



LAFARGE



RAPPORT ANNUEL 1999

## RAPPORT ANNUEL 1999



S.A. au capital de 2624888800 francs  
Siège social : 61, rue des Belles Feuilles  
BP 40 - 75782 Paris Cedex 16 - France  
Téléphone : (33.1) 44 34 11 11 - Télécopie : (33.1) 44 34 12 00  
542 105 572 RCS Paris  
[www.lafarge.com](http://www.lafarge.com)





# Sommaire



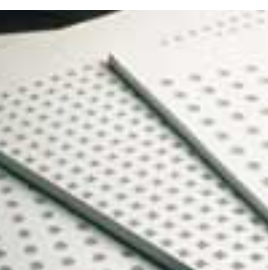
## Le Groupe

|                                 |    |
|---------------------------------|----|
| Profil                          | 1  |
| Message du Président            | 2  |
| Comité exécutif                 | 5  |
| Chiffres clés                   | 6  |
| Faits marquants                 | 8  |
| Ressources humaines             | 12 |
| Recherche & Développement       | 14 |
| Environnement                   | 16 |
| Relations avec les actionnaires | 20 |
| Repères                         | 22 |



## Les activités en 1999

|                                                          |    |
|----------------------------------------------------------|----|
| Rapport d'activité                                       | 24 |
| Ciment                                                   | 30 |
| Granulats & Béton                                        | 38 |
| Toiture                                                  | 44 |
| Plâtre                                                   | 48 |
| Matériaux de Spécialités                                 | 52 |
| Perspectives 2000                                        | 56 |
| Principaux responsables<br>opérationnels et fonctionnels | 58 |



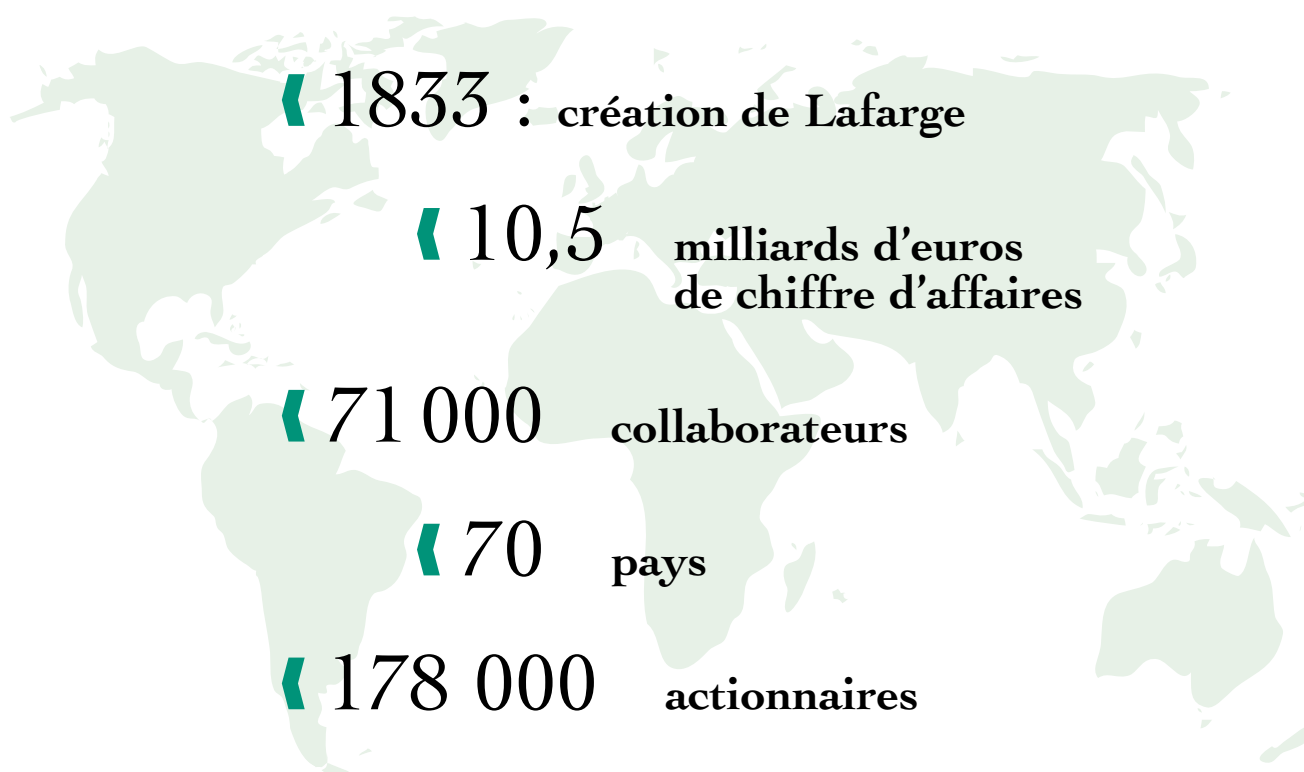
## Comptes 1999

|                               |    |
|-------------------------------|----|
| Comptes consolidés            | 61 |
| Comptes de la société Lafarge | 83 |



## Informations financières et juridiques

|                                  |     |
|----------------------------------|-----|
| Capital, droits de vote, options | 86  |
| Le gouvernement de l'entreprise  | 96  |
| Bourse, Mémento de l'actionnaire | 104 |



## Le Groupe LAFARGE

leader mondial  
des matériaux de construction

»» Leader mondial des matériaux de construction, Lafarge occupe des positions de premier plan dans chacune de ses cinq Branches : Ciment, Granulats & Béton, Toiture, Plâtre et Matériaux de Spécialités.

»» Avec 71 000 collaborateurs dans 70 pays, le Groupe réalise un chiffre d'affaires de 10,5 milliards d'euros. Il a développé et mis en œuvre à travers le monde un savoir-faire d'efficacité industrielle, d'économie des ressources et de respect des hommes et de l'environnement.

»» En faisant évoluer et progresser les matériaux de construction, Lafarge offre aux professionnels du secteur "des solutions nouvelles pour le nouveau siècle" en apportant toujours plus de sécurité, de confort et de beauté au cadre de vie quotidien.

# Message du Président



2

- « 1999 : une forte progression des résultats
- « Confirmation de la stratégie de croissance rentable
- « 2000 sera une nouvelle année de progrès

**1999** a été marquée par une nouvelle progression de notre activité et de nos résultats. Le chiffre d'affaires du Groupe, à 10,5 milliards d'euros, est en hausse de 7,4 % par rapport à 1998, tandis que le résultat net a augmenté de 32 %. La conjoncture économique a été favorable dans beaucoup des régions du monde où le Groupe est présent. Ainsi, l'activité a été en hausse en Europe occidentale et particulièrement forte en France et en Espagne. La poursuite de la bonne orientation des marchés de la construction et la hausse des prix a bénéficié à la plupart de nos activités en Amérique du Nord. Dans le reste du monde affecté par la crise asiatique de 1998, les tendances ont été plus inégales : l'Amérique latine a bien résisté, avec une forte croissance au Honduras. En Asie, les Philippines ont connu une année de transition, et la Chine a continué à progresser tandis que la Corée du Sud était en fort redressement. Les pays méditerranéens ont connu une bonne année, sauf en Turquie où les effets du tremblement de terre d'août ont très fortement perturbé l'économie locale.

## « Nous poursuivons la mise en œuvre de notre stratégie qui allie croissance et compétitivité

En 1999 nous avons poursuivi notre développement et notre déploiement international dans chacun de nos métiers. Egypte, Ouganda, Mexique, Corée du Sud, Venezuela, Brésil, Jordanie, Pologne, Allemagne, Argentine, Turquie, Canada, Etats-Unis, Australie, Ukraine... autant de pays dans lesquels Lafarge a annoncé son entrée, seul ou en partenariat, ou le renforcement de ses positions.

Au total, le Groupe aura investi un milliard cinq cent millions d'euros en développement pour renforcer les positions de chacune de ses Branches.

Beaucoup des acquisitions ainsi réalisées sont situées dans les nouveaux pays industrialisés à fort potentiel de croissance, où la mise en œuvre de nos programmes d'intégration et de modernisation améliorent sensiblement la rentabilité et permettent une véritable création de valeur.

Fin 1999, nous avons également racheté, dans des conditions très favorables, la participation des

actionnaires minoritaires de Lafarge Braas GmbH.

Nous détenons désormais 100 % de notre Branche Toiture, au moment où s'annonce un début de redressement du marché allemand.

## « Notre stratégie de croissance s'accompagne de progrès décisifs de nos performances opérationnelles

L'organisation du Groupe en cinq Branches, complètement mise en place en 1999, permet plus de décentralisation et d'initiative, tout en maintenant la cohérence globale.

Chaque Branche a lancé des programmes d'amélioration de performance qui comprennent la poursuite des actions de réduction des coûts, notamment d'optimisation des sources et des consommations d'énergie, mais mettent aussi l'accent sur la qualité des produits, l'innovation et les services rendus aux clients, notamment par l'utilisation des nouvelles technologies de communication.

La formalisation et la diffusion des meilleures pratiques dans chaque métier sont aussi un facteur essentiel de progrès.



## Message du Président

L'ensemble des actions menées en 1999 a contribué à une nouvelle et forte progression des marges opérationnelles de chacune de nos activités.

Notre stratégie de croissance s'inscrit dans une perspective de développement durable, conciliant efficacité économique et respect des hommes et de l'environnement. Elle est illustrée par le partenariat mondial que nous venons de signer avec le WWF, l'organisation internationale de protection de l'environnement, mettant Lafarge à l'avant-garde des groupes industriels dans ce domaine.

Au cours de l'exercice écoulé et en ce début d'année 2000, nos actionnaires, et nos collaborateurs qui sont souvent également actionnaires, ont pu s'étonner des fluctuations très importantes de notre titre. Elles reflétaient l'engouement, probablement exagéré, des marchés financiers pour les nouvelles technologies. Je suis persuadé qu'au-delà des modes, le secteur des matériaux de construction sera toujours indispensable à la croissance économique. Alors, le sérieux et l'efficacité de notre travail ainsi que nos résultats seront reconnus, le dynamisme de nos équipes sera récompensé et l'investissement de nos actionnaires valorisé.

Pour l'année 2000, nos marchés devraient être bien orientés, encore avec de probables améliorations dans les quelques régions du monde qui ont connu des conditions défavorables en 1999. C'est pourquoi, avec une conjoncture favorable et la poursuite de nos actions de performance, 2000 s'annonce comme une nouvelle année de progrès pour Lafarge.

BERTRAND COLLOMB  
PRÉSIDENT DIRECTEUR GÉNÉRAL



# Le Comité exécutif



Yves de Clerck  
Directeur général adjoint  
Ciment



Charles de Liedekerke  
Directeur général adjoint  
Granulats & Béton



N. Erich Gerlach  
Directeur général adjoint  
Toiture  
(jusqu'en mai 2000)



Ulrich Glaunach  
Directeur général adjoint  
Toiture  
(à compter de mai 2000)



Bruno Lafont  
Directeur général adjoint  
Plâtre



Olivier Legrain  
Directeur général adjoint  
Matériaux de Spécialités

## La Direction générale

De gauche à droite :

Bernard Kasriel

Vice président directeur général

Bertrand Collomb

Président directeur général

Michel Rose

Directeur général

Jacques Lefèvre

Vice président directeur général



John Piecuch  
Directeur général adjoint  
Amérique du Nord



Miguel del Campo  
Directeur général adjoint  
Finances



Christian Herrault  
Directeur général adjoint  
Ressources humaines  
& Organisation



# Chiffres clés

## Résultats 1999

1999 a été une nouvelle année de progression de l'activité et des résultats, avec une forte amélioration des marges opérationnelles des Branches, notamment due aux actions menées afin de contrôler les coûts.

Le Groupe a poursuivi ses développements dans chacun de ses métiers, par croissance organique et externe.

**+7,4 %** pour le chiffre d'affaires  
à 10,5 milliards d'euros

**+17 %** pour le résultat  
d'exploitation courant  
à 1 630 millions d'euros

**+32 %** pour le résultat net  
part du Groupe  
à 614 millions d'euros

**+17 %** pour la marge brute  
d'autofinancement  
à 1 495 millions d'euros

**+26 %** pour le résultat  
par action à 6,19 euros

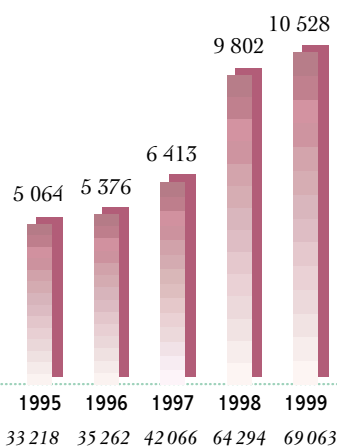
**+12 %** pour le dividende net  
normal à 2,05 euros

**+12 %** pour le dividende net  
majoré de 2,26 euros

### Chiffre d'affaires

en millions d'euros

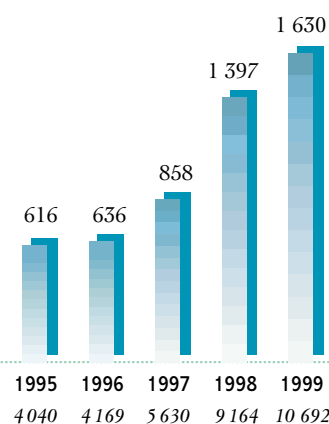
en millions de francs



### Résultat d'exploitation courant

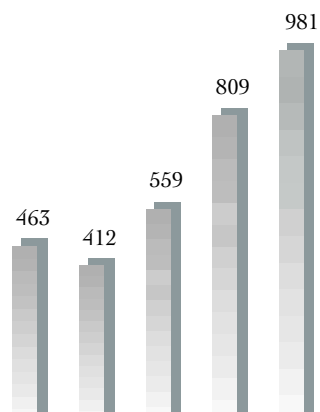
en millions d'euros

en millions de francs





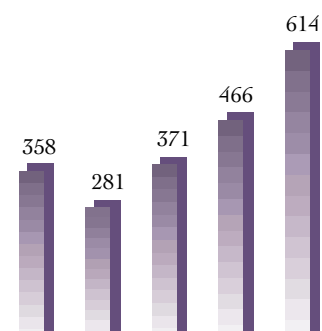
**Résultat net avant amortissement des écarts d'acquisition**  
en millions d'euros



en millions de francs

1995 1996 1997 1998 1999  
3 034 2 700 3 664 5 308 6 435

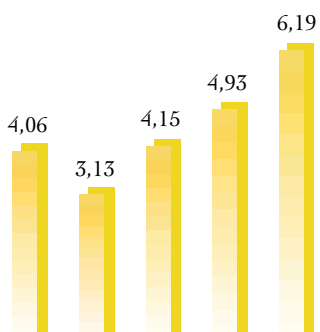
**Résultat net part du Groupe**  
en millions d'euros



en millions de francs

1995 1996 1997 1998 1999  
2 350 1 846 2 432 3 059 4 025

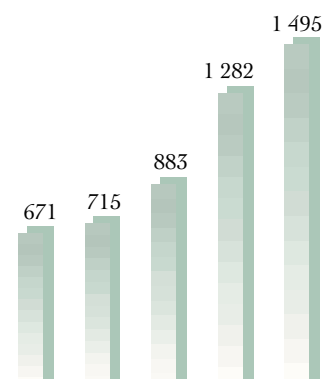
**Résultat par action**  
en euros



en francs

1995 1996 1997 1998 1999  
26,6 20,5 27,2 32,3 40,6

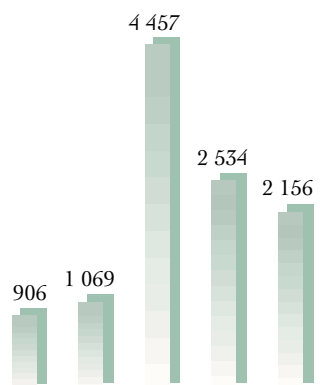
**Marge brute d'autofinancement**  
en millions d'euros



en millions de francs

1995 1996 1997 1998 1999  
4 401 4 689 5 792 8 409 9 805

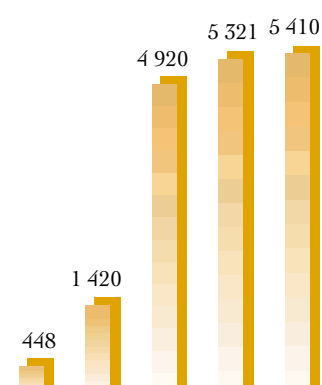
**Investissements**  
en millions d'euros



en millions de francs

1995 1996 1997 1998 1999  
5 942 7 009 29 234 16 625 14 145

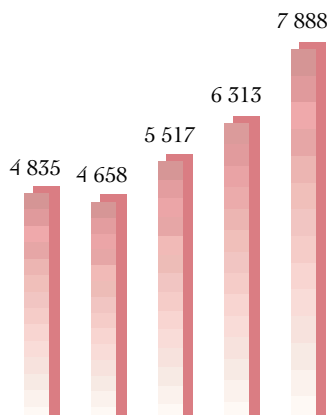
**Endettement net**  
en millions d'euros



en millions de francs

1995 1996 1997 1998 1999  
2 938 9 317 32 274 34 904 35 490

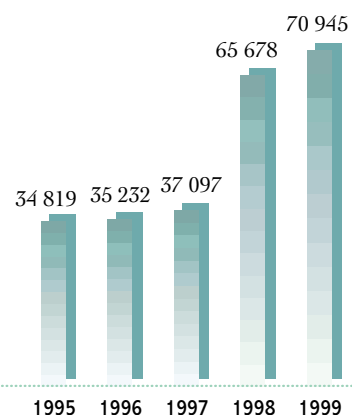
**Fonds propres**  
en millions d'euros



en millions de francs

1995 1996 1997 1998 1999  
30 794 29 613 35 066 41 413 51 739

**Effectifs**



# Faits marquants

## Janvier

### Canada

Lafarge Gypsum acquiert l'usine de plaques de plâtre de Corner Brook à Terre neuve.

### Brésil

Lafarge Braas Roofing renforce sa participation dans le capital de Telhas Tegula, premier producteur de tuiles béton au Brésil, en la portant à 90 %.

### France

Chryso - grâce aux adjuvants Optima 100 et Chrysoair G20 - réalise le pompage le plus haut d'Europe, à 2 850 mètres (avec une pente de 40 %) à l'Observatoire du Pic du Midi, centre météorologique et astronomique dans le massif des Pyrénées.

### Royaume-Uni

La Branche Plâtre a lancé au Royaume-Uni sa gamme de plaques de plâtre "Predeco" destinées à l'aménagement intérieur des bâtiments. Ces plaques pré-peintes en blanc permettent d'économiser une étape sur les chantiers, donc de réduire les coûts de main d'œuvre.

## Février

### Chine

Lafarge Aluminates annonce la création d'une filiale à 100 % "Lafarge Aluminates Chine" et un investissement de plus de 22 millions d'euros dans la construction d'une usine située dans la région de Tianjin, opérationnelle dès 2001.

## Avril

### Etats-Unis

Lafarge Corporation rachète Corn Construction, un des leaders de l'industrie des enrobés pour revêtement routier au Nouveau-Mexique et au Colorado.

### Afrique du Sud

Chryso Southern Africa acquiert le fabricant d'adjuvants pour béton, Abe Construction Chemicals, ce qui lui permet de disposer de deux usines et de quatre centres de distribution couvrant l'ensemble du pays.

### Ouganda

Lafarge et Blue Circle Industries PLC, à travers leurs joint-ventures (Bamburi Cement et Cemholding), acquièrent la majorité des actions d'Hima Cement, principal producteur cimentier du pays.



## « Japon

La phase d'industrialisation et de commercialisation à grande échelle de la gamme de bétons "Ductal®" est lancée. Lafarge et Bouygues, qui ont renforcé leurs structures de partenariat à cet effet, ont mis en œuvre une stratégie de cession de licences pour la diffusion mondiale du matériau visant trois zones de développement prioritaires : le Japon, l'Europe et l'Amérique du Nord. Les premières licences pour le Japon ont été accordées à Taiheiyo, leader cimentier sur ce marché.

## Mai

### « Argentine

Lafarge Mortiers acquiert la société argentine Klaukol, qui sert 45 % du marché intérieur des mortiers et réalise un chiffre d'affaires d'environ 30 millions d'euros.

### « République tchèque

Bramac renforce sa présence avec une troisième usine de tuiles béton à Protivin.

## Juin

### « Pologne

La Branche Toiture ouvre sa troisième usine de tuiles béton. Située à Plonsk, près de Varsovie, cette unité a une capacité annuelle de plus de 30 millions de tuiles.

## « Royaume-Uni

Schiedel prend le contrôle de Ulster Fireclays, spécialiste de la fabrication de tubes céramiques pour systèmes de cheminées.

## Juillet

### « Monde

Près de 21 000 salariés du Groupe, dont 60 % résidant hors France, ont souscrit à l'augmentation de capital qui leur était réservée : "Lafarge en action 99". Au total, 36 millions d'euros de capitaux ont été investis par les salariés de 33 pays.

### « Allemagne

Lafarge Braas Roofing, en cédant la société Braas Flachdachsysteme à Alwitra, se sépare de son activité toiture plate pour mieux se concentrer sur ses métiers stratégiques : tuiles béton et tuiles terre cuite, accessoires pour la toiture et conduits de cheminées.

### « Turquie

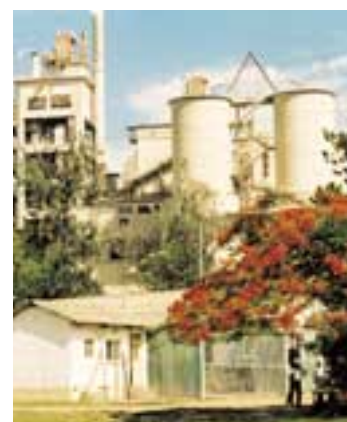
Mise en service d'une première usine de tuiles béton à Gebze, dans la région d'Istanbul, avec une capacité annuelle de 15 millions de tuiles.

### « Egypte

Lafarge et le groupe grec de matériaux de construction Titan Cement



**Argentine - Lafarge Mortiers**  
Show Center Norte, Martinez  
(Province de Buenos Aires).



**Ouganda**  
Cimenterie de Hima Cement.

# Faits marquants

acquièrent conjointement 76 % du capital de la cimenterie de Beni Suef (au sud du Caire) pour un montant d'environ 120 millions d'euros. La capacité de l'usine sera doublée, pour atteindre 1,4 million de tonnes en 2002.

## Août

### Australie

Pour environ 30 millions d'euros, Lafarge, qui détenait 40 % de Pioneer Plasterboard, porte à 100 % sa participation dans cette société spécialisée dans la fabrication et la commercialisation de plaques de plâtre.

### Indonésie

Lafarge Braas Roofing renforce sa position par la prise de contrôle total de PT Monier Indonesia et l'acquisition de Tiara, deuxième producteur de tuiles béton de l'Indonésie.

## Septembre

### Suisse

Schiedel acquiert l'unité cheminées de la société suisse Zürcher Ziegelei dont la capacité annuelle de production de systèmes de cheminées est de plus de 100 000 mètres linéaires.

### États-Unis

Lafarge Gypsum, après la mise en chantier de sa nouvelle usine de plaques de plâtre à Silver Grove dans le Kentucky pour un montant d'environ 90 millions d'euros, annonce la construction, dans le nord de la Floride, d'une unité d'une capacité de production annuelle de 80 millions de m<sup>2</sup> pour un investissement de près de 80 millions d'euros.

## Novembre

### Inde

La marque Lafarge Cement est lancée dans l'est du pays. Avec son usine de Sonadih et sa station de broyage de Jamshedpur, Lafarge Cement India dessert les marchés du Bengal occidental, du Bihâr, de l'est du Madhya Pradesh et des états du nord-est.

### Venezuela

Lafarge acquiert Premex, l'un des leaders vénézuéliens du béton prêt à l'emploi dans la région de Caracas, qui dispose de 12 sites de production dans le centre du pays et réalise un chiffre d'affaires de 23 millions d'euros.

«Lafarge en action 99»  
21 000 salariés, basés dans  
33 pays, ont souscrit.



## « Mexique

Lafarge acquiert Cemento Portland Blanco de Mexico qui dispose d'une capacité annuelle de 350 000 tonnes (dont 80 000 de ciment blanc), au nord de Mexico.

## « Ukraine

Lafarge porte sa participation dans Mykolaiv Ciment à 82 %. L'usine, d'une capacité annuelle de production de ciment de plus de 3 millions de tonnes, est située près de Lviv.

## « Pologne

Lafarge et Atlas achètent, pour environ 60 millions d'euros, 80 % des actions de la société polonaise Dolina Nidy, qui exploite une des plus grandes carrières de gypse du pays et produit des plâtres de construction et des carreaux de plâtre. Sa filiale, Nida Gips, est le premier fournisseur national de plaques et systèmes associés.

## « France

Lafarge présente à Batimat l'ensemble de ses métiers. Les visiteurs du plus grand salon mondial de la construction ont ainsi pu découvrir l'étendue de l'offre produits du Groupe et la richesse des solutions Lafarge, du sol à la toiture. Une excellente opportunité pour présenter les cinq

Branches du Groupe mais aussi les nouveautés issues de la Recherche & Développement, avec Ductal® et les bétons autoplaçants Agilia.

## « France - Allemagne - Royaume-Uni

Lancement dans les trois pays d'une campagne de publicité institutionnelle "Saviez-vous que Lafarge est ici ?", présentant des réalisations architecturales exceptionnelles dont le dénominateur commun est l'utilisation de matériaux Lafarge. Leur notoriété et leur variété contribuent à donner du Groupe une image plurimétiers, innovante et très internationale.

## Décembre

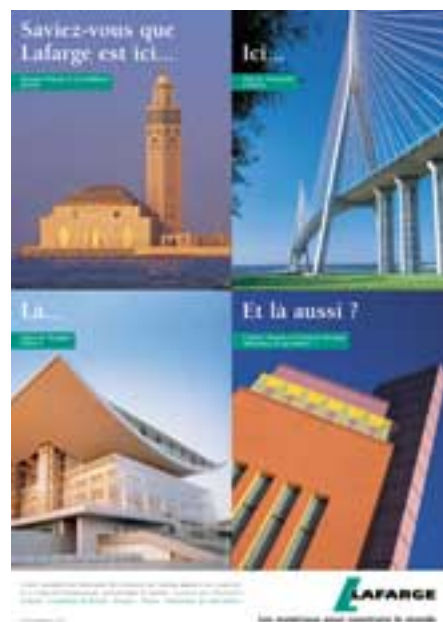
## « Monde

Lafarge acquiert la totalité des 43,5 % détenus par les actionnaires minoritaires de Lafarge Braas GmbH, qui regroupe l'ensemble des activités européennes de la Branche Toiture du Groupe. L'opération est conclue sur la base d'un paiement principalement en actions Lafarge (5,7 millions d'actions + 81 millions d'euros en cash). Un complément prix calculé sur la base des résultats 2000 à 2002 pourra éventuellement être payé aux vendeurs.



### Inde

Lancement de la marque Lafarge Cement.



Campagne de publicité institutionnelle Lafarge, novembre 1999





# Ressources humaines

## « Mise en place de l'organisation des activités du Groupe en 5 Branches

## « Une politique favorisant la performance, la mobilité et l'initiative

## « Des équipes internationales

12

**Venezuela - Rick Darnell**  
Responsable fabrication à la cimenterie d'Ocumare, précédemment en poste à la cimenterie de Joppa dans l'Illinois aux Etats-Unis



**L**e Groupe a consolidé en 1999 les fondations de son développement futur ; la mise en place d'une nouvelle organisation par Branches, la définition d'un nouveau système de gestion de la performance et l'internationalisation accrue des équipes en sont des illustrations concrètes.

### « La nouvelle organisation

La nouvelle organisation qui structure les activités du Groupe en cinq Branches a été mise en place en 1999. Chacune d'entre elles est responsable, dans le cadre des orientations stratégiques définies par le Groupe, de la stratégie et de la gestion de la performance dans son domaine d'activité.

**Cette décentralisation** est accompagnée par la clarification, la simplification et la formalisation des politiques du Groupe dans les domaines des Finances, Ressources humaines, Recherche & Développement, Communication, Environnement, Systèmes d'information, Achats et Marketing. Par ailleurs, le style de management attendu de tous les cadres de Lafarge a été explicité dans le "*Lafarge Way*".

### « La définition d'un nouveau système de gestion de la performance

Pour accompagner la stratégie d'amélioration continue des

performances et de création de valeur, un nouveau plan de bonus a été défini pour les cadres.

Il introduit un certain nombre d'éléments nouveaux, comme :

- l'utilisation de l'EVA (Economic Value Added) en tant qu'instrument de mesure de la performance financière,

- une augmentation significative des pourcentages maxima de bonus qui permettra une meilleure différenciation entre une performance moyenne et une performance excellente.

Basé sur des objectifs financiers et sur des objectifs personnels visant l'excellence opérationnelle dans chacun des métiers, ce nouveau plan a été conçu pour reconnaître les performances supérieures et s'inscrit dans une politique de rémunération globale équitable et compétitive.

Il concerne plus de 600 personnes dès 2000 et sera progressivement étendu à tous les cadres au cours des prochaines années.

### « L'internationalisation accrue des équipes

L'implantation du Groupe dans plusieurs nouveaux pays industrialisés (Inde, Corée, Egypte, Jordanie, Philippines, etc.) a contribué à son enrichissement.

Le guide méthodologique pour intégrer les nouvelles sociétés s'est



enrichi en nouvelles expériences et témoigne du savoir-faire international acquis par le Groupe. Le recrutement de collaborateurs de nationalités de plus en plus diversifiées et le développement de parcours professionnels incluant une mobilité internationale s'intensifient et favorisent la croissance future du Groupe.

**Des séminaires** sont systématiquement organisés sur tous les continents dans le cadre de la procédure d'intégration des nouvelles entités ; de même, 400 cadres

nouvellement embauchés ont assisté au séminaire *"Meet the Group"*. Ces réunions ont pour objectif de présenter le Groupe, ses valeurs, sa stratégie, son mode de fonctionnement.

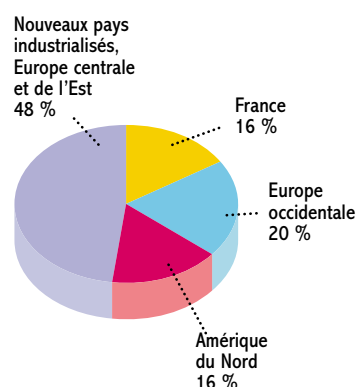
### Une nouvelle opération

d'actionnariat salarié dénommée *"Lafarge en action 99"* a été lancée afin de permettre à de nombreux collaborateurs de devenir actionnaire de Lafarge. 21 000 d'entre eux, basés dans 33 pays, y ont participé, portant le total des salariés actionnaires à 28 000.

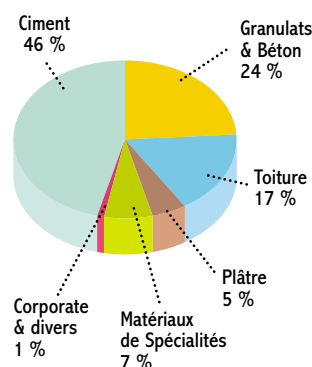


**"Meet the Group" en Chine**  
Intégration des nouveaux cadres de la zone Asie/Pacifique.

### Répartition des effectifs par zone géographique\*



### Répartition des effectifs par Branche\*



\*au 31 décembre 1999.

## Un engagement envers les communautés partout où le Groupe est présent

Par les richesses qu'il crée, par les emplois qu'il procure, par la formation qu'il dispense mais aussi par les actions sociales, éducatives et culturelles qu'il soutient, le Groupe participe activement au développement de ses salariés et à la vie des communautés qui l'entourent. C'est sur ce principe que Lafarge inscrit sa politique emploi. Initiée en France, basée sur des règles générales, elle est adaptable à chaque pays, quelle que soit la législation.

### > Mobilité interne/externe : accompagner individuellement ou collectivement

Le Groupe mobilise des compétences et des volontés internes afin de constituer des antennes-emploi, à la disposition des salariés concernés par une restructuration de leur activité, afin de rechercher les solutions les mieux adaptées aux situations individuelles. Elles constituent un dispositif d'orientation, de reclassement, voire de reconversion accompagnée d'une formation qualifiante permettant, dans 90 % des cas, de trouver des solutions satisfaisantes.

### > Création d'emplois : encourager l'initiative individuelle

Tout salarié qui souhaite créer une entreprise est accompagné jusqu'à l'aboutissement de son projet. De même, des créations d'emplois sont initiées et pilotées par des équipes internes.

**Mais que ce soit en France, au Royaume-Uni, en Autriche, en Roumanie...**

dans toutes les régions où le Groupe est amené à se réorganiser, c'est sur l'engagement des responsables des Ressources humaines et l'appui de tous les niveaux de l'organisation et de ses partenaires, que repose la réussite de la politique emploi.



