

## GOVERNEMENT D'ENTREPRISE ET REMUNERATIONS

### 5.2 Fonctionnement du Conseil et des Comités

## 5.4 Rémunérations et avantages

### 5.4.1 Rémunérations versées aux administrateurs – Jetons de présence

L'Assemblée générale du 6 mai 2010 a fixé à 700 000 euros le montant annuel maximum des jetons de présence versés aux administrateurs. Cette enveloppe n'avait fait l'objet d'aucune augmentation depuis l'Assemblée générale du 28 mai 2001. Cette augmentation de 15 % du montant annuel maximum s'inscrit dans la volonté du Conseil d'administration de pouvoir continuer à offrir à Lafarge une gouvernance de qualité en y associant des administrateurs de haut niveau et toujours fortement impliqués.

Par ailleurs, le Conseil d'administration a, lors de sa réunion du 24 mars 2010, décidé de répartir les jetons de présence de la façon suivante :

- Chaque administrateur perçoit un jeton fixe de 17 000 euros par an (majoré de 5 000 euros pour les Présidents des Comités et de 15 000 euros pour 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 ;

- Un jeton variable s'élevant à 1 200 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 2011 (au titre de l'exercice 2010) s'élève à 683 000 euro. Il s'élevait en 2010 (au titre de l'exercice 2009) à 609 787 euros, comme le montant global versé en 2009 (au titre de l'exercice 2008).

ADMINISTRATEUR	JETONS DE PRÉSENCE VERSÉS EN 2011 AU TITRE DE L'EXERCICE 2010 (EUROS)	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)
Bruno Lafont	26 600	23 326	24 652
Oscar Fanjul	60 000	45 152	46 672
Jean-Pierre Boisivon <sup>(1)</sup>	18 100	29 098	29 356
Michel Bon	37 400	31 407	31 708
Philippe Charrier	33 800	32 562	28 180
Bertrand Collomb	26 600	23 326	24 652
Philippe Dauman	50 600	40 643	36 412
Paul Desmarais, Jr.	38 600	29 098	34 060
Gérald Frère	31 400	26 789	11 150
Juan Gallardo	62 600	63 732	52 875
Jérôme Guiraud	33 800	29 098	13 502
Bernard Kasriel <sup>(1)</sup>	13 300	23 326	24 652
Pierre de Lafarge	30 200	25 635	27 004
Colette Lewiner <sup>(2)</sup>	14 500	N/A	N/A
Michel Pébereau	41 200	37 528	40 224
Hélène Ploix	38 800	32 910	33 168
Michel Rollier	35 000	30 253	14 678
Thierry de Rudder	36 200	36 025	31 708
Nassef Sawiris	38 600	49 879	48 171
Véronique Weill <sup>(2)</sup>	15 700	N/A	N/A
<b>TOTAL</b>	<b>683 000</b>	<b>609 787</b>	<b>609 794 <sup>(3)</sup></b>

(1) Administrateurs dont le mandat est arrivé à échéance le 6 mai 2010.

(2) Administrateurs nommés le 6 mai 2010.

(3) Y compris les jetons versés à des administrateurs dont les mandats ont expiré avant 2010.

Conformément à la politique du Groupe, il n'y a pas eu au titre de 2010 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 2010 des administrateurs est constituée uniquement des jetons de présence (hors la rémunération du Président-Directeur général).

## GOVERNEMENT D'ENTREPRISE ET REMUNERATIONS

### 5.2 Fonctionnement du Conseil et des Comités

#### 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.

##### RÉMUNÉRATION FIXE 2010

Pour l'exercice 2010, sa rémunération annuelle fixe a été portée à 950 000 euros. Elle n'avait pas évolué depuis sa nomination en tant que Président-Directeur général le 3 mai 2007.

##### RÉMUNÉRATION VARIABLE 2010

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 qualitatifs fixés en début d'année.

