancaire et ne génèrent pas de position au niveau de Lafarge S.A.

Au 31 décembre 2009, les contrats à terme ont été principalement conclus pour une durée inférieure à un an.

La valeur nominale et la juste valeur des instruments dérivés sont :

| (millions d'euros)                       | 31 DÉCEMBRE 2009 |                | 31 DÉCEMBRE 2008 |                | 31 DÉCEMBRE 2007 |                |
|--|------------------|----------------|------------------|----------------|------------------|----------------|
|  | NOTIONNEL        | JUSTE VALEUR * | NOTIONNEL        | JUSTE VALEUR * | NOTIONNEL        | JUSTE VALEUR * |
| <b>ACHATS À TERME ET SWAPS DE CHANGE</b> |                  |                |                  |                |                  |                |
| Dollar américain (USD)                   | 162              | 3              | 139              | (1)            | 94               | (2)            |
| Livre britannique (GBP)                  | 402              | 4              | 327              | (22)           | 428              | (8)            |
| Autres devises                           | 86               | -              | 106              | -              | 120              | -              |
|  | <b>650</b>       | <b>7</b>       | <b>572</b>       | <b>(23)</b>    | <b>642</b>       | <b>(10)</b>    |
| <b>VENTES À TERME ET SWAPS DE CHANGE</b> |                  |                |                  |                |                  |                |
| Dollar américain (USD)                   | 947              | (20)           | 1 086            | 82             | 1 576            | 17             |
| Livre britannique (GBP)                  | 7                | -              | 27               | -              | 240              | 3              |
| Autres devises                           | 157              | (3)            | 326              | 4              | 199              | 3              |
|  | <b>1 111</b>     | <b>(23)</b>    | <b>1 439</b>     | <b>86</b>      | <b>2 015</b>     | <b>23</b>      |

\* La juste valeur des instruments dérivés de change a été calculée en utilisant les prix de marché que Lafarge S.A. devrait payer ou recevoir pour dénouer ces contrats.

## 19.2 Risque de taux

L'exposition de Lafarge S.A. aux variations de taux d'intérêt recouvre deux natures de risques :

- un risque de prix lié aux actifs et passifs financiers à taux fixe : les variations de taux d'intérêt ont une influence sur leurs valeurs de marché ;
- un risque de flux de trésorerie lié aux actifs et passifs financiers à taux variables : les variations de taux d'intérêt ont une incidence directe sur le résultat futur de Lafarge S.A.

Dans le cadre de sa politique générale, Lafarge S.A. arbitre entre ces deux natures de risques, en utilisant au besoin des swaps de taux d'intérêt.

Le montant notionnel et la juste valeur des instruments dérivés sont :

| SITUATION AU 31 DÉCEMBRE 2009                               | MONTANT NOTIONNEL DES CONTRATS PAR DATE D'ÉCHÉANCE * |      |      |      |      |      |         |       |                 |
|---|--|------|------|------|------|------|---------|-------|-----------------|
| (millions d'euros, sauf indication contraire)               | TAUX MOYEN   | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | > 5 ANS | TOTAL | JUSTE VALEUR ** |
| <b>SWAP DE TAUX D'INTÉRÊTS</b>                              |  |      |      |      |      |      |         |       |                 |
| Payeurs du taux Fixe  | 4,5 %  | -    | -    | 70   | 58   | 42   | -       | 170   | (11)            |
| Receveurs du taux Fixe                                      | -  | -    | -    | -    | -    | -    | -       | 0     | -               |
| Autres dérivés de taux                                      | 9,7 %  | 10   | -    | -    | -    | -    | -       | 10    | 1               |
| <b>SITUATION AU 31 DÉCEMBRE 2008</b>                        |  |      |      |      |      |      |         |       |                 |
| <b>MONTANT NOTIONNEL DES CONTRATS PAR DATE D'ÉCHÉANCE *</b> |  |      |      |      |      |      |         |       |                 |
| (millions d'euros, sauf indication contraire)               | TAUX MOYEN   | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | > 5 ANS | TOTAL | JUSTE VALEUR ** |
| <b>SWAP DE TAUX D'INTÉRÊTS</b>                              |  |      |      |      |      |      |         |       |                 |
| Payeurs du taux Fixe  | 4,5 %  | 7    | -    | -    | 70   | 58   | 42      | 177   | (8)             |
| Receveurs du taux Fixe                                      | 5,1 %  | -    | -    | -    | -    | -    | 600     | 600   | 30              |
| Autres dérivés de taux                                      | 10,3 %   | 18   | 10   | -    | -    | -    | -       | 28    | 6               |
| <b>SITUATION AU 31 DÉCEMBRE 2007</b>                        |  |      |      |      |      |      |         |       |                 |
| <b>MONTANT NOTIONNEL DES CONTRATS PAR DATE D'ÉCHÉANCE *</b> |  |      |      |      |      |      |         |       |                 |
| (millions d'euros, sauf indication contraire)               | TAUX MOYEN   | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | > 5 ANS | TOTAL | JUSTE VALEUR ** |
| <b>SWAP DE TAUX D'INTÉRÊTS</b>                              |  |      |      |      |      |      |         |       |                 |
| Payeurs du taux Fixe  | 6,3 %  | 70   | 7    | -    | -    | -    | -       | 77    | -               |
| Receveurs du taux Fixe                                      | 4,4 %  | -    | -    | -    | -    | -    | 600     | 600   | (9)             |
| Autres dérivés de taux                                      | 7,2 %  | -    | 18   | -    | -    | -    | -       | 18    | 1               |

\* Le montant notionnel des contrats représente la valeur nominale des instruments financiers traités avec des contreparties.

\*\* La juste valeur des swaps de taux a été calculée en utilisant les prix de marché que Lafarge S.A. devrait payer ou recevoir pour dénouer les contrats.