# Recherche & Dévelop

« Plus de 500 collaborateurs dans le monde contribuent à la Recherche & Développement de Lafarge

« Des partenariats conclus avec les grands acteurs du BTP, des universités et instituts de recherche

« Un budget de plus de 60 millions d'euros

La Recherche & Développement a pour but de renforcer la capacité des Activités du Groupe à mieux servir leurs clients, avec trois principaux objectifs : faire progresser les produits existants, élargir et améliorer leurs possibilités d'application et créer de nouveaux produits. Pour atteindre ces objectifs, le Groupe s'est doté d'une structure à deux niveaux :

- un Laboratoire Central qui permet la mise en commun des connaissances scientifiques et la valorisation des synergies entre matériaux,
- un réseau décentralisé, avec plus de 25 Laboratoires d'Application et de Développement, complété de Centres Techniques Branches et Unités.

Il assure le relais indispensable pour la prise en compte des spécificités locales, diffuse les résultats de la recherche ou traduit en termes techniques les besoins des clients afin de les transformer en projets de recherche. Ainsi, les chercheurs peuvent intégrer directement les conditions de mise en œuvre rencontrées sur les chantiers.

Par ailleurs, chaque Branche possède un comité de pilotage R & D, chargé de définir et suivre la mise en œuvre de la stratégie de développement des produits. Au sein de ces comités, plusieurs fonctions se côtoient : formulateurs et ingénieurs, responsables marketing et directeurs d'Activités.



Laboratoire Central de Recherche du Groupe (Isle d'Abeau - France)

## La double maîtrise des produits formulés et de leurs constituants

Le Laboratoire Central de Recherche de l'Isle d'Abeau est au cœur de la complémentarité entre les produits formulés (bétons prêts à l'emploi, tuiles, plaques de plâtre, mortiers...) et leurs principaux constituants (ciment, chaux, granulats, plâtre, adjuvants...). Ses effectifs (160 personnes de 8 nationalités différentes) offrent au Groupe un réseau de compétences probablement unique au monde parmi les entreprises du secteur.

### Chercheurs et techniciens

sont regroupés en équipes pluridisciplinaires, réunissant des spécialistes de disciplines scientifiques clés (minéralogie, chimie de l'hydratation, rhéologie, micro-mécanique...) pour assurer le développement des synergies techniques entre les différentes Activités du Groupe.

### Brésil

Laboratoire de la cimenterie de Matozinhos.



# pement

La compréhension des interactions entre les constituants permet d'accélérer les modifications des formulations. Ainsi, Lafarge améliore sans cesse les qualités d'usage et répond aux tendances prépondérantes du secteur de la construction : réduction du coût global, facilité et fiabilité de mise en œuvre, progrès des performances mécaniques, esthétique, durabilité des matériaux et respect de l'environnement.

## Des résultats visibles en matière de développement produits

Contribuant à la réduction du coût global de la construction, la Branche Toiture a lancé sur le marché allemand *Big*, une tuile de grand format (+25 %) qui réduit les délais de réalisation des toitures de grande superficie. De la même manière, Chryso, dans la Branche Matériaux de Spécialités, a lancé un superplastifiant spécialement conçu pour la préfabrication,

qui accélère les cycles de décoffrage. 1999 a vu les premières ventes de *Ductal*, nouvelle famille de bétons ultra haute performance et le lancement commercial, par la Branche Granulats & Béton, de la gamme *Agilia*, deux innovations majeures qui s'inscrivent dans les grandes tendances technologiques du secteur.

### Poursuivant l'amélioration

des produits existants, la recherche centrale a mis fortement l'accent sur la régularité des ciments, plâtres et bétons. Les recherches en cours visent à garantir aux clients des qualités d'usage reproductibles, notamment en termes d'ouvrabilité et de temps de prise, qui soient créatrices de valeur du fait d'une grande fiabilité de mise en œuvre. L'exigence de confort de l'utilisateur est également une priorité avec, par exemple, l'amélioration des performances acoustiques des cloisons à base de plaques de plâtre.

## Agilia : une marque internationale pour des bétons autonivelants

> Après plusieurs chantiers tests dont le prestigieux chantier de la Millenium Tower à Vienne, la gamme Agilia est lancée officiellement en France à l'occasion de "Batimat 99". Dans un premier temps, deux produits sont proposés : l'un, destiné à la réalisation de sols ; l'autre, pour les murs et les poteaux. Ce lancement est accompagné d'une démarche commerciale qui, outre les qualités esthétiques, met l'accent sur la réduction globale des coûts, la rapidité et la facilité de mise en œuvre, la suppression de certaines tâches. Le Groupe en étend désormais les marchés vers l'Amérique du Nord, avec le lancement au salon "World of Concrete" à Orlando (Floride).



### Adjuvants

Chryso renforce son pôle scientifique et consacre 4 % de son chiffre d'affaires à la R&D.



### Autriche

La Millenium Tower : un chantier Agilia.



# Environnement

- « Un objectif principal :  
le cadre de vie quotidien
- « Plus de 61 millions d'euros  
investis en 1999 en faveur  
de l'environnement
- « La mise en œuvre  
de solutions respectueuses  
de l'environnement  
qui s'inscrivent au cœur  
de la stratégie du Groupe

16

## Italie

À la cimenterie de Pescara, dans les Abruzzes, les émissions sonores ont été réduites de manière significative.



Contribuer à l'amélioration du cadre de vie, telle est la mission principale de Lafarge. Cependant, toutes les opérations liées à ses métiers (extraction des matériaux naturels, transformation, acheminement) ont un impact potentiel sur l'environnement.

### Conscient de sa responsabilité

dans ce domaine, Lafarge cherche l'excellence dans ses pratiques environnementales, pour conserver le patrimoine naturel, protéger la qualité de la vie et développer des solutions respectueuses de l'environnement.

Depuis 1995, l'environnement, qui est aussi facteur de compétitivité à long terme, s'inscrit au cœur de la stratégie du Groupe. Les grandes lignes définies sur ce thème visent à économiser les ressources naturelles et l'énergie, réduire les émissions atmosphériques, liquides et solides, acquérir et transmettre un "savoir-faire" environnement, doter le Groupe de normes "exigeantes", conduire des actions de formation... tout en mettant sur le marché des produits innovants encore mieux adaptés aux contraintes environnementales.

### Procédant d'une démarche résolument volontariste,

Lafarge a investi, pour l'environnement en 1999, plus de 61 millions d'euros dans l'ensemble de ses Activités.

## Une mobilisation générale

Dans de nombreux domaines, l'attention accordée par Lafarge à la protection de l'environnement est comparable à celle portée à la qualité des produits et à la sécurité des personnes. Des domaines qui présentent aujourd'hui de nombreux points communs, notamment l'existence d'une organisation spécifique au sein des Branches et des Unités : nomination d'un "Coordinateur Environnement", fixation d'objectifs, plans d'action et mise en œuvre des moyens appropriés pour en garantir l'efficacité.

### Des programmes de sensibilisation et de formation

de tout le personnel accompagnent également la mise en service des équipements de protection de l'environnement et des audits sont réalisés périodiquement dans tous les sites. Ils ont pour but de s'assurer du respect de la réglementation et de mesurer le degré de prise en compte des questions d'environnement. Une évaluation systématique des risques d'accident et de pollution accidentelle de chacune des installations est réalisée afin de concevoir les mesures de prévention les plus efficaces.



### D'autre part, désirant anticiper sur les réglementations locales

des cinq continents où il est opérateur, Lafarge élabore ses propres normes, qui dépassent souvent les critères requis par les réglementations nationales ou internationales. Celles-ci sont systématiquement appliquées aux nouvelles Unités et à toute rénovation importante.

Tout en tenant compte des contraintes de faisabilité économique, le Groupe s'attache également à mettre en conformité avec ses standards

les installations plus anciennes.

**Enfin, pour mieux combattre les nuisances** induites par son activité industrielle et en réduire l'impact sur l'environnement et les populations voisines de ses sites,

Lafarge améliore sans cesse sa connaissance des processus

de fabrication et consacre une part importante de ses ressources à faire progresser son savoir-faire en matière de technologies propres.

### « Des réhabilitations réussies, un savoir-faire maîtrisé

#### Parmi les opérations du Groupe

les plus visibles figure en bonne place la réhabilitation des carrières.

Grâce à ce type d'actions, initiées il y a plus de 30 ans, Lafarge a notamment contribué, dans de nombreux pays, à l'enrichissement du milieu naturel et à la sauvegarde d'espèces animales ou végétales menacées.

#### Avant même le démarrage

#### de l'exploitation d'une carrière,

le Groupe prête une grande attention à son devenir et au moyen de participer à la protection de l'environnement. La valorisation des sites après exploitation est en effet



#### Royaume-Uni

Le réaménagement de la carrière de Cow Lane a contribué à la sauvegarde d'espèces animales menacées.

17



## Lafarge : partenaire mondial du WWF pour la protection de l'environnement

> Lafarge vient de conclure un partenariat mondial avec le WWF, l'organisation internationale de protection de l'environnement, et devient ainsi "Membre Fondateur" de son programme "Conservation Partner". Cette alliance permettra aux deux partenaires de renforcer mutuellement leurs actions pour la protection de l'environnement. Le WWF apportera son expertise à Lafarge pour améliorer ses actions de réhabilitation des carrières et définir, dans ce domaine, une stratégie en faveur de la diversité biologique ; pour sa part, le Groupe apportera son soutien au projet "Forests Reborn" du WWF, relatif à la restauration des écosystèmes forestiers dans le monde entier.

"Ce partenariat témoigne de notre engagement en faveur de l'environnement" a déclaré Bertrand Collomb. "Il est le prolongement naturel de la politique déployée par le Groupe depuis de nombreuses années. De par sa présence mondiale, le WWF nous apportera la vision et l'expertise globales dont nous avons besoin pour devenir la référence environnementale de notre secteur".





# Environnement

## Allemagne - Toiture

Le système "photovoltaïc système PV 700" insère directement des panneaux solaires dans la toiture.



## France - Granulats - carrière de Chevières

Piégés dans l'ambre, les insectes ont été parfaitement conservés pendant 55 millions d'années.



une règle dans le Groupe.

Ainsi, en concertation avec la population et les autorités locales, et avec la collaboration de scientifiques, des projets de réhabilitation

sont étudiés et proposés :

par exemple, Lafarge a contribué à la création de bases de loisirs en France, de réserves naturelles au Royaume-Uni ; des sites archéologiques ont été mis au jour et sauvegardés comme au Brésil, où certaines parties d'une carrière en exploitation présentant une richesse archéologique notable ont été enregistrées comme patrimoine national.

## Devant le succès de telles opérations,

un groupe de travail international a été créé en 1999, dont la mission est de recenser et de généraliser les meilleures pratiques en matière d'exploitation et de réhabilitation des carrières. Les experts du Groupe en la matière, identifiés dans un réseau spécifique, diffusent le savoir-faire de Lafarge dans l'ensemble des Unités.

## Valoriser le recyclage et les énergies de substitution

Pour économiser l'énergie et les ressources naturelles, réduire les émissions de CO<sub>2</sub>, les actions du Groupe tendent à valoriser des "sous-produits" et des résidus comme substituts aux matières

premières et combustibles fossiles.

## L'industrie cimentière étant

grande consommatrice d'énergie, Lafarge, depuis de nombreuses années, s'est préoccupé de trouver des combustibles de substitution au charbon et au fioul lourd. Certaines installations consomment ainsi aujourd'hui des huiles de vidange, des emballages plastiques ou des pneumatiques usagés.

## Dans le même ordre

## d'idées, d'autres exemples d'actions

menées par Lafarge en faveur de l'environnement peuvent être cités :

- en Allemagne, à l'usine de systèmes de cheminées de Schiedel, le gazole utilisé pour les chariots élévateurs a été remplacé par du diester, un fioul écologique à base de colza ;
- à Fos-sur-Mer (France), Lafarge utilise le laitier provenant d'une usine sidérurgique comme composant du ciment.

Un nouveau procédé de broyage permet une consommation électrique réduite de l'ordre de 50 % par rapport aux procédés classiques, ce qui induit également une économie d'énergie de l'ordre de 20 000 tonnes équivalent pétrole par an et donc une réduction correspondante des émissions de gaz carbonique ;

- les centrales thermiques électriques, dans l'obligation d'éliminer les émissions d'oxyde de soufre, ont mis en place des procédés

spécifiques pour l'épuration des gaz, conduisant à la production d'un gypse synthétique de grande qualité. Plusieurs Unités du Groupe l'utilisent aujourd'hui pour la fabrication des plaques de plâtre, notamment en Europe, en Corée et en Chine, et dans un avenir proche aux Etats-Unis. L'emploi de cette matière première de substitution permet d'éviter l'ouverture de nouvelles carrières.

- Enfin, pour économiser l'eau, devenue un bien précieux, Lafarge a conçu des centrales à béton sans rejet ni déchet. Les surplus de béton non consommé des camions-toupie sont réceptionnés dans une installation de recyclage. Celle-ci sépare les granulats, réutilisés par la suite,

des eaux résiduelles chargées en ciment et en sable qui seront recyclées en nouvelles fabrications.

#### **Dans les années à venir,**

la maîtrise de l'environnement sera de plus en plus déterminante dans la réussite des entreprises.

De nouveaux aspects se développeront, tels que la lutte contre l'effet de serre, le recyclage des déchets de chantier ou l'analyse du cycle de vie des produits.

Pour que ces évolutions ne soient pas des contraintes mais puissent au contraire profiter à sa compétitivité, Lafarge déploie toutes ses Activités dans une stratégie de développement durable.



#### **France - Plâtre (Papeterie de Bègles)**

Les papiers et cartons usagés sont utilisés dans la fabrication du carton des plaques de plâtre.

## **Richmond : une usine propre et économe en énergie**

### **> La cimenterie de Richmond en Colombie-Britannique**

utilisait depuis une quarantaine d'années la technologie de la voie humide, dans laquelle l'eau est mélangée avec la matière première afin d'homogénéiser le mélange et d'en faciliter le transport. Cette eau doit ensuite être évaporée pendant le processus de fabrication, ce qui représente une déperdition énergétique majeure.

### **> Comme précédemment dans d'autres usines,**

une nouvelle ligne utilisant la voie sèche a été construite, comprenant en particulier un nouvel échangeur thermique qui récupère les calories des gaz en sortie de four pour sécher la matière crue. Il est complété d'un précalcinateur qui répartit l'apport énergétique pour en augmenter l'efficacité. Ce dispositif réduit également les émissions d'oxyde d'azote.

### **> Les nouveaux bâtiments et équipements**

ont été conçus pour limiter les poussières diffuses, les zones de circulation ont été construites en dur pour éviter les envols. Un nouveau bassin de décantation de 2 500 m<sup>3</sup> traite les effluents pour protéger les eaux de la rivière Fraser voisine. La nouvelle ligne, qui peut produire 1 million de tonnes de ciment par an, est entrée en service en mai 1999. La consommation énergétique à la tonne est diminuée de moitié, 300 000 m<sup>3</sup> d'eau par an sont économisés. Les émissions de SOx et de NOx sont réduites de plus de 25 % et les émissions de poussières de plus de 40 %, alors que la production de ciment est doublée. L'architecture et l'aménagement paysager donnent à la cimenterie une nouvelle esthétique, respectueuse du cadre de vie local et des habitants de la région.



# Relations avec les actionnaires

## « Une information

- transparente
- régulière
- adaptée aux différents publics

## « Capitalisation boursière

au 31 décembre 1999 :

- 12,1 milliards d'euros
- 26<sup>ème</sup> rang des valeurs du CAC 40

20

Chapitre du site Internet [www.lafarge.com](http://www.lafarge.com), dédié aux actionnaires.



**Accueil des actionnaires individuels**  
au salon Actionaria (octobre 1999, Paris).



Lafarge met en œuvre tous les moyens pour donner rapidement à l'ensemble de ses actionnaires, individuels et institutionnels, français et étrangers, une information claire, transparente et de la plus haute qualité.

**L'un des faits marquants de l'année**

a été la mise en place d'une nouvelle version du site Internet, [www.lafarge.com](http://www.lafarge.com), sur lequel les actionnaires peuvent aujourd'hui trouver les informations qui les intéressent : cours de bourse en direct, historique des performances boursières, rapports d'activité, guide et agenda de l'actionnaire, communiqués de presse, etc.

Ce site permet également aux actionnaires de dialoguer avec le Service des relations avec les actionnaires.

**En 1999, Lafarge a poursuivi**

par ailleurs les actions de communication à destination de ses différents publics.

Les 178 000 actionnaires individuels tout d'abord, sont invités régulièrement à des réunions d'échange et d'information : en mai à Limoges, puis à Lyon en octobre, où plus de 1 200 personnes ont ainsi pu découvrir le Groupe, sa stratégie, ses perspectives et dialoguer directement avec Bertrand Collomb. Enfin, au Salon Actionaria en octobre dernier au Palais des Congrès



**Des moyens d'information à la disposition des actionnaires individuels.**

de Paris, les actionnaires ont été accueillis par des membres du Comité consultatif d'actionnaires.

**Deux lettres aux actionnaires**

les ont informés, comme chaque année, des résultats annuels et semestriels du Groupe et de ses derniers développements.

**Le "Guide de l'actionnaire",**

actualisé deux fois par an, est mis à leur disposition sur simple demande.

Pour répondre à leur souhait de mieux connaître les métiers du Groupe, Lafarge leur ouvre désormais ses sites industriels en France, et a édité à cet effet, un "Guide des sites industriels".

**Enfin**, Lafarge a augmenté le rythme de ses rencontres avec ses actionnaires institutionnels, français et non-résidents, en Europe (Allemagne, Espagne, Royaume-Uni, Italie, Pays-Bas, Suisse) mais aussi en Amérique du Nord (Etats-Unis et Canada).

## Le Comité consultatif d'actionnaires

Créé en mars 1995, le Comité consultatif d'actionnaires a pour mission de contribuer à l'amélioration de la communication du Groupe vers les actionnaires individuels. En sont membres : Mmes Chantal Goulon-Willet, Françoise de Saint-Sernin, MM. Maurice Dumont, Gustave Houillon, Claude Le Moing, André Marty, William Mercier, Olivier Niezgodski, Jean-Claude Rimbaud et l'ANAF.

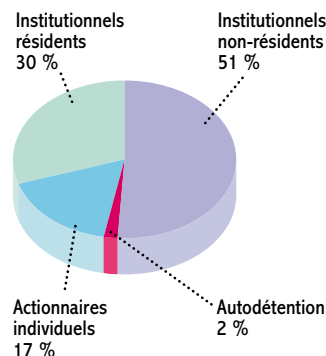
## L'action Lafarge

L'action a clôturé l'exercice 1999 à son plus haut niveau historique, 115,60 euros, soit 758,29 francs (113,71 euros après

retraitement), en hausse de 43 % par rapport à son cours du 31 décembre 1998.

Dans le même temps, le CAC 40 a enregistré une progression de 51 %, fortement influencé à la hausse par les valeurs des secteurs de la communication et des nouvelles technologies. Le volume des transactions quotidiennes de titres Lafarge sur la bourse de Paris a progressé par rapport à 1998, pour s'élever à 318 000 titres échangés en moyenne, au 25<sup>ème</sup> rang des valeurs du CAC 40, le montant des échanges quotidiens en capitaux s'établissant à plus de 32 millions d'euros.

## Répartition du capital



**Au 31 décembre 1999, le capital de Lafarge était composé de 104 978 206 actions.**

## Contacts

### > Pour les investisseurs institutionnels et les analystes financiers

**James Palmer**

Tél. : (33) 1 44 34 11 26

Fax : (33) 1 44 34 12 37

Internet :

[james.palmer](mailto:james.palmer@lafarge-groupe.lafarge.com)

[@lafarge-groupe.lafarge.com](mailto:@lafarge-groupe.lafarge.com)

### > Pour les actionnaires individuels

**Françoise Dauvergne**

Tél. : (33) 1 44 34 12 73

Fax : (33) 1 44 34 12 37

Internet :

[francoise.dauvergne](mailto:francoise.dauvergne@lafarge-groupe.lafarge.com)

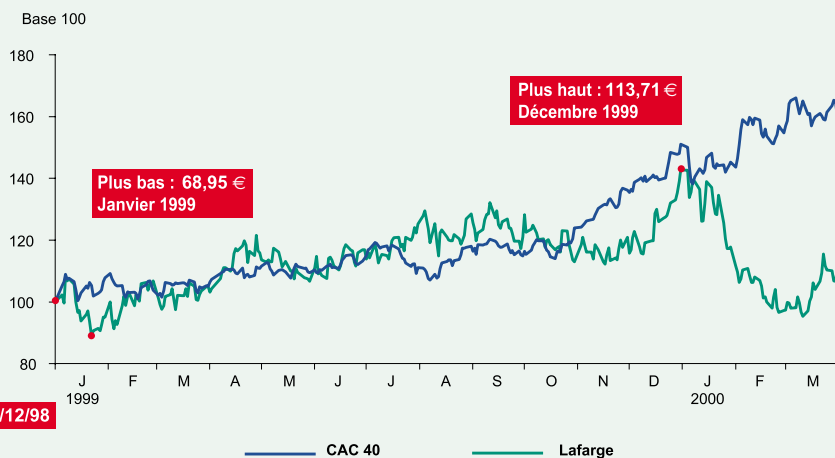
[@lafarge-groupe.lafarge.com](mailto:@lafarge-groupe.lafarge.com)

N° vert (France) : 0 800 235 235

> Un numéro vert (France) est dédié aux informations sur l'action Lafarge et les comptes nominatifs purs :

0 800 06 06 46

## Évolution du cours de bourse\* Lafarge, comparativement au CAC 40



\*Cours de bourse retraité du détachement, le 17 février 2000, du droit de souscription aux obligations à option de remboursement en actions ou en numéraire.

# Repères



## CIMENT

### Profil\*

**35 %**

du chiffre d'affaires

**32 238**

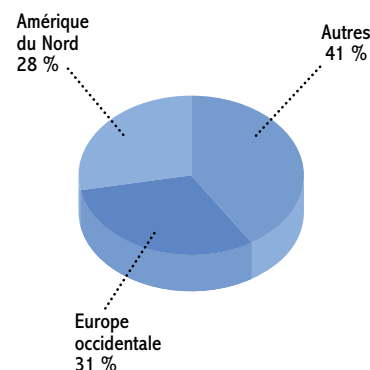
collaborateurs

### Activités\*\*

#### « Gamme de ciments

et liants hydrauliques  
adaptée à la demande du  
marché de la construction et  
des travaux publics.

### Présence internationale\*



### Objectifs

#### « Consolider ses positions

pour devenir  
le leader mondial  
en termes de croissance  
et de rentabilité.

« 1999 a été marquée par une nouvelle progression de l'activité et des résultats. La conjoncture économique a été favorable dans beaucoup de régions du monde où le Groupe est présent.

« Chaque Branche met en œuvre des programmes d'amélioration de performance qui comprennent des actions de réduction des coûts et d'amélioration de la qualité des produits et des services rendus aux clients.

« En 1999 Lafarge a poursuivi son développement et son déploiement international dans ses métiers, investissant un milliard cinq cent millions d'euros pour renforcer les positions de chacune de ses Branches.

\* Répartition du chiffre d'affaires 1999, après éliminations.

\*\* Les réserves en matières premières, dont le Groupe détient directement ou indirectement les droits d'exploitation, sont suffisantes dans le cadre des contraintes légales locales ou contractuelles pour lui permettre d'approvisionner à long terme ses unités de production. Les engagements en matière de reconstitution des sites sont provisionnés. Le Groupe a la maîtrise de l'ensemble de ses procédés de fabrication.





## GRANULATS & BÉTON

30 %

du chiffre d'affaires

16 942

collaborateurs

### « Granulats, bétons

prêts à l'emploi, bétons préfabriqués pour les constructeurs d'ouvrages d'art, routes, bâtiments, etc.



## TOITURE

15 %

du chiffre d'affaires

12 362

collaborateurs

### « Gamme de tuiles

en béton et en terre cuite, accessoires de couverture et systèmes de conduits de cheminées.

« Services en totale adéquation avec les tendances des marchés.



## PLÂTRE

8 %

du chiffre d'affaires

3 661

collaborateurs

### « Systèmes de plaques de plâtre,

carreaux et plâtres à projeter, au service du second œuvre du bâtiment, construction neuve et rénovation.



## MATÉRIAUX DE SPÉCIALITÉS

12 %

du chiffre d'affaires

5 155

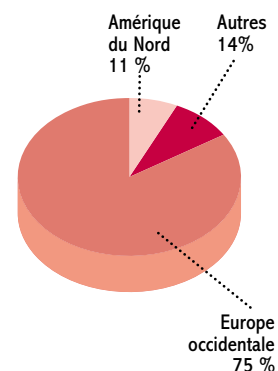
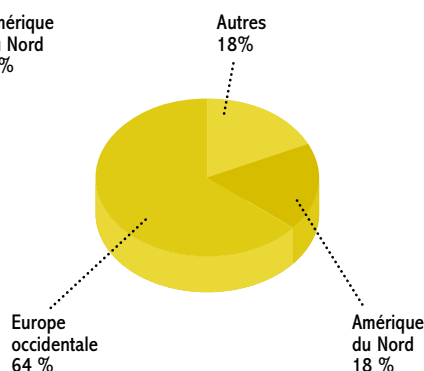
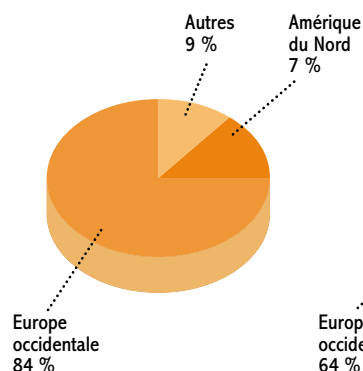
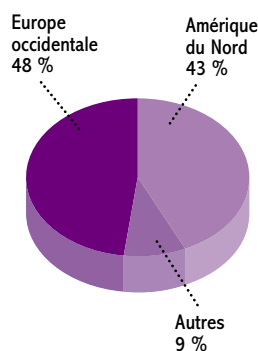
collaborateurs

### « Produits minéraux

pour l'industrie, aluminates, réfractaires et chaux

### « Produits formulés

pour la construction : mortiers, adjuvants, peintures et applications routières.



### « Atteindre l'excellence opérationnelle

en renforçant et en optimisant ses actifs dans chacune de ses activités.

### « Conforter son leadership mondial

par des développements géographiques.

« Optimiser la rentabilité de chacune des activités.

### « Devenir un leader mondial

dans les plaques de plâtre et les systèmes associés.

« Devenir l'acteur le plus international avec des positions locales fortes.

### « Continuer à se développer

en associant croissance interne et externe.

« Devenir dans chaque métier un des leaders européens ou mondiaux.

# Rapport d'activité

Les résultats 1999 ont connu une progression très significative.

Cette croissance résulte du progrès de l'ensemble des Branches du Groupe. Elle s'explique tout d'abord par une orientation des marchés (volumes et prix) généralement favorable dans les pays mûrs (Europe occidentale et Amérique du Nord).

La situation dans le reste du monde a été plus contrastée, avec notamment une croissance des résultats en Europe de l'Est, tirés par la Pologne, la contribution positive des nouveaux développements dans le Bassin méditerranéen (Jordanie et Egypte), et l'impact négatif de la crise monétaire au Brésil.

En Asie, le Groupe a commencé en 1999 la mise en œuvre du programme

d'intégration des Unités philippines acquises en 1998.

Les résultats de la Branche Plâtre en Corée du Sud ont par ailleurs atteint un niveau très satisfaisant.

La croissance des résultats s'explique également par le succès des nombreuses actions entreprises pour contrôler les coûts et obtenir partout des améliorations des performances opérationnelles.

## Chiffre d'affaires et résultats

Le chiffre d'affaires du Groupe s'est élevé en 1999 à 10 528 millions d'euros, contre 9 802 millions d'euros en 1998, soit une progression de 7,4 %. L'effet de change sur l'ensemble de l'année a été quasiment négligeable (-0,1 %).

Cette progression résulte donc principalement :

### • d'un effet de structure de +5 %

Les sociétés nouvellement consolidées ont apporté 701 millions d'euros de chiffre d'affaires supplémentaire.

Il s'agit principalement de Jordan Cement Factory (Jordanie), de Lafarge South Africa (Afrique du Sud), des sociétés Seacem et Continental (Philippines), de Basalt Feuerfest (Allemagne), des Activités plâtre en Corée du Sud, et de Corn Construction (Etats-Unis).

Les sorties de périmètre concernent en particulier la vente de carrières

## Résultats\* (millions d'euros)

|                                                           | 1997  | 1998  | 1999   |
|-----------------------------------------------------------|-------|-------|--------|
| CHIFFRE D'AFFAIRES                                        | 6 413 | 9 802 | 10 528 |
| RÉSULTAT D'EXPLOITATION COURANT                           |       |       |        |
| BRANCHE CIMENT                                            | 682   | 813   | 938    |
| BRANCHE GRANULATS & BÉTON                                 | 98    | 232   | 249    |
| BRANCHE TOITURE                                           | 0     | 237   | 248    |
| BRANCHE PLÂTRE                                            | 70    | 78    | 124    |
| BRANCHE MATÉRIAUX DE SPÉCIALITÉS                          | 57    | 78    | 115    |
| HOLDINGS ET AUTRES                                        | -49   | -41   | -44    |
| TOTAL                                                     | 858   | 1 397 | 1 630  |
| ÉLÉMENTS EXCEPTIONNELS                                    | -16   | 21    | 77     |
| FRAIS FINANCIERS NETS                                     | -92   | -288  | -337   |
| IMPÔTS                                                    | -191  | -321  | -389   |
| RÉSULTAT NET AVANT AMORTISSEMENT DES ÉCARTS D'ACQUISITION | 559   | 809   | 981    |
| RÉSULTAT NET PART DU GROUPE                               | 371   | 466   | 614    |
| RÉSULTAT PAR ACTION (EN EUROS)                            | 4,15  | 4,93  | 6,19   |

\* Les chiffres 1998 ont été retraités pour tenir compte d'un changement d'allocation des frais généraux de Lafarge Corporation en 1999 entre les différentes Branches.

de granulats en France et au Royaume-Uni, la cession de l'Activité toiture plate en Allemagne, ainsi que le changement de traitement comptable de l'Activité Chaux en Amérique du Nord. Le chiffre d'affaires ainsi déconsolidé s'élève à 205 millions d'euros.

• **d'une variation d'activité de +2,5 %**

Par Branche, les évolutions de l'année sont les suivantes :

Ciment : +3,0 % ;

Granulats & Béton : +1,7 % ;

Toiture : +2,7 % ;

Plâtre : +9,0 % ; Matériaux de Spécialités : -0,9 %.

**Le résultat d'exploitation courant**

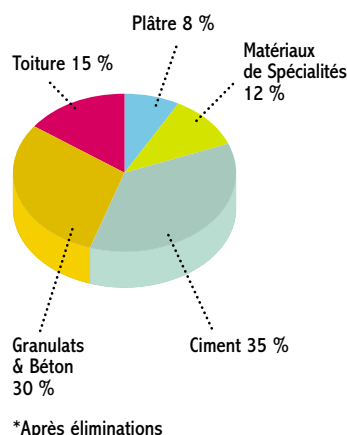
à 100 % s'est établi à 1 630 millions d'euros, contre 1 397 millions d'euros en 1998, soit une progression de 17 %. Le résultat d'exploitation courant s'est élevé :

• **pour la Branche Ciment,**

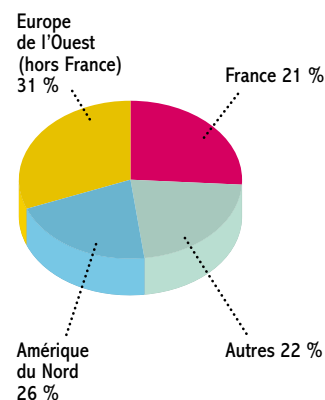
à 938 millions d'euros, en hausse de 15 % (11 % à périmètre comparable), avec :

- la progression de 18 % de l'Europe occidentale, grâce à une croissance des résultats dans l'ensemble des pays de la zone (France, Allemagne, Espagne, Autriche, Italie),
- la progression de 16 % des résultats de l'Amérique du Nord,
- la forte progression des résultats de la zone Europe centrale et de l'Est, qui s'explique pour l'essentiel par

**Répartition du chiffre d'affaires par Branche\***



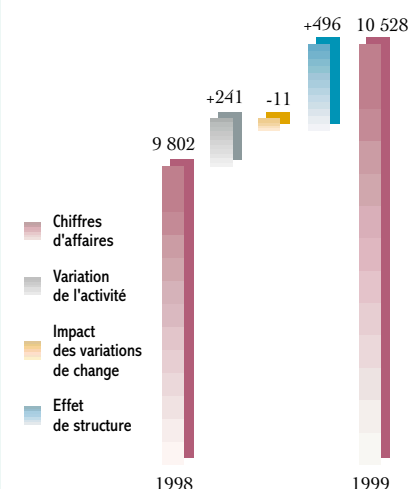
**Répartition du chiffre d'affaires par zone géographique\***



la très forte croissance des résultats en Pologne, - la contribution croissante des pays du Bassin méditerranéen, - le léger recul des résultats en Amérique latine, essentiellement causé par la baisse des résultats au Brésil, la progression des pays d'Afrique sub-saharienne, - la baisse des résultats de la zone Asie.

