

# 5

## ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION ET SALARIÉS

### 5.3 Fonctionnement du Conseil et des Comités

## 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 développement durable, 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 ;

# 5

## ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION ET SALARIÉS

### 5.3 Fonctionnement du Conseil et des Comités

- 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)
- Gérard 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

## ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION ET SALARIÉS

### 5.3 Fonctionnement du Conseil et des Comités

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

## ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION ET SALARIÉS

## 5.3 Fonctionnement du Conseil et des Comités

## 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

ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION **ET SALARIÉS**

## 5.3 Fonctionnement du Conseil et des Comités

**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.