## Note 20 | Engagements financiers

Les engagements donnés pour 1 296 millions d'euros sont constitués de garanties financières pour 1 242 millions d'euros, de garanties de passif accordées dans le cadre de cessions pour 54 millions d'euros. Il n'y a pas d'engagements de caution ou de sûreté au 31 décembre 2009.

## Note 21 | État des échéances des créances et des dettes à la clôture de l'exercice

|  | MONTANT AU<br>31 DÉCEMBRE 2009 | ÉCHÉANCE        |                  |                    |
|--|--------------------------------|-----------------|------------------|--------------------|
|  |                                | À MOINS D'UN AN | DE UN À CINQ ANS | À PLUS DE CINQ ANS |
| <b>CRÉANCES</b>  |                                |                 |                  |                    |
| <b>CRÉANCES DE L'ACTIF IMMOBILISÉ</b>                                  |                                |                 |                  |                    |
| Créances rattachées à des participations                               | 1 792                          | 281             | 1 076            | 435                |
| Autres immobilisations financières                                     | 14                             | -               | -                | 14                 |
|  | <b>1 806</b>                   | <b>281</b>      | <b>1 076</b>     | <b>449</b>         |
| <b>CRÉANCES DE L'ACTIF CIRCULANT</b>                                   |                                |                 |                  |                    |
| Prêts et avances en comptes courants consenties aux sociétés du Groupe | 3 863                          | 3 863           | -                | -                  |
| Autres   | 73                             | 73              | -                | -                  |
|  | <b>3 936</b>                   | <b>3 936</b>    | -                | -                  |
|  | <b>5 742</b>                   | <b>4 217</b>    | <b>1 076</b>     | <b>449</b>         |
| <b>DETTES</b>  |                                |                 |                  |                    |
| <b>DETTES FINANCIÈRES</b>  |                                |                 |                  |                    |
| Emprunts obligataires  | 9 255                          | 241             | 3 672            | 5 342              |
| Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit                 | 1 168                          | 223             | 945              | -                  |
| Titres de créances négociables   | 2 057                          | 513             | 1 144            | 400                |
| Dettes rattachées à des participations                                 | 341                            | 11              | -                | 330                |
|  | <b>12 821</b>                  | <b>988</b>      | <b>5 761</b>     | <b>6 072</b>       |
| <b>DETTES FISCALES ET SOCIALES</b>                                     |                                |                 |                  |                    |
|  | <b>44</b>                      | <b>44</b>       | -                | -                  |
| <b>AUTRES DETTES</b>   |                                |                 |                  |                    |
| Emprunts et avances en comptes courants reçus des sociétés du Groupe   | 3 462                          | 3 462           | -                | -                  |
| Autres *   | 85                             | 85              | -                | -                  |
|  | <b>3 547</b>                   | <b>3 547</b>    | -                | -                  |
|  | <b>16 412</b>                  | <b>4 579</b>    | <b>5 761</b>     | <b>6 072</b>       |

Délais de paiement : loi n° 2008-776 du 4 août 2008 de modernisation de l'économie et Décret n° 2008-1492 du 30 décembre 2008 pris pour application de l'article L. 144-6-1 du Code de commerce.

Les 85 millions d'euros d'autres dettes comprennent des dettes fournisseurs pour un montant total de 12,5 millions d'euros au 31 décembre 2009 (fournisseurs étrangers et français).

Le tableau suivant présente la décomposition du solde des dettes fournisseurs par date d'échéances :

| (millions d'euros)<br>J = date de facture        | DETTES ÉCHUES<br>À LA CLÔTURE | J + 30 | ENTRE J + 31<br>ET J + 60 | TOTAL |
|--|-------------------------------|--------|---------------------------|-------|
| Fournisseurs d'exploitation et d'immobilisations | 0,2                           | 3,7    | 8,6                       | 12,5  |

## Note 22 | Informations concernant les entreprises liées

| (millions d'euros)                                    | MONTANT NET  | DONT ENTREPRISES LIÉES | DONT AUTRES PARTICIPATIONS |
|---|--------------|------------------------|----------------------------|
| <b>IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES</b>                    |              |                        |                            |
| Titres de participation                               | 24 895       | 24 895                 | -                          |
| Créances à long terme rattachées à des participations | 1 792        | 1 792                  | -                          |
| <b>DETTES FINANCIÈRES</b>                             |              |                        |                            |
| Autres dettes financières diverses                    | 2 398        | 341                    | -                          |
| <b>CRÉANCES</b>                                       |              |                        |                            |
| Prêts et comptes courants                             | 3 863        | 3 856                  | 5                          |
| Autres créances                                       | 73           | 20                     | -                          |
| <b>AUTRES DETTES</b>                                  |              |                        |                            |
| Emprunts et comptes courants                          | 3 462        | 3 462                  | -                          |
| Autres dettes   | 85           | 30                     | -                          |
| <b>PRODUITS FINANCIERS DE PARTICIPATIONS</b>          | <b>998</b>   | <b>998</b>             | -                          |
| <b>INTÉRÊTS ET PRODUITS ASSIMILÉS</b>                 | <b>82</b>    | <b>76</b>              | -                          |
| <b>INTÉRÊTS ET CHARGES ASSIMILÉES</b>                 | <b>(732)</b> | <b>(56)</b>            | -                          |

## Note 23 | Rémunérations allouées aux membres des organes d'administration et de direction

| (millions d'euros)       | 2009 | 2008  | 2007 |
|--------------------------|------|-------|------|
| Conseil d'administration | 0,61 | 0,61  | 0,46 |
| Direction *              | 7,89 | 10,58 | 9,91 |

\* La direction est composée du Président-Directeur général et des membres du Comité Exécutif, soit 11 personnes.