• **pour la Branche Granulats & Béton,** à 249 millions d'euros, soit une progression de 7 % (13 % à périmètre comparable). Cette hausse s'explique principalement par les nouveaux progrès réalisés en France, où l'activité a été bonne, à la fois en termes de volumes et de prix, et en Amérique du Nord, même si les effets du programme de constructions routières

**Analyse de la croissance du chiffre d'affaires (en millions d'euros)**



# Rapport d'activité



**France - Plâtre**  
Hammam de l'hôtel Hilton à Lyon.

et autoroutières "TEA 21" ne se sont pas encore pleinement fait sentir. La hausse des résultats s'explique aussi par les effets positifs des programmes de réduction des coûts mis en œuvre dans la Branche.

Par ailleurs des ventes d'actifs ont été réalisées en France et au Royaume-Uni ; elles s'inscrivent dans le cadre d'un plan visant à concentrer les opérations sur les positions les plus rentables.

- **pour la Branche Toiture,** à 248 millions d'euros, soit une progression de 5 % (effet périmètre net négligeable).

Les résultats des activités européennes ont, malgré l'atonie du marché allemand, progressé de 5 % environ, à 246 millions d'euros.

Les activités en Asie/Amériques ont progressé de façon significative.

- **pour la Branche Plâtre,** à 124 millions d'euros, soit une progression de 59 % (45 % à périmètre comparable).

Les marchés de la plaque ont continué de progresser dans l'ensemble des pays d'Europe, et les résultats y sont en croissance sensible. En Amérique du Nord, l'année a été excellente, avec une progression des volumes supérieure à 20 % et des hausses de prix importantes. L'année aura également

été celle de l'intégration dans la Branche des Unités sud-coréennes acquises en 1998, et dont les résultats ont été de très bonne qualité.

- **pour les Matériaux de Spécialités,** à 115 millions d'euros, soit une progression de 47 % (35 % à périmètre comparable). Cette évolution s'explique à la fois par la bonne tenue du marché français de la construction, mais aussi par les effets positifs des restructurations mises en œuvre dans la Branche depuis plusieurs années. Les résultats intègrent aussi la contribution des acquisitions faites en 1999 notamment dans les mortiers en Argentine (Klaukul).

**Le solde des éléments exceptionnels** est de 77 millions d'euros.

Le montant net des plus-values de cession s'élève à 182 millions d'euros (69 millions d'euros en 1998), qui proviennent de diverses cessions industrielles et de la vente de titres immobilisés de l'activité de portefeuille (TIAP).

Le montant net des autres pertes et profits est de -105 millions d'euros (-48 millions d'euros en 1998).

**Les frais financiers nets** de l'exercice s'élèvent à 337 millions d'euros (288 millions d'euros en 1998). Cette hausse reflète l'augmentation de la dette moyenne et la légère augmentation du coût

**France - Béton**  
Etablissement militaire à Montpellier.



moyen des financements, qui ressort à 6,1 %, contre 5,6 % en 1998.

**L'impôt sur les sociétés** se monte à 389 millions d'euros, soit un taux apparent d'imposition de 28,4 %.

**Le résultat de l'ensemble consolidé** progresse de 21 %, à 981 millions d'euros (809 millions d'euros en 1998).

**La part des minoritaires** dans le résultat du Groupe s'établit à 259 millions d'euros contre 236 millions d'euros en 1998. Cette évolution s'explique principalement par la croissance des résultats de Lafarge Corporation et de Lafarge Maroc, ainsi que par l'entrée de Jordan Cement Factory.

**L'amortissement des écarts d'acquisition** s'élève à 108 millions d'euros contre 107 millions d'euros en 1998.

**Le résultat net part du Groupe** enregistre ainsi une progression de 32 %, à 614 millions d'euros, contre 466 millions d'euros en 1998.

**Le nombre moyen d'actions** de l'exercice s'établit à 99,3 millions, contre 94,6 millions en 1998. Cet accroissement résulte principalement des actions créées

dans le cadre du réinvestissement du dividende payé en 1999, et de la vente par le Groupe en avril 1999 de 1,9 million d'actions autodétenues.

**Le résultat par action** est en progression de 26 %, s'établissant à 6,19 euros (4,93 euros en 1998).

**Le retour après impôt** sur les capitaux moyens engagés pour l'ensemble du Groupe est de 9 %.

## Investissements et structure financière

En 1999, le Groupe a poursuivi ses développements dans chacun de ses métiers, à un rythme moindre qu'en 1998, année qui avait vu la réalisation d'un très important programme d'acquisitions.



**Royaume-Uni - Toiture**  
Terrain de cricket de Trent Bridge à Nottingham.

**Tableau des flux de trésorerie \* (millions d'euros)**

|                                           | 1997  | 1998  | 1999  |
|-------------------------------------------|-------|-------|-------|
| MARGE BRUTE D'AUTOFINANCEMENT COURANTE    | 946   | 1 415 | 1 598 |
| MARGE BRUTE D'AUTOFINANCEMENT             | 883   | 1 282 | 1 495 |
| VARIATION DU BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT | 16    | -25   | -217  |
| FONDS PROVENANT DES OPÉRATIONS            | 899   | 1 257 | 1 278 |
| INVESTISSEMENTS                           | 4 457 | 2 534 | 2 156 |
| CESSIONS D'ACTIFS                         | 236   | 477   | 548   |
| FONDS AFFECTÉS AUX INVESTISSEMENTS        | 4 221 | 2 057 | 1 608 |
| VARIATION DES FONDS PROPRES               | -95   | 385   | 606   |
| VARIATION DE LA DETTE BRUTE               | 3 828 | 589   | -269  |
| VARIATION DE LA TRÉSORERIE                | 411   | 174   | 7     |

\* Les chiffres 1998 ont été retraités pour tenir compte d'un changement d'allocation des frais généraux de Lafarge Corporation en 1999 entre les différentes Branches.



# Rapport d'activité

Le montant total des investissements de développement s'est élevé à 1 515 millions d'euros.

## Les principaux développements

ont été :

- le renforcement des participations dans les opérations ciment en Pologne,
- l'acquisition par Bamburi Cement et Cemholding de la société cimentière Hima Cement en Ouganda,
- les acquisitions en Amérique du Nord de plusieurs producteurs de granulats,
- la prise de contrôle total de Pioneer Plasterboard en Australie,
- l'acquisition du cimentier indien TISCO,
- la mise en chantier, en Amérique du Nord, des usines de plaques de plâtre de Silver Grove, dans la région de Cincinnati (Ohio), et de Palatka (Floride),
- l'acquisition, avec le groupe grec



Maroc

La cimenterie de Bouskoura, au sud de Casablanca, valorise les cendres volantes en les utilisant comme ajout au ciment.

Titan Cement, de la cimenterie égyptienne de Beni Suef (les deux partenaires ont annoncé leur intention de doubler la capacité de l'usine d'ici à 2002),

- l'acquisition de la société mexicaine Cemento Portland Blanco de Mexico.

Enfin, Lafarge, fin 1999, en rachetant les parts détenues par les actionnaires minoritaires dans Lafarge Braas GmbH, a pris le contrôle à 100 % de la Branche Toiture.

Cette acquisition, payée pour partie en cash, et le reste en actions Lafarge, s'est faite dans des conditions très avantageuses pour le Groupe. Elle sera créatrice de valeur et aura, dès la première année, un impact positif sur le résultat par action du Groupe.

**D'autres acquisitions** ont été réalisées depuis le début 2000.

## Bilan (millions d'euros)

|                                       | 1997   | 1998   | 1999   |
|---------------------------------------|--------|--------|--------|
| IMMOBILISATIONS                       | 9 383  | 10 079 | 12 140 |
| AUTRES VALEURS IMMOBILISÉES           | 1 140  | 1 591  | 1 130  |
| BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT          | 888    | 1 073  | 1 209  |
| TOTAL ACTIF                           | 11 411 | 12 743 | 14 479 |
| SITUATION NETTE PART DU GROUPE        | 4 153  | 4 689  | 5 851  |
| FONDS PROPRES DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ | 5 517  | 6 313  | 7 888  |
| PROVISIONS                            | 974    | 1 109  | 1 181  |
| ENDETTEMENT NET                       | 4 920  | 5 321  | 5 410  |
| TOTAL PASSIF                          | 11 411 | 12 743 | 14 479 |

La plus significative est celle du cimentier sud-coréen Halla Cement, qui détient 11 % du marché national et exporte une partie de sa production vers les pays de la zone Asie/Pacifique.

**Les fonds propres** du Groupe s'élèvent au 31 décembre 1999 à 7,9 milliards d'euros, contre 6,3 milliards d'euros au 31 décembre 1998. Cette augmentation résulte principalement des résultats de la période, de la vente en avril 1999 de 1,9 million d'actions autodétenues par le Groupe, et de la première tranche de 2,5 millions d'actions autodétenues remises aux actionnaires de Lafarge Braas GmbH dans le cadre du rachat évoqué ci-dessus. Par ailleurs, un solde de 3,2 millions d'actions Lafarge sera payé en mai 2000 aux actionnaires de Lafarge Braas GmbH ; leur émission sera soumise à l'approbation de l'Assemblée générale extraordinaire de mai 2000 ; cette émission future de fonds propres est comptabilisée en "Autres fonds propres" dans le bilan du 31 décembre 1999 pour un montant de 286 millions d'euros.

**Conformément** aux engagements pris par le Groupe début 1999, l'endettement net de fin d'année est quasiment stable par rapport à celui de fin 1998, à 5,4 milliards d'euros.

Le Groupe a poursuivi la gestion de ses financements au cours de l'année, en particulier en se dotant d'un programme d'Euro Medium Term Notes de 1,5 milliard d'euros. Ce programme permettra au Groupe de se financer sur les marchés obligataires selon ses besoins, dans les devises et sur les maturités de son choix, par émission publique et par recours au marché des placements privés.

Ainsi, une première émission publique d'un montant de 500 millions d'euros a été réalisée en juin 1999, suivie en décembre par un placement privé en francs suisses pour un montant équivalent à 18,75 millions d'euros.

Le ratio d'endettement net sur fonds propres, qui s'élevait à 84 % au 31 décembre 1998, est de 69 % au 31 décembre 1999.



**France**  
Mortiers de façade utilisés en rénovation.



**Royaume-Uni - Granulats**  
Carrière de Whitlingham à Norwich.



France - Le pont sur l'Elorn, Brest

# Ciment

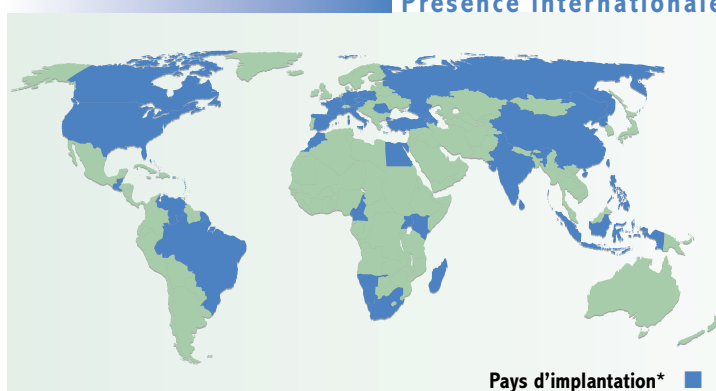
« **Progression sensible des volumes vendus grâce au niveau d'activité soutenu en Europe de l'Ouest et en Amérique du Nord et à l'intégration des unités acquises en 1998.**

« **Progression des résultats renforcée par les actions menées dans le domaine des coûts.**

« **Poursuite des développements, en particulier dans le Bassin méditerranéen, en Afrique et en Asie.**

« *Une large gamme de ciments et liants hydrauliques adaptée aux besoins des acteurs de la construction* ».

Présence internationale



\* Sociétés consolidées (présence dans 32 pays, 84 cimenteries, 20 stations de broyage)  
Toutes sociétés : 96 cimenteries, 22 stations de broyage.



**L**a Branche Ciment a connu en 1999 des progrès importants. Progrès des ventes, puisque celles-ci sont en croissance de 14 % par rapport à 1998, à environ 64 millions de tonnes. Cette croissance des volumes résulte essentiellement de la bonne tenue des principaux marchés de l'Europe de l'Ouest et de l'Amérique du Nord, et de l'intégration d'importantes Unités acquises en 1998 (notamment Jordanie, Philippines, Afrique du Sud). Progrès des résultats, puisque le résultat d'exploitation courant est en forte augmentation (+15 %) par rapport à 1998, à 938 millions d'euros.

Cette progression s'explique à la fois par la croissance du chiffre d'affaires (+11 % à 3,6 milliards d'euros), mais aussi par les progrès réalisés dans le domaine des coûts.

En 1999, le retour après impôt sur les capitaux moyens engagés dans la Branche s'est élevé à 11,2 %.

Il a été de 3 % dans les pays où le Groupe est présent depuis 1998, et de 13,1 % en moyenne dans les autres pays.

Enfin, la Branche a poursuivi ses développements en 1999, notamment en Amérique latine, dans le Bassin méditerranéen, en Afrique et en Asie.

## Produits et applications

- > Lafarge met à la disposition des acteurs de la construction (entreprises du bâtiment et des travaux publics, artisans, négociants, préfabriquants, bétonniers, prescripteurs, secteurs industriel et routier...) une large gamme de ciments et liants hydrauliques.
- > Leurs qualités de stabilité, de résistance mécanique, de durabilité sont complétées par leur adaptabilité à la diversité de leurs emplois et aux circonstances de mise en œuvre : agressivité de l'environnement, rapidité d'exécution des travaux, contraintes esthétiques et techniques.

31

## Chiffres clés

**35 %**  
du chiffre d'affaires

**32 238**  
collaborateurs



# Ciment

## Europe occidentale

Les ventes de ciment en Europe occidentale (France, Allemagne, Espagne, Italie, Autriche) se sont élevées à 18,8 millions de tonnes, soit une progression de 10 % par rapport à 1998.

Cette progression provient essentiellement de la croissance des ventes en France, en Espagne et en Allemagne.

**En France**, les marchés de la construction ont connu des évolutions particulièrement favorables, grâce notamment aux mesures fiscales spécifiques mises en place pour favoriser la construction de logements.

Le marché cimentier s'est élevé à 20,2 millions de tonnes, en progression de 6,5 % par rapport à 1998 ; les ventes de Lafarge ont atteint 7 millions de tonnes.

Cette évolution positive des volumes,

combinée aux légères hausses de prix et aux gains de productivité, a permis une progression significative des résultats.

**En Allemagne**, les ventes de Lafarge ont augmenté de façon significative par rapport à 1998.

Cette progression résulte essentiellement de l'acquisition fin 1998 des deux usines de Coswig et de Sötenich, le marché lui-même ayant encore légèrement reculé par rapport à l'année précédente.

Les prix de vente sont en légère baisse, en raison principalement d'un d'un mix produits/clients différent de celui de 1998.

Les résultats sont en progression.

**En Autriche**, dans un marché en baisse de près de 4 % (du fait de l'atonie du marché de la construction neuve), les ventes de Lafarge ont reculé de 6 %.

Dans ces conditions difficiles,

32

**France**  
Résidence  
d'étudiants à Nantes



### Volumes (milliers de tonnes)

|                                        | 1997   | 1998   | 1999   |
|----------------------------------------|--------|--------|--------|
| EUROPE OCCIDENTALE                     | 16 215 | 17 105 | 18 751 |
| DONT FRANCE                            | 6 730  | 6 685  | 6 999  |
| AMÉRIQUE DU NORD                       | 11 708 | 12 283 | 12 950 |
| BASSIN MÉDITERRANÉEN ÉMERGENT          | 6 802  | 6 862  | 8 534  |
| EUROPE CENTRALE ET DE L'EST            | 3 550  | 5 877  | 6 383  |
| AFRIQUE SUB-SAHARIENNE ET OCÉAN INDIEN | 1 270  | 2 559  | 3 698  |
| AMÉRIQUE LATINE                        | 4 837  | 5 738  | 5 718  |
| ASIE/PACIFIQUE                         | 1 513  | 1 191  | 3 072  |
| EXPORT ET TRADING                      | 3 681  | 5 020  | 5 214  |
| TOTAL                                  | 49 576 | 56 635 | 64 320 |

### Chiffre d'affaires\* (millions d'euros)

|                                        | 1997  | 1998  | 1999  |
|----------------------------------------|-------|-------|-------|
| EUROPE OCCIDENTALE                     | 1 020 | 1 048 | 1 135 |
| AMÉRIQUE DU NORD                       | 812   | 912   | 1 010 |
| BASSIN MÉDITERRANÉEN ÉMERGENT          | 300   | 306   | 415   |
| EUROPE CENTRALE ET DE L'EST            | 145   | 238   | 211   |
| AMÉRIQUE LATINE                        | 341   | 434   | 346   |
| AFRIQUE SUB-SAHARIENNE ET OCÉAN INDIEN | 224   | 286   | 368   |
| ASIE/PACIFIQUE                         | 129   | 63    | 150   |
| TOTAL                                  | 2 971 | 3 287 | 3 635 |

\* Chiffre d'affaires après éliminations de consolidation



les résultats ont malgré tout progressé, grâce aux importantes économies de coûts réalisées.

**En Espagne**, l'année a été très bonne. Le marché du ciment a progressé de près de 12 %, et les ventes de Lafarge Asland se sont élevées à 5 millions de tonnes. Les ventes ont été particulièrement soutenues par la croissance du marché de la construction résidentielle et de tourisme. Les prix ont été quasiment stables par rapport à 1998.

**Le marché cimentier italien** a progressé de 4 % par rapport à 1998, à 35 millions de tonnes. Les ventes de Lafarge ont progressé de plus de 7 %, à 1,2 million de tonnes. Cette bonne tenue du marché a eu un impact favorable sur les prix, qui ont progressé en moyenne de 13 % par rapport à 1998.

## Amérique du Nord

Les ventes totales se sont élevées à près de 13 millions de tonnes, soit une croissance de plus de 5 % par rapport à 1998. Cette croissance s'explique essentiellement par la bonne tenue du marché des Etats-Unis, où les ventes de Lafarge Corporation ont progressé de 7 % (y compris les ventes de l'usine de Seattle, acquise en 1998). Au Canada, la situation a été plus contrastée, avec des progressions dans les états de l'est du pays, mais un repli à l'ouest. Globalement, les volumes ont légèrement progressé par rapport à 1998. Dans cet environnement de marché globalement favorable, Lafarge Corporation a pu augmenter sa production de 6 % ; six usines ont ainsi atteint un niveau historique de production en 1999. L'environnement des prix a également été favorable. Les prix moyens de vente



### Canada

L'usine de Richmond, entièrement rénovée.

### Résultat d'exploitation courant (millions d'euros)

|                                                | 1997 | 1998 | 1999 |
|------------------------------------------------|------|------|------|
| EUROPE OCCIDENTALE                             | 278  | 346  | 408  |
| AMÉRIQUE DU NORD                               | 205  | 234  | 271  |
| BASSIN MÉDITERRANÉEN ÉMERGENT                  | 79   | 87   | 114  |
| EUROPE CENTRALE ET DE L'EST                    | 16   | 6    | 26   |
| AMÉRIQUE LATINE                                | 52   | 97   | 83   |
| AFRIQUE SUB-SAHARIENNE ET Océan Indien, NÉGOCE | 51   | 61   | 65   |
| ASIE/PACIFIQUE                                 | 1    | -18  | -29  |
| TOTAL                                          | 682  | 813  | 938  |

### Effectifs

|  | 1997   | 1998   | 1999   |
|--|--------|--------|--------|
|  | 16 782 | 26 163 | 32 238 |

### Investissements totaux (millions d'euros)

|  | 1997 | 1998  | 1999 |
|--|------|-------|------|
|  | 806  | 1 714 | 905  |



# Ciment

ont progressé de plus de 2 %. Pour faire face à la croissance du marché, et pour améliorer sa rentabilité, Lafarge Corporation met en œuvre un programme de modernisation de certaines de ses usines.

Ainsi, en 1999, l'usine entièrement rénovée de Richmond (Colombie-Britannique) a été mise en service. Cette usine, dont la capacité est supérieure de 500 000 tonnes à l'ancienne usine, a des coûts de production sensiblement abaissés. Les autres modernisations en cours, Sugar Creek près de Kansas City, Davenport en Iowa et Joppa en Illinois, permettront aussi d'augmenter les capacités de production aux Etats-Unis de plus de 500 000 tonnes, et de réduire ainsi à l'avenir le recours aux importations.

## *Europe centrale et de l'Est*

**Pologne**  
L'usine de Kujawy, dont la modernisation vient d'être entreprise.



Les ventes de ciment en Europe centrale et de l'Est (Pologne, République tchèque, Roumanie, Russie) se sont élevées à 6,4 millions de tonnes, soit une progression de 9 % par rapport à 1998. Cette croissance résulte principalement d'une forte demande en Pologne et d'une progression des volumes en Roumanie. Les ventes sont restées quasiment stables en

Russie par rapport à 1998 et ont reculé en République tchèque. L'année a été bonne en Pologne. Tiré par la croissance économique du pays et par des conditions météorologiques favorables, le marché a progressé de plus de 8 % par rapport à 1998, à 14 millions de tonnes. Les ventes de Lafarge Cement Polska ont progressé de 11 %, à 3,4 millions de tonnes. Dans cet environnement de marché porteur, les prix ont augmenté tout au long de l'année ; leur progression en monnaie locale a été de plus de 20 % par rapport à 1998, alors même que l'inflation était de l'ordre de 10 %. Les résultats sont en forte croissance ; ils résultent à la fois de l'orientation favorable des volumes et des prix, mais aussi des effets positifs des programmes de réduction des coûts. Afin de répondre dans les meilleures conditions à la croissance de la demande, la modernisation de l'usine de Kujawy a été décidée ; l'investissement total sur les 3 ans à venir sera de l'ordre de 90 millions d'euros. En Roumanie, dans un contexte de récession économique et d'inflation élevée, le marché cimentier a progressé de 2 %, à 3,9 millions de tonnes. Lafarge Romcim a pu augmenter sa part de marché domestique, et a vu ses ventes progresser de plus de 15 % par rapport à 1998. Les prix ont connu une évolution négative,

provenant pour l'essentiel de la dévaluation du lei roumain, nettement supérieure à l'inflation. En baisse de 4 % par rapport à 1998, le marché cimentier tchèque s'est élevé en 1999 à 3,7 millions de tonnes. Les ventes domestiques de Lafarge ont reculé de 10 % environ. Grâce à l'augmentation des exportations vers l'Allemagne, aux augmentations de prix et aux efforts continus d'amélioration des performances techniques et des coûts, les résultats sont en sensible croissance. Les volumes en Russie ont été quasiment stables par rapport à 1998 à 1,1 million de tonnes.

## *Bassin méditerranéen émergent*

La présence de Lafarge autour de la Méditerranée a été fortement accrue en 1999 par la prise d'une participation de 43,31 % dans Jordan Cement Factory, ainsi que par la prise de contrôle, en partenariat avec le groupe grec Titan Cement, de l'usine de Beni Suef en Egypte. Beni Suef a été consolidée par équivalence en 1999. Outre ces deux pays, Lafarge est présent en Turquie et au Maroc. En 1999, les ventes sur la zone, 8,5 millions de tonnes, ont progressé de 24 % par rapport à 1998.

**En Turquie**, pays affecté en 1999 par une récession économique et par l'impact dévastateur de tremblements de terre, le marché cimentier a reculé de près de 10 % en 1999, à environ 30 millions de tonnes ; dans les régions où Lafarge est présent (Marmara et Anatolie centrale), le recul du marché (-15 %) a été encore plus marqué. Les ventes du Groupe ont baissé de 17 %, à 3,2 millions de tonnes. La volatilité des prix de vente a été très marquée en 1999. Pour l'ensemble de l'année, et exprimés en USD, ils sont en baisse de 9 % environ par rapport à 1998.

### **Les volumes vendus au Maroc**

(3 millions de tonnes) ont été quasiment stables par rapport à 1998. Les augmentations de prix et les économies significatives de coûts de production ont permis au résultat de progresser par rapport à 1998.

**La Jordanie**, consolidée pour la première fois, a connu une année de progrès. Ceux-ci seront poursuivis, grâce notamment au lancement d'un projet d'entreprise visant à dynamiser l'organisation de Jordan Cement Factory, et grâce aux investissements en cours dans les usines.



### **Espagne**

La construction de la "Sagrada Familia" de l'architecte Antoni Gaudi.



### **Roumanie**

Installation d'un nouveau système de dépoussiérage à la cimenterie de Hoghiz.



# Ciment

## *Afrique sub-saharienne et océan Indien*

Lafarge a acquis conjointement avec Blue Circle le principal producteur de ciment en Ouganda, Hima Cement. La capacité de production annuelle d'Hima Cement s'élève à 250 000 tonnes.

Les ventes de ciment sur la zone (Kenya, Afrique du Sud, Cameroun, Ouganda, océan Indien) se sont élevées à 3,7 millions de tonnes, soit une progression de 45 % par rapport à 1998.

En Afrique du Sud, dans un contexte économique difficile, les ventes de Lafarge South Africa (société consolidée sur 6 mois en 1998) ont été, en année pleine, quasiment stables, à 2,3 millions de tonnes. Le résultat d'exploitation courant a néanmoins progressé grâce à une bonne tenue des prix et aux effets des programmes de réduction des coûts.

Les ventes ont par ailleurs connu une forte croissance au Cameroun ; elles ont en revanche reculé au Kenya.

## *Amérique latine*

Le Groupe a de nouveau étendu ses positions en Amérique latine avec l'acquisition en fin d'année de la société cimentière mexicaine Cemento Portland Blanco de



### **Brésil**

**Une nouvelle ligne de cuisson inaugurée à Arcos.**

Mexico, qui dispose d'une capacité de production de 350 000 tonnes. Cette société sera consolidée en 2000. Les ventes de Lafarge en Amérique latine se sont élevées en 1999 à 5,7 millions de tonnes, soit un niveau comparable à celui de 1998. Malgré la crise économique et monétaire du début de l'année, les volumes vendus au Brésil ont progressé de 3 % par rapport à 1998. Hors effet de périmètre, ils auraient été quasiment constants. En raison de la forte dévaluation du début 1999, les prix moyens de l'année, exprimés en USD, ont baissé d'environ 30 % par rapport à 1998.

La tendance de fin d'année 1999 est cependant très encourageante ; les prix se sont en effet sensiblement redressés, atteignant à fin décembre un niveau de l'ordre de 55 USD (prix vrac départ usine).

### **Multibat**

**Ciment à maçonner, lancé en République tchèque.**





**Au Venezuela**, la récession économique, aggravée par les inondations de décembre dans la région de Caracas, a eu un impact négatif sur les ventes ; elles ont reculé de 19 % par rapport à 1998.

Le bon niveau des prix et les gains de productivité ont cependant permis d'avoir un résultat quasiment comparable à celui de 1998.

**L'activité au Honduras** a été bonne, avec une progression des volumes supérieure à 20 % par rapport à 1998.

## *Asie/Pacifique*

Lafarge a poursuivi son programme de développement, avec l'acquisition en Inde des activités cimentières de Tata Iron & Steel Co (TISCO). Cette Unité sera consolidée en 2000. Les ventes de ciment en Asie se sont élevées à 3,1 millions de tonnes, contre 1,2 million de tonnes en 1998 ; cette évolution résulte principalement de la consolidation en intégration des sociétés philippines Seacem et Continental, acquises fin 1998.

**Aux Philippines**, l'année a été consacrée à l'intégration et à la mise en état des usines, avec notamment d'importants investissements de modernisation de l'usine de

Continental, qui a été arrêtée pendant une bonne partie de l'année.

Le marché cimentier domestique a reculé de 5 % environ, mais les prix ont connu une évolution favorable.

**En Indonésie**, les volumes ont été quasiment stables malgré une situation économique et politique dégradée.

**En Chine**, enfin, les ventes de Chinefarge ont progressé de 18 % par rapport à 1998.

Le Groupe, avec des partenaires locaux, a annoncé son intention de construire une nouvelle cimenterie de 1,3 million de tonnes près de Chengdu, dans la province du Sichuan ; l'usine devrait être opérationnelle fin 2001.



**Inde**

L'usine de Sonadih, qui sert les marchés de l'est du pays.

**France**

Centre Hospitalier Universitaire d'Angers.







Canada - Béton - Le stade des Goldeyes, Winnipeg, Manitoba

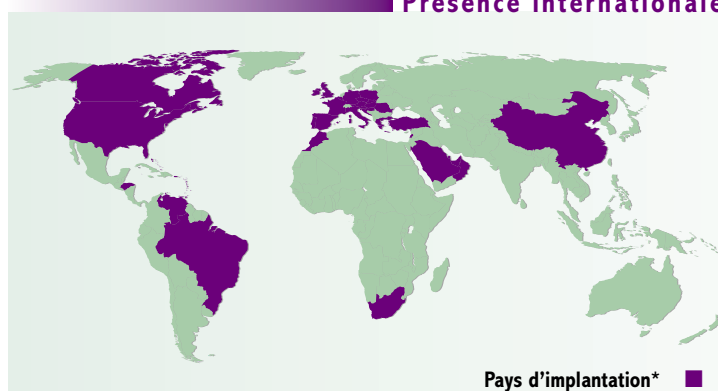
# Granulats

« Poursuite de la mise en œuvre des programmes d'excellence opérationnelle «Rock 2002» pour les Granulats et «Top 2000» pour le Béton.

« Progression de la marge d'exploitation de la Branche, soutenue par un bon niveau d'activité en France et en Amérique du Nord.

« L'Activité Granulats concilie qualité technique et préservation du cadre de vie. L'Activité Béton offre une vaste gamme de bétons techniques et esthétiques »

## Présence internationale



Présence industrielle dans 28 pays • 650 carrières, 1020 centrales  
\* Sociétés consolidées



# & Béton

Avec l'acquisition de Redland fin 1997, Lafarge est devenu l'un des tout premiers acteurs mondiaux dans les granulats et le béton. Le Groupe détient notamment des positions locales fortes et rentables en France, au Royaume-Uni et en Amérique du Nord. Lafarge est également un acteur significatif en Afrique du Sud depuis l'acquisition en 1998 de Lafarge South Africa, ainsi qu'au Moyen-Orient.

Pour tirer au mieux parti de sa taille, et pour atteindre partout l'excellence opérationnelle, Lafarge exerce ces deux métiers au sein d'une Branche commune, dont la mission est essentiellement :

- d'assurer la diffusion des meilleures pratiques au sein des différentes Unités,

- de coordonner les différents projets de développement.
- L'année 1999 aura été une année de progrès pour la Branche. La poursuite de la mise en œuvre, dans les différentes Unités, des programmes d'excellence opérationnelle, "Rock 2002" pour les granulats et "Top 2000" pour le béton, a sensiblement contribué à la croissance des résultats et de la marge d'exploitation.

Les ventes totales de granulats se sont élevées à 170 millions de tonnes, soit une baisse de 5 % environ par rapport à 1998, qui s'explique principalement par un effet périmètre en France et au Royaume-Uni.

Les ventes totales de béton se sont élevées en 1999

## Produits et applications

- > Par leurs qualités techniques, les produits de l'Activité Granulats participent à l'évolution des ouvrages : préconisés pour la réalisation de travaux routiers, de travaux grande masse ou en maçonnerie traditionnelle, ils entrent également dans la composition des bétons.

- > Lafarge propose une large gamme de bétons : du béton standard, garantissant résistance et durabilité, aux bétons dits «spéciaux», qui apportent au client une facilité de mise en œuvre, une économie ou des qualités techniques ou esthétiques particulières.

39

## Chiffres clés

30 %

du chiffre d'affaires

16 942

collaborateurs



# Granulats & Béton

à 31,6 millions de m<sup>3</sup>,  
soit une progression de 2 %.

Le chiffre d'affaires total de la Branche s'est élevé à 3,2 milliards d'euros, soit une progression de 3 % par rapport à 1998 (stabilité pour les granulats, croissance de 5 % pour le béton).

Le résultat d'exploitation courant de la Branche, à 249 millions d'euros, a progressé de 7 % par rapport à 1998.

Le retour après impôt sur les capitaux moyens engagés s'est élevé à 7,6 %, dont 7,2 % pour les granulats et 8,6 % pour le béton.

