

5 ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION, ET SALARIÉS

5.4 Rémunération et avantages

5.4 Rémunération 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 2008, et au regard des participations des administrateurs aux réunions du Conseil d'administration et de ses Comités, un jeton variable s'élevant à 1 175,93 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 2009 (au titre de l'exercice 2008) s'élève à 609 794 euros. L'augmentation de

ce montant 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.

ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION, ET SALARIÉS

5.4 Rémunération et avantages

Administrateur	Jetons de présence versés en 2009 au titre de l'exercice 2008 (euros)	Jetons de présence versés en 2008 au titre de l'exercice 2007 (euros)	Jetons de présence versés en 2007 au titre de l'exercice 2006 (euros)
Bruno Lafont	24 652	28 056	26 955
Oscar Fanjul	46 672	35 711	30 859
Michaël Blakenham **	21 734	30 618	30 859
Jean-Pierre Boisivon	29 356	33 180	32 160
Michel Bon	31 708	34 461	33 461
Philippe Charrier	28 180	30 618	30 859
Bertrand Collomb	24 652	28 056	26 955
Philippe Dauman	36 412	17 871	N/A
Paul Desmarais Jr. *	34 060	N/A	N/A
Gérald Frère ***	11 150	N/A	N/A
Juan Gallardo	52 875	53 677	24 353
Jérôme Guiraud ***	13 502	N/A	N/A
Alain Joly **	20 558	38 273	38 574
Bernard Kasriel	24 652	28 056	25 654
Pierre de Lafarge	27 004	15 309	N/A
Jacques Lefèvre **	14 678	30 618	29 557
Michel Pébereau	40 224	36 992	37 273
Hélène Ploix	33 168	34 430	34 671
Michel Rollier ***	14 678	N/A	N/A
Thierry de Rudder *	31 708	N/A	N/A
Nassef Sawiris *	48 171	N/A	N/A
TOTAL	609 794	502 701 ****	457 402 ****

* Administrateurs nommés le 18 janvier 2008.

** Administrateurs dont le mandat est venu à échéance le 7 mai 2008.

*** Administrateurs nommés le 7 mai 2008.

**** Y compris les jetons versés à des administrateurs dont les mandats ont expiré avant 2008.

Conformément à la politique du Groupe, il n'y a pas eu au titre de 2008 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 2008 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 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.

En 2008, la rémunération de Bruno Lafont était composée d'une partie fixe et d'une partie variable qui pouvait atteindre au maximum 160 % de la partie fixe.

Sa rémunération annuelle fixe est restée inchangée à 900 000 euros depuis sa nomination en tant que Président-Directeur général le 3 mai 2007.

La partie variable 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 au cours de l'année.

Pour 2008, les critères financiers utilisés pour la partie variable étaient : l'accroissement du résultat par action, la génération de "Free cash flow", l'augmentation de l'EVA (*Economic Value Added*) qui traduit la rentabilité du capital utilisé par l'entreprise, l'évolution de la rentabilité de Lafarge comparée à celle de ses concurrents, et la réduction des coûts selon le programme Excellence 2008. La partie individuelle est déterminée par référence à des objectifs personnels fixés en début d'année, portant sur les principales actions attendues.

Le Conseil d'administration, hors la présence de Bruno Lafont, a décidé le pourcentage de la partie variable du Président-Directeur général à 64 % de son bonus maximum, soit un montant de 919 440 euros.

5 ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION, ET SALARIÉS

5.4 Rémunération et avantages

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES RÉMUNÉRATIONS BRUTES DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL, AU TITRE DES ANNÉES 2008, 2007 ET 2006

(milliers d'euros)	MONTANT 2008		MONTANT 2007		MONTANT 2006	
	Dus	Versés	Dus	Versés	Dus	Versés
Bruno Lafont, Président-Directeur général						
Rémunération fixe	900	900	869	920 ⁽¹⁾⁽²⁾	800	776 ⁽¹⁾⁽²⁾
Rémunération variable ⁽³⁾	919	1 940	1 940	1 194	1 194	327
Rémunération exceptionnelle	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Jetons de présence Lafarge S.A.	25	28	28	27	27	13
Avantages en nature (voiture)	5	5	5	5	5	5
TOTAL	1 849	2 873	2 842	2 146	2 026	1 121

(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^e mois en janvier de l'année suivante. En conséquence, l'année 2007 comprend les 13^e 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.

(en euros)

Valorisation des options attribuées en 2008 *

B. Lafont 2 521 200

* 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).