## Note 24 | Effectif moyen employé pendant l'exercice

|                                   | 2009       | 2008       | 2007       |
|-----------------------------------|------------|------------|------------|
| Cadres                            | 338        | 312        | 306        |
| Agents de maîtrise et techniciens | 121        | 119        | 114        |
| Employés                          | 11         | 7          | 15         |
| <b>EFFECTIF TOTAL</b>             | <b>470</b> | <b>438</b> | <b>435</b> |

## Note 25 | Droits individuels à la formation

En application de l'avis 2004 F du Comité d'urgence relatif à la comptabilisation du droit individuel à la formation (DIF), Lafarge n'a provisionné aucun droit dans les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2009. Les droits acquis à fin 2009 sont évalués à 33 640 heures.

## Note 26 | Situation fiscale latente exprimée en base d'imposition (holding seule)

| (millions d'euros)                       | 2009  | 2008  | 2007  |
|--|-------|-------|-------|
| <b>IMPÔT LATENT</b>                      |       |       |       |
| Provisions réglementées                  | 2     | 2     | 2     |
| Plus-value en report d'imposition        | 1 764 | 1 764 | 1 764 |
| <b>CRÉDIT D'IMPÔT LATENT</b>             |       |       |       |
| Provisions pour retraites                | 51    | 44    | 51    |
| Autres provisions                        | 7     | 0     | 12    |
| Charges non déductibles temporairement   | 42    | 58    | 62    |
| <b>DÉFICITS REPORTABLES</b>              |       |       |       |
| Déficits du groupe d'intégration fiscale | 921   | 460   | 132   |
| Écart de réévaluation (1976)             | 88    | 88    | 88    |

## Note 27 | Événements postérieurs à la clôture

Aucun événement postérieur à la clôture de l'exercice.

## Note 28 | Valeurs financières

### ■ Filiales et participations au 31 décembre 2009

| (en millions d'unités monétaires) | DEVISE | CAPITAL <sup>(A)</sup> | RÉSERVES ET REPORT À NOUVEAU <sup>(A) (B)</sup> | QUOTE-PART DU CAPITAL DÉTENU EN POURCENTAGE | VALEUR COMPTABLE DES TITRES DÉTENUS <sup>(C)</sup> |       | PRÊTS ET AVANCES CONSENTIS ET NON REMBOURSÉS <sup>(C)</sup> | CAUTIONS ET AVALS DONNÉS PAR LA SOCIÉTÉ <sup>(C)</sup> | CHIFFRES D'AFFAIRES HORS TAXES DU DERNIER EXERCICE CLOS <sup>(A)</sup> | RÉSULTATS (BÉNÉFICE OU PERTE) DU DERNIER EXERCICE CLOS <sup>(A)</sup> | DIVIDENDES ENCAISSÉS PAR LA SOCIÉTÉ AU COURS DE L'EXERCICE <sup>(C)</sup> |
|-----------------------------------|--------|------------------------|---|---|--|-------|---|--|--|---|---|
|                                   |        |                        |   |   | BRUTE  | NETTE |   |  |  |   |   |

#### A. RENSEIGNEMENTS DÉTAILLÉS CONCERNANT LES FILIALES (1) ET PARTICIPATIONS (2) ET (3) CI-DESSOUS

##### 1) FILIALES (+ DE 50 % DU CAPITAL DÉTENU PAR LA SOCIÉTÉ)

|  |     |       |        |        |        |        |       |   |       |       |     |
|--|-----|-------|--------|--------|--------|--------|-------|---|-------|-------|-----|
| Sofimo                                 | EUR | 1 041 | 17 281 | 100,00 | 16 469 | 16 469 | 2 121 | - | -     | 97    | 667 |
| Lafarge Ciments *                      | EUR | 134   | 200    | 99,99  | 162    | 162    | 191   | - | 525   | 40    | 59  |
| Lafarge Ciments Distribution *         | EUR | 17    | 13     | 99,99  | 45     | 45     | -     | - | 845   | 137   | 137 |
| Lafarge Gypsum International *         | EUR | 798   | 186    | 99,99  | 934    | 934    | 253   | - | -     | (141) | -   |
| Sabelfi                                | EUR | 4 573 | 1      | 99,99  | 4 580  | 4 580  | -     | - | -     | (2)   | 31  |
| Companhia Nacional de Cimento Portland | BRL | 343   | (73)   | 99,86  | 241    | 241    | -     | - | -     | (2)   | -   |
| Lafarge North America Inc.             | USD | -     | 3 854  | 80,43  | 2 310  | 2 310  | 403   | - | 4 189 | (246) | -   |

##### 2) PARTICIPATIONS (10 À 50 % DU CAPITAL DÉTENU PAR LA SOCIÉTÉ)

|                     |     |       |        |       |     |     |    |   |        |        |   |
|---------------------|-----|-------|--------|-------|-----|-----|----|---|--------|--------|---|
| Ciments du Cameroun | CFA | 5 600 | 11 337 | 43,65 | 15  | 15  | 1  | - | 92 686 | 10 085 | 2 |
| Lafarge Brasil SA   | BRL | 590   | 110    | 46,00 | 100 | 100 | 40 | - | 535    | 35     | - |
| Lafarge Zement GmbH | EUR | 26    | 20     | 10,00 | 29  | 25  | -  | - | -      | 10     | - |

##### 3) PARTICIPATIONS (- DE 10 % DU CAPITAL DÉTENU PAR LA SOCIÉTÉ)

#### B. RENSEIGNEMENTS GLOBAUX CONCERNANT LES AUTRES FILIALES ET PARTICIPATIONS

##### 1) FILIALES NON REPRISES AU PARAGRAPHE A.1)

|                                |  |  |  |  |   |   |  |  |  |  |   |
|--------------------------------|--|--|--|--|---|---|--|--|--|--|---|
| Filiales françaises (ensemble) |  |  |  |  | 9 | 9 |  |  |  |  | 7 |
| Filiales étrangères (ensemble) |  |  |  |  | 5 | 5 |  |  |  |  | - |

##### 2) PARTICIPATIONS NON REPRISES AU PARAGRAPHE A.2) ET A.3)

|   |  |  |  |  |               |               |              |  |  |  |            |
|---|--|--|--|--|---------------|---------------|--------------|--|--|--|------------|
| Dans les sociétés françaises (ensemble) |  |  |  |  | -             | -             |              |  |  |  | -          |
| Dans les sociétés étrangères (ensemble) |  |  |  |  | 1             | -             |              |  |  |  | -          |
| <b>TOTAL</b>                            |  |  |  |  | <b>24 900</b> | <b>24 895</b> | <b>3 009</b> |  |  |  | <b>903</b> |

(A) En devises pour les filiales étrangères.