## Europe occidentale

Les ventes de béton en Europe occidentale se sont élevées à 16,4 millions de m<sup>3</sup>, en progression de 3 % par rapport à 1998 ; à périmètre constant, c'est-à-dire sans tenir compte de certaines cessions d'actifs intervenues en cours d'année en France et au Royaume-Uni, la progression aurait été supérieure à 4 %.

**En France**, les marchés de la construction, et plus particulièrement de logements, ont connu une évolution favorable en 1999. A périmètre constant, les volumes de granulats commercialisés ont progressé de 2 %, atteignant 48,1 millions de tonnes. L'année 1999 aura été notamment celle de la mise en œuvre du repositionnement stratégique du dispositif de

### Canada - Béton

Parking de l'aéroport international d'Edmonton (Alberta).



### Volumes granulats (milliers de tonnes)

|                    | 1997   | 1998    | 1999    |
|--------------------|--------|---------|---------|
| EUROPE OCCIDENTALE | 43 498 | 94 466  | 84 837  |
| AMÉRIQUE DU NORD   | 39 076 | 71 253  | 71 067  |
| AUTRES PAYS        | 5 466  | 12 473  | 14 181  |
| TOTAL              | 88 040 | 178 192 | 170 085 |

### Volumes béton (milliers de m<sup>3</sup>)

|                    | 1997   | 1998   | 1999   |
|--------------------|--------|--------|--------|
| EUROPE OCCIDENTALE | 12 793 | 15 884 | 16 353 |
| AMÉRIQUE DU NORD   | 5 711  | 7 873  | 8 082  |
| AUTRES PAYS        | 4 896  | 7 180  | 7 158  |
| TOTAL              | 23 400 | 30 937 | 31 593 |



#### France - Granulats

Port fluvial Edouard Hériot à Lyon.

Les ventes de Lafarge Bétons se sont élevées à 6,6 millions de m<sup>3</sup>, soit environ 20 % du marché national. Afin d'optimiser son dispositif et d'améliorer encore sa rentabilité, Lafarge Bétons s'est concentré sur les positions les plus attractives en cédant des centrales à béton en 1999, et a poursuivi la mise en œuvre du programme d'excellence opérationnelle "Top 2000", lancé en 1998.

production (cessions de carrières correspondant à 8 millions de tonnes de production annuelle), et de la mise en œuvre du programme d'excellence opérationnelle "Rock 2002", permettant d'accroître les impacts positifs de la fusion Lafarge-Redland et d'améliorer de façon significative les résultats de l'Unité.

**Au Royaume-Uni**, les évolutions des marchés de la construction ont été contrastées, avec des différences régionales marquées, certaines régions ayant bénéficié plus que d'autres d'une croissance de la construction résidentielle et commerciale. Les investissements en infrastructures publiques ont par contre baissé de nouveau en 1999.



#### Royaume-Uni - Granulats

L'expédition des granulats par voie ferrée, réduit le trafic routier, dans le parc national du Peak District.

#### Chiffre d'affaires (millions d'euros)

|                    | 1997         | 1998         | 1999         |
|--------------------|--------------|--------------|--------------|
| EUROPE OCCIDENTALE | 779          | 1 539        | 1 533        |
| AMÉRIQUE DU NORD   | 797          | 1 253        | 1 366        |
| AUTRES PAYS        | 257          | 325          | 303          |
| <b>TOTAL</b>       | <b>1 833</b> | <b>3 117</b> | <b>3 202</b> |

#### Résultat d'exploitation courant (millions d'euros)

|                    | 1997      | 1998       | 1999       |
|--------------------|-----------|------------|------------|
| EUROPE OCCIDENTALE | 47        | 102        | 119        |
| AMÉRIQUE DU NORD   | 58        | 134        | 145        |
| AUTRES PAYS        | -7        | -4         | -15        |
| <b>TOTAL</b>       | <b>98</b> | <b>232</b> | <b>249</b> |

#### Effectifs

|  | 1997   | 1998   | 1999   |
|--|--------|--------|--------|
|  | 18 024 | 18 140 | 16 942 |

#### Investissements totaux\* (millions d'euros)

|  | 1997 | 1998 | 1999 |
|--|------|------|------|
|  | 123  | 214  | 208  |

(\*) Données 1997 hors Redland





# Granulats & Béton

Dans ce contexte, les ventes de granulats ont reculé de près de 7 % à périmètre constant, et de 14 % à périmètre courant. Les ventes de béton de Lafage Redland Aggregates ont légèrement progressé à périmètre constant ; à périmètre courant, c'est-à-dire compte tenu des ventes d'actifs réalisées en 1999, elles sont en baisse d'environ 1 %.

**En Espagne**, l'évolution du marché a été de nouveau favorable, avec une croissance de plus de 6 % des dépenses de construction par rapport au niveau record de 1998. Les ventes de granulats ont ainsi progressé de plus de 10 % et celles de béton de 5 %.

**Au Portugal**, le faible niveau d'activité dans le secteur public a eu un impact négatif sur les ventes de granulats, qui ont légèrement reculé ; les ventes de béton, tirées par la bonne tenue de la construction résidentielle, ont de leur côté progressé de près de 20 %.

**France - Granulats - Béton**  
Mobilier urbain.



**France - Granulats**  
Enrochements dans l'estuaire de la Loire.

## *Amérique du Nord*

Le programme de construction d'infrastructures et de modernisation des autoroutes "TEA 21", qui aurait dû contribuer très significativement à la croissance des marchés des granulats et du béton, a démarré avec une certaine lenteur. Malgré cela, les marchés de l'ouest des Etats-Unis ont connu une très bonne année, avec notamment une activité très soutenue dans les régions de Denver (Colorado) et de Kansas City (Missouri). Par contre les marchés de la construction des états de l'Ohio et du Maryland, où quelques opérations ont été désinvesties, ont connu des évolutions moins favorables. Au Canada, les provinces de l'ouest



ont de nouveau connu une année plutôt morose, particulièrement en Colombie-Britannique. Par contre, l'activité s'est maintenue à un niveau satisfaisant dans les provinces de l'est du pays, notamment en Ontario et dans les Maritimes. Dans la plupart des régions, à l'exception de la Colombie-Britannique, les prix ont connu des évolutions favorables.

Dans ce contexte, Lafarge Corporation a encore renforcé ses opérations en procédant à quelques acquisitions d'opérations de granulats, dont la plus significative est celle de la société Corn Construction, qui détient des positions locales fortes et attractives dans les états du Nouveau-Mexique et du Colorado. Les ventes de granulats se sont élevées à 71 millions de tonnes (niveau comparable à celui de 1998), celles du béton à 8,1 millions de m<sup>3</sup> (7,9 millions de m<sup>3</sup> en 1998). Les résultats ont connu des évolutions favorables, tant au Canada qu'aux Etats-Unis.

## *Autres pays*

Les principaux autres pays ont connu les évolutions suivantes :

- Forte baisse de l'activité en Turquie, qui, avant de connaître les tremblements de terre en milieu d'année, avait déjà enregistré un ralentissement du niveau d'activité.
- Progression des ventes de béton au Maroc et en Pologne,
- Baisse des ventes de granulats et de béton au Brésil et en Afrique du Sud, qui a de nouveau connu une activité économique ralentie en 1999.



**Chine - Béton**  
Réaménagement  
de la place Tiananmen.



**Portugal - Béton**  
Pavillon du Portugal à l'Exposition Universelle de Lisbonne.



Allemagne - Maison individuelle, Hambourg  
Frankfurter Pfanne, Granit

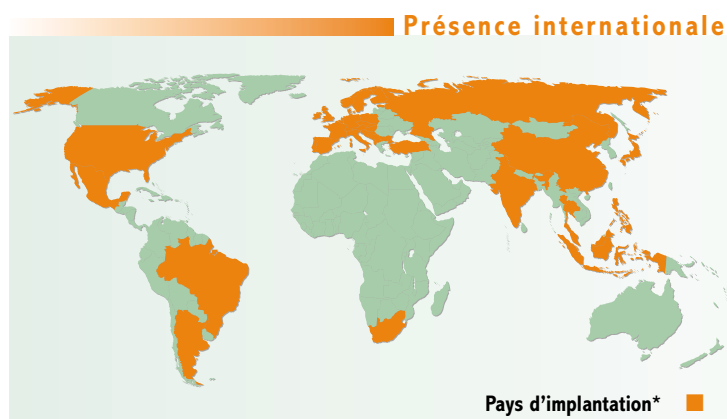
# Toiture

« Progression des volumes  
vendus par l'ensemble  
des Activités.

« Poursuite des actions  
de progrès engagées dans  
le cadre du programme  
d'amélioration de la  
performance.

« Rachat des 43,5 %  
du capital détenu par  
les minoritaires de Lafarge  
Braas GmbH.

« Une offre complète  
de produits et accessoires  
de couverture de tous  
les styles et systèmes  
de conduits de  
cheminées”.



Présence industrielle dans 37 pays • 233 sites industriels  
\* Sociétés consolidées



## Produits et applications

- > Avec une offre complète de produits et accessoires de couverture, de systèmes de conduits de cheminées, la Branche propose aux acteurs du marché de la toiture des solutions adaptées aux coutumes locales, tout en développant un savoir-faire mondial.
- > Tuiles béton, tuiles terre cuite, se déclinent dans tous les styles.
- > Systèmes pour conduits de cheminées et accessoires renforcent une offre de produits et de services répondant à toute la gamme de clientèle.

45

Avec 233 sites de production à travers le monde, Lafarge est numéro 1 mondial des produits pour la toiture, avec des positions de leader dans la plupart des pays d'Europe, d'importantes positions en Amérique du Nord (en association avec le groupe australien Boral), et des activités croissantes dans les autres pays : Brésil, Argentine, Indonésie, Philippines, Chine, Japon, Afrique du Sud... Ses activités sont concentrées sur la vente de tuiles, d'accessoires pour toiture et de systèmes de cheminées.

Fin 1999, Lafarge, qui détenait jusqu'alors 56,5 % de Lafarge Braas GmbH, a racheté leurs parts aux actionnaires minoritaires, devenant ainsi le seul actionnaire de la société. L'opération, conclue sur la base d'un paiement principalement en actions Lafarge (5,7 millions d'actions et 81 millions d'euros en numéraire) aura un impact immédiatement positif sur les résultats de Lafarge et sera créatrice de valeur pour le Groupe. Un complément de prix calculé sur la base des résultats 2000 à 2002 pourra être éventuellement payé aux vendeurs.

## Chiffres clés

**15 %**  
du chiffre d'affaires

**12 362**  
collaborateurs





# Toiture

## Les volumes de 1999

sont en progression dans l'ensemble des activités. Ils se sont ainsi élevés :

- à 169 millions de m<sup>2</sup> de tuiles béton (dont 101 millions de m<sup>2</sup> en Europe), contre 151 millions de m<sup>2</sup> (dont 81 millions de m<sup>2</sup> en Europe) en 1998, soit une progression de 12 % d'une année sur l'autre,
- à 23 millions de m<sup>2</sup> pour les tuiles argile, soit une croissance de 7 % par rapport à 1998,
- à 2 785 km pour les cheminées, soit une très légère progression par rapport à 1998.

Dans le courant de l'année, les Activités toiture plate en Allemagne (Braas Flachdachsysteme), qui n'étaient pas stratégiques pour Lafarge, ont été vendues à Alwitra ; Braas Flachdachsysteme avait réalisé en 1998 un chiffre d'affaires de plus de 70 millions d'euros.

## Pour l'exercice 1999, le chiffre d'affaires

de la Branche s'est élevé à 1 621 millions d'euros, contre 1 569 millions d'euros en 1998, soit une progression de 3,3 %

d'une année sur l'autre.

Cette croissance du chiffre d'affaires résulte essentiellement :

- de la progression des volumes et des prix en France, où les marchés de la construction résidentielle ont été bien orientés,
  - d'une progression au Royaume-Uni, malgré la légère baisse des volumes,
  - en Europe centrale et de l'Est, d'une forte augmentation des ventes en Pologne et en Russie,
  - d'augmentations de prix dans un grand nombre d'activités non européennes, où l'on voit une demande croissante de produits de meilleure qualité à prix plus élevés.
- En Allemagne, où les conditions de marché ont continué d'être difficiles, la Branche Toiture a mis en œuvre, pour les tuiles béton, une politique de prix lui permettant de regagner des clients.

La progression des ventes de tuiles argile s'est poursuivie. Les ventes totales de cheminées sont restées quasiment stables.

## Allemagne

Des tuiles en terre cuite de RuppKeramik, pour la maison individuelle.



## Volumes (millions de m<sup>2</sup>)

|                             | 1998  | 1999  |
|-----------------------------|-------|-------|
| TUILES BÉTON EUROPE         | 81,3  | 100,7 |
| TUILES BÉTON ASIE/AMÉRIQUES | 70,1  | 67,8  |
| TUILES ARGILE               | 21,6  | 23,1  |
| MEMBRANES DE TOITS PLATS    | 17,2  | 14,7  |
| CHEMINÉES (KM)              | 2 771 | 2 785 |

## Chiffre d'affaires (millions d'euros)

|                             | 1998  | 1999  |
|-----------------------------|-------|-------|
| TUILES BÉTON EUROPE         | 727   | 709   |
| TUILES BÉTON ASIE/AMÉRIQUES | 138   | 182   |
| TUILES ARGILE               | 206   | 233   |
| MEMBRANES DE TOITS PLATS    | 319   | 321   |
| CHEMINÉES                   | 179   | 176   |
| TOTAL                       | 1 569 | 1 621 |

Afin de renforcer les positions de la Branche sur ce métier, des acquisitions ont été réalisées en Allemagne, en Irlande du Nord et en Suisse. Les ventes ont progressé en Europe centrale.

En 1999, la Branche a poursuivi les actions de progrès engagées en 1998 dans le cadre du programme d'amélioration de la performance, "FIT". Pour l'essentiel : le portefeuille d'activités a été recentré sur les activités toiture inclinée, 18 fermetures d'usines ont été réalisées, en Allemagne, en France et en Norvège, permettant d'améliorer substantiellement le taux d'utilisation des capacités.

#### Dans ce contexte, le résultat d'exploitation courant

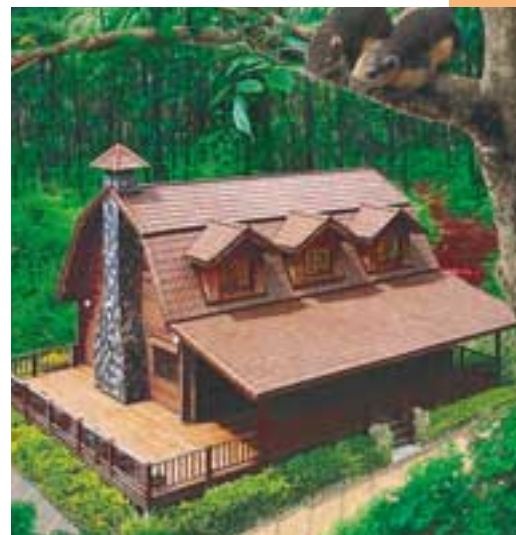
s'est élevé à 248 millions d'euros, contre 237 millions d'euros en 1998, soit une progression de 5 %. Le retour après impôt sur les capitaux moyens engagés s'est élevé

à 7,8 %, dont 8,8 % en Europe et 0,5 % dans les opérations hors Europe.

Par ailleurs, la Branche a renforcé en début d'année sa participation dans ses opérations au Brésil, en Malaisie et en Indonésie.

#### Pour affirmer son leadership

sur ses différents marchés, la Branche a poursuivi en 1999 ses efforts de marketing et a mis sur le marché, pour l'ensemble de ses activités, des produits encore plus innovants, qui répondent toujours mieux aux attentes de ses clients, tels "BIG" en Allemagne, tuile de grande taille qui permet de réduire substantiellement le temps de pause, et donc le coût total du chantier. De nouveaux types de tuiles argile ont également été mis sur le marché avec succès dans de nombreux pays d'Europe.



#### Thaïlande

Maison individuelle de style local au nord-est du pays.



#### Conduits de cheminées

Keratherm de Schiedel comprend une triple paroi : un tube céramique réfractaire, une coquille d'isolation en laine minérale et une enveloppe externe en acier inoxydable.

#### Résultat d'exploitation courant (millions d'euros)

|                  | 1998 | 1999 |
|------------------|------|------|
| EUROPE           | 235  | 246  |
| ASIE/AMÉRIQUES   | 2    | 6    |
| FRAIS DE HOLDING | 0    | -4   |
| TOTAL            | 237  | 248  |

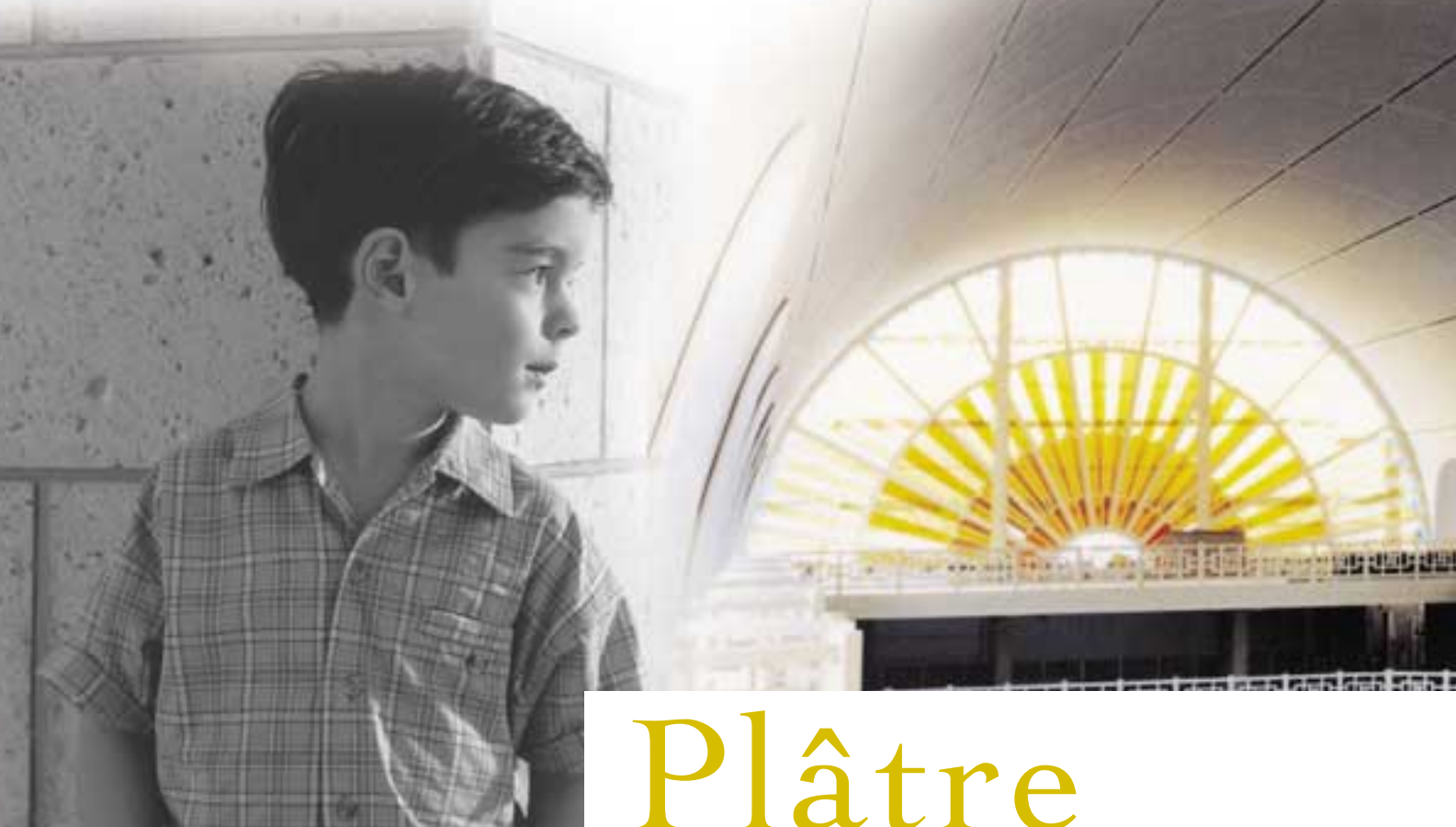
#### Effectifs

|  | 1998   | 1999   |
|--|--------|--------|
|  | 11 668 | 12 362 |

#### Investissements totaux (millions d'euros)

|  | 1998 | 1999 |
|--|------|------|
|  | 173  | 769  |





France - Musée d'Art et d'Industrie de Roubaix

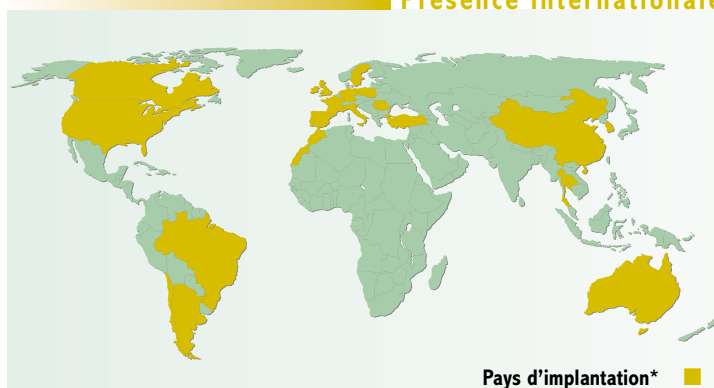
# Plâtre

« Très forte croissance du résultat, grâce à la bonne tenue des marchés, notamment aux Etats-Unis et en France, et aux améliorations de performances.

« Accroissement très significatif de la présence internationale, en Europe, en Asie/Pacifique et en Amérique du Nord.

« Une gamme de produits et systèmes à base de plâtre pour le second œuvre du bâtiment”.

## Présence internationale



Présence internationale dans 20 pays • 66 sites industriels  
\* Sociétés consolidées



## Produits et applications

- > Pour le second œuvre du bâtiment, la construction neuve ou la réhabilitation, le plâtre s'adapte à tous les espaces, à toutes les exigences techniques ou esthétiques.
- > Plaques et systèmes de cloison, carreaux, enduits, se déclinent sous toutes les formes, apportant au bâtiment des qualités de protection, de confort et de sécurité.

**L**a Branche Plâtre met en œuvre une stratégie de leadership des systèmes de plaques de plâtre au niveau mondial.

A cette fin, elle poursuit ses objectifs de développement de son outil industriel et de croissance externe, et axe ses efforts sur l'innovation ainsi que sur la qualité des services et des produits.

Grâce à la croissance de l'activité et à la bonne orientation de ses marchés, notamment aux Etats-Unis, aux contributions des développements récents et à l'amélioration des performances, les résultats de la Branche ont connu une année de progrès ; le chiffre d'affaires s'est élevé à 855 millions d'euros, soit une progression de 28 %.

Le résultat d'exploitation courant atteint 124 millions d'euros,

en croissance de 59 %.

Le retour après impôt des capitaux moyens engagés s'est élevé à 9,7 %, dont 12 % dans les pays industriels (Europe occidentale et Amérique du Nord), et 3,8 % dans les pays émergents.

## *Les marchés en Europe*

Après une année 1998 relativement stable, le résultat d'exploitation courant de la zone a progressé de 18 %.

Des progrès significatifs ont été accomplis dans la réduction des coûts, la consommation des matières premières et l'optimisation du procédé industriel. Ils ont compensé l'érosion des prix de vente, notamment en France et au Royaume-Uni. Les ventes de plaques de plâtre

## Chiffres clés

**8 %**

du chiffre d'affaires

**3 661**

collaborateurs



# Plâtre

ont progressé de 6 %. Les croissances les plus fortes ont été enregistrées en Italie, en Espagne et en Pologne, pays où la pénétration de la plaque de plâtre est moins avancée.

L'activité carreaux de plâtre, en France et en Allemagne, est restée stable alors que les ventes de plâtre de construction ont progressé de 20 % sous l'impulsion du marché espagnol. L'activité chapes anhydrites poursuit son développement en France. Elle progresse sur tous ses marchés en Europe et élargit son champ d'activité au Royaume-Uni en particulier.

**En France**, Lafarge Plâtres en particulier a connu une très bonne tenue des ventes sur un marché redevenu porteur mais marqué par une concurrence vive. Les sites industriels ont amélioré leurs performances en répondant aux augmentations de volumes et en réduisant les coûts. On note un impact favorable du prix des matières premières et de l'énergie, malgré une remontée en fin d'année. Le renforcement des relations avec les clients a été poursuivi par le

développement de nouveaux services à travers un centre d'appel : tarif personnalisé, confirmation de commandes, confirmation de livraisons...

**Au Royaume-Uni**, l'année 1999

a vu le lancement d'un produit innovant, "Predeco", version britannique de la plaque Prégydeco, lancée en France en 1995.

## Amérique du Nord

Une très forte progression de la demande a entraîné une hausse des prix de 22 %. Les ventes de plaques de plâtre de Lafarge Gypsum ont augmenté de 22 %. Le chiffre d'affaires a augmenté de 62 % et le résultat d'exploitation courant de 124 %, se situant à 38 millions d'euros.

## Asie/Pacifique et Amérique du Sud

Les marchés de l'Asie/Pacifique affichent un fort potentiel de croissance avec des spécificités liées au niveau de pénétration de la plaque de plâtre.

### France

Stucs de l'hôtel  
Meurice à Paris.



### Chiffre d'affaires (millions d'euros)

| 1997 | 1998 | 1999 |
|------|------|------|
| 645  | 670  | 855  |

### Résultat d'exploitation courant (millions d'euros)

|                    | 1997 | 1998 | 1999 |
|--------------------|------|------|------|
| EUROPE OCCIDENTALE | 57   | 60   | 71   |
| AMÉRIQUE DU NORD   | 10   | 17   | 38   |
| AUTRES PAYS        | 3    | 1    | 15   |
| TOTAL              | 70   | 78   | 124  |

**La Corée**, où la Branche a pris position en 1998, a connu en 1999 un important rebond de son économie et les résultats sont positifs et supérieurs aux attentes.

**En Chine**, l'année 1999 a été la première année entière d'opération. Dans un environnement de marché très concurrentiel, Lafarge Onoda Gypsum Shanghai a développé une gamme complète de produits et systèmes permettant d'élargir l'offre au niveau national.

**En Australie**, la forte progression du marché a été dynamisée, en particulier par la préparation des prochains Jeux Olympiques.

**Les marchés en Amérique du Sud** ont assez bien résisté malgré un fort ralentissement de l'économie en Argentine et au Chili.

## Les développements

La Branche a poursuivi son développement géographique à un rythme soutenu, ce qui lui permet aujourd'hui d'être l'acteur le plus

international du secteur.

Présente sur les cinq continents, elle a sur les deux derniers exercices engagé un accroissement très significatif de sa présence en Amérique du Nord, en Europe et en Asie/Pacifique.

La Branche a lancé d'importants projets d'augmentation de capacité de production en Amérique du Nord (Kentucky et Floride) et annoncé son intention de renforcer ses unités en Europe centrale et de l'Est suite à l'acquisition d'une position de premier plan en Pologne. En Asie, début janvier 2000, la Branche a signé une lettre d'intention avec Boral (groupe australien de matériaux de construction), portant sur la fusion de leurs activités plâtre en Corée du Sud, Chine et Asean.



**Égypte**

Escalier de l'hôtel Conrad au Caire.



**États-Unis**

Hall départ de l'aéroport JFK, New York.

### Effectifs

| 1997  | 1998  | 1999  |
|-------|-------|-------|
| 3 255 | 3 143 | 3 661 |

### Investissements totaux (millions d'euros)

| 1997 | 1998 | 1999 |
|------|------|------|
| 126  | 168  | 128  |



France - Mortiers - Mas provençal

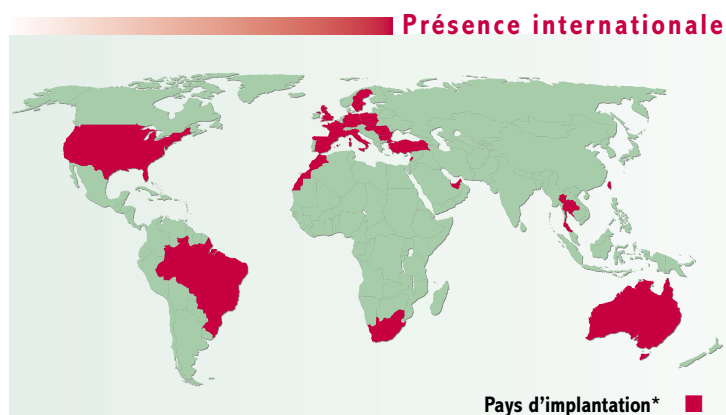
# Matériaux

« Progression des résultats de l'ensemble des Activités, due à une bonne tenue de certains marchés mais surtout aux effets positifs des mesures de réduction de coûts engagées depuis plusieurs années.

« Investissements en R & D et dans les outils industriels.

« Elargissement de la base internationale.

« *Aluminates de calcium, chaux industrielle, adjuvants pour matériaux de construction, produits réfractaires, peintures et produits de marquage routier, mortiers, de façade ou spéciaux, mortiers colles et sols, peintures intérieures et extérieures*».



Présence industrielle dans 21 pays • 74 sites industriels

\* Sociétés consolidées





# de Spécialités

L'année 1999 s'inscrit pour Lafarge Matériaux de Spécialités dans la courbe de progression des années précédentes, en termes de chiffre d'affaires mais surtout en termes de résultat d'exploitation courant, qui s'élève à 115 millions d'euros, soit une augmentation de 47 %.

L'ensemble des activités de la Branche est concerné par cette performance, conjugaison d'un environnement économique plus favorable et des effets positifs des mesures de réduction des coûts mises en œuvre depuis plusieurs années. Ces activités sont désormais en position de développer leur leadership : les produits destinés à l'industrie (aluminates de calcium, chaux, réfractaires) ont été renforcés

par des acquisitions, par des partenariats et par des investissements industriels et voient leur résultat d'exploitation augmenter de 15 % ; les produits pour la construction (adjuvants, peinture bâtiment, marquage routier, mortiers), dont le résultat d'exploitation progresse de 126 %, ont également élargi leur périmètre, à l'international notamment, et investi en recherche et développement d'une part et dans leur outil industriel d'autre part.

Le retour après impôt sur les capitaux moyens engagés s'est élevé à 8,4 % pour l'ensemble de la Branche, dont 11,7 % pour les produits destinés à l'industrie, et 5,6 % pour les produits destinés à la construction.

## Produits et applications

- > Produits minéraux pour l'industrie (aluminates, réfractaires et chaux)
- > Produits formulés pour la construction (mortiers, adjuvants, peintures et applications routières)
- > Les Activités déclinent des formulations adaptées aux besoins de ces deux secteurs.
- > Elles partagent également une même philosophie de recherche technique et de développement de partenariats véritables avec leurs clients.

53

## Chiffres clés

**12 %**  
du chiffre d'affaires

**5 155**  
collaborateurs



# Matériaux de Spécialités

## Produits destinés à l'industrie

### Chaux

L'année 1999 a vu la concrétisation, en Amérique du Nord, de l'accord de joint-venture avec Carmeuse et la reprise opérationnelle de Dravo. En Europe, l'année a été marquée par la poursuite des gains de productivité en Europe centrale et le lancement de nouveaux produits au Royaume-Uni. L'effet conjugué de ces actions a conduit à une progression du résultat d'exploitation courant de 19 %.

### Aluminates

La situation difficile rencontrée par Lafarge Aluminates en début d'année sur ses marchés s'est retournée sur le deuxième semestre, notamment grâce à un début de sortie de crise en Asie et une amorce de redressement du marché réfractaire : 1999 se révèle donc une très bonne année. Cette année fut également marquée par la poursuite des programmes d'orientation client, de renforcement

de la productivité et d'une gestion efficace des savoirs-faire.

Les travaux de construction de l'usine de Tianjin en Chine, sont en ligne avec les prévisions.

### Réfractaires

Dans un contexte de crise mondiale sidérurgique, le niveau d'activité s'est ralenti en 1999. Mais l'année voit aussi pour Lafarge Refractories la poursuite de son processus de "redimensionnement" avec l'intégration réussie de Basalt Feuerfest GmbH, après celle de Höganäs Eldfast acquise en 1997. Lafarge Refractories a par ailleurs poursuivi la restructuration de son outil industriel en France, en Belgique et en Autriche. Au total, le résultat d'exploitation courant connaît une progression de plus de 20 %.

## Produits pour la construction

### Adjuvants

L'Activité Adjuvants a poursuivi son développement : développement

France - Applications Routières  
Tramway de Strasbourg.