L'information sur les options attribuées au Président-Directeur général durant l'exercice 2008 (dont leur valorisation) figure de façon détaillée à la Section 5.5.2 (Plans d'options de souscription ou d'achat d'actions). La société estime que ces différents éléments ne sont pas cumulables, le montant de valorisation des options à la juste valeur à la date d'attribution ne correspondant pas à une rémunération perçue par le bénéficiaire.

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

Le contrat de travail de Bruno Lafont, en accord avec celui-ci, prendra fin le 30 juin 2011.

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 divisés par le total des capitaux (Chiffres Groupe)

- en moyenne sur les trois derniers exercices : le rapport EBITDA / Chiffre d'affaires est strictement supérieur à 18 % (Chiffres Groupe);

- en moyenne sur les trois derniers exercices : le pourcentage moyen de bonus attribué au titre du Contrat de Travail ou du Mandat est supérieur à 60 % du bonus maximum.

ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION, ET SALARIÉS

5.4 Rémunération et avantages

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. A 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 seront présentées au vote des actionnaires lors de la prochaine assemblée générale. Il s'agit d'une convention réglementée.

Engagements de retraite et assimilés

Bruno Lafont bénéficie d'un régime de retraite à prestations définies de type additif. Par principe, ce régime ne s'applique que si l'intéressé est encore dans la société au moment de sa retraite. 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* 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 1^{er} janvier 2006, Président-Directeur général depuis le 3 mai 2007. Son mandat d'administrateur sera proposé à renouvellement lors de l'Assemblée générale du 6 mai 2009.

5.4.3 Rémunérations et avantages au bénéfice du Directeur général délégué

Michel Rose était Directeur général délégué de la Société jusqu'au 30 avril 2008, date

de son départ à la retraite. Sa rémunération était composée d'une partie fixe et d'une partie variable qui pouvait atteindre au maximum 120 % de la partie fixe.

En conséquence de son départ à la retraite, Michel Rose a perçu une indemnité conventionnelle de mise à la retraite, accompagnée d'une indemnité compensatrice de congés payés, pour un montant global de 609 765 euros.

5 ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION, ET SALARIÉS

5.4 Rémunération et avantages

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES RÉMUNÉRATIONS BRUTES DU DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ, AU TITRE DES ANNÉES 2008, 2007 ET 2006

(milliers d'euros)	MONTANT 2008		MONTANT 2007		MONTANT 2006	
	Dus	Versés	Dus	Versés	Dus	Versés
Michel Rose, Directeur général délégué						
Rémunération fixe	424 ⁽²⁾	424 ⁽²⁾	510	510 ⁽¹⁾	510	510 ⁽¹⁾
Rémunération variable ⁽³⁾	N/A	762	762	671	671	340
Rémunération exceptionnelle	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Jetons de présence Lafarge S.A.	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Avantages en nature (voiture)	2	2	5	5	5	5
TOTAL	426	1 188	1 277	1 186	1 186	855

(1) Montant comprenant les jetons de présence des filiales du Groupe (hors Lafarge S.A.) jusqu'en 2007

(2) Montants calculés sur la base de sa rémunération totale 2007 (parties fixe et variable), Michel Rose n'étant plus Directeur général délégué depuis le 1^{er} mai 2008, date à laquelle il a été mis à la retraite.

(3) La rémunération variable versée au titre de chacun des exercices présentés correspond à la rémunération variable due au titre de l'exercice précédent.

Par ailleurs, il n'a pas été attribué d'options durant l'exercice 2008 au Directeur général délégué. Il ne bénéficiait pas d'attribution d'actions de performance.

5.4.4 Rémunération globale versée à la direction du Groupe en 2008 et engagements de retraite

La rémunération globale brute versée à Bruno Lafont en sa qualité de Président-Directeur général ainsi qu'aux membres de la direction en 2008 s'est élevée à 11,1 millions d'euros, partie variable incluse. Elle était de 9,8 millions d'euros en 2007 et de 8,4 millions d'euros en 2006.

Ce montant :

- comprend la partie fixe de la rémunération des membres de la direction au titre de 2008 ainsi que la partie variable versée en 2008 au titre de l'année 2007 ;
- 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 2008, 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.

Les variations au cours des trois dernières années concernant la rémunération globale

versée au Président-Directeur général et à la direction sont dues aux variations dans la composition de la direction. Ainsi, au cours de l'année 2008 la direction était constituée de 11 personnes suite à la nomination de 2 membres et à la cessation de fonctions du Directeur général délégué (contre 10 personnes en 2007 et 9 personnes en 2006).

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 17,4 millions d'euros au 31 décembre 2008.