(B) Avant affectation du résultat de l'exercice et acompte sur dividende.

(C) En millions d'euros.

\* La valeur de ces participations tient compte de la réévaluation 1976 pour 67 millions d'euros sur Lafarge Ciments, de 18 millions d'euros sur Lafarge Ciments Distribution et de 2 millions d'euros sur Lafarge Gypsum Int.

# Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés

## ■ Exercice clos le 31 décembre 2009

Aux actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre Société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

### **A. CONVENTION AUTORISÉE AU COURS DE L'EXERCICE ET NON ENCORE APPROUVÉE PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE**

En application de l'article L. 225-40 du Code de commerce, nous avons été avisés d'une convention qui a fait l'objet de l'autorisation préalable de votre Conseil d'administration.

Il ne nous appartient pas de rechercher l'existence éventuelle d'autres conventions et engagements mais de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques et les modalités essentielles de ceux dont nous avons été avisés, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimées nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

#### **Avec BNP Paribas**

*Contrat de garantie entre la Société et ses partenaires bancaires, dont BNP Paribas, dans le cadre de l'augmentation de capital réalisée par la Société le 28 avril 2009*

#### **Administrateurs concernés**

M. Michel Pébereau, administrateur de votre Société, est président du Conseil d'administration de BNP Paribas.

Mme Hélène Ploix, administrateur de votre Société, est aussi administrateur de BNP Paribas.

Dans le cadre de l'augmentation de capital réalisée par votre Société le 28 avril 2009, le Conseil d'administration a, lors de sa séance du 31 mars 2009, autorisé la signature d'un contrat de garantie visant à sécuriser la réussite de l'opération et par lequel les partenaires bancaires, dont BNP Paribas, s'engageaient à l'égard de votre Société, à garantir la souscription de la part des actions qui n'aurait pas été souscrite par les actionnaires lors de l'augmentation de capital.

L'augmentation de capital a été réalisée en date du 28 avril 2009 et les effets de ces engagements ont été consommés.

Le montant des diverses commissions versées au titre de ce contrat, y compris celles versées au titre des "Commitment Letter" et "Engagement Letter" décrits au paragraphe B-1 ci-dessous, s'élève à 44,6 millions d'euros (hors commission de guichet) dont 8 millions d'euros revenant à BNP Paribas.

### **B. CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS AUTORISÉS AU COURS DE L'EXERCICE ET APPROUVÉS LORS DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DU 6 MAI 2009**

Par ailleurs, en application du Code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions et engagements suivants, approuvés lors de l'Assemblée générale du 6 mai 2009 s'est poursuivie au cours de l'exercice.

#### **1. Avec BNP Paribas**

##### *Administrateurs concernés*

M. Michel Pébereau et Mme Hélène Ploix.

#### **Signature d'une "Commitment Letter" et d'une "Engagement Letter" avec les partenaires bancaires, incluant BNP Paribas, dans le cadre de l'augmentation de capital du 28 avril 2009**

Dans le cadre de l'augmentation de capital réalisée par votre Société le 28 avril 2009, le Conseil d'administration du 19 février 2009 avait autorisé la signature d'une "Commitment Letter" et d'une "Engagement Letter" visant à sécuriser la réussite de l'opération et par lesquelles les partenaires bancaires, dont BNP Paribas, s'engageaient à l'égard de votre Société, sous certaines conditions et limites, conjointement et sans solidarité entre eux, à faire souscrire ou, à défaut, à souscrire à l'opération. L'Assemblée générale du 6 mai 2009 avait approuvé cette convention.

L'augmentation de capital a été réalisée en date du 28 avril 2009 et les effets de ces engagements ont été consommés. Le montant global des commissions versées aux partenaires bancaires dans le cadre de cette opération est mentionné dans le paragraphe concernant le contrat de garantie ci-dessus (partie A).



## 2. Avec M. Bruno Lafont

### *Modification du contrat de travail suspendu de M. Bruno Lafont et indemnité de départ*

Le Conseil d'administration du 7 mai 2008 avait autorisé l'avenant au contrat de travail de M. Bruno Lafont, par lequel il souscrivait à un engagement de présence au sein de votre Société jusqu'au 30 juin 2011. Le Conseil d'administration du 19 février 2009, en complément des décisions prises lors de sa réunion du 7 mai 2008, avait autorisé les modifications du contrat de travail de M. Bruno Lafont à l'effet d'adapter l'indemnité de départ qui y était prévue aux recommandations de l'Afep-Medef sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux.

Le contrat de travail de M. Bruno Lafont précise ainsi (i) les conditions de la garantie du maintien du contrat de travail pour la période courant jusqu'au 30 juin 2011, (ii) les conditions devant être réunies pour bénéficier d'une indemnité de départ (changement de contrôle ou de stratégie de la part de votre Société et conditions de performances basées sur trois critères) dans le cas où il viendrait à retrouver le bénéfice de son contrat de travail à l'issue de son mandat de Président-Directeur général et qu'il était licencié et (iii) les modalités de calcul et de limitation de cette éventuelle indemnité (maximum de deux années de rémunération brute totale perçue). Cette convention n'a pas eu de conséquence à ce jour.

### **C. CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS APPROUVÉS AU COURS D'EXERCICES ANTÉRIEURS DONT L'EXÉCUTION S'EST POURSUIVIE DURANT L'EXERCICE**

Par ailleurs, en application du Code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions et engagements suivants, approuvés au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours du dernier exercice.