### Chiffre d'affaires (millions d'euros)

| 1997 | 1998  | 1999  |
|------|-------|-------|
| 962  | 1 123 | 1 207 |

### Résultat d'exploitation courant (millions d'euros)

|                                  | 1997 | 1998 | 1999 |
|----------------------------------|------|------|------|
| PRODUITS POUR L'INDUSTRIE *      | 50   | 66   | 76   |
| PRODUITS POUR LA CONSTRUCTION ** | 13   | 19   | 43   |
| HOLDINGS                         | -6   | -7   | -4   |
| TOTAL                            | 57   | 78   | 115  |

\*aluminates, chaux, réfractaires

\*\*adjuvants, mortiers, peinture bâtiment, applications routières

géographique, en Italie, en Afrique du Sud et à La Réunion ; développement produits également, avec le lancement de nouvelles gammes. Par ailleurs, les activités résines au Royaume-Uni ont été désinvesties. Au total, le résultat d'exploitation courant progresse de manière très significative.

### Mortiers

L'année 1999 a été bonne en France, sur un marché porteur, tiré par la croissance des mises en chantier de logements individuels. Lafarge Mortiers a procédé durant l'année au lancement de nouvelles gammes destinées au grand public d'une part et au marché du bâti-ancien d'autre part. La restructuration et la modernisation de son outil industriel ont été poursuivies. A l'international, Lafarge Mortiers a élargi la mise en place de son dispositif. Ces actions, conjuguées au désengagement de certains actifs en Allemagne, dont la contribution pesait sur le niveau de résultat, ont permis à ce dernier une croissance significative.

### Peinture bâtiment

L'année 1999 a été marquée par :

- la poursuite des rationalisations,

après l'abandon du projet d'association avec les activités peinture de Petrofina,

- le lancement de nouveaux produits,
- la préparation de nouveaux concepts magasin Agora et Franchise Tollens,
- le développement en Europe du Sud, avec notamment, en Italie, la progression significative de l'activité, et l'intégration réussie de Max Meyer Duco.

L'effet conjugué de ces actions et de celles mises en œuvre les années précédentes a permis à Lafarge Peintures de réaliser une très bonne performance opérationnelle, le résultat d'exploitation courant ayant été multiplié par plus de 5.

### Applications routières

Après les acquisitions nord-américaines de 1998, l'année a été marquée par une refonte des organisations, tant en France qu'aux Etats-Unis, où le rapprochement des sociétés acquises a été réalisé et les synergies prévues en production, logistique et achats développées. Cela devrait permettre de faire face à l'environnement concurrentiel très difficile rencontré sur ce marché en 1999.



### Espagne - Peinture

Immeuble à San Sebastian.



### Adjuvants

Chrysofluid Optima et Chrysofluid Prémia : une gamme de superplastifiants nouvelle génération pour la formulation de bétons fluides.

### Effectifs

| 1997  | 1998  | 1999  |
|-------|-------|-------|
| 5 177 | 5 175 | 5 155 |

### Investissements totaux (millions d'euros)

| 1997 | 1998 | 1999 |
|------|------|------|
| 100  | 102  | 82   |

# Perspectives 2000

**D**ébut février 2000, Lafarge lançait une offre publique d'achat sur le groupe cimentier britannique Blue Circle Industries PLC. Faute d'avoir recueilli la majorité du capital, cette offre est devenue caduque le 3 mai dernier. Lafarge détenait à cette date 19,99% du capital de Blue Circle, tandis que sa banque conseil, Dresdner Bank, en détenait 9,61%.

Le non-aboutissement de l'offre n'entame en rien la volonté du Groupe de poursuivre son développement dans le ciment comme dans ses autres Branches.

Il continuera d'exploiter les opportunités de croissance afin d'affirmer sa position de leader mondial des matériaux de construction.

En témoigne, l'annonce du projet d'acquisition de la division ciment de la société indienne Raymond Ltd qui portera à 4,5 millions de tonnes la capacité de production de ciment du Groupe en Inde.

## **Etats-Unis - Mortiers**

Cinema 14, à Linthicum (Maryland).



## **France - Ciment**

Hélicoptère au barrage du Lanoux : un chantier «Multibat».

## **Evolution des marchés**

En 2000, les marchés de Lafarge devraient être globalement bien orientés, avec de probables améliorations dans les régions du monde qui ont connu des conditions peu favorables en 1999.

En Europe occidentale, la plupart des marchés de la construction devraient connaître des évolutions favorables, avec notamment un retour à la croissance en Allemagne.

En Amérique du Nord, on s'attend à un ralentissement du secteur de la construction individuelle, qui a atteint en 1999 des niveaux historiquement élevés. Les marchés du ciment, des granulats et du béton devraient cependant être soutenus par les effets du programme d'investissements publics "TEA 21".

En Europe centrale et de l'Est, on s'attend notamment à une reprise des marchés en Roumanie, après une année 1999 difficile.

L'activité devrait être bien orientée en Pologne.

Dans les pays émergents du Bassin méditerranéen, l'activité de la Turquie, qui a connu une année 1999 très difficile, suite notamment aux conséquences des tremblements de terre, pourrait être meilleure.

En Afrique, on s'attend notamment à un redressement de l'activité en Afrique du Sud.

En Amérique latine, les prix au Brésil devraient continuer à croître, et on s'attend à une progression des volumes au Venezuela, après la baisse de 1999.

En Asie, la situation de l'Indonésie, qui s'est sensiblement dégradée au deuxième semestre de 1999, devrait continuer à être difficile.

Par contre, l'activité devrait continuer à progresser en Corée du Sud et en Inde.

Aux Philippines, on s'attend à une croissance des volumes et des prix.



**Afrique du Sud - Toiture**  
Pecanwood Estate, Hartebeespoort Dam.  
Tuiles "Riviera Terracotta Farmhouse"



**Le site [www.lafarge.com](http://www.lafarge.com)**  
Des informations en temps réel.



# Principaux responsables

## opérationnels et fonctionnels

### Branche Ciment

(Yves de Clerck)

#### Europe de l'Ouest, Maroc, Turquie

Jean-Carlos Angulo

- France : Alain Crouÿ
- Espagne : Isidoro Miranda
- Maroc : Jean-Marie Schmitz
- Turquie : Guillaume Roux
- Italie : François Dugrenot

#### Europe centrale

Philippe Rollier

- Allemagne : Gerhard Roeser
- Autriche : Martin Kriegner
- Pologne : Eric Meuriot
- Roumanie : Jean-Pierre Taillardat

#### Sud Balkans, Moyen-Orient, Afrique du Nord et de l'Ouest, Trading

Jean-Charles Blatz

- Trading : Patrick Chapel

#### Asie du Nord et du Sud, Afrique de l'Est et du Sud

Jean Desazars

- Chine : Dung Van Anh
- Corée : Jung Sik Moon
- Inde : Tom Farrell
- Afrique de l'Est et du Sud : Sylvain Garnaudo
- Afrique du Sud : Elmor Leo

#### Philippines, Indonésie, Thaïlande, Malaisie

Duncan Gage

- Philippines : Philip Roseberg
- Indonésie : Gil Mercier

#### Amérique du Nord (John Piecuch)

Peter Cooke

- Canada : Jean-Marc Lechêne
- États-Unis : Mike Balchunas

#### Amérique latine

- Brésil : Albert Corcos
- Amérique centrale : Fernando Santos

#### Performances Cimentières

Jean-François Sautin

### Branche Granulats & Béton

(Charles de Liedekerke)

#### France, Royaume-Uni

Charles de Liedekerke

- Béton France : Pierre-Yves Périgois
- Granulats France : Bernard Le Bras
- Grande-Bretagne : Ian Reid

#### Espagne, Italie, Maroc, Turquie

Jean-Carlos Angulo

Europe centrale : Philippe Rollier

#### Sud Balkans, Moyen-Orient

Jean-Charles Blatz

#### Asie du Nord et du Sud, Afrique du Sud

Jean Desazars

#### Amérique du Nord (John Piecuch)

Ted Balfé

#### Amérique latine

- Brésil : Albert Corcos
- Amérique centrale : Fernando Santos

#### Performances Granulats & Béton

Dominique Calabrese

### Branche Toiture

(Ulrich Glaunach)

#### Directeur général : Jean-Marc Chicco

Directeur général : Paul Kolowratnik

Directeur général : Didier Riou

Finances : Thomas Kirschner

Ressources humaines : Keith Deighton

### Branche Plâtre

(Bruno Lafont)

France : Bernard Lekien

#### Nord Centre Europe

Jean-Christophe Barbant

Euro Méditerranée : Philippe Questiaux

#### Asie Pacifique, Amérique du Sud

David Calow

Asie du Nord : Nicolas Fournier

#### Amérique du Nord (John Piecuch)

Alain Bourruet Aubertot

### Branche Matériaux de Spécialités

(Olivier Legrain)

Activité Mortiers : Patrick de Belloy

Activité Aluminates : Christian Sacchetti

Activité Réfractaires : Richard Germain

Activité Applications Routières

Denis Maître

Activité Chaux : Agnès Lemarchand

Activité Peinture : René Riu

Activité Adjuvants : Marcel Jacquolotto

### Corporate

#### Finances (Miguel del Campo)

- Finances : Jean-Pierre Cloiseau
- Affaires juridiques : André-Gilles Taithe
- Technologie de l'information : Dominique Malige

#### Ressources humaines & Organisation (Christian Herrault)

- Gestion des Cadres : Didier Trésarrieu
- Organisation et formation : Alexander Nieuwenhuizen

Stratégie : Jacques Sarrazin

Marketing : Philippe Gruat

Recherche : Frédéric de Rougemont

Affaires scientifiques : Jacques Lukasik

Affaires publiques et Environnement

Chris Boyd

Communication : Denis Berthu

#### Amérique du Nord (John Piecuch)

- Finances : Larry Waisanen
- Ressources humaines : Jim Nealis

# Saviez-vous que Lafarge est ici...

Musée d'Art Contemporain, État de Rio de Janeiro  
(Béton)



Architecture: Oscar Niemeyer

# Ici...

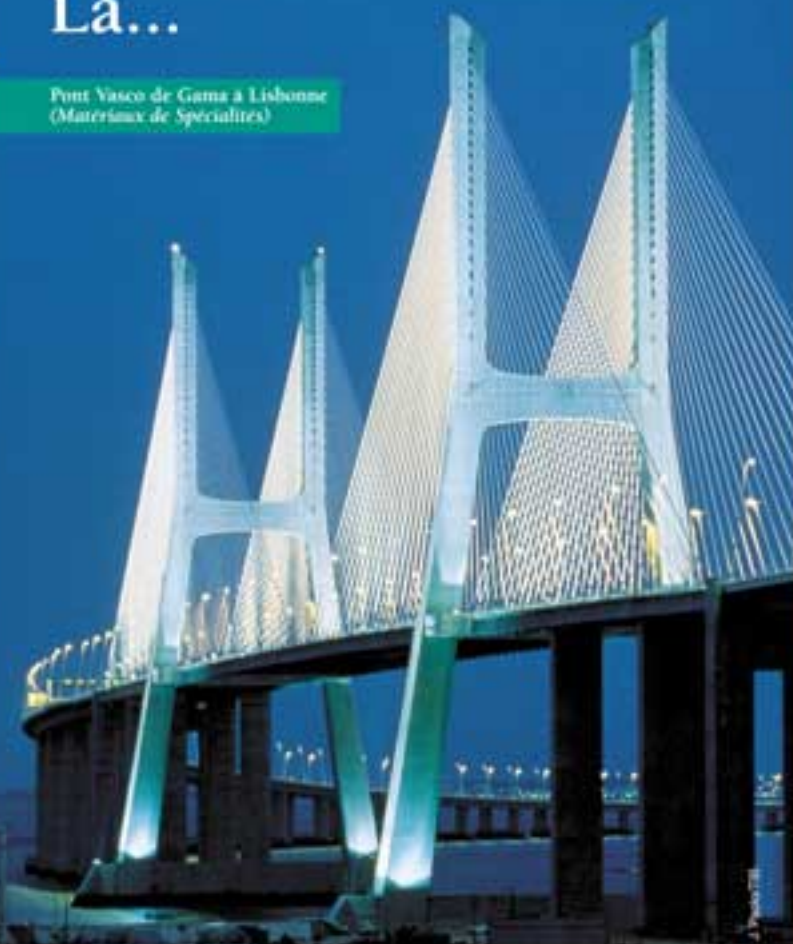
Palais des Congrès à Paris  
(Plâtre)



Opéra de Paris - Opéra de Paris - Opéra de Paris

# Là...

Pont Vasco de Gama à Lisbonne  
(Matériaux de Spécialités)



J. Vasco T. M.

# Et là aussi ?

Basilique de Yamoussoukro en Côte d'Ivoire  
(Ciment)



J. M. B.

Leader mondial des matériaux de construction, Lafarge apporte son expertise et sa capacité d'innovation, partout dans le monde, à travers ses 5 Branches : Ciment - Granulats & Béton - Toiture - Plâtre - Matériaux de Spécialités.

[www.lafarge.com](http://www.lafarge.com)

**LAFARGE**

Les matériaux pour construire le monde

# *Comptes consolidés, Comptes sociaux, Informations financières et juridiques*

---

## *Sommaire*

### COMPTES CONSOLIDÉS

|                                                                     |    |
|---------------------------------------------------------------------|----|
| Compte de résultat                                                  | 61 |
| Bilan                                                               | 62 |
| Tableau des flux de trésorerie                                      | 63 |
| Annexe                                                              | 64 |
| Résultats financiers du Groupe au cours des cinq derniers exercices | 76 |
| Cours de change                                                     | 76 |
| Liste des sociétés retenues pour la consolidation                   | 77 |
| Rapport des Commissaires aux comptes                                | 82 |

### COMPTES DE LA SOCIÉTÉ LAFARGE

|                                                  |    |
|--------------------------------------------------|----|
| Comptes résumés, Dividende                       | 83 |
| Valeurs Financières - Filiales et participations | 85 |

### INFORMATIONS FINANCIÈRES ET JURIDIQUES

|                                                        |     |
|--------------------------------------------------------|-----|
| Capital social, droits de vote, autorisations, options | 86  |
| Le gouvernement de l'entreprise                        | 96  |
| Le contrôle                                            | 101 |
| Le titre et la bourse                                  | 101 |
| Mémento de l'actionnaire                               | 104 |
| Les relations avec les actionnaires                    | 105 |
| Identité de la société Lafarge                         | 105 |

# Compte de résultat

(en millions d'euros, sauf indications contraires)

|                                                                  | Notes | 1999          | 1998         | 1997         |
|------------------------------------------------------------------|-------|---------------|--------------|--------------|
| <b>CHIFFRE D'AFFAIRES</b>                                        | 2     | <b>10 528</b> | <b>9 802</b> | <b>6 413</b> |
| Coût des biens vendus                                            |       | (6 823)       | (6 433)      | (4 254)      |
| Frais commerciaux et de gestion                                  |       | (1 483)       | (1 401)      | (920)        |
| <b>RÉSULTAT BRUT D'EXPLOITATION</b>                              |       | <b>2 222</b>  | <b>1 968</b> | <b>1 239</b> |
| Dotation aux amortissements des immobilisations                  |       | (678)         | (627)        | (392)        |
| Quote-part courante des équivalences                             | 3     | 86            | 56           | 11           |
| <b>RÉSULTAT D'EXPLOITATION COURANT</b>                           |       | <b>1 630</b>  | <b>1 397</b> | <b>858</b>   |
| Plus- (moins-) values de cession                                 |       | 182           | 69           | 54           |
| Autres profits (pertes)                                          |       | (105)         | (48)         | (70)         |
| <b>RÉSULTAT D'EXPLOITATION</b>                                   |       | <b>1 707</b>  | <b>1 418</b> | <b>842</b>   |
| Frais financiers nets                                            | 4     | (337)         | (288)        | (92)         |
| <b>RÉSULTAT AVANT IMPÔTS</b>                                     |       | <b>1 370</b>  | <b>1 130</b> | <b>750</b>   |
| Impôts                                                           | 5     | (389)         | (321)        | (191)        |
| <b>RÉSULTAT NET AVANT AMORTISSEMENT DES ÉCARTS D'ACQUISITION</b> |       | <b>981</b>    | <b>809</b>   | <b>559</b>   |
| Intérêts minoritaires                                            |       | (259)         | (236)        | (147)        |
| Dotation aux amortissements des écarts d'acquisition             |       | (108)         | (107)        | (41)         |
| <b>RÉSULTAT NET PART DU GROUPE</b>                               |       | <b>614</b>    | <b>466</b>   | <b>371</b>   |
| <b>RÉSULTAT PAR ACTION (EUROS)</b>                               |       | <b>6,2</b>    | <b>4,9</b>   | <b>4,1</b>   |
| Nombre moyen d'actions (milliers)                                |       | 99 255        | 94 587       | 89 524       |



# Bilan

(avant répartition, en millions d'euros,  
sauf indications contraires)

|                                                        | Notes | 1999          | 1998          | 1997          |
|--------------------------------------------------------|-------|---------------|---------------|---------------|
| Immobilisations incorporelles                          | 6     | 1 079         | 791           | 683           |
| Ecart d'acquisition résiduels                          | 7     | 3 157         | 2 669         | 2 048         |
| Immobilisations corporelles                            | 8     | 7 904         | 6 619         | 6 652         |
| <b>IMMOBILISATIONS NETTES</b>                          |       | <b>12 140</b> | <b>10 079</b> | <b>9 383</b>  |
| Titres mis en équivalence                              | 9     | 333           | 316           | 284           |
| Autres titres de participation                         | 9     | 413           | 901           | 463           |
| Prêts et autres débiteurs à plus d'un an               |       | 384           | 374           | 393           |
| <b>AUTRES VALEURS IMMOBILISÉES</b>                     |       | <b>1 130</b>  | <b>1 591</b>  | <b>1 140</b>  |
| Stocks et travaux en cours                             | 10    | 1 237         | 1 062         | 1 030         |
| Clients et comptes rattachés                           |       | 1 908         | 1 565         | 1 520         |
| Autres débiteurs                                       |       | 760           | 691           | 626           |
| Fournisseurs et comptes rattachés                      |       | (1 041)       | (912)         | (836)         |
| Autres créditeurs                                      |       | (1 655)       | (1 333)       | (1 452)       |
| <b>BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT</b>                    |       | <b>1 209</b>  | <b>1 073</b>  | <b>888</b>    |
| <b>TOTAL ACTIF</b>                                     |       | <b>14 479</b> | <b>12 743</b> | <b>11 411</b> |
| Capital                                                | 11    | 400           | 392           | 361           |
| Primes                                                 |       | 2 459         | 2 313         | 1 849         |
| Réserves                                               | 12    | 3 180         | 2 428         | 2 130         |
| Ecart de conversion                                    |       | (188)         | (444)         | (187)         |
| <b>SITUATION NETTE PART DU GROUPE</b>                  | 13    | <b>5 851</b>  | <b>4 689</b>  | <b>4 153</b>  |
| Intérêts minoritaires                                  |       | 1 598         | 1 489         | 1 338         |
| Autres fonds propres                                   | 14    | 439           | 135           | 26            |
| <b>FONDS PROPRES DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ</b>           |       | <b>7 888</b>  | <b>6 313</b>  | <b>5 517</b>  |
| <b>PROVISIONS</b>                                      | 15    | <b>1 181</b>  | <b>1 109</b>  | <b>974</b>    |
| Dettes à long et moyen terme                           |       | 5 520         | 5 821         | 5 033         |
| Part à moins d'un an de la dette à long et moyen terme |       | 655           | 268           | 460           |
| Concours bancaires                                     |       | 296           | 202           | 293           |
| Disponibilités                                         |       | (1 061)       | (970)         | (866)         |
| <b>ENDETTEMENT NET</b>                                 | 16    | <b>5 410</b>  | <b>5 321</b>  | <b>4 920</b>  |
| <b>TOTAL PASSIF</b>                                    |       | <b>14 479</b> | <b>12 743</b> | <b>11 411</b> |



# Tableau des flux de trésorerie

(en millions d'euros, sauf indications contraires)

| Notes                                                          | 1999           | 1998           | 1997           |
|----------------------------------------------------------------|----------------|----------------|----------------|
| <b>RÉSULTAT NET AVANT AMORTISSEMENT</b>                        |                |                |                |
| <b>DES ÉCARTS D'ACQUISITION</b>                                | <b>981</b>     | <b>809</b>     | <b>559</b>     |
| Amortissements                                                 | 678            | 627            | 392            |
| Sociétés en équivalence                                        | (37)           | (27)           | 6              |
| Plus- et moins-values de cession                               | (174)          | (69)           | (53)           |
| Impôts différés (et provisions fiscales)                       | 24             | 16             | (8)            |
| Divers                                                         | 23             | (74)           | (13)           |
| Neutralisation des autres profits (pertes)                     | 103            | 133            | 63             |
| <b>MARGE BRUTE D'AUTOFINANCEMENT COURANTE</b>                  | <b>1 598</b>   | <b>1 415</b>   | <b>946</b>     |
| Report des autres profits (pertes)                             | (103)          | (133)          | (63)           |
| <b>MARGE BRUTE D'AUTOFINANCEMENT</b>                           | <b>1 495</b>   | <b>1 282</b>   | <b>883</b>     |
| Variation du besoin en fonds de roulement                      | (217)          | (25)           | 16             |
| <b>FONDS PROVENANT DES OPÉRATIONS</b>                          | <b>1 278</b>   | <b>1 257</b>   | <b>899</b>     |
| Investissements industriels                                    | (1 141)        | (1 058)        | (608)          |
| Acquisitions de titres de sociétés consolidées <sup>(1)</sup>  | 7 (868)        | (832)          | (3 646)        |
| Acquisitions de titres de sociétés non consolidées             | (147)          | (644)          | (203)          |
| <b>Investissements</b>                                         | <b>(2 156)</b> | <b>(2 534)</b> | <b>(4 457)</b> |
| Cessions d'actifs <sup>(2)</sup>                               | 572            | 485            | 286            |
| (Augmentation) Diminution nette des prêts et autres long terme | (24)           | (8)            | (50)           |
| <b>FONDS AFFECTÉS AUX INVESTISSEMENTS</b>                      | <b>(1 608)</b> | <b>(2 057)</b> | <b>(4 221)</b> |
| Augmentations de capital                                       | 213            | 604            | 85             |
| (Acquisitions) Cessions d'autocontrôle                         | 381            | (33)           | (24)           |
| Augmentation (Diminution) des autres fonds propres             | 292            | 6              | 3              |
| Dividendes versés                                              | (280)          | (192)          | (159)          |
| <b>Augmentation (Diminution) des fonds propres</b>             | <b>606</b>     | <b>385</b>     | <b>(95)</b>    |
| (Diminution) Augmentation de la dette brute LT et MT           | 17             | 563            | 3 561          |
| (Diminution) Augmentation de la dette brute CT                 | (286)          | 26             | 267            |
| <b>FONDS PROVENANT DU FINANCEMENT</b>                          | <b>337</b>     | <b>974</b>     | <b>3 733</b>   |
| <b>AUGMENTATION (DIMINUTION) DE LA TRÉSORERIE</b>              | <b>7</b>       | <b>174</b>     | <b>411</b>     |
| Incidence des fluctuations de change sur la trésorerie         | 84             | (69)           | (47)           |
| Trésorerie à l'ouverture                                       | 970            | 865            | 502            |
| <b>TRÉSORERIE À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE</b>                   | <b>1 061</b>   | <b>970</b>     | <b>866</b>     |

(1) Dont endettement net des sociétés acquises.

Dont trésorerie des sociétés acquises.

(2) Dont endettement net des sociétés cédées.

Dont trésorerie des sociétés cédées.

(4) (82) (621)

13 - 241

(20) 55 2

23 39 -

## 1- PRINCIPES COMPTABLES

Les comptes consolidés sont établis conformément à la loi sur les comptes consolidés du 3 janvier 1985 et au décret du 17 février 1986. Les règles et méthodes comptables sont identiques à celles utilisées au 31 décembre 1998.

### A) Règles de consolidation

#### ► Choix des sociétés et méthodes de consolidation

Les sociétés dans lesquelles Lafarge exerce le contrôle exclusif sont consolidées par intégration globale.

Les sociétés dans lesquelles Lafarge exerce une influence notable sont mises en équivalence.

Les sociétés contrôlées conjointement avec un autre groupe sont consolidées par intégration proportionnelle.

#### ► Principe d'arrêté des comptes

Toutes les sociétés sont consolidées sur la base des comptes annuels ou de situations arrêtés au 31 décembre et retraités le cas échéant en harmonisation avec les principes comptables du Groupe.

#### ► Sociétés étrangères

Les comptes des sociétés étrangères sont convertis suivant la méthode du taux de change de clôture : conversion des éléments actifs et passifs du bilan au taux de change de fin d'année, et du compte de résultat au taux de change moyen. Les différences de conversion sont inscrites directement en situation nette.

Pour les sociétés opérant dans des pays à forte inflation, et par exception à la méthode ci-dessus décrite, les immobilisations, les titres de participation, les stocks ainsi que leur contrepartie au compte de résultat, sont maintenus à leur valeur d'origine non réévaluée et convertis aux taux de change historiques. Les différences de conversion sont inscrites sous chaque rubrique concernée.

#### ► Ecart de première consolidation

L'excédent du coût d'acquisition (frais compris) des titres de sociétés consolidées sur la quote-part d'actif net comptable correspondant, à la date d'acquisition

est affecté aux différences de valeurs susceptibles d'être attribuées aux actifs et passifs identifiables. La partie résiduelle non affectée, y compris les éléments incorporels qui ne peuvent être évalués de façon suffisamment précise ou dont le suivi est difficile, a été portée à la rubrique "Écarts d'acquisition résiduels" à l'actif du bilan, ou au passif, parmi les provisions lorsqu'il s'agit d'écarts d'acquisition négatifs.

- Les différences de valeurs ("Écarts d'évaluation") sont reclassées aux postes de bilan concernés et suivent les règles comptables qui leur sont propres.

Elles peuvent notamment comprendre des actifs incorporels non amortissables tels que les positions commerciales et les marques, dans la mesure où celles-ci peuvent être déterminées par une méthode d'évaluation suffisamment précise et objective basée sur une rentabilité moyenne, l'évolution de leur valeur dans le temps étant suivie selon le même critère. Elles sont provisionnées le cas échéant.

Les valeurs comptables des sociétés acquises sont réévaluées en tenant compte des intérêts minoritaires.

- Le Groupe amortit ses écarts d'acquisition sur une durée n'excédant pas 40 ans.

Les écarts d'acquisition négatifs sont rapportés au résultat de façon systématique. Les amortissements et reprises sont pratiqués selon un plan qui reflète les objectifs et les perspectives au moment de l'acquisition.

La société se donne un délai d'un an pour finaliser l'analyse de l'affectation des écarts de première consolidation.

Ce principe comptable est appliqué aux nouvelles acquisitions depuis le 1<sup>er</sup> janvier 1989. Antérieurement, les positions commerciales, les marques, les écarts d'acquisition résiduels positifs ou négatifs étaient imputés sur les réserves.

#### ► Date d'effet des acquisitions ou des cessions

Les résultats des sociétés nouvellement consolidées au cours de l'exercice ne sont attribués au Groupe qu'à concurrence de la fraction acquise postérieurement à la date d'acquisition.

De même, les résultats afférents à la quote-part des participations cédées au cours de l'exercice ne sont consolidés qu'à concurrence de la fraction réalisée antérieurement à la date de cession.

## B) Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires consolidé représente la valeur hors taxes des biens et services vendus par les sociétés intégrées dans le cadre normal de leur activité et après élimination des ventes intragroupe.

## C) Autres profits et pertes

Les autres profits et pertes sont constitués des gains ou pertes liés à l'activité et comprennent notamment les charges nettes de restructuration et les provisions sur titres et pour litiges.

## D) Instruments financiers

L'utilisation des produits dérivés (taux et/ou change) est limitée à la couverture des risques.

- **Change** : les produits dérivés "change" couvrant des transactions commerciales et financières comptabilisées au bilan ou ayant un caractère d'engagement ferme ne font l'objet d'aucune évaluation à la clôture : les transactions couvertes ont été enregistrées au cours de couverture.
- **Taux d'intérêt** : les charges et les produits générés par les swaps de taux d'intérêt qui ont pour objet de modifier les caractéristiques de taux d'intérêts d'actifs et de passifs financiers sont rapportés en compte de résultat prorata temporis.

La comptabilisation en résultat des produits et charges sur instruments dérivés est symétrique à celle de l'instrument couvert.

## E) Immobilisations corporelles

Les immobilisations brutes sont évaluées dans chacun des pays à leur valeur historique, sauf en ce qui concerne

les réévaluations pratiquées en 1976 sur les terrains non amortissables des sociétés françaises. L'écart correspondant apparaît en "Écart de réévaluation" dans les réserves.

Les biens acquis par des contrats de location de longue durée sont immobilisés. Les intérêts courus pendant la période de construction sur les emprunts directement liés au financement des investissements importants sont considérés comme un élément du coût d'acquisition.

Les méthodes d'amortissement utilisées pour l'établissement des comptes consolidés sont les suivantes :

- les terrains de carrières sont amortis en fonction des tonnages effectivement extraits dans l'exercice, rapportés aux quantités totales à extraire prévues ; les autres terrains ne sont pas amortis,
- les bâtiments sont amortis par annuités constantes sur des périodes allant de 20 ans pour les bâtiments industriels jusqu'à 50 ans pour les bâtiments administratifs ou d'habitation,
- les matériels et équipements cimentiers sont amortis linéairement sur les durées de vie retenues au plan international,
- les autres matériels, équipements et installations sont amortis selon la méthode linéaire et sur une période correspondant à leur durée de vie probable.

## F) Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles comprennent d'une part des éléments amortissables : brevets, concessions, droits au bail, qui sont amortis par annuités constantes sur des périodes n'excédant pas leur durée d'utilisation. Elles comprennent d'autre part des éléments non amortissables tels que les positions commerciales et les marques acquises lorsqu'elles répondent aux principes développés dans la note sur les écarts de première consolidation, ci-dessus. Les frais d'augmentation de capital sont prélevés sur la prime d'émission.

## G) Autres titres de participation (non consolidés)

Ces titres sont évalués à leur coût d'acquisition, sous déduction éventuelle des dépréciations jugées néces-

saies, compte tenu de la quote-part de situation nette, des perspectives de rentabilité et des cours de bourse s'ils sont significatifs.

## H) Bases d'évaluation des stocks

Les matières premières et fournitures sont évaluées au prix moyen pondéré ou à la valeur nette de réalisation si elle est inférieure.

Les travaux en cours et produits finis sont évalués au prix de revient ou à la valeur nette de réalisation si elle est inférieure.

## I) Engagements de retraites

Des provisions sont constituées pour les engagements en matière d'indemnités de départ et de compléments de retraite. Ces provisions résultent d'un calcul qui prend en compte l'ancienneté, l'espérance de vie et le taux de rotation du personnel de l'entreprise, ainsi que des hypothèses de revalorisation et d'actualisation.

L'écart dû aux variations d'hypothèses actuarielles est étalé sur la durée de vie résiduelle de l'engagement.

Lafarge et plusieurs filiales françaises du Groupe ont souscrit auprès d'un organisme extérieur à des plans de préfinancement des engagements liés aux indemnités de départ et de compléments de retraite. Dans ce cas, la provision annuelle ne tient compte que de la part des engagements qui dépasse la valeur de ces fonds.

Les sociétés étrangères qui relèvent généralement de régimes à prestations définies versent leurs cotisations à des fonds de pensions gestionnaires de retraites ; seule est provisionnée, le cas échéant, la part des engagements qui dépasse la valeur des actifs détenus par ces fonds.

## J) Provision pour réaménagement des sites

Lorsqu'une obligation légale ou contractuelle le rend nécessaire, une provision pour frais de remise en état est constituée par étalement sur la durée d'exploitation.

La provision est évaluée site par site, et enregistrée pour la valeur actuarielle des travaux futurs, estimés au coût actuel connu et en fonction du plan d'étalement des travaux.

## K) Impôts sur les bénéfices

Des provisions pour impôts différés sont constituées, selon la méthode du report variable, pour rattacher à chaque exercice la charge fiscale qui lui incombe, compte tenu des décalages dans le temps qui peuvent exister entre la date d'enregistrement de certaines charges et celle de leur incidence fiscale effective (en particulier décalage entre amortissements fiscaux et comptables). Conformément à la méthode partielle, ces provisions pour impôts différés sont limitées aux montants dont le paiement est probable.

## L) Changements de présentation

En 1999, le Groupe a changé la présentation de la situation nette. Elle est dorénavant montrée "avant répartition".

D'autre part, le Groupe a modifié la présentation de la marge brute d'autofinancement au tableau des flux de trésorerie. Les plus- et moins- values de cession en sont désormais exclues et figurent sur la ligne "cession des actifs".

Dans les deux cas, les années antérieures ont été retraitées de manière à rendre les données comparables.

