

5

ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION ET SALARIÉS

5.4 Rémunérations et avantages

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 AU TITRE DE L'EXERCICE 2009 (euros)	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)
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. ⁽¹⁾	29 098	34 060	N/A
Gérald Frère ⁽²⁾	26 789	11 150	N/A
Juan Gallardo	63 732	52 875	53 677
Jérôme Guiraud ⁽²⁾	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 ⁽²⁾	30 253	14 678	N/A
Thierry de Rudder ⁽¹⁾	36 025	31 708	N/A
Nassef Sawiris ⁽¹⁾	49 879	48 171	N/A
TOTAL	609 787	609 794 ⁽³⁾	502 701 ⁽³⁾

(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.

ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION ET SALARIÉS

5.4 Rémunérations et avantages

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)						
Bruno Lafont , Président-Directeur général						
Rémunération fixe	900	900	900	900	869	920 ⁽¹⁾⁽²⁾
Rémunération variable ⁽³⁾	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
TOTAL	1 944	1 849	1 849	2 873	2 842	2 146

(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.

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.

5

ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION ET SALARIÉS

5.4 Rémunérations et avantages

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 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.

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.

ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION ET SALARIÉS

5.5 Plans d'options et d'actions de performance

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 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.