#### 1. Avec BNP Paribas

##### *Administrateurs concernés*

M. Michel Pébereau et Mme Hélène Ploix.

##### **a. Contrat d'agent de domiciliation**

Le Conseil d'administration a, lors de sa séance du 24 mai 2006, autorisé le contrat d'agent de domiciliation entre votre Société et BNP Paribas concernant le programme de billets de trésorerie.

Les sommes versées par votre Société au titre de ce contrat s'élèvent à 12 542 euros en 2009.

##### **b. Financement garanti par BNP Paribas à hauteur de 2,4 milliards d'euros pour l'acquisition de la société Orascom Building Materials Holding**

Le Conseil d'administration a, lors de sa séance du 9 décembre 2007, autorisé la convention de crédit de 7,2 milliards d'euros conclue entre votre Société et BNP Paribas ainsi que deux autres institutions financières pour le financement de l'acquisition des actions composant le capital social de la société égyptienne Orascom Building Materials Holding.

Le financement était garanti à l'origine par BNP Paribas à hauteur de 2,4 milliards d'euros. Au titre de cette convention, les coûts attachés à la mise en place de la ligne d'acquisition correspondaient à des commissions versées par votre Société à BNP Paribas pour un montant de 13,8 millions d'euros versés en 2007.

La réalisation de cet engagement se traduit par l'enregistrement au bilan de votre Société d'un passif financier s'élevant à 768 millions d'euros au 31 décembre 2009 dont 256 millions d'euros envers BNP Paribas.

##### **c. Externalisation auprès de Cardif Assurance Vie, filiale de BNP Paribas, de régimes de retraites destinés aux salariés cadres français, aux cadres supérieurs et aux membres du Comité Exécutif**

Le Conseil d'administration a autorisé la conclusion de contrats d'assurance entre votre Société et Cardif Assurance Vie, filiale de BNP Paribas, dont l'objet est l'externalisation de régimes de retraite à prestations définies qui octroient, sous certaines conditions, une rente en fonction des dernières rémunérations perçues quelles que soient les prestations de retraites légales perçues par le retraité. Ces contrats ont été autorisés lors des Conseils d'administration des 1<sup>er</sup> août 2007 et 6 novembre 2008. Ces conventions ont été approuvées lors des Assemblées générales des 7 mai 2008 et 6 mai 2009.

Ces conventions s'étant poursuivies en 2009, le montant total des cotisations (affectées à la constitution des fonds de retraites, frais et taxes) versées au titre des trois contrats en cours avec Cardif Assurance Vie par votre Société au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2009 s'élève à 22,1 millions d'euros.

##### **d. Contrat relatif à la gestion de son service titres avec BNP Paribas Securities Services, filiale de BNP Paribas**

Le Conseil d'administration a, lors de sa séance du 8 septembre 2004, autorisé le contrat relatif à la gestion de son service titres, de ses Assemblées générales, de ses plans d'actionnariat salarié et de ses plans d'option avec BNP Paribas Securities Services, filiale à 100 % de BNP Paribas.

Les sommes versées par votre Société au titre de ce contrat s'élèvent à 7,2 millions d'euros en 2009.



## 2. Avec M. Bruno Lafont

### *Régime supplémentaire de retraite de M. Bruno Lafont*

Le Conseil d'administration a, lors de sa séance du 16 décembre 2005, autorisé au bénéfice de M. Bruno Lafont le régime supplémentaire de retraite lui assurant, à sa retraite, une rente assise sur sa rémunération de mandataire social. Le contrat de travail a été suspendu à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2006, date de la nomination de M. Bruno Lafont en qualité de Directeur général. Néanmoins, en tant que mandataire social, il continue à bénéficier du régime supplémentaire de retraite.

Par ailleurs, le Conseil d'administration du 6 novembre 2008 a autorisé l'adaptation des plans de deux régimes additifs. Une des adaptations consiste à inclure les mandataires sociaux de votre Société comme bénéficiaires potentiels de ces régimes qui octroient, sous certaines conditions, une rente en fonction des dernières rémunérations perçues, quelles que soient les prestations de retraites légales perçues par le retraité. Cette convention a été approuvée par l'Assemblée générale du 6 mai 2009 et n'a pas eu de conséquence à ce jour.

Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 24 février 2010

Les commissaires aux comptes

DELOITTE & ASSOCIÉS

Frédéric Gourd

Pascal Pincemin

ERNST & YOUNG Audit

Christian Mouillon

Alain Perroux



# Table de référence AMF

Afin de faciliter la lecture du présent document sous la forme d'un Document de Référence, la table de réconciliation suivante permet d'identifier les sections le constituant.