## 2 - RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR BRANCHE ET ZONE GÉOGRAPHIQUE

| Branches<br>(en millions d'euros) | 1999          | 1998         | 1997         |
|-----------------------------------|---------------|--------------|--------------|
| Ciment                            | 3 635         | 3 288        | 2 971        |
| Granulats & Béton                 | 3 202         | 3 117        | 1 833        |
| Toiture                           | 1 621         | 1 569        |              |
| Plâtre                            | 855           | 670          | 645          |
| Matériaux de Spécialités          | 1 207         | 1 123        | 962          |
| Autres                            | 8             | 35           | 2            |
| <b>TOTAL</b>                      | <b>10 528</b> | <b>9 802</b> | <b>6 413</b> |

| Zone géographique<br>(en millions d'euros) | 1999          | 1998         | 1997         |
|--------------------------------------------|---------------|--------------|--------------|
| Europe occidentale                         | 5 498         | 5 327        | 3 111        |
| dont : France                              | 2 260         | 2 200        | 1 756        |
| Allemagne                                  | 1 076         | 1 033        | 393          |
| Royaume-Uni                                | 739           | 816          | 138          |
| Amérique du Nord                           | 2 761         | 2 516        | 1 744        |
| Europe centrale et de l'Est                | 359           | 399          | 180          |
| Bassin méditerranéen émergent              | 516           | 426          | 423          |
| Amérique latine                            | 517           | 628          | 522          |
| Afrique sub-saharienne/océan Indien        | 507           | 355          | 244          |
| Asie/Pacifique                             | 370           | 151          | 189          |
| <b>TOTAL</b>                               | <b>10 528</b> | <b>9 802</b> | <b>6 413</b> |

## 3 - QUOTE-PART DES RÉSULTATS DES SOCIÉTÉS MISES EN ÉQUIVALENCE

| (en millions d'euros)                | 1999      | 1998      | 1997       |
|--------------------------------------|-----------|-----------|------------|
| Quote-part courante des équivalences | 86        | 56        | 11         |
| Plus-(moins-) values de cession      | 8         | 0         | 0          |
| Autres profits (pertes)              | (5)       | (3)       | (10)       |
| Frais financiers nets                | (19)      | (5)       |            |
| Impôts                               | (19)      | (13)      | (2)        |
| <b>RÉSULTATS APRÈS IMPÔTS</b>        | <b>51</b> | <b>35</b> | <b>(1)</b> |

## 4 - ANALYSE DES FRAIS FINANCIERS NETS

| (en millions d'euros)            | 1999       | 1998       | 1997      |
|----------------------------------|------------|------------|-----------|
| Intérêts et charges assimilées   | 370        | 368        | 174       |
| Produits des prêts et placements | (33)       | (80)       | (82)      |
| <b>TOTAL</b>                     | <b>337</b> | <b>288</b> | <b>92</b> |

Les intérêts sur dettes à long et moyen terme s'entendent après déduction, pour un montant de 6 millions d'euros en 1999 (4 millions d'euros en 1998 et 1 million d'euros en 1997) d'intérêts courus sur les emprunts destinés au financement des unités de production importantes, pendant la période de construction.

## 5 - IMPÔTS SUR LES BÉNÉFICES

La charge d'impôts courants est égale au montant payé ou restant à payer à court terme aux administrations fiscales au titre de l'exercice en fonction des règles et des taux en vigueur dans les différents pays, et compte tenu du régime décrit ci-après.

Le Groupe est placé sous le régime du bénéfice fiscal consolidé. L'agrément couvre les exercices 1998, 1999 et 2000.

L'impôt est calculé sur le résultat fiscal consolidé, incluant les filiales françaises et étrangères, détenues à plus de 50 % par le Groupe, les impôts payés par chaque filiale étant déduits du montant à payer. L'effet net des impôts sur le bénéfice s'analyse comme suit :

| (en millions d'euros) | 1999       | 1998       | 1997       |
|-----------------------|------------|------------|------------|
| Impôts courants       | 382        | 305        | 203        |
| Impôts différés       | 7          | 16         | (12)       |
| <b>TOTAL</b>          | <b>389</b> | <b>321</b> | <b>191</b> |

## 6 - IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

| (en millions d'euros) | 1999         | 1998       | 1997       |
|-----------------------|--------------|------------|------------|
| Valeurs brutes *      | 1 220        | 911        | 737        |
| Amortissements        | (141)        | (120)      | (54)       |
| <b>TOTAL</b>          | <b>1 079</b> | <b>791</b> | <b>683</b> |

\* Dont 877 millions d'euros en 1999 (641 millions d'euros en 1998 et 567 millions d'euros en 1997) représentent la valeur des positions commerciales et des marques acquises.



## 7 - INCIDENCE SUR LE BILAN DES ACQUISITIONS DE SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES

(en millions d'euros)

|                                                               | 1999         | 1998       | 1997         | dont Redland |
|---------------------------------------------------------------|--------------|------------|--------------|--------------|
| Actifs immobilisés                                            | 572          | 512        | 3 063        | 2 740        |
| Dettes et passifs à long terme                                | (424)        | (76)       | (548)        | (530)        |
| Fonds de roulement                                            | (16)         | 32         | (1 003)      | (736)        |
| <b>ACTIF NET DES SOCIÉTÉS ACQUISES</b>                        | <b>132</b>   | <b>468</b> | <b>1 512</b> | <b>1 474</b> |
| Actif net acquis (en quote-part)                              | 27           | 297        | 1 512        | 1 474        |
| Acquisition d'intérêts minoritaires                           | 487          | 154        | 88           | -            |
| Acquisition de quotes-parts des sociétés mises en équivalence | 17           | 73         | 111          | -            |
| Positions commerciales et marques                             | 150          | 35         | 78           | -            |
| Ecart de première consolidation Redland                       | -            | -          | 1 198        | 1 198        |
| Ecarts d'acquisition résiduels                                | 755          | 356        | 214          | -            |
| Ecarts d'acquisition négatifs                                 | -            | (2)        | -            | -            |
| <b>VALEUR DES TITRES ACQUIS</b>                               | <b>1 436</b> | <b>914</b> | <b>3 201</b> | <b>2 672</b> |
| Valeur des titres acquis dans les exercices antérieurs        | (564)        | (164)      | (151)        | -            |
| <b>VALEUR DES TITRES ACQUIS DANS L'EXERCICE</b>               | <b>872</b>   | <b>750</b> | <b>3 050</b> | <b>2 672</b> |
| <b>ENDETTEMENT NET DES SOCIÉTÉS ACQUISES</b>                  | <b>(4)</b>   | <b>83</b>  | <b>621</b>   | <b>600</b>   |
| <b>TOTAL</b>                                                  | <b>868</b>   | <b>833</b> | <b>3 671</b> | <b>3 272</b> |

68

## 8 - IMMOBILISATIONS CORPORELLES

### Décomposition par nature

(en millions d'euros)

|                                                   | Brut          | 1999<br>Amortissement | Net          | 1998<br>Net  | 1997<br>Net  |
|---------------------------------------------------|---------------|-----------------------|--------------|--------------|--------------|
| Terrains                                          | 1 569         | 147                   | 1 422        | 1 275        | 1 790        |
| Constructions                                     | 2 328         | 968                   | 1 360        | 1 056        | 980          |
| Matériels, outillages, agencements, installations | 9 268         | 4 864                 | 4 404        | 3 749        | 3 589        |
| Immobilisations en cours                          | 718           | 0                     | 718          | 539          | 293          |
| <b>TOTAL</b>                                      | <b>13 883</b> | <b>5 979</b>          | <b>7 904</b> | <b>6 619</b> | <b>6 652</b> |

### Répartition par Branche

(en millions d'euros)

|                          | Brut          | 1999<br>Amortissement | Net          | 1998<br>Net  | 1997<br>Net  |
|--------------------------|---------------|-----------------------|--------------|--------------|--------------|
| Ciment                   | 7 080         | 3 076                 | 4 004        | 3 101        | 2 594        |
| Granulats & Béton        | 3 091         | 1 385                 | 1 706        | 1 564        | 2 204        |
| Toiture                  | 2 027         | 901                   | 1 126        | 1 034        | 1 072        |
| Plâtre                   | 940           | 278                   | 662          | 524          | 446          |
| Matériaux de Spécialités | 594           | 310                   | 284          | 258          | 228          |
| Autres                   | 151           | 29                    | 122          | 138          | 108          |
| <b>TOTAL</b>             | <b>13 883</b> | <b>5 979</b>          | <b>7 904</b> | <b>6 619</b> | <b>6 652</b> |

**Répartition par zone géographique**  
*(en millions d'euros)*

|                    | <b>1999</b>   |                      |              | <b>1998</b>  | <b>1997</b>  |
|--------------------|---------------|----------------------|--------------|--------------|--------------|
|                    | <b>Brut</b>   | <b>Amortissement</b> | <b>Net</b>   | <b>Net</b>   | <b>Net</b>   |
| Europe occidentale | 6 938         | 3 424                | 3 514        | 3 637        | 3 831        |
| dont : France      | 2 467         | 1 265                | 1 202        | 1 253        | 1 339        |
| Amérique du Nord   | 3 076         | 1 366                | 1 710        | 1 298        | 1 602        |
| Autres pays        | 3 869         | 1 189                | 2 680        | 1 684        | 1 219        |
| <b>TOTAL</b>       | <b>13 883</b> | <b>5 979</b>         | <b>7 904</b> | <b>6 619</b> | <b>6 652</b> |

## Crédit-bail

Les immobilisations brutes tiennent compte d'un montant de 43 millions d'euros financé par contrats de crédit-bail. La dette résiduelle correspondante est de 17 millions d'euros (en 1998, immobilisations brutes : 58 millions d'euros, dette résiduelle : 27 millions d'euros ; en 1997, immobilisations brutes : 65 millions d'euros, dette résiduelle : 24 millions d'euros).

## 9 - TITRES

### a) Titres mis en équivalence

| <b>Répartition par zone géographique</b><br><i>(en millions d'euros)</i> | <b>1999</b> | <b>1998</b> | <b>1997</b> |
|--------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|
| Europe occidentale                                                       | 193         | 133         | 157         |
| dont France                                                              | 8           | 8           | (2)         |
| Amérique du Nord                                                         | 63          | 71          | 8           |
| Autres pays                                                              | 77          | 112         | 119         |
| <b>TOTAL</b>                                                             | <b>333</b>  | <b>316</b>  | <b>284</b>  |

### b) Autres titres de participation

|                                                  | <b>1999</b> | <b>1998</b> | <b>1997</b> |
|--------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|
| Titres de participation non consolidés           | 293         | 725         | 271         |
| Titres immobilisés de l'activité de portefeuille | 120         | 176         | 192         |
| <b>TOTAL</b>                                     | <b>413</b>  | <b>901</b>  | <b>463</b>  |

### Titres de participation non consolidés

Les titres de participation non consolidés comprennent diverses participations non significatives et des participations acquises récemment, qui seront consolidées en 2000 (Cemento Portland Blanco de Mexico, Premex...).

### Titres immobilisés de l'activité de portefeuille (TIAP)

| <i>(en millions d'euros)</i>          | <b>Valeur brute</b> | <b>Valeur nette</b> | <b>Valeur estimative</b> |
|---------------------------------------|---------------------|---------------------|--------------------------|
| Montant au début de l'exercice        | 176                 | 176                 | 308                      |
| Cessions nettes de l'exercice         | (56)                | (56)                | (134)                    |
| Variation de la valeur estimative     |                     |                     | 23                       |
| <b>MONTANT À LA FIN DE L'EXERCICE</b> | <b>120</b>          | <b>120</b>          | <b>197</b>               |

Les titres immobilisés de l'activité de portefeuille représentent entre 0,5 % et 3 % du capital de plusieurs sociétés cotées. La valeur estimative est évaluée par référence à la situation nette de ces sociétés.

Au 31 décembre 1999, la valeur boursière du portefeuille est de 338 millions d'euros.

## 10 - STOCKS ET TRAVAUX EN COURS

| <i>(en millions d'euros)</i>                     | <b>1999</b>  | <b>1998</b>  | <b>1997</b>  |
|--------------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|
| Matières premières et fournitures                | 728          | 608          | 528          |
| Travaux en cours et produits finis ou semi-finis | 582          | 515          | 551          |
| <b>TOTAL BRUT</b>                                | <b>1 310</b> | <b>1 123</b> | <b>1 079</b> |
| <b>PROVISIONS</b>                                | <b>(73)</b>  | <b>(61)</b>  | <b>(49)</b>  |
| <b>TOTAL NET</b>                                 | <b>1 237</b> | <b>1 062</b> | <b>1 030</b> |

## 11 - CAPITAL

Au 31 décembre 1999, le capital social est composé de **104 978 206 actions** au nominal de **25 francs**.  
Le capital a évolué de la manière suivante :

| <i>En nombre d'actions (milliers)</i>                                                                | <b>1999</b>    | <b>1998</b>    | <b>1997</b>   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|----------------|---------------|
| Au début de l'exercice                                                                               | 102 787        | 94 663         | 94 403        |
| Réinvestissement du dividende                                                                        | 1 325          |                |               |
| Augmentation de capital                                                                              | 494            | 7 890          |               |
| Exercices d'options de souscription d'actions                                                        | 372            | 234            | 260           |
| <b>A LA FIN DE L'EXERCICE</b>                                                                        | <b>104 978</b> | <b>102 787</b> | <b>94 663</b> |
| Nombre moyen d'actions (pris en compte pour le calcul du Résultat par action, autodétention déduite) | 99 255         | 94 587         | 89 524        |

## 12 - RÉSERVES

Les réserves avant répartition, revenant à Lafarge, s'analysent comme suit :

| <i>(en millions d'euros)</i> | <b>1999</b>  | <b>1998</b>  | <b>1997</b>  |
|------------------------------|--------------|--------------|--------------|
| Réserves                     | 3 264        | 2 750        | 2 424        |
| Actions d'autodétention*     | (88)         | (326)        | (298)        |
| Ecart de réévaluation        | 4            | 4            | 4            |
| <b>TOTAL</b>                 | <b>3 180</b> | <b>2 428</b> | <b>2 130</b> |

*\*Les actions de la société détenues par des sociétés du Groupe sont inscrites en diminution des réserves pour leur valeur d'acquisition.*

La distribution de certaines réserves pourrait donner lieu à des impôts complémentaires. Ces réserves étant considérées comme des investissements permanents, aucun impôt n'a été provisionné.

## 13 - SITUATION NETTE

| <i>(en millions d'euros)</i>                                                         | <b>1999</b>  | <b>1998</b>  | <b>1997</b>  |
|--------------------------------------------------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>SITUATION NETTE</b>                                                               |              |              |              |
| <b>AU DÉBUT DE L'EXERCICE</b>                                                        | <b>4 689</b> | <b>4 153</b> | <b>3 827</b> |
| Augmentation nette de capital, réinvestissement du dividende et exercice des options | 154          | 495          | 10           |
| Résultat net part du Groupe                                                          | 614          | 466          | 371          |
| Dividendes versés                                                                    | (183)        | (141)        | (139)        |
| Mouvement des écarts de conversion                                                   | 255          | (256)        | 108          |
| Diminution (Augmentation) des actions conservées                                     | 322          | (28)         | (24)         |
| <b>SITUATION NETTE À LA FIN DE L'EXERCICE (AVANT RÉPARTITION)</b>                    | <b>5 851</b> | <b>4 689</b> | <b>4 153</b> |

Le montant des écarts de conversion liés aux devises de la zone euro s'élève à -205 millions d'euros pour la part Groupe.

## 14 - AUTRES FONDS PROPRES

Les autres fonds propres comprennent en 1999 un montant de 286 millions d'euros correspondant à l'émission d'actions prévue au 1<sup>er</sup> semestre 2000, destinées à rémunérer les anciens actionnaires de Lafarge Braas suite à la cession de leurs titres.

## 15 - PROVISIONS

### a) Impôts différés

Le solde bilantiel de la provision pour impôts différés en accord avec la méthode partielle est de 13 millions d'euros au 31 décembre 1999 (19 millions d'euros au 31 décembre 1998 et 6 millions d'euros au 31 décembre 1997). Comme mentionné dans la note 1K, cette provision représente le montant qui sera probablement payé à moyen terme aux administrations fiscales locales en fonction des règles et des taux en vigueur des différents pays. La variation de la provision pour impôts différés, tant en méthode partielle qu'en méthode globale, s'analyse de la façon suivante :

| Mouvement de l'année<br>(en millions d'euros) | Méthode partielle (chiffres publiés) |           |           | Méthode globale |            |            |
|-----------------------------------------------|--------------------------------------|-----------|-----------|-----------------|------------|------------|
|                                               | 1999                                 | 1998      | 1997      | 1999            | 1998       | 1997       |
| <b>PROVISION AU 1<sup>er</sup> JANVIER</b>    | <b>19</b>                            | <b>6</b>  | <b>16</b> | <b>716</b>      | <b>505</b> | <b>423</b> |
| Mouvements périmètre et change                | (13)                                 | (3)       | 2         | 36              | 107        | 17         |
| Incidence sur le résultat                     | 7                                    | 16        | (12)      | 93              | 104        | 65         |
| <b>PROVISION AU 31 DÉCEMBRE</b>               | <b>13</b>                            | <b>19</b> | <b>6</b>  | <b>845</b>      | <b>716</b> | <b>505</b> |

L'incidence de l'application de la méthode globale aurait généré un complément d'impôts différés au bilan de 832 millions d'euros par rapport aux chiffres publiés. Ce complément provient essentiellement de l'approche bilantielle du report variable, alors que la méthode partielle ne prend en compte que les différences temporaires recensées entre le résultat comptable retraité et le résultat imposable des filiales consolidées.

71

### b) Autres provisions

(en millions d'euros)

|  | 1999  | 1998  | 1997 |
|--|-------|-------|------|
|  | 1 168 | 1 090 | 968  |

Ce poste comprend notamment les provisions pour indemnités de départ, compléments de retraite et coûts de santé, qui couvrent les engagements vis-à-vis du personnel tant actif que retraité et s'élèvent à 587 millions d'euros au 31 décembre 1999, 541 millions d'euros au 31 décembre 1998 et 473 millions d'euros au 31 décembre 1997.

Tous les engagements du Groupe en matière d'indemnités de départ et de compléments de retraite sont couverts soit par les fonds, soit par la provision au bilan.

Les montants gérés par un fonds externe pour le compte de Lafarge et plusieurs de ses filiales françaises s'élèvent à 33 millions d'euros en décembre 1999.

La valeur des actifs détenus par les fonds de pension de certaines sociétés étrangères, et notamment ceux de Lafarge Corporation et Redland PLC, est supérieure au montant de leurs obligations.

Le solde de ce poste correspond principalement à des provisions pour restructurations, reconstitutions de sites et risques divers, ainsi qu'à des provisions sur des participations non consolidées.

## 16 - ENDETTEMENT NET

### a) Emprunts à durée indéterminée (EDI)

En 1989 et 1990, Lafarge a émis un total de 762 millions d'euros de titres subordonnés à durée indéterminée (TSDI). Ces titres portaient intérêts pendant 15 ans

au taux du PIBOR francs à 6 mois, plus 0,45 % l'an. Le risque de taux d'intérêt a été couvert par des contrats d'échange de taux d'intérêt.

Fin 1996, Lafarge a exercé son droit de rachat et substitué aux TSDI des emprunts à durée indéterminée (EDI) de même montant nominal, portant intérêt au même taux et pour la durée résiduelle des contrats d'origine. Les flux financiers sont maintenus à l'identique en termes de montants et d'échéances. Les TSDI d'origine avaient été comptabilisés au passif du bilan en quasi fonds propres pour leur valeur nette de 564 millions d'euros à la date d'émission, et étaient amortis sur une période de 15 ans. A la suite de la substitution des TSDI par les EDI et de l'aménagement de certaines clauses juridiques, les EDI ont été comptabilisés en dette à long et moyen terme.

Pour le reste, dans les comptes consolidés, le traitement comptable reste inchangé. Il est basé sur la méthode de l'annuité constante, c'est-à-dire que le versement semi-annuel aux investisseurs est réparti entre un intérêt implicite comptabilisé en frais financiers et l'amortissement du montant net des EDI (ex TSDI). Ce calcul est mis à jour chaque année en tenant compte des intérêts effectivement payés.

Au 31 décembre 1999, le solde au bilan après amortissement cumulé s'élève à 292 millions d'euros (333 millions d'euros au 31 décembre 1998 et 371 millions d'euros au 31 décembre 1997). Les EDI seront complètement amortis en 2005.

## b) Dette brute

| <b>Dettes à long et moyen terme</b><br>(en millions d'euros) | <b>1999</b>  | <b>1998</b>  | <b>1997</b>  |
|--------------------------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|
| A plus d'un an et moins de cinq ans                          | 2 897        | 2 185        | 2 185        |
| A plus de cinq ans                                           | 2 623        | 3 636        | 2 848        |
| <b>TOTAL</b>                                                 | <b>5 520</b> | <b>5 821</b> | <b>5 033</b> |

Parmi ces dettes figurent des concours bancaires, des tirages sur des lignes à court terme et des émissions de billets de trésorerie adossés à des lignes à long et moyen terme, pour un montant total de 1 003 millions d'euros.

## c) Endettement net

La décomposition de l'endettement net par devise se présente comme suit :

| (en millions d'euros) | <b>1999</b>  | <b>1998</b>  | <b>1997</b>  |
|-----------------------|--------------|--------------|--------------|
| Franc Français (FRF)  | 2 015        | 2 848        | 2 206        |
| Deutsche Mark (DEM)   | 491          | 930          | 986          |
| Peseta (ESP)          | 188          | 27           | 31           |
| Euro (EUR)            | 1 458        | 500          | -            |
| Dollar US (USD)       | 790          | 722          | 1 177        |
| Dollar Canadien (CAD) | (184)        | (160)        | (208)        |
| Franc Suisse (CHF)    | 16           | 6            | (14)         |
| Livre Sterling (GBP)  | 350          | 398          | 541          |
| Autres devises        | 286          | 50           | 201          |
| <b>TOTAL</b>          | <b>5 410</b> | <b>5 321</b> | <b>4 920</b> |

## 17 - INSTRUMENTS FINANCIERS

### a) Valeur de marché des instruments financiers

#### 】 Disponibilités et dépôts à court terme, clients et comptes rattachés, concours bancaires courants, fournisseurs et comptes rattachés

Le Groupe a estimé qu'en raison de leur caractère court terme, la valeur comptable constituait une approximation raisonnable de la valeur de marché.

#### 】 Dette à long et moyen terme

La valeur actuelle a été estimée à 5 343 millions d'euros au 31 décembre 1999, 5 447 millions d'euros au 31 décembre 1998 et 5 073 millions d'euros au 31 décembre 1997 sur la base de :

- la valeur comptable pour les emprunts à taux variable,
- la valeur de marché pour les emprunts cotés sur un marché suffisamment liquide,
- l'actualisation des flux aux taux d'intérêt de marché, compte tenu de leurs caractéristiques, pour les autres emprunts à taux fixes.

#### 】 Produits dérivés

Les instruments financiers utilisés par le Groupe dans le cadre de la gestion de sa dette sont exclusivement



des contrats d'échange de taux d'intérêt (swaps de taux) portant sur une valeur de 1 227 millions d'euros au 31 décembre 1999, (1 877 millions d'euros au 31 décembre 1998 et 1 735 millions d'euros au 31 décembre 1997).

Le taux d'intérêt fixe moyen de ces contrats, dont la plupart ont été conclus au début des années 1990, est supérieur au taux d'intérêt constaté sur les marchés financiers au 31 décembre 1999. La valeur actualisée du différentiel de taux entre ces deux périodes, appliquée à la durée de vie résiduelle des contrats de swap est estimée à 210 millions d'euros au 31 décembre 1999, 260 millions d'euros au 31 décembre 1998 et 215 millions d'euros au 31 décembre 1997. Cette évaluation ne concerne que les produits dérivés dont la durée restant à courir est supérieure à un an, comme décrit au paragraphe ci-dessus.

## b) Gestion du risque de contrepartie

Le Groupe contrôle son risque de contrepartie sur ses placements et sur ses interventions sur les marchés de gré à gré en sélectionnant de façon rigoureuse ses contreparties, notamment au travers de limites mises à jour régulièrement. Le Groupe considère qu'il est peu exposé au risque de crédit et qu'il n'existe pas de concentration particulière.

## c ) Exposition aux risques de marché

### ► Exposition au risque de change

Les actifs monétaires sont constitués des créances et prêts ainsi que des valeurs mobilières de placement et disponibilités. Les passifs monétaires sont constitués des dettes financières ainsi que des dettes d'exploitation et dettes diverses.

Les sociétés du Groupe gèrent leurs positions de change sur les transactions commerciales et financières effectuées dans une devise autre que leur monnaie nationale. Cette gestion consiste principalement à couvrir, dès que l'engagement de transaction est ferme, les factures libellées en devises. La politique du Groupe est que chaque société s'endette dans la même devise que le cash flow qui sera utilisé pour servir et rembourser l'emprunt. De la même manière, tout placement est à faire dans la même

devise que le cash flow de la société. Des conditions particulières à un pays (forte inflation, convertibilité, liquidité...) peuvent amener le Groupe à adapter cette politique.

L'incidence des fluctuations monétaires sur l'actif net des filiales et participations du Groupe est inscrite en écarts de conversion dans les capitaux propres (voir note 1 sur les principes comptables).

La part dans le résultat net consolidé des résultats des filiales établissant leurs comptes en dollars s'élève à 22 %. Une variation de 10 % du cours de cette devise aurait, de ce fait, une incidence de 13 millions d'euros sur le résultat net consolidé, hors tout autre effet d'une telle variation des taux de change sur les conditions d'exploitation des diverses filiales du Groupe.

### ► Exposition au risque de taux

L'exposition au risque de taux d'intérêt recouvre deux natures de risques :

- un risque de prix lié aux actifs et passifs financiers à taux fixe. En contractant par exemple une dette à taux fixe, l'entreprise est exposée à un risque d'opportunité en cas de baisse des taux. Une variation des taux aura une incidence sur la valeur de marché des actifs et passifs à taux fixe mais n'affectera pas les produits et charges financières et, par conséquent, le résultat futur de l'entreprise jusqu'à l'échéance de ces actifs et passifs.

- un risque de cash flow lié aux actifs et passifs financiers à taux variables. Une variation de taux aura peu d'incidence sur la valeur de marché des actifs et passifs financiers à taux variables mais affectera au contraire le résultat futur de l'entreprise.

Le Groupe, compte tenu de sa politique générale, arbitre entre ces deux natures de risques. Il utilise pour la gestion du risque de taux d'intérêt de ses actifs et passifs financiers, en particulier de sa dette financière, des instruments dérivés dont les encours représentés par leur notionnel figurent en note 17a).

Ces instruments dérivés peuvent être de différentes natures. Ils permettent de :

- figer le taux de dettes financières à taux variables,
- "variabiliser" le taux de dettes financières à taux fixes,
- gérer le taux des placements financiers ou des dettes financières en profitant de certaines opportunités de marché.

Compte tenu de ces opérations de couverture, l'exposition aux risques de taux d'intérêt du Groupe est présentée ci-dessous, en distinguant les actifs et passifs financiers à taux fixe exposés au risque de prix, des actifs et passifs à taux variables exposés au risque de cash flow.

(en millions d'euros)

|                                       | 1999         | 1998         | 1997         | Echéancier au 31/12/99 |              |              |
|---------------------------------------|--------------|--------------|--------------|------------------------|--------------|--------------|
|                                       |              |              |              | < à 1 an               | 1 à 5 ans    | > à 5 ans    |
| <b>TSDI/EDI</b>                       | <b>284</b>   | <b>324</b>   | <b>360</b>   | <b>45</b>              | <b>229</b>   | <b>10</b>    |
| Taux d'intérêt moyen                  | 8,39%        | 8,39%        | 8,39%        |                        |              |              |
| <b>EMPRUNTS OBLIGATAIRES</b>          | <b>2 610</b> | <b>2 003</b> | <b>457</b>   | <b>152</b>             | <b>854</b>   | <b>1 604</b> |
| Taux d'intérêt moyen                  | 6,04%        | 6,39%        | 6,53%        |                        |              |              |
| <b>TITRES DE CRÉANCES NÉGOCIABLES</b> | <b>156</b>   | <b>226</b>   | <b>228</b>   | <b>29</b>              | <b>125</b>   | <b>2</b>     |
| Taux d'intérêt moyen                  | 7,09%        | 6,35%        | 7,84%        |                        |              |              |
| <b>AUTRES DETTES FINANCIÈRES</b>      | <b>970</b>   | <b>896</b>   | <b>587</b>   | <b>118</b>             | <b>684</b>   | <b>168</b>   |
| Taux d'intérêt moyen                  | 6,38%        | 6,01%        | 6,74%        |                        |              |              |
| <b>PASSIFS FINANCIERS TAUX FIXES</b>  | <b>4 020</b> | <b>3 449</b> | <b>1 632</b> | <b>344</b>             | <b>1 892</b> | <b>1 784</b> |
| Taux d'intérêt moyen                  | 6,32%        | 6,48%        | 7,20%        |                        |              |              |

En cas de variation de 1% instantanée de la courbe des taux, l'incidence sur la valeur de marché des passifs financiers à taux fixes du Groupe peut être estimée à 138 millions d'euros.

(en millions d'euros)

|                                         | 1999         | 1998         | 1997         | Echéancier au 31/12/99 |              |            |
|-----------------------------------------|--------------|--------------|--------------|------------------------|--------------|------------|
|                                         |              |              |              | < à 1 an               | 1 à 5 ans    | > à 5 ans  |
| <b>ACTIFS FINANCIERS TAUX VARIABLES</b> | <b>1 061</b> | <b>970</b>   | <b>866</b>   |                        |              |            |
| Taux d'intérêt moyen                    | 5,52%        | 5,27%        | 4,90%        |                        |              |            |
| <b>TSDI/EDI</b>                         | <b>9</b>     | <b>10</b>    | <b>12</b>    | <b>1</b>               | <b>7</b>     | <b>1</b>   |
| Taux d'intérêt moyen                    | 3,39%        | 3,67%        | 3,99%        |                        |              |            |
| <b>EMPRUNTS OBLIGATAIRES</b>            | -            | -            | -            | -                      | -            | -          |
| Taux d'intérêt moyen                    | -            | -            | -            |                        |              |            |
| <b>TITRES DE CRÉANCES NÉGOCIABLES</b>   | <b>874</b>   | <b>1 350</b> | <b>741</b>   | -                      | <b>333</b>   | <b>541</b> |
| Taux d'intérêt moyen                    | 3,22%        | 3,52%        | 3,54%        |                        |              |            |
| <b>AUTRES DETTES FINANCIÈRES</b>        | <b>1 568</b> | <b>1 483</b> | <b>3 401</b> | <b>461</b>             | <b>810</b>   | <b>297</b> |
| Taux d'intérêt moyen                    | 7,17%        | 5,47%        | 5,94%        |                        |              |            |
| <b>PASSIF FINANCIERS TAUX VARIABLES</b> | <b>2 451</b> | <b>2 843</b> | <b>4 154</b> | <b>462</b>             | <b>1 150</b> | <b>839</b> |
| Taux d'intérêt moyen                    | 5,75%        | 4,54%        | 5,50%        |                        |              |            |

Une variation instantanée de 1 % des taux d'intérêt à court terme aurait un impact de 14 millions d'euros sur le résultat consolidé avant impôt.

## 1 Taux d'intérêt moyen

Le taux d'intérêt moyen instantané de la dette brute constatée au 31 décembre 1999, s'établit à 6,1 % (5,6 % en 1998, 6 % en 1997).

## 18 - GARANTIES, ENGAGEMENTS

(en millions d'euros)

|                                            | 1999       | 1998       | 1997       |
|--------------------------------------------|------------|------------|------------|
| Nantissement de titres et d'actifs         | 54         | 44         | 152        |
| Hypothèques                                | 71         | 52         | 61         |
| Cautions données et autres garanties       | 397        | 175        | 138        |
| Contrats d'achat d'immobilisations         | 52         | 95         | 67         |
| Annuités de crédit-bail non capitalisables | 140        | 99         | 62         |
| Autres engagements                         | 75         | 118        | 82         |
| <b>TOTAL</b>                               | <b>789</b> | <b>583</b> | <b>562</b> |

## 19 - EFFECTIFS AU 31 DÉCEMBRE ET CHARGES DE PERSONNEL

|                                                | 1999          | 1998          | 1997          |
|------------------------------------------------|---------------|---------------|---------------|
| Cadres                                         | 8 539         | 7 768         | 4 864         |
| Non cadres                                     | 62 406        | 57 910        | 32 233        |
| <b>TOTAL DES EFFECTIFS</b>                     | <b>70 945</b> | <b>65 678</b> | <b>37 097</b> |
| <b>CHARGES DE PERSONNEL (MILLIONS D'EUROS)</b> | <b>1 892</b>  | <b>1 845</b>  | <b>1 214</b>  |

75

## 20 - RÉMUNÉRATIONS ALLOUÉES AUX MEMBRES DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION DE LA SOCIÉTÉ À RAISON DE LEURS FONCTIONS DANS LES ENTREPRISES CONSOLIDÉES

| (en millions d'euros)     | 1999       | 1998       | 1997       |
|---------------------------|------------|------------|------------|
| Conseil d'administration* | 0,4        | 0,3        | 0,3        |
| Direction                 | 8,1        | 6,1        | 4,0        |
| <b>TOTAL</b>              | <b>8,5</b> | <b>6,4</b> | <b>4,3</b> |

\* jetons de présence

## 21 - LITIGES ET AUTRES FAITS EXCEPTIONNELS

La Commission européenne poursuit son enquête sur l'industrie plâtrière en Europe, dans le cadre de

l'article 85 du traité de Rome. Aucune notification de griefs n'a pour le moment été signifiée à la société. A ce stade de la procédure, aucune provision n'a été enregistrée dans les comptes au 31 décembre 1999.