Le Conseil d'administration a décidé de fixer le montant de la partie variable du Président-Directeur général au titre de l'année 2010 (versée en 2011) à 796 100 euros, correspondant à 52,4 % de son bonus maximum. Cette performance correspond à l'atteinte à 36,5 % des objectifs financiers et à 100 % des objectifs qualitatifs.

Les objectifs financiers 2010 utilisés pour la partie variable étaient :

- la variation du bénéfice par action ;
- la génération de cash-flow libre ;
- le niveau d'Ebitda ;
- le Roce (retour sur capitaux engagés) ;
- l'évolution des performances de Lafarge comparées à celle de ses concurrents.

Pour leur part, les objectifs qualitatifs 2010 portaient sur les domaines suivants :

- la stratégie du Groupe prenant notamment en compte la lutte contre le changement climatique ;
- la structure financière ;
- la santé-sécurité ;
- le développement de l'équipe dirigeante ;
- les relations avec les investisseurs et actionnaires.

##### 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 3 à 7 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 2010 ET 2009

(milliers d'euros)	MONTANTS 2010		MONTANTS 2009	
	DUS	VERSÉS	DUS	VERSÉS
<b>Bruno Lafont, Président-Directeur général</b>				
Rémunération fixe	950	950	900	900
Rémunération variable	796	1 016	1 016	919
Rémunération exceptionnelle	N/A	N/A	N/A	N/A
Jetons de présence Lafarge S.A.	27	23	23	25
Avantages en nature (voiture)	5	5	5	5
<b>TOTAL</b>	<b>1 778</b>	<b>1 994</b>	<b>1 944</b>	<b>1 849</b>

100 000 options de souscription d'actions ont été attribuées au Président-Directeur général sur l'exercice 2010. Ces options de souscription d'actions sont entièrement soumises à condition de performance.

(euros)	VALORISATION DES OPTIONS ATTRIBUÉES EN 2010 *
B. Lafont	1 145 000

\* 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 (Paielements fondés sur des actions).

## 5

## GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE ET REMUNERATIONS

## 5.2 Fonctionnement du Conseil et des Comités

L'information sur les options attribuées au Président-Directeur général durant l'exercice 2010 (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 n'a pas bénéficié d'attribution d'actions de performance sur l'exercice 2010.

### 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 Bruno Lafont le 30 juin 2011 avait été convenu entre lui et le Conseil d'administration en février 2009.

Depuis lors, l'Autorité des marchés financiers considère qu'un émetteur respecte le Code lorsqu'il justifie le maintien du contrat de travail d'un dirigeant au regard de son ancienneté en tant que salarié au sein de la Société et de sa situation personnelle.

Pour mémoire le contrat de travail de 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 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 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 27 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.

## GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE ET REMUNERATIONS

### 5.2 Fonctionnement du Conseil et des Comités

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<sup>er</sup> 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 2010 et 2009 et engagements de retraite

La direction du Groupe est composée de Bruno Lafont, Président-Directeur général ainsi que des membres du Comité Exécutif du Groupe :

	EXERCICE 2010	EXERCICE 2009
Nombre moyen de personnes <sup>(1)</sup>	10,7	11,0
Montant versé (millions d'euros) <sup>(2)</sup>	10,1	8,9
Montant de l'engagement retraite (millions d'euros) <sup>(3)</sup>	30,2	21,4

(1) Toutes les personnes qui ont fait partie de la direction au titre de l'exercice concerné, pour la période pendant laquelle elles ont été membres de la direction.

(2) Ce montant comprend :

- la partie fixe de la rémunération des membres de la direction au titre de l'exercice concerné ;
- la partie variable versée au titre de l'exercice précédent, composée d'une partie performance qualitative, d'une partie performance financière et d'une partie performance collective ;
- les jetons de présence versés par Lafarge S.A. à Bruno Lafont.

(3) L'évolution du montant de l'engagement retraite entre 2009 et 2010 s'explique principalement par une augmentation de la valeur actualisée de l'obligation due au changement du taux d'actualisation appliqué passant de 5 % à 4,75 %.