| Rubriques de l'annexe I du règlement CE 809/2004 |  | Document de référence Lafarge<br>Titre ou emplacement correspondant |   | Page |
|--|--|---|---|------|
| <b>1</b>   | <b>PERSONNES RESPONSABLES</b>  | Attestation personnes responsables                                  |   | 153  |
| <b>2</b>   | <b>CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES</b>  |   |   |      |
| 2.1  | Nom et adresse des contrôleurs légaux  | 10.1  | Commissaires aux comptes  | 150  |
| 2.2  | Démission des contrôleurs légaux   | Non applicable  |   | -    |
| <b>3</b>   | <b>INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES</b>  |   |   |      |
| 3.1  | Informations financières historiques sélectionnées   | 1   | Informations financières sélectionnées  | 8    |
| 3.2  | Informations financières sélectionnées pour des périodes intermédiaires  | Non applicable  |   | -    |
| <b>4</b>   | <b>FACTEURS DE RISQUE</b>  | 2   | Facteurs de risque  | 12   |
| <b>5</b>   | <b>INFORMATION SUR LAFARGE</b>   |   |   |      |
| 5.1  | Histoire et évolution de la Société  | 3   | Informations sur Lafarge  | 22   |
|  |  | 3.1   | Histoire et évolution du Groupe   | 23   |
| 5.2  | Investissements  | 3.2   | Investissements   | 24   |
| <b>6</b>   | <b>APERÇU DES ACTIVITÉS</b>  |   |   |      |
| 6.1  | Principales activités  | 3.3   | Description des activités   | 26   |
| 6.2  | Principaux marchés   | 3.3   | Description des activités   | 26   |
| 6.3  | Événements exceptionnels   | 3.2   | Investissements   | 24   |
| 6.4  | Dépendance de l'émetteur   | Non applicable  |   | -    |
| 6.5  | Position concurrentielle   | 3.3   | Description des activités   | 26   |
| <b>7</b>   | <b>ORGANIGRAMME</b>  |   |   |      |
| 7.1  | Description du Groupe  | 3.4   | Organisation  | 38   |
| 7.2  | Liste des filiales importantes de l'émetteur   | Note 35   | Liste des principales filiales, co-entreprises, entreprises associées au 31 décembre 2009 | F75  |
| <b>8</b>   | <b>PROPRIÉTÉS IMMOBILIÈRES, USINES ET ÉQUIPEMENTS</b>  |   |   |      |
| 8.1  | Immobilisations corporelles importantes existantes ou planifiées   | 3.2   | Investissements   | 24   |
|  |  | 3.3   | Description des activités   | 26   |
| 8.2  | Environnement  | 3.6   | Environnement   | 40   |
| <b>9</b>   | <b>EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DU RÉSULTAT</b>  |   |   |      |
| 9.1  | Situation financière   | 4.1   | Vue d'ensemble  | 50   |
| 9.2  | Résultat d'exploitation  | 4.3   | Résultats opérationnels pour les exercices clos le 31 décembre 2009 et 2008               | 55   |
|  |  | 4.4   | Résultats opérationnels pour les exercices clos le 31 décembre 2008 et 2007               | 67   |
| <b>10</b>  | <b>TRÉSORERIE ET CAPITAUX</b>  |   |   |      |
| 10.1   | Capitaux propres   | 4.5   | Trésorerie et capitaux  | 81   |
|  |  | Note 20   | Capitaux propres  | F43  |
| 10.2   | Flux de trésorerie   | 4.5   | Trésorerie et capitaux  | 81   |
| 10.3   | Financement et source de liquidité   | 4.5   | Trésorerie et capitaux  | 81   |
| 10.4   | Informations concernant toute restriction à l'utilisation des capitaux ayant influé sensiblement ou pouvant influencer sensiblement sur les opérations de la Société | 4.5   | Trésorerie et capitaux  | 81   |
|  |  | 2.1.2   | Risques financiers et de marché   | 15   |

| Rubriques de l'annexe I du règlement CE 809/2004 |   | Document de référence Lafarge<br>Titre ou emplacement correspondant   | Page |
|--|---|---|------|
| 10.5   | Informations concernant les sources de financement attendues qui seront nécessaires pour honorer certains engagements | 4.5 Trésorerie et capitaux  | 81   |
| <b>11</b>  | <b>RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT, BREVETS ET LICENCES</b>  | 3.8 Propriété intellectuelle  | 45   |
|  |   | 3.9 Recherche et développement  | 46   |
| <b>12</b>  | <b>INFORMATION SUR LES TENDANCES</b>  | 4.1.2 Information sur les tendances et perspectives 2010  | 50   |
| <b>13</b>  | <b>PREVISIONS OU ESTIMATIONS DU BENEFICE</b>  | Non applicable  | -    |
| <b>14</b>  | <b>ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE ET DIRECTION GÉNÉRALE</b>                                |   |      |
| 14.1   | Information sur les organes d'administration et de direction  | 5.1.2 Composition   | 90   |
|  |   | 5.2 La direction du Groupe  | 102  |
| 14.2   | Conflits d'intérêts   | 5.1.3 Administrateurs indépendants  | 100  |
|  |   | 5.2 La direction du Groupe  | 102  |
| <b>15</b>  | <b>RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES</b>  |   |      |
| 15.1   | Rémunération et avantages versés  | 5.4 Rémunération et avantages   | 110  |
|  |   | Note 31 Charges de personnel et rémunérations allouées aux membres des organes d'administration et de direction | F72  |
| 15.2   | Engagements de retraite   | 5.4 Rémunération et avantages   | 110  |
| <b>16</b>  | <b>FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION</b>  |   |      |
| 16.1   | Mandat des administrateurs  | 5.1.2 Composition   | 90   |
| 16.2   | Contrats de services prévoyant l'octroi d'avantages   | 5.1.3 Administrateurs indépendants  | 100  |
| 16.3   | Les Comités du Conseil  | 5.3.2 Les Comités du Conseil  | 104  |
| 16.4   | Déclaration en matière de gouvernement d'entreprise   | 5 Déclaration en matière de gouvernement d'entreprise – Code de gouvernance de référence                        | 90   |
| <b>17</b>  | <b>SALARIÉS</b>   |   |      |
| 17.1   | Nombre de salariés  | 3.7 Données sociales  | 43   |
| 17.2   | Participations et stock-options   | 5.5.2 Plan d'options, de souscription ou d'achat d'actions  | 114  |
|  |   | 5.6.1 Participation des mandataires sociaux et membres de la direction dans le capital                          | 118  |
| 17.3   | Participation des salariés dans le capital de l'émetteur  | 5.5 Plans d'options et d'actions de performance   | 113  |
|  |   | 5.6.3 Plans d'actionnariat salarié  | 120  |
| <b>18</b>  | <b>PRINCIPAUX ACTIONNAIRES</b>  |   |      |
| 18.1   | Répartition du capital  | 6.1 Principaux actionnaires et répartition du capital   | 122  |
|  |   | 6.3 Déclaration de franchissement de seuils légaux et d'intention   | 124  |
| 18.2   | Droits de vote  | 6.4 Autres informations   | 125  |
|  |   | 8.5.3 Droits, privilèges et restrictions attachés aux actions   | 137  |
| 18.3   | Informations sur le contrôle du capital   | 6.2 Pacte d'actionnaire de la famille Sawiris et NNS Holding Sàrl   | 123  |
|  |   | 6.3 Déclaration de franchissement de seuils légaux et d'intention   | 124  |
| 18.4   | Changement de contrôle  | 8.6 Changement de contrôle  | 140  |
| <b>19</b>  | <b>OPÉRATIONS AVEC LES APPARENTÉS</b>   | Note 30 Parties liées   | F72  |