Certaines filiales, dans le cours normal de leurs affaires, font l'objet de litiges et de réclamations de la part de tiers. Le règlement de ces situations devrait intervenir sans incidence significative sur l'activité, le patrimoine, la situation financière ou les résultats du Groupe.

Le tribunal de première instance de l'Union européenne ne s'est pas encore prononcé sur le recours contre la décision de sanction prise en 1994 par la Commission européenne à l'encontre des principales entreprises cimentières communautaires, dont certaines filiales du Groupe. Le montant total des amendes pour le Groupe, entièrement provisionné, s'est élevé à 29 millions d'euros. Il n'existe pas à la connaissance de la société d'autres faits exceptionnels ou litiges susceptibles d'avoir ou ayant eu dans un passé récent d'incidence significative sur la situation financière de la société et de son Groupe.

## 22 - RÉSULTATS FINANCIERS DU GROUPE AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

(en millions d'euros sauf indications contraires)

|                                                           | 1999    | 1998    | 1997   | 1996   | 1995   |
|-----------------------------------------------------------|---------|---------|--------|--------|--------|
| <b>SITUATION FINANCIÈRE EN FIN D'EXERCICE</b>             |         |         |        |        |        |
| Nombre d'actions émises (milliers) <sup>(1)</sup>         | 104 978 | 102 787 | 94 663 | 94 403 | 92 251 |
| Fonds propres de l'ensemble consolidé <sup>(2)</sup>      | 7 888   | 6 313   | 5 517  | 4 658  | 4 835  |
| Situation nette part du Groupe                            | 5 851   | 4 689   | 4 153  | 3 827  | 3 678  |
| Situation nette part du Groupe par action (euros)         | 56,6    | 48,3    | 46,5   | 42,7   | 41,0   |
| Endettement net <sup>(3)</sup>                            | 5 410   | 5 321   | 4 920  | 1 420  | 448    |
| <b>RÉSULTATS CONSOLIDÉS</b>                               |         |         |        |        |        |
| Chiffre d'affaires                                        | 10 528  | 9 802   | 6 413  | 5 376  | 5 064  |
| Résultat net avant amortissement des écarts d'acquisition | 981     | 809     | 559    | 412    | 463    |
| Résultat net part du Groupe                               | 614     | 466     | 371    | 281    | 358    |
| Marge brute d'autofinancement                             | 1 495   | 1 282   | 883    | 715    | 671    |
| <b>RÉSULTAT PAR ACTION (EUROS)</b>                        |         |         |        |        |        |
| Résultat net part du Groupe                               | 6,2     | 4,9     | 4,1    | 3,1    | 4,1    |
| Marge brute d'autofinancement                             | 15,1    | 13,6    | 9,9    | 7,9    | 7,6    |
| <b>PERSONNEL</b>                                          |         |         |        |        |        |
| Nombre de salariés au 31 décembre                         | 70 945  | 65 678  | 37 097 | 35 232 | 34 819 |

(1) le nombre d'actions émises est retraité pour tenir compte de l'attribution, le 5 juillet 1995, d'une action gratuite pour dix actions détenues.

(2) y compris TSDI pour 435 millions d'euros en 1995.

(3) y compris EDI pour 292 millions d'euros en 1999, 333 millions d'euros en 1998, 371 millions d'euros en 1997 et 404 millions d'euros en 1996.

## 23 - COURS DE CHANGE AU 31 DÉCEMBRE 1999

(par rapport à l'euro)

|                            | Taux fin d'année |        |        | Taux moyen |        |        |
|----------------------------|------------------|--------|--------|------------|--------|--------|
|                            | 1999             | 1998   | 1997   | 1999       | 1998   | 1997   |
| DOLLAR US (USD)            | 0,9954           | 0,8571 | 0,9147 | 0,9374     | 0,9031 | 0,8897 |
| DOLLAR CANADIEN (CAD)      | 0,6846           | 0,5537 | 0,6370 | 0,6307     | 0,6078 | 0,6428 |
| DEUTSCHE MARK (DEM)        | 0,5113           | 0,5113 | 0,5100 | 0,5113     | 0,5111 | 0,5132 |
| PESETA (ESP)               | 0,0060           | 0,0060 | 0,0060 | 0,0060     | 0,0060 | 0,0060 |
| LIVRE STERLING (GBP)       | 1,6085           | 1,4175 | 1,5118 | 1,5171     | 1,4935 | 1,4570 |
| SCHILLING AUTRICHIEN (ATS) | 0,0727           | 0,0727 | 0,0725 | 0,0727     | 0,0726 | 0,0729 |
| ZLOTY POLONAIS (PLN)       | 0,2405           | 0,2446 | 0,2595 | 0,2366     | 0,2576 | 0,2718 |
| DIRHAM MAROCAIN (MAD)      | 0,0987           | 0,0922 | 0,0940 | 0,0956     | 0,0936 | 0,0934 |
| RAND SUD AFRICAIN (ZAR)    | 0,1616           | 0,1461 | 0,1876 | 0,1532     | 0,1643 | 0,1932 |
| REAL BRESILIEN (BRL)       | 0,5545           | 0,7092 | 0,8179 | 0,5153     | 0,7761 | 0,8256 |
| YUAN CHINOIS (CNY)         | 0,1202           | 0,1035 | 0,1103 | 0,1132     | 0,1086 | 0,1073 |
| PESO PHILIPPIN (PHP)       | 0,0246           | 0,0219 | 0,0227 | 0,0239     | 0,0239 | 0,0243 |

# Liste des sociétés retenues pour la consolidation

| Pays<br>Sociétés                                     | Branche |                      |         |        |                                | Méthode de consolidation et pourcentages<br>au 31/12/99 (voir note p.81) |               |                 |
|------------------------------------------------------|---------|----------------------|---------|--------|--------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|---------------|-----------------|
|                                                      | Ciment  | Granulats<br>& Béton | Toiture | Plâtre | Matériaux<br>de<br>Spécialités | Méthode                                                                  | %<br>contrôle | %<br>d'intérêts |
| <b>AFRIQUE DU SUD</b>                                |         |                      |         |        |                                |                                                                          |               |                 |
| Lafarge South Africa Limited                         | ■       | ■                    |         |        |                                | Globale                                                                  | 100,00        | 100,00          |
| Lafarge Braas Roofing South Africa                   |         |                      | ■       |        |                                | Globale                                                                  | 100,00        | 99,59           |
| Lafarge Aluminates Southern Africa                   |         |                      |         |        | Aluminates                     | Globale                                                                  | 100,00        | 100,00          |
| <b>ALLEMAGNE</b>                                     |         |                      |         |        |                                |                                                                          |               |                 |
| Lafarge Zement GmbH                                  | ■       | ■                    |         |        |                                | Globale                                                                  | 100,00        | 100,00          |
| Lafarge Gips GmbH                                    |         |                      |         | ■      |                                | Globale                                                                  | 100,00        | 100,00          |
| Lafarge Aluminates GmbH                              |         |                      |         |        | Aluminates                     | Globale                                                                  | 100,00        | 100,00          |
| Lafarge Braas GmbH                                   |         |                      | ■       |        |                                | Globale                                                                  | 100,00        | 99,59           |
| Braas Dachsysteme GmbH & Co                          |         |                      | ■       |        |                                | Globale                                                                  | 100,00        | 99,59           |
| RBB Dasy Roofing Accessories<br>Production GmbH & Co |         |                      | ■       |        |                                | Globale                                                                  | 100,00        | 99,59           |
| RuppKeramik GmbH                                     |         |                      | ■       |        |                                | Globale                                                                  | 100,00        | 99,59           |
| Schiedel GmbH & Co                                   |         |                      | ■       |        |                                | Globale                                                                  | 100,00        | 99,59           |
| Basalt Feuerfest GmbH                                |         |                      |         |        | Réfractaires                   | Globale                                                                  | 100,00        | 100,00          |
| <b>AMÉRIQUE DU NORD</b>                              |         |                      |         |        |                                |                                                                          |               |                 |
| Lafarge Canada                                       | ■       | ■                    |         | ■      |                                | Globale                                                                  | 52,08         | 51,76           |
| Lafarge Corporation                                  | ■       | ■                    |         | ■      |                                | Globale                                                                  | 52,08         | 51,76           |
| Lafarge Calcium Aluminates                           |         |                      |         |        | Aluminates                     | Globale                                                                  | 100,00        | 100,00          |
| Parex Inc                                            |         |                      |         |        | Mortiers                       | Globale                                                                  | 100,00        | 99,67           |
| Carmeuse North America                               |         |                      |         |        | Chaux                          | Equivalence                                                              | 40,00         | 40,00           |
| Monier Inc                                           |         |                      | ■       |        |                                | Globale                                                                  | 100,00        | 99,59           |
| Lafarge Road Marking System                          |         |                      |         |        | Applications Routières         | Globale                                                                  | 100,00        | 100,00          |
| <b>ARGENTINE</b>                                     |         |                      |         |        |                                |                                                                          |               |                 |
| Durlock S.A.                                         |         |                      |         | ■      |                                | Proportionnelle                                                          | 40,00         | 40,00           |
| Klaukol                                              |         |                      |         |        | Mortiers                       | Globale                                                                  | 100,00        | 100,00          |
| Lafarge Losa                                         |         |                      | ■       |        |                                | Globale                                                                  | 60,00         | 59,75           |
| <b>AUSTRALIE</b>                                     |         |                      |         |        |                                |                                                                          |               |                 |
| Pioneer Plasterboard                                 |         |                      |         | ■      |                                | Globale                                                                  | 100,00        | 100,00          |
| <b>AUTRICHE</b>                                      |         |                      |         |        |                                |                                                                          |               |                 |
| Lafarge Perlmooser AG                                | ■       | ■                    |         |        |                                | Globale                                                                  | 100,00        | 98,00           |
| Schiedel Kaminwerke GmbH                             |         |                      | ■       |        |                                | Globale                                                                  | 100,00        | 99,59           |
| Bramac Dachsysteme International GmbH                |         |                      | ■       |        |                                | Proportionnelle                                                          | 50,00         | 49,80           |
| Ziegelwerke Gleinstätten GmbH & Co KG                |         |                      | ■       |        |                                | Equivalence                                                              | 25,00         | 24,90           |
| <b>BELGIQUE</b>                                      |         |                      |         |        |                                |                                                                          |               |                 |
| Lafarge Réfractaires Monolithiques Benelux           |         |                      |         |        | Réfractaires                   | Globale                                                                  | 100,00        | 100,00          |
| Braas Benelux                                        |         |                      | ■       |        |                                | Proportionnelle                                                          | 50,00         | 49,80           |
| <b>BRÉSIL</b>                                        |         |                      |         |        |                                |                                                                          |               |                 |
| Companhia Nacional de Cimento Portland               | ■       |                      |         |        |                                | Globale                                                                  | 99,75         | 99,75           |
| Brasil Beton                                         |         | ■                    |         |        |                                | Globale                                                                  | 99,87         | 91,06           |



| Pays<br>Sociétés                                       | Branche |                      |         |        |                                | Méthode de consolidation et pourcentages<br>au 31/12/99 (voir note p.81) |               |                 |
|--------------------------------------------------------|---------|----------------------|---------|--------|--------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|---------------|-----------------|
|                                                        | Ciment  | Granulats<br>& Béton | Toiture | Plâtre | Matériaux<br>de<br>Spécialités | Méthode                                                                  | %<br>contrôle | %<br>d'intérêts |
| Gipsita SA Mineração, Industria E comercio             |         |                      |         | ■      | Aluminates                     | Proportionnelle                                                          | 60,00         | 60,00           |
| Lafarge Aluminoso Do Brazil                            |         |                      |         |        |                                | Globale                                                                  | 100,00        | 100,00          |
| Cimento Tupi S.A.                                      | ■       |                      |         |        |                                | Equivalence                                                              | 20,00         | 19,95           |
| Lafarge Braas Roofing Brazil                           |         |                      | ■       |        |                                | Globale                                                                  | 100,00        | 99,59           |
| BOSNIE                                                 |         |                      |         |        |                                |                                                                          |               |                 |
| Schiedel Sistemi Dimnjaka D.j.l                        |         |                      | ■       |        |                                | Globale                                                                  | 100,00        | 99,59           |
| BULGARIE                                               |         |                      |         |        |                                |                                                                          |               |                 |
| Beker EOOD                                             |         |                      | ■       |        |                                | Proportionnelle                                                          | 50,00         | 49,80           |
| CAMEROUN                                               |         |                      |         |        |                                |                                                                          |               |                 |
| Cimenteries du Cameroun                                | ■       |                      |         |        |                                | Globale                                                                  | 55,31         | 55,31           |
| CHILI                                                  |         |                      |         |        |                                |                                                                          |               |                 |
| Sociedad Industrial Romeral S.A.                       |         |                      |         | ■      |                                | Proportionnelle                                                          | 40,00         | 40,00           |
| CHINE                                                  |         |                      |         |        |                                |                                                                          |               |                 |
| Beijing Chinafarge Cement Limited<br>Liability Company | ■       |                      |         |        | Aluminates                     | Globale                                                                  | 100,00        | 51,84           |
| Beijing Ycheng Lafarge Concrete                        |         | ■                    |         |        |                                | Globale                                                                  | 76,71         | 61,18           |
| Lafarge Onoda Gypsum in Shanghai                       |         |                      |         | ■      |                                | Globale                                                                  | 57,20         | 57,20           |
| Lafarge Aluminates China                               |         |                      |         |        |                                | Globale                                                                  | 100,00        | 100,00          |
| Dujiangyan                                             | ■       |                      |         |        |                                | Globale                                                                  | 75,00         | 59,81           |
| Lafarge Braas Roofing China                            |         |                      | ■       |        |                                | Globale                                                                  | 100,00        | 99,59           |
| CORÉE                                                  |         |                      |         |        |                                |                                                                          |               |                 |
| Lafarge Buycksan Gypsum                                |         |                      |         | ■      |                                | Globale                                                                  | 100,00        | 84,14           |
| DANEMARK                                               |         |                      |         |        |                                |                                                                          |               |                 |
| Lafarge Braas Dansk Tag A/S                            |         |                      | ■       |        |                                | Globale                                                                  | 100,00        | 99,59           |
| EGYPTE                                                 |         |                      |         |        |                                |                                                                          |               |                 |
| Beni Suef Cement Company                               | ■       |                      |         |        |                                | Equivalence                                                              | 38,00         | 38,00           |
| ESPAGNE                                                |         |                      |         |        |                                |                                                                          |               |                 |
| Lafarge Asland SA                                      | ■       | ■                    |         |        | Mortiers                       | Globale                                                                  | 99,62         | 98,95           |
| Texsa SA                                               |         |                      |         |        |                                | Globale                                                                  | 100,00        | 100,00          |
| Yesos Ibericos                                         |         |                      |         | ■      |                                | Equivalence                                                              | 40,69         | 40,69           |
| Cementos Molins                                        | ■       |                      |         |        |                                | Equivalence                                                              | 40,91         | 40,48           |
| Redland Ibérica SA                                     |         |                      | ■       |        |                                | Equivalence                                                              | 47,00         | 46,81           |
| FINLANDE                                               |         |                      |         |        |                                |                                                                          |               |                 |
| Lafarge Braas Ormax Katot Oy AB                        |         |                      | ■       |        |                                | Globale                                                                  | 100,00        | 99,59           |
| FRANCE ET OUTRE-MER                                    |         |                      |         |        |                                |                                                                          |               |                 |
| Lafarge Ciments                                        | ■       |                      |         |        |                                | Globale                                                                  | 100,00        | 100,00          |

| Pays<br>Sociétés                               | Branche |                      |         |        |                                | Méthode de consolidation et pourcentages<br>au 31/12/99 (voir note p.81) |               |                 |
|------------------------------------------------|---------|----------------------|---------|--------|--------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|---------------|-----------------|
|                                                | Ciment  | Granulats<br>& Béton | Toiture | Plâtre | Matériaux<br>de<br>Spécialités | Méthode                                                                  | %<br>contrôle | %<br>d'intérêts |
| Société des Ciments Antillais .....            | ■       | ■                    |         |        |                                | Globale                                                                  | 69,16         | 69,16           |
| Lafarge Bétons .....                           |         | ■                    |         |        |                                | Globale                                                                  | 100,00        | 100,00          |
| Lafarge Granulats .....                        |         | ■                    |         |        |                                | Globale                                                                  | 100,00        | 100,00          |
| Lafarge Plâtres .....                          |         |                      |         | ■      |                                | Globale                                                                  | 100,00        | 100,00          |
| Lafarge Matériaux de Spécialités .....         |         |                      |         |        | ■                              | Globale                                                                  | 100,00        | 100,00          |
| Chryso .....                                   |         |                      |         |        | Adjuvants                      | Globale                                                                  | 100,00        | 100,00          |
| Lafarge Aluminates .....                       |         |                      |         |        | Aluminates                     | Globale                                                                  | 100,00        | 100,00          |
| Lafarge Mortiers SA .....                      |         |                      |         |        | Mortiers                       | Globale                                                                  | 100,00        | 99,10           |
| Lafarge Peintures .....                        |         |                      |         |        | Peinture                       | Globale                                                                  | 100,00        | 100,00          |
| SAR - Société d'Applications Routières .....   |         |                      |         |        | Applications Routières         | Globale                                                                  | 100,00        | 100,00          |
| Lafarge Réfractaires Monolithiques .....       |         |                      |         |        | Réfractaires                   | Globale                                                                  | 100,00        | 100,00          |
| Lafarge Couverture SA .....                    |         |                      | ■       |        |                                | Globale                                                                  | 100,00        | 99,59           |
| <b>GRANDE-BRETAGNE</b>                         |         |                      |         |        |                                |                                                                          |               |                 |
| Lafarge Redland Aggregates Ltd .....           |         | ■                    |         |        | Chaux                          | Globale                                                                  | 100,00        | 99,59           |
| Lafarge Plasterboard Ltd .....                 |         |                      |         | ■      |                                | Globale                                                                  | 100,00        | 100,00          |
| Lafarge Aluminates Ltd .....                   |         |                      |         |        | Aluminates                     | Globale                                                                  | 100,00        | 100,00          |
| Lafarge Monolithics .....                      |         |                      |         |        | Réfractaires                   | Globale                                                                  | 100,00        | 100,00          |
| Redland Roofing Systems Ltd .....              |         |                      | ■       |        |                                | Globale                                                                  | 100,00        | 99,59           |
| <b>GRÈCE</b>                                   |         |                      |         |        |                                |                                                                          |               |                 |
| Hellamat .....                                 |         | ■                    |         |        |                                | Globale                                                                  | 100,00        | 100,00          |
| <b>HONDURAS</b>                                |         |                      |         |        |                                |                                                                          |               |                 |
| Industria Cementera Hondurena .....            | ■       |                      |         |        |                                | Globale                                                                  | 53,00         | 52,44           |
| <b>INDONÉSIE</b>                               |         |                      |         |        |                                |                                                                          |               |                 |
| P.T. Semen Andalas Indonesia .....             | ■       |                      |         |        |                                | Globale                                                                  | 72,41         | 70,27           |
| P.T. Monier Indonesia .....                    |         |                      | ■       |        |                                | Globale                                                                  | 70,00         | 69,71           |
| <b>INDE</b>                                    |         |                      |         |        |                                |                                                                          |               |                 |
| Lafarge India Ltd .....                        | ■       |                      |         |        |                                | Globale                                                                  | 100,00        | 100,00          |
| <b>IRLANDE</b>                                 |         |                      |         |        |                                |                                                                          |               |                 |
| Lafarge Plasterboard Ireland Ltd .....         |         |                      |         | ■      |                                | Globale                                                                  | 100,00        | 100,00          |
| Redland Tile and Brick Ltd .....               |         |                      | ■       |        |                                | Globale                                                                  | 100,00        | 99,59           |
| <b>ITALIE</b>                                  |         |                      |         |        |                                |                                                                          |               |                 |
| Lafarge Adriasebina .....                      | ■       | ■                    |         |        |                                | Globale                                                                  | 100,00        | 98,95           |
| Lafarge Gessi SpA .....                        |         |                      |         | ■      |                                | Globale                                                                  | 100,00        | 100,00          |
| Chryso Italia SpA .....                        |         |                      |         |        | Adjuvants                      | Globale                                                                  | 100,00        | 100,00          |
| Lafarge Coatings Italia .....                  |         |                      |         |        | Peinture                       | Globale                                                                  | 100,00        | 100,00          |
| Lafarge Paints Italia .....                    |         |                      |         |        | Peinture                       | Globale                                                                  | 100,00        | 100,00          |
| Lafarge Refrattari Monolitici Italia SRL ..... |         |                      |         |        | Réfractaires                   | Globale                                                                  | 100,00        | 100,00          |
| Lafarge Braas Italia SpA .....                 |         |                      | ■       |        |                                | Globale                                                                  | 100,00        | 99,59           |
| <b>JAPON</b>                                   |         |                      |         |        |                                |                                                                          |               |                 |
| Lafarge Svenska Högånäs KK .....               |         |                      |         |        | Réfractaires                   | Globale                                                                  | 100,00        | 100,00          |

| Pays<br>Sociétés                     | Branche |                      |         |        |                                | Méthode de consolidation et pourcentages<br>au 31/12/99 (voir note p.81) |               |                 |
|--------------------------------------|---------|----------------------|---------|--------|--------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|---------------|-----------------|
|                                      | Ciment  | Granulats<br>& Béton | Toiture | Plâtre | Matériaux<br>de<br>Spécialités | Méthode                                                                  | %<br>contrôle | %<br>d'intérêts |
| Lafarge Braas Roofing Japan .....    |         |                      | ■       |        |                                | Globale                                                                  | 60,94         | 60,69           |
| <b>JORDANIE</b>                      |         |                      |         |        |                                |                                                                          |               |                 |
| Jordan Cement Factory .....          | ■       |                      |         |        |                                | Globale                                                                  | 43,31         | 43,31           |
| <b>KENYA</b>                         |         |                      |         |        |                                |                                                                          |               |                 |
| Bamburi Cement Ltd .....             | ■       |                      |         |        |                                | Globale                                                                  | 40,00         | 28,35           |
| <b>MALAISIE</b>                      |         |                      |         |        |                                |                                                                          |               |                 |
| Lafarge Braas Roofing Malaysia ..... |         |                      | ■       |        |                                | Globale                                                                  | 100,00        | 99,59           |
| <b>MAROC</b>                         |         |                      |         |        |                                |                                                                          |               |                 |
| Lafarge Maroc .....                  | ■       | ■                    |         |        |                                | Globale                                                                  | 50,00         | 51,11           |
| <b>MEXIQUE</b>                       |         |                      |         |        |                                |                                                                          |               |                 |
| California Clay Tile de Mexico ..... |         |                      | ■       |        |                                | Equivalence                                                              | 50,00         | 49,80           |
| <b>NORVÈGE</b>                       |         |                      |         |        |                                |                                                                          |               |                 |
| Zanda AS .....                       |         |                      | ■       |        |                                | Globale                                                                  | 100,00        | 99,59           |
| <b>OUGANDA</b>                       |         |                      |         |        |                                |                                                                          |               |                 |
| Hima Cement Ltd .....                | ■       |                      |         |        |                                | Globale                                                                  | 100,00        | 34,35           |
| <b>PAYS-BAS</b>                      |         |                      |         |        |                                |                                                                          |               |                 |
| Gyvlon BV .....                      |         |                      |         | ■      |                                | Globale                                                                  | 100,00        | 100,00          |
| Lafarge Gips BV .....                |         |                      |         | ■      |                                | Globale                                                                  | 100,00        | 100,00          |
| Lafarge Dakproducten BV .....        |         |                      | ■       |        |                                | Globale                                                                  | 100,00        | 99,59           |
| <b>PHILIPPINES</b>                   |         |                      |         |        |                                |                                                                          |               |                 |
| Lafarge Philippines .....            | ■       |                      |         |        |                                | Globale                                                                  | 100,00        | 100,00          |
| CPAC Monier .....                    |         |                      | ■       |        |                                | Proportionnelle                                                          | 50,00         | 49,80           |
| <b>POLOGNE</b>                       |         |                      |         |        |                                |                                                                          |               |                 |
| Lafarge Polska Spolka Akcyjna .....  | ■       | ■                    |         |        | Chaux                          | Globale                                                                  | 78,00         | 76,03           |
| Braas Polska Sp z o.o .....          |         |                      | ■       |        |                                | Globale                                                                  | 100,00        | 99,59           |
| Rupp Ceramika Polska Sp z o.o .....  |         |                      | ■       |        |                                | Globale                                                                  | 100,00        | 99,59           |
| Lafarge Gips Polska .....            |         |                      |         | ■      |                                | Globale                                                                  | 100,00        | 100,00          |
| <b>RÉPUBLIQUE TCHÈQUE</b>            |         |                      |         |        |                                |                                                                          |               |                 |
| Cizkoviccká Cementárna a.s. ....     | ■       | ■                    |         |        |                                | Globale                                                                  | 96,37         | 94,48           |
| <b>ROUMANIE</b>                      |         |                      |         |        |                                |                                                                          |               |                 |
| Lafarge Romcim SA .....              | ■       | ■                    |         |        | Chaux                          | Globale                                                                  | 92,54         | 72,67           |
| <b>RUSSIE</b>                        |         |                      |         |        |                                |                                                                          |               |                 |
| OOO Voskresensk cement .....         | ■       |                      |         |        |                                | Globale                                                                  | 83,85         | 83,85           |
| OOO Braas DSK 1 .....                |         |                      | ■       |        |                                | Globale                                                                  | 67,10         | 66,82           |

| Pays<br>Sociétés                                        | Branche |                      |         |        |                                | Méthode de consolidation et pourcentages<br>au 31/12/99 (voir note ci-dessous) |               |                 |
|---------------------------------------------------------|---------|----------------------|---------|--------|--------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|---------------|-----------------|
|                                                         | Ciment  | Granulats<br>& Béton | Toiture | Plâtre | Matériaux<br>de<br>Spécialités | Méthode                                                                        | %<br>contrôle | %<br>d'intérêts |
| <b>SUÈDE</b>                                            |         |                      |         |        |                                |                                                                                |               |                 |
| Orebrö Kartongbruck AB .....                            |         |                      |         | ■      |                                | Globale                                                                        | 100,00        | 100,00          |
| Lafarge Höganäs Eldfast AB et ses filiales .....        |         |                      |         |        | Réfractaires                   | Globale                                                                        | 100,00        | 100,00          |
| Lafarge Braas Scandinavia AB .....                      |         |                      | ■       |        |                                | Globale                                                                        | 100,00        | 99,59           |
| <b>SUISSE</b>                                           |         |                      |         |        |                                |                                                                                |               |                 |
| Cementia Trading Ltd AG .....                           | ■       |                      |         |        |                                | Globale                                                                        | 96,72         | 96,72           |
| Marine Cement Ltd .....                                 | ■       |                      |         |        |                                | Globale                                                                        | 50,00         | 48,36           |
| Braas Schweiz AG .....                                  |         |                      | ■       |        |                                | Globale                                                                        | 100,00        | 99,59           |
| <b>TAÏWAN</b>                                           |         |                      |         |        |                                |                                                                                |               |                 |
| Lafarge Eastern Monolithic<br>Refractories Co Ltd ..... |         |                      |         |        | Réfractaires                   | Globale                                                                        | 100,00        | 100,00          |
| <b>THAÏLANDE</b>                                        |         |                      |         |        |                                |                                                                                |               |                 |
| Lafarge Prestia Co Ltd .....                            |         |                      |         | ■      |                                | Globale                                                                        | 100,00        | 100,00          |
| CPAC Roof Tiles .....                                   |         |                      | ■       |        |                                | Equivalence                                                                    | 24,90         | 24,80           |
| <b>TURQUIE</b>                                          |         |                      |         |        |                                |                                                                                |               |                 |
| Lafarge Aslan Cimento AS .....                          | ■       | ■                    |         |        |                                | Globale                                                                        | 96,84         | 95,55           |
| Agretas Agrega Insaat San.ve Tic. AS .....              | ■       | ■                    |         |        |                                | Globale                                                                        | 100,00        | 99,58           |
| Dalsan Alçı AS .....                                    |         |                      |         | ■      |                                | Proportionnelle                                                                | 50,00         | 50,00           |
| Lafarge Entegre Harç Sanayi ve Ticaret AS .....         |         |                      |         |        | Mortiers/Chaux                 | Globale                                                                        | 50,00         | 49,78           |
| Braas Cati Sistemleri Ticaret AS .....                  |         |                      | ■       |        |                                | Globale                                                                        | 100,00        | 99,59           |
| <b>VENEZUELA</b>                                        |         |                      |         |        |                                |                                                                                |               |                 |
| Fabrica Nacional de Cementos .....                      | ■       |                      |         |        |                                | Globale                                                                        | 61,14         | 60,55           |
| Cementos Catatumbo CA .....                             | ■       |                      |         |        |                                | Equivalence                                                                    | 23,32         | 23,32           |

Note :

**Le pourcentage d'intérêt** est la part de capital détenu dans la filiale, directement ou indirectement, par la société mère.

**Le pourcentage de contrôle** indique si la société mère a ou non la maîtrise juridique lui donnant la possibilité de diriger la filiale. Il détermine la méthode de consolidation (voir note 1 de l'annexe, page 64).

Les pourcentages indiqués reflètent la situation au 31 décembre 1999. Dans le cas de Lafarge Braas GmbH, le pourcentage de contrôle a été porté de 56,5 % à 100 % à la fin de l'année 1999.

# *Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés*

---

## EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 1999

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée générale, nous avons procédé au contrôle des comptes consolidés de la société Lafarge relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 1999, établis en euros, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

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.

Nous avons effectué notre audit selon les normes de la profession ; 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 examiner, par sondages, les éléments probants justifiant les données contenues dans ces comptes. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis et les estimations significatives retenues pour l'arrêté des comptes et à apprécier leur présentation d'ensemble. Nous estimons que nos contrôles fournissent une base raisonnable à l'opinion exprimée ci-après.

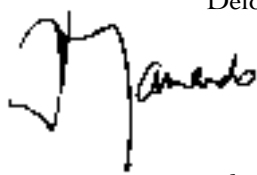
Nous certifions que les comptes consolidés sont réguliers et sincères et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière, ainsi que du résultat de l'ensemble constitué par les entreprises comprises dans la consolidation.

Par ailleurs, nous avons également procédé à la vérification des informations relatives au groupe données dans le rapport de gestion. Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Neuilly-sur-Seine et Paris, le 9 mars 2000

Les Commissaires aux comptes

Deloitte Touche Tohmatsu



Jacques Manardo



Jean-Paul Picard

Michel Rosse





# Comptes de la société Lafarge

Les comptes de la société Lafarge sont publiés intégralement dans le document "Assemblées générales ordinaire et extraordinaire du 25 mai 2000".

## RÉSULTAT (en millions de francs)

|                                    | 1999         | 1998         | 1997         |
|------------------------------------|--------------|--------------|--------------|
| Résultat financier                 | 1 110        | 996          | 729          |
| Produits et charges d'exploitation | (543)        | (542)        | (386)        |
| Résultat courant avant impôt       | 567          | 454          | 343          |
| Résultat exceptionnel              | 898          | 857          | 780          |
| Impôt sur les bénéfices            | (63)         | (37)         | (6)          |
| <b>RÉSULTAT NET SOCIAL</b>         | <b>1 402</b> | <b>1 274</b> | <b>1 117</b> |

## BILAN AU 31 DÉCEMBRE

|                                    |               |               |               |
|------------------------------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>ACTIF</b>                       |               |               |               |
| Actif immobilisé                   | 34 793        | 26 684        | 31 628        |
| Autres actifs                      | 19 598        | 27 900        | 9 456         |
| <b>TOTAL ACTIF</b>                 | <b>54 391</b> | <b>54 584</b> | <b>41 084</b> |
| <b>PASSIF</b>                      |               |               |               |
| Fonds propres                      | 26 678        | 26 465        | 22 928        |
| Provisions pour risques et charges | 436           | 402           | 313           |
| Dettes financières                 | 24 981        | 26 686        | 17 003        |
| Autres dettes                      | 984           | 893           | 748           |
| Comptes de régularisation          | 312           | 138           | 92            |
| <b>TOTAL PASSIF</b>                | <b>54 391</b> | <b>54 584</b> | <b>41 084</b> |

## TABLEAU DE FINANCEMENT

|                                    |         |          |         |
|------------------------------------|---------|----------|---------|
| Marge brute d'autofinancement      | 1 420   | 1 437    | 1 081   |
| Fonds provenant des opérations     | 9 681   | (15 465) | (761)   |
| Fonds affectés aux investissements | (7 094) | 3 868    | (6 853) |
| Fonds propres                      | (189)   | 2 264    | (914)   |
| Variation de l'endettement net     | (2 398) | 9 333    | 8 528   |
| Endettement net de clôture         | 23 501  | 25 899   | 16 566  |

## DIVIDENDE

Les dividendes versés au titre des trois derniers exercices sont résumés dans le tableau ci dessous.