| Rubriques de l'annexe I du règlement CE 809/2004   | Document de référence Lafarge<br>Titre ou emplacement correspondant     | Page |
|--|---|------|
| <b>20 INFORMATIONS FINANCIÈRES</b>   |   |      |
| 20.1 Informations financières historiques  | Comptes consolidés  | F4   |
| 20.2 Informations financières pro forma  | Non applicable  | -    |
| 20.3 États financiers  | Comptes consolidés  | F4   |
| 20.4 Vérification des informations financières historiques annuelles                         | Comptes consolidés – Rapport des commissaires aux comptes               | F3   |
| 20.5 Dates des dernières informations financières  | Comptes consolidés  | F4   |
| 20.6 Informations financières intermédiaires et autres                                       | Non applicable  | -    |
| 20.7 Politique de distribution des dividendes  | Note 20 Capitaux propres  | F43  |
| 20.8 Procédures judiciaires et d'arbitrage   | Note 29 Procédures judiciaires et d'arbitrage                           | F71  |
| 20.9 Changements significatifs de la situation financière                                    | Note 34 Événements postérieurs à la clôture                             | F75  |
| <b>21 INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES</b>   |   |      |
| 21.1 Capital social  |   |      |
| ■ Capital social   | 8.1 Capital social  | 132  |
| ■ Titres non représentatifs du capital   | 8.1 Capital social  | 132  |
| ■ Actions détenues par la Société  | 8.2 Actions détenues par la Société                                     | 133  |
| ■ Historique du capital  | 8.1 Capital social  | 132  |
| 21.2 Acte constitutif et statuts   | 8.5 Statuts   | 137  |
| ■ Objet social   | 8.5.1 Objet social  | 137  |
| ■ Dispositions statutaires ou autres concernant les organes d'administration et de direction | 8.5.2 Conseil d'administration  | 137  |
| ■ Droits, privilèges et restrictions attachées aux actions                                   | 5.3.1 Le Conseil d'administration                                       | 104  |
| ■ Modification des droits des actionnaires   | 8.5.3 Droits, privilèges et restrictions attachées aux actions          | 137  |
| ■ Convocation et admission aux assemblées d'actionnaires                                     | 8.5.4 Modification des droits des actionnaires                          | 138  |
| ■ Changement de contrôle   | 8.5.5 Conditions de convocation et d'admission aux Assemblées générales | 138  |
| ■ Franchissements de seuils  | 8.6 Changement de contrôle  | 140  |
|  | 8.5.6 Franchissements de seuils statutaires                             | 139  |
| <b>22 CONTRATS IMPORTANTS</b>  | 8.7 Contrats importants   | 140  |
| <b>23 INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS</b>  | Non applicable  | -    |
| <b>24 DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC</b>  | 8.8 Documents accessibles au public                                     | 141  |
| <b>25 INFORMATIONS SUR LES PARTICIPATIONS</b>  | 3.4 Organisation  | 38   |

Afin de faciliter la lecture du rapport financier annuel (article 451-1-2 du Code monétaire et financier et article 222-3 du Règlement général de l'AMF), le tableau suivant permet d'identifier les chapitres du Document de référence le constituant.

| Titre ou emplacement correspondant                              | Page |
|---|------|
| 1. Informations financières sélectionnées                       | 8    |
| 2. Facteurs de risques  | 12   |
| 3. Informations sur Lafarge                                     | 22   |
| 4. Examen de la situation financière et tendances               | 49   |
| 8. Informations complémentaires                                 | 131  |
| Comptes consolidés  | F4   |
| Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés | F3   |
| Compte sociaux de Lafarge S.A.                                  | F80  |
| Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes sociaux    | F79  |
| Attestation des personnes responsables                          | 153  |

Le préambule du Chapitre 5 et les Sections 2.2, 5.1, 5.3, 5.4, 8.5.5 et 9.1 de ce Document de référence forment le rapport du Président visé à l'article L. 225-37 du Code de commerce sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil et sur les procédures de contrôle interne mises en place par la Société.

Le rapport de gestion du Groupe est constitué i) des informations présentées dans le présent Document de référence sous les chapitres 1 à 6 et 8, ii) des données santé et sécurité, environnementales et sociales contenues dans les Sections 3.5 à 3.7 ainsi que dans notre rapport sur le développement durable et

iii) des commentaires sur les comptes sociaux de Lafarge S.A. présentés à la page F80.

En application de l'article 28 du règlement (CE) n° 809/2004 de la Commission, les informations suivantes sont incorporées par référence dans le présent Document de Référence :

- les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2008, les notes annexes et le rapport des commissaires aux comptes y afférent, présentés respectivement aux pages F1 à F88 du Document de Référence 2008 déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 16 mars 2009 sous le numéro D.09-0122;

- les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2007, les notes annexes et le rapport des commissaires aux comptes y afférent, présentés respectivement aux pages F1 à F83 du Document de Référence 2007 déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 28 mars 2008 sous le numéro D.08-0169.

Les parties non intégrées par référence de ces documents de référence 2008 et 2007 sont soit sans objet pour l'investisseur, soit couvertes à un autre endroit du présent Document de Référence.







© 1986, WWF\* World Wide Fund  
For Nature (formerly World Wildlife Fund).  
® WWF Registered Trademark Owner.

En couverture :  
Aménagement pour les berges du Rhône  
en Artevia® Relief à Lyon, France.  
© Médiathèque Lafarge - Henri-Alain Ségalen.

Au dos :  
Carrière de Châteauneuf-du-Rhône,  
Domaine de la Baucasse, France.  
© Médiathèque Lafarge - Jean-Philippe Mesguen.

Pages 2 et 264 :  
Gare Sud, une réalisation ciment et béton  
à Pékin (Beijing), Chine.  
© Médiathèque Lafarge - Ignus Gerber.

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

Ce document a été imprimé en France  
par un imprimeur certifié Imprim'Vert sur  
un papier recyclable, exempt de chlore  
élémentaire, certifié PEFC, à base de pâtes  
provenant de forêts gérées durablement sur  
un plan environnemental, économique et  
social.




Ce label distingue les imprimeurs  
ayant mis en place des stratégies  
industrielles visant à préserver  
leur environnement.

© Lafarge – Mars 2010

Conception : Direction financière LAFARGE

Création : Direction de la communication  
LAFARGE –  Textuel

Conception & réalisation

 Labrador +33 (0)1 53 06 30 80



## Conseil d'administration de Lafarge



**DE GAUCHE À DROITE**

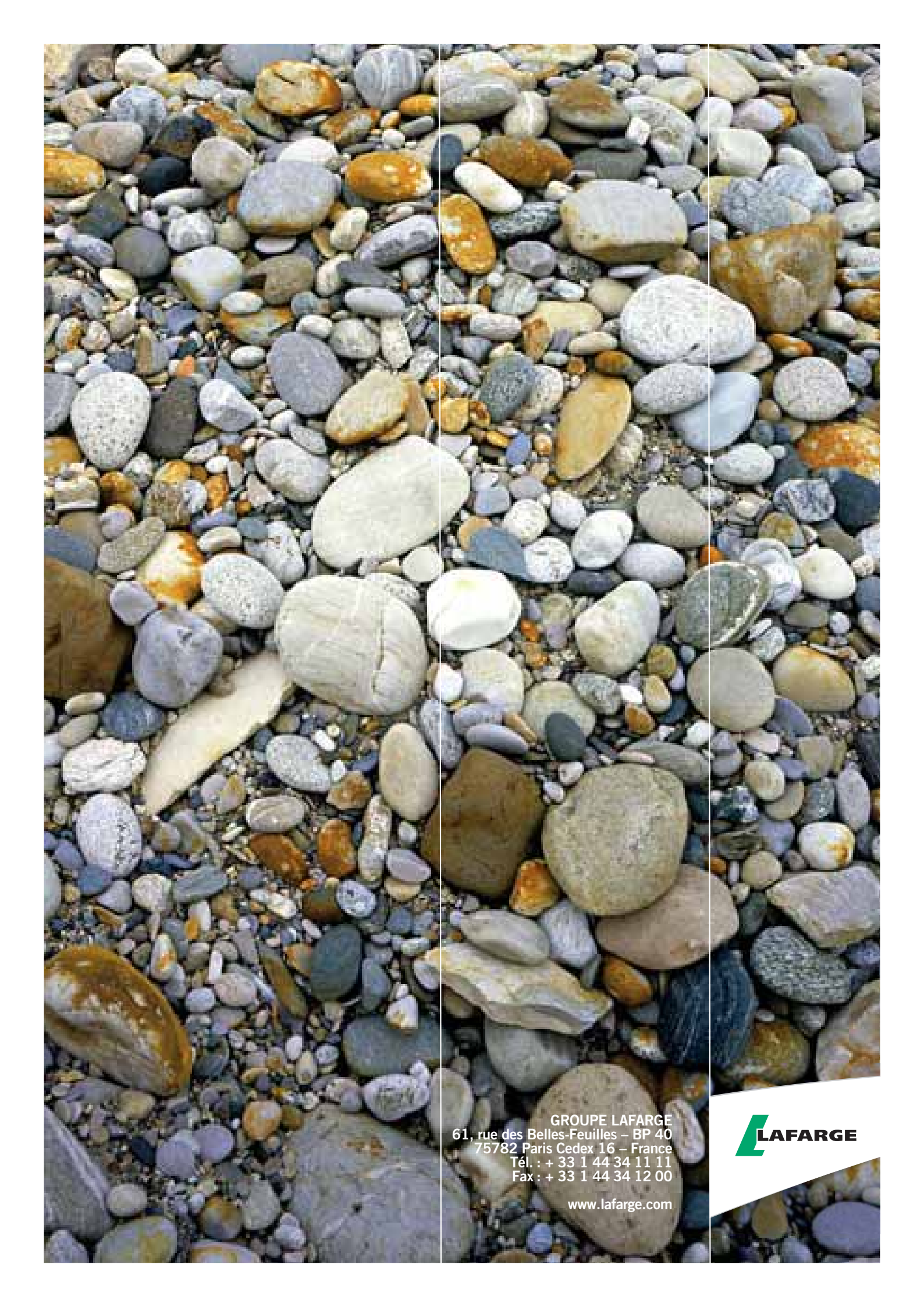
Bernard Kasriel, Pierre de Lafarge, Thierry de Rudder, Oscar Fanjul, Michel Bon, Philippe Dauman, Bertrand Collomb, Gérald Frère, Juan Gallardo, Bruno Lafont, Jean-Pierre Boisivon, Hélène Ploix, Philippe Charrier, Paul Desmarais Jr, Jérôme Guiraud, Nassef Sawiris, Michel Rollier, Michel Pébereau.

## Comité Exécutif du Groupe



**DE GAUCHE À DROITE**

Jean-Carlos Angulo, Thomas Farrell, Eric Olsen, Guillaume Roux, Bruno Lafont, Jean Desazars de Montgailhard, Sara Ravella, Christian Herrault, Isidoro Miranda, Gérard Kuperfarb, Jean-Jacques Gauthier.



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

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