Il est proposé à l'Assemblée générale ordinaire du 25 mai 2000 de fixer le montant du dividende à 2,05 euros par action pour le dividende normal et à 2,26 euros par action pour le dividende majoré, auquel s'ajoutera l'avoir fiscal, soit une augmentation de plus de 12 % sur celui de 1998. Le droit au dividende sera détaché de l'action le 5 juin 2000. Le dividende pourra être réinvesti en actions, du 5 juin au 23 juin 2000. Il sera payé en espèces le 6 juillet 2000. Le montant total du dividende mis en distribution s'élève ainsi à 218 millions d'euros (1 432 millions de francs), soit 35,6 % du résultat net consolidé part du Groupe.

|                             | 1999     |           | 1998      | 1997      |
|-----------------------------|----------|-----------|-----------|-----------|
|                             | en euros | en francs | en francs | en francs |
| <b>DIVIDENDE PAR ACTION</b> |          |           |           |           |
| Dividende net               | 2,05     | 13,45     | 12,00     | 11,00     |
| Dividende net majoré        | 2,26     | 14,82     | 13,20     | 11,00     |
| Dividende brut              | 3,08     | 20,17     | 18,00     | 16,50     |
| Dividende brut majoré       | 3,39     | 22,24     | 19,80     | 16,50     |

## ÉVOLUTION DES RÉSULTATS FINANCIERS DE LA SOCIÉTÉ AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

(articles 133-135 et 148 du décret  
du 23 mars 1967  
sur les sociétés commerciales)

### RÉSULTAT FINANCIER

#### Opérations et résultats de l'exercice (en milliers)

|                                                                                                  | 1999    |           | 1998      | 1997      | 1996      | 1995      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
|                                                                                                  | euros   | francs    | francs    | francs    | francs    | francs    |
| Chiffre d'affaires hors taxes                                                                    | 575 370 | 3 774 180 | 3 701 524 | 2 278 063 | 2 073 520 | 2 165 963 |
| Résultat avant impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions  | 226 822 | 1 487 854 | 1 413 970 | 1 011 122 | 1 154 529 | 1 521 058 |
| Impôts sur les bénéfices                                                                         | 9 614   | 63 063    | 37 407    | 5 856     | 25 893    | 32 429    |
| Participation des salariés due au titre de l'exercice                                            |         |           |           |           |           |           |
| Résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions  | 213 756 | 1 402 146 | 1 274 437 | 1 116 922 | 1 105 842 | 1 384 244 |
| Résultat distribué                                                                               | 218 321 | 1 432 090 | 1 240 454 | 1 041 296 | 944 030   | 922 513   |
| dont, majoration de 10 % du dividende pour les actions nominatives détenues depuis plus de 2 ans | 3 115   | 20 436    | 14 912    |           |           |           |

#### Résultat par action (en euros, en francs)

|                                                                                                         |      |       |       |       |       |       |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Résultat après impôts, participation des salariés mais avant dotations aux amortissements et provisions | 2,07 | 13,57 | 13,39 | 10,62 | 11,96 | 16,14 |
| Résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions         | 2,04 | 13,36 | 12,40 | 11,80 | 11,71 | 15,01 |
| Dividende net                                                                                           | 2,05 | 13,45 | 12,00 | 11,00 | 10,00 | 10,00 |
| Dividende net majoré                                                                                    | 2,26 | 14,82 | 13,20 | 11,00 | 10,00 | 10,00 |
| Revenu global                                                                                           | 3,08 | 20,17 | 18,00 | 16,50 | 15,00 | 15,00 |
| Revenu global majoré                                                                                    | 3,39 | 22,24 | 19,80 | 16,50 | 15,00 | 15,00 |

### PERSONNEL

|                                                     |        |         |         |         |         |         |
|-----------------------------------------------------|--------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Nombre de salariés au 31 décembre                   | 338    |         | 303     | 272     | 277     | 263     |
| Masse salariale (en milliers) <sup>(1)</sup>        | 37 346 | 244 973 | 216 780 | 175 902 | 161 859 | 146 007 |
| Avantages sociaux (en milliers) <sup>(2)</sup>      | 18 467 | 121 136 | 101 724 | 87 719  | 77 622  | 67 650  |
| Intéressement et participation versés (en milliers) | 1 042  | 6 837   | 4 890   | 3 165   | 3 585   | 4 345   |

(1) incluant indemnités de départ.

(2) organismes sociaux, œuvres sociales, etc.

## VALEURS FINANCIÈRES - FILIALES ET PARTICIPATIONS

Ce chapitre regroupe l'ensemble des informations relatives aux valeurs mobilières

(en millions de francs)

|                                                                                    | Capitaux<br>propres | Quote-part<br>de capital<br>détenue<br>en % | Valeur<br>nette<br>comptable<br>des titres<br>détenus<br>1999 | Valeur<br>nette<br>comptable<br>des titres<br>détenus<br>1998 | Prêts et<br>avances<br>consentis<br>et non<br>remboursés | Montants<br>des<br>cautions<br>et avals<br>donnés par<br>la société | Chiffre<br>d'affaires<br>H.T. du<br>dernier<br>exercice<br>clos | Résultat<br>(bénéfice<br>ou perte)<br>du dernier<br>exercice<br>clos | Dividendes<br>encaissés<br>par la<br>société<br>au cours de<br>l'exercice |
|------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|---------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| <b>A - RENSEIGNEMENTS DÉTAILLÉS CONCERNANT LES FILIALES ET PARTICIPATIONS</b>      |                     |                                             |                                                               |                                                               |                                                          |                                                                     |                                                                 |                                                                      |                                                                           |
| <b>A1 - Filiales françaises (+ de 50 % du capital détenu par la société)</b>       |                     |                                             |                                                               |                                                               |                                                          |                                                                     |                                                                 |                                                                      |                                                                           |
| Sofimo                                                                             | 21 940              | 99,99                                       | 21 680                                                        | 14 680                                                        | 341                                                      |                                                                     |                                                                 | 908                                                                  | 449                                                                       |
| Lafarge Ciments                                                                    | 1 655               | 99,99                                       | 1 360                                                         | 1 360                                                         | 232                                                      |                                                                     | 4 283                                                           | 693                                                                  | 723                                                                       |
| Société des Ciments Antillais                                                      | 207                 | 58,66                                       | 32                                                            | 32                                                            |                                                          |                                                                     | 302                                                             | 28                                                                   | 7                                                                         |
| Lafarge Aluminates                                                                 | 398                 | 99,99                                       | 284                                                           | 284                                                           | 142                                                      |                                                                     | 965                                                             | 144                                                                  | 127                                                                       |
| Lafarge Plâtres International                                                      | 1 489               | 99,99                                       | 1 898                                                         | 1 898                                                         | 733                                                      |                                                                     |                                                                 | 159                                                                  | 53                                                                        |
| Lafarge Immobilier                                                                 |                     | 99,99                                       | 201                                                           | 201                                                           | 1                                                        |                                                                     |                                                                 |                                                                      |                                                                           |
| Lafarge Conseils Etudes                                                            | 40                  | 99,99                                       | 45                                                            | 43                                                            | 4                                                        | -                                                                   | -                                                               | 4                                                                    |                                                                           |
| <b>Filiales étrangères</b>                                                         |                     |                                             |                                                               |                                                               |                                                          |                                                                     |                                                                 |                                                                      |                                                                           |
| Sabelfi                                                                            | 405                 | 99,99                                       | 378                                                           | 408                                                           |                                                          |                                                                     |                                                                 | (25)                                                                 |                                                                           |
| Lafarge (US) Holdings                                                              | -                   | 100,00                                      | 2 404                                                         | 2 324                                                         |                                                          |                                                                     |                                                                 |                                                                      | 106                                                                       |
| Companhia Nacional<br>de Cimento Portland                                          | 1 000               | 99,66                                       | 1 379                                                         | 1 001                                                         | 60                                                       |                                                                     |                                                                 | 67                                                                   | 51                                                                        |
| Cimento Maua                                                                       | 1 220               | 7,28                                        | 48                                                            |                                                               |                                                          |                                                                     | 645                                                             | (26)                                                                 |                                                                           |
| Companhia Minas Oeste de Cimento                                                   |                     |                                             |                                                               | 239                                                           |                                                          |                                                                     |                                                                 |                                                                      |                                                                           |
| Chinefarge                                                                         |                     |                                             |                                                               | 97                                                            |                                                          |                                                                     |                                                                 |                                                                      |                                                                           |
| Mykolaiv Cement                                                                    |                     | 81,77                                       | 30                                                            |                                                               |                                                          |                                                                     |                                                                 |                                                                      |                                                                           |
| <b>A2 - Participations étrangères (10 à 50 % du capital détenu par la société)</b> |                     |                                             |                                                               |                                                               |                                                          |                                                                     |                                                                 |                                                                      |                                                                           |
| Lafarge Maroc                                                                      | 1 184               | 41,20                                       | 367                                                           | 367                                                           |                                                          |                                                                     | 1 062                                                           | 199                                                                  | 18                                                                        |
| Lafarge Aslan Cimento                                                              | 747                 | 32,24                                       | 173                                                           | 173                                                           |                                                          |                                                                     | 308                                                             | 77                                                                   | 2                                                                         |
| Ciments du Cameroun                                                                | 30                  | 44,22                                       | 75                                                            | 75                                                            | 21                                                       |                                                                     | 460                                                             | 47                                                                   | 20                                                                        |
| <b>A3 - Autres participations</b>                                                  |                     |                                             |                                                               |                                                               |                                                          |                                                                     |                                                                 |                                                                      |                                                                           |
| Participations diverses                                                            | -                   | -                                           | 66                                                            | 66                                                            |                                                          |                                                                     |                                                                 |                                                                      | 3                                                                         |
| <b>B - RENSEIGNEMENTS GLOBAUX CONCERNANT LES AUTRES FILIALES ET PARTICIPATIONS</b> |                     |                                             |                                                               |                                                               |                                                          |                                                                     |                                                                 |                                                                      |                                                                           |
| <b>B1 - Filiales non reprises au paragraphe A1</b>                                 |                     |                                             |                                                               |                                                               |                                                          |                                                                     |                                                                 |                                                                      |                                                                           |
| françaises (ensemble)                                                              |                     |                                             | -                                                             |                                                               | -                                                        | -                                                                   | -                                                               | -                                                                    | -                                                                         |
| étrangères (ensemble)                                                              |                     |                                             |                                                               | 16                                                            | -                                                        | -                                                                   | -                                                               | -                                                                    | -                                                                         |
| <b>B2 - Participations non reprises aux paragraphes A2 et A3</b>                   |                     |                                             |                                                               |                                                               |                                                          |                                                                     |                                                                 |                                                                      |                                                                           |
| françaises (ensemble)                                                              |                     |                                             | 4                                                             | 4                                                             | -                                                        | -                                                                   | -                                                               | -                                                                    | -                                                                         |
| étrangères (ensemble)                                                              |                     |                                             | 19                                                            | 41                                                            |                                                          |                                                                     |                                                                 |                                                                      | 1                                                                         |
| <b>TOTAL</b>                                                                       |                     |                                             | <b>30 443</b>                                                 | <b>23 309</b>                                                 | <b>1 534</b>                                             | <b>0</b>                                                            |                                                                 |                                                                      | <b>1 560</b>                                                              |

# Informations financières et juridiques

## CAPITAL SOCIAL, DROITS DE VOTE, AUTORISATIONS

Les informations données ci-dessous pour la période postérieure au 31 décembre 1999 sont celles qui sont connues à la date du 9 mars 2000, date de la réunion du Conseil d'administration ayant arrêté les termes de ce rapport annuel. Au 31 décembre 1999, le capital s'élève à 2 624 455 150 francs. Il est divisé en 104 978 206 actions dont la valeur nominale est de 25 francs.

Compte tenu d'une part des droits de vote double qui sont conférés aux actions détenues sous la forme nominative depuis deux ans au moins, et d'autre part du fait que les actions autodétenues sont privées du droit de vote, le nombre total de droits de vote attachés à ce capital est, à la même date, de 116 313 019.

### 1. Évolution du capital au cours de l'exercice 1999

Le capital au 31 décembre 1998 s'élevait à 2 569 675 150 francs, divisé en 102 787 006 actions de 25 francs nominal chacune.

Depuis le 31 décembre 1998, le capital a été augmenté de 2 191 200 actions par suite des opérations mentionnées ci-dessous :

|                                                                                                                                               | Nombre d'actions créées | Montant des souscriptions (francs) |                       |                         |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|------------------------------------|-----------------------|-------------------------|
|                                                                                                                                               |                         | en capital                         | en prime d'émission   | Total                   |
| Exercice d'options de souscription d'actions du 1 <sup>er</sup> janvier 1999 au 31 décembre 1999                                              | 372 389                 | 9 309 725                          | 103 752 040,92        | 113 061 765,92          |
| Emission, le 19 juillet 1999, d'actions nouvelles correspondant à l'augmentation de capital réservée aux salariés <i>Lafarge en action 99</i> | 493 954                 | 12 348 850                         | 224 731 157,70        | 237 080 007,70          |
| Réinvestissement du dividende afférent à l'exercice 1998                                                                                      | 1 324 857               | 33 121 425                         | 667 939 905,12        | 701 061 330,12          |
| <b>TOTAL</b>                                                                                                                                  | <b>2 191 200</b>        | <b>54 780 000</b>                  | <b>996 423 103,74</b> | <b>1 051 203 103,74</b> |

### 2. Les souscriptions en 1999

| Augmentation de capital constatée à la date du | Origine des actions émises                    | Nombre d'actions dont la création a été constatée | Augmentation de capital constatée (francs) |
|------------------------------------------------|-----------------------------------------------|---------------------------------------------------|--------------------------------------------|
| 19 juillet 1999                                | exercice d'options de souscription d'actions  | 104 455                                           | 2 611 375,00                               |
|                                                | Réinvestissement du dividende                 | 1 324 857                                         | 33 121 425,00                              |
|                                                | Augmentation de capital réservée aux salariés | 493 954                                           | 12 348 850,00                              |
| <b>SOUS-TOTAL</b>                              |                                               | <b>1 923 266</b>                                  | <b>48 081 650,00</b>                       |
| 31 décembre 1999                               | exercice d'options de souscription d'actions  | 267 934                                           | 6 698 350,00                               |
| <b>SOUS-TOTAL</b>                              |                                               | <b>267 934</b>                                    | <b>6 698 350,00</b>                        |
| <b>TOTAL</b>                                   |                                               | <b>2 191 200</b>                                  | <b>54 780 000,00</b>                       |

### 3. Capital potentiel

#### » Au 31 décembre 1999

Le capital au 31 décembre 1999 pourrait être augmenté de 2 745 860 actions nouvelles au maximum par levées d'options de souscription d'actions attribuées au personnel. 1 290 495 de ces options peuvent être exercées à cette date.

Les autres options de souscription ne pourront l'être qu'après l'expiration d'un délai de 4 ans (pour les options attribuées à compter de 1996) ou 5 ans (pour les options attribuées à compter de 1997).

Il n'existait, au 31 décembre 1999, aucun autre titre ou droit donnant accès directement ou indirectement au capital.

#### » Au 9 mars 2000

- 17 346 options de souscription d'actions ont été exercées depuis le 1er janvier 2000, ramenant le capital potentiel à 2 728 514 actions.

- Pour financer l'acquisition de la société Blue Circle Industries PLC, sur laquelle Lafarge a lancé une offre publique d'achat le 11 février 2000, Lafarge a émis le 20 mars 2000, 23 332 344 obligations à option de remboursement en actions ou en numéraire, auxquelles sont attachés le même nombre de bons de souscription d'actions.

Cette émission a fait l'objet d'une note d'opération visée par la COB en date du 9 février 2000, sous le N° 00-147.

Les obligations étaient remboursables automatiquement en autant d'actions en cas de réussite de l'Offre Publique sur Blue Circle.

Les bons de souscription d'actions peuvent être exercés, du 20 mars 2000 au 20 mars 2001, à concurrence de quatre bons de souscription pour 1 action nouvelle.

#### » Au 3 mai 2000

Lafarge n'ayant pas recueilli la majorité des actions de la société Blue Circle Industries PLC, les obligations à option de remboursement en actions ou en numéraire seront remboursées en espèces le 24 mai 2000.

En conséquence, l'augmentation de capital pouvant résulter de cette opération est limitée aux 5 833 086 actions nouvelles provenant de l'exercice des seuls bons de souscription émis le 20 mars 2000.

Au total, au 3 mai 2000, le capital potentiel est de 8 561 600 actions, soit 8,15 % du capital.

#### » Augmentation de capital réservée proposée à l'Assemblée générale extraordinaire du 25 mai 2000

Le Conseil d'administration du 9 mars a décidé de proposer à cette assemblée de l'autoriser à émettre, au plus tard le 30 juin 2000, un nombre maximum de 3 180 000 actions Lafarge à souscrire et à libérer en numéraire par la société Redland Deutschland GmbH à qui cette émission sera réservée. Ces actions représentent le solde du prix du rachat des actionnaires minoritaires de Lafarge Braas GmbH. Lafarge a déjà reclassé au 12 janvier 2000, dans la cadre de cette opération, 2 520 000 de ses actions autodétenues.

### 4. Répartition du capital et des droits de vote au 31 décembre 1999

Depuis 1987, la société est autorisée par ses statuts à demander à la SICOVAM l'identité de ses actionnaires au porteur. La société procède régulièrement à ces enquêtes. La dernière a été demandée à la date du 31 décembre 1999.

Par ailleurs, la société est informée de l'identité de ses plus gros actionnaires par la combinaison des dispositions légales et statutaires qui obligent tout actionnaire à se faire connaître dès lors qu'il franchit le seuil de 1 % (dispositions statutaires) ou les seuils de 5, 10, 33 % (dispositions légales) en actions ou en droits de vote.

Au 31 décembre 1999, aucun actionnaire, à la connaissance de la société, n'a déclaré avoir franchi le seuil minimum de 5 % du capital ou des droits de vote.



Selon les informations données par la SICOVAM et le registre des actionnaires nominatifs tenu par la société, le capital et les droits de vote se répartissent ainsi au 31 décembre 1999 :

|                               | 1999           |         | 1998    | 1997    |
|-------------------------------|----------------|---------|---------|---------|
|                               | droits de vote | actions | actions | actions |
| Actionnaires individuels      | 18 %           | 17 %    | 19 %    | 23 %    |
| Institutionnels résidents     | 82 %           | 30 %    | 34 %    | 34 %    |
| Institutionnels non résidents |                | 51 %    | 42 %    | 38 %    |
| Autodétention                 | 0              | 2 %     | 5 %     | 5 %     |

### 】 Actionnaires individuels

Ils détiennent 17 % du capital contre 19 % à fin 1998.

Ils sont au nombre de 178 000, soit +6 % par rapport à leur nombre au 31 décembre 1998.

Les actionnaires individuels détiennent environ 18 % du total des droits de vote existants au 31 décembre 1999.

#### Actionnariat salarié

28 000 des actionnaires individuels sont des salariés du Groupe. Ils détiennent 1,7 % du capital et 2,7 % des droits de vote.

Depuis de nombreuses années, Lafarge développe l'actionnariat des salariés au sein du Groupe, en leur proposant de souscrire à des augmentations de capital qui leur sont réservées ou d'acheter des actions en bourse dans le cadre d'une épargne investie en actions au sein de Fonds communs de placement.

En juillet 1999, les salariés ont souscrit 493 954 actions dans le cadre de l'augmentation de capital "Lafarge en action 99" qui leur était réservée.

Au 31 décembre 1999, la participation des salariés dans le capital est détenue, pour 0,5 % du capital, par l'intermédiaire du FCP Lafarge 2000, et pour le solde, par les salariés directement.

### 】 Investisseurs institutionnels

Les investisseurs institutionnels détiennent environ 82 % du total des droits de vote existants au 31 décembre 1999.

### 】 Autodétention

• Au 31 décembre 1999, le nombre d'actions autodétenues

par Lafarge était de 2 213 920 actions, soit 2 % du capital, après :

- la cession sur le marché, en avril 1999, de 1 943 571 actions
- et la remise, le 27 décembre 1999, de 1 823 981 actions aux actionnaires minoritaires de Lafarge Braas GmbH, en paiement partiel du rachat de leurs parts dans cette société.

Sur le nombre total d'actions autodétenues, 674 646 actions étaient autodétenues par la société Lafarge, le solde étant détenu par des filiales du Groupe.

- Depuis le 31 décembre 1999, Lafarge a reclassé, dans le cadre de cette même opération de rachat des minoritaires de Lafarge Braas GmbH :
  - 184 240 actions, le 10 janvier 2000,
  - 511 779 actions, le 12 janvier 2000.

Au total, 2 520 000 actions ont ainsi été utilisées dans le cadre du rachat des minoritaires de Lafarge Braas GmbH.

## 5. Évolution du capital au cours des 5 derniers exercices

|                                                                             | 1999               | 1998              | 1997              | 1996              | 1995              |
|-----------------------------------------------------------------------------|--------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| <b>CAPITAL AU DÉBUT DE L'EXERCICE (EN ACTIONS)</b>                          | <b>102 787 006</b> | <b>94 663 250</b> | <b>94 403 002</b> | <b>92 251 318</b> | <b>81 736 704</b> |
| <b>NOMBRE D'ACTIONS CRÉÉES<br/>DU 1<sup>er</sup> JANVIER AU 31 DÉCEMBRE</b> | <b>2 191 200</b>   | <b>8 123 756</b>  | <b>260 248</b>    | <b>2 151 684</b>  | <b>10 514 614</b> |
| par paiement du dividende en actions                                        | 1 324 857          | -                 | -                 | 2 101 168         | 1 649 775         |
| par exercice d'options de souscription<br>d'actions                         | 372 389            | 233 915           | 260 248           | 46 012            | 39 308            |
| par exercice de bons de souscription<br>d'actions                           | -                  | -                 | -                 | 4 504             | 3 464             |
| par attribution d'actions gratuites                                         | -                  | -                 | -                 | -                 | 8 339 485         |
| par augmentation de capital réservée<br>aux salariés                        | 493 954            | -                 | -                 | -                 | 482 582           |
| par l'émission d'actions nouvelles                                          | -                  | 7 889 841         | -                 | -                 | -                 |
| <b>NOMBRE MAXIMUM<br/>D'ACTIONS FUTURES À CRÉER</b>                         | <b>2 745 860</b>   | <b>2 189 327</b>  | <b>2 271 538</b>  | <b>2 236 508</b>  | <b>6 238 107</b>  |
| par exercice d'options de souscription<br>d'actions                         | 2 745 860          | 2 189 327         | 2 271 538         | 2 236 508         | 2 211 120         |
| par exercice de bons de souscription<br>d'actions*                          | -                  | -                 | -                 | -                 | 4 026 987         |
| <b>CAPITAL AU 31 DÉCEMBRE</b>                                               |                    |                   |                   |                   |                   |
| en francs                                                                   | 2 624 455 150      | 2 569 675 150     | 2 366 581 250     | 2 360 075 050     | 2 306 282 950     |
| en actions                                                                  | 104 978 206        | 102 787 006       | 94 663 250        | 94 403 002        | 92 251 318        |

\* échus le 1<sup>er</sup> avril 1996.

## 6. Pactes d'actionnaires. Engagements pris à l'égard de certaines sociétés du Groupe. Autres accords

### » Pactes d'actionnaires

Aucun pacte entre actionnaires n'a été transmis pour publication aux autorités boursières.

A la connaissance du Conseil d'administration, il n'existe aucun pacte d'actionnaires.

### » Engagements pris à l'égard de certaines sociétés du Groupe

Le 31 juillet 1990 a été mis en place un dispositif tendant, en cas d'offre publique présentée aux actionnaires de Lafarge, à en étendre le bénéfice aux actionnaires de sociétés du Groupe à l'étranger <sup>(1)</sup>. Ce dispositif se justifie par l'importance de ces sociétés dans le développement international du Groupe. Il est inspiré des

normes édictées en France, pour ce qui concerne les sociétés françaises, par le Conseil des Marchés Financiers.

Si Lafarge faisait l'objet d'une offre publique, il serait demandé à son initiateur de l'étendre aux sociétés concernées. S'il ne s'exécutait pas, Lafarge se substituerait à lui et ferait aux actionnaires minoritaires de ces sociétés une offre complémentaire, à des conditions de prix similaires à celles proposées aux actionnaires de Lafarge, sous réserve du succès de l'offre principale adressée à ses actionnaires.

(1) Les dispositions prises le 31 juillet 1990 visent les sociétés : Cementia Holding AG (Suisse), Lafarge Corporation (Etats-Unis) et sa filiale canadienne Lafarge Canada Inc. Les actions de Cementia Holding AG sont cotées à Zurich, celles de Lafarge Corporation au New York Stock Exchange, à Toronto et Montréal, celles de Lafarge Canada Inc. à Toronto et Montréal.

Pour asseoir la crédibilité de l'engagement de Lafarge et assurer la protection des actionnaires qui en sont les bénéficiaires, les participations du Groupe chez ces sociétés sont détenues par des trusts régis par la loi de l'état de New York et les trustees ont reçu mandat d'exercer, en cas d'offre publique sur les titres Lafarge, les droits de vote attachés à ces participations dans le sens des résolutions présentées par les Conseils d'administration de ces sociétés ; en cas de changement de contrôle du Groupe si les offres complémentaires n'étaient pas menées à bien, cette mesure s'appliquerait jusqu'au cinquième anniversaire de la publication des résultats de l'offre française.

Les dispositions ainsi prises l'ont été pour dix ans, pour autant que les participations du Groupe restent supérieures à 20 % du capital votant de chacune des sociétés concernées.

#### 】 Autres accords conclus par la société

Peugeot, le CCF, les AGF et la BNP ont indiqué à Lafarge que s'ils envisageaient de céder plus de 15 à 20 %, selon les sociétés, de leurs actions Lafarge, ils l'en aviseraient en lui laissant un délai de 1 à 3 mois pour présenter un autre acheteur, aux mêmes conditions.

## 7. Utilisation des autorisations financières

A échéances régulières, l'Assemblée générale des actionnaires délègue au Conseil d'administration les pouvoirs nécessaires pour se procurer les moyens de financement dont le Groupe aura besoin pour ses développements.

Ces autorisations d'émettre des valeurs mobilières donnant accès immédiatement ou à terme au capital de la société, sont données pour 26 mois.

#### 】 En 1999, ces autorisations financières ont été utilisées dans les conditions suivantes :

- Augmentation de capital réservée aux salariés  
En juillet 1999, 493 954 actions ont été souscrites dans le cadre de l'opération "*Lafarge en action 99*". En conséquence de cette augmentation, le capital a été

augmenté de 12,3 millions de francs. L'augmentation de capital a été constatée le 19 juillet 1999. Cette opération s'est imputée sur l'autorisation donnée au Conseil d'administration par l'Assemblée générale extraordinaire du 21 mai 1997, d'émettre des actions réservées au personnel du Groupe pour un montant maximum, en valeur nominale, de 90 millions de francs.

- Achat ou vente d'actions de la société

En 1999, la société a acquis en bourse 278 496 actions au prix moyen de 86,46 euros par action.

Elle a vendu, pendant la même période, 465 603 actions, au prix moyen de 91,5 euros par action, dont 365 603 actions provenant d'achats réalisés en 1998 au prix moyen de 74,78 euros par action et 100 000 actions provenant d'achats réalisés en 1999.

Ces opérations ont été réalisées dans le cadre des autorisations données par les Assemblées générales ordinaires des 26 mai 1998 et 27 mai 1999 d'acheter des actions au prix maximum de 750 francs (114,33 euros) et de vendre des actions au prix minimum de 125 francs (19,05 euros), cette dernière autorisation ayant fait l'objet d'une note d'information visée par la COB, le 6 mai 1999, sous le N° 99-557.

Compte tenu des actions acquises au cours des exercices précédents, le nombre total d'actions achetées figurant au bilan de la société Lafarge au 31 décembre 1999, est de 674 646 actions, soit 0,64 % du capital à cette date, pour une valeur globale de 292 724 211,90 francs.

500 302 de ces actions sont réservées aux options d'achat d'actions attribuées par le Conseil d'administration en décembre 1997 et en décembre 1998.

- Emission d'obligations

- Le 15 juillet 1999, Lafarge a émis un emprunt obligataire international de 500 millions d'euros. Cette émission a fait l'objet d'une note d'opération visée par la COB le 12 juillet 1999, sous le n° 99-970.

- Le 20 décembre 1999, Lafarge a procédé à un placement privé de 30 millions de francs suisses (18,7 millions d'euros).

Ces émissions entrent dans le cadre de l'autorisation, donnée par l'Assemblée générale ordinaire du 27 mai 1999 au Conseil d'administration, d'émettre des emprunts obligataires à concurrence d'un montant maximum de 2 286 millions d'euros.

### 1 Depuis le 31 décembre 1999

- Le Conseil d'administration, réuni le 27 janvier 2000, a décidé de procéder à l'émission d'obligations à option de remboursement en actions ou en numéraire assorties de bons de souscription d'actions. Par acte en date du 8 février 2000, le Président directeur général, B. Collomb, agissant sur délégation du Conseil d'administration du 27 janvier 2000, a fixé le nombre d'obligations à émettre à 23 332 344, pouvant être remboursées en autant d'actions, chaque obligation étant assortie d'un bon de souscription d'actions, et 4 bons de souscription donnant le droit de souscrire 1 action.

Cette émission s'impute

- d'une part sur l'autorisation donnée au Conseil d'administration par l'Assemblée générale ordinaire du 27 mai 1999, d'émettre des obligations dans la limite de 2 286,7 millions de francs. A raison d'un prix de souscription de 74 euros par obligation, cette émission représente une utilisation de cette autorisation à hauteur de 1 726,6 millions d'euros.

- d'autre part, sur l'autorisation donnée au Conseil d'administration par l'Assemblée générale extraordinaire du 27 mai 1999, d'émettre des valeurs mobilières donnant accès indirectement au capital, dans la limite d'un montant maximum d'augmentation de capital de 183 millions d'euros et, à l'intérieur de ce plafond, dans la limite de 146 millions d'euros en nominal prévu pour les émissions d'obligations assorties de bons de souscription d'actions. A raison d'une valeur nominale de 25 francs chacune des actions pouvant résulter de cette émission (23 332 344 actions issues du remboursement des obligations et 5 833 086 actions issues de l'exercice des bons de souscription), celle-ci représente une utilisation de cette autorisation à hauteur de 111,1 millions d'euros.

- Au 9 mars 2000, cette émission s'impute ainsi sur les montants autorisés :

#### Valeurs mobilières dont l'émission a été autorisée

|                                                                                                              | Date de l'Assemblée qui a donné l'autorisation | Montant nominal<br>(en millions d'euros) |                                       |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|------------------------------------------|---------------------------------------|
|                                                                                                              |                                                | autorisé                                 | utilisé du 27 mai 1999 au 9 mars 2000 |
| <b>Emission de toutes valeurs mobilières donnant accès immédiatement ou à terme à une quotité du capital</b> | AGE du 27 mai 1999                             | 183                                      | 111,1                                 |
| dont obligations à bons de souscription d'actions (OBSA)                                                     | AGE du 27 mai 1999                             | 146                                      | 111,1                                 |
| <b>Emission d'obligations</b>                                                                                | AGO du 27 mai 1999                             | 2 286,7                                  | 2 245,3*                              |

\* • dans le cadre d'un Programme EMTN d'un montant total de 1,5 milliard d'euros enregistré par la COB sous le n°P.99-253 le 8 juin 1999, qui a été utilisé ainsi :

- emprunt obligataire international de 500 millions d'euros émis le 15 juillet 1999 et ayant fait l'objet d'une note d'opération visée par la COB le 12 juillet 1999 sous le n° 99-970

- placement privé de 30 millions CHF (18,7 millions d'euros) émis le 20 décembre 1999

- et dans le cadre de l'émission d'obligations à option de remboursement en actions ou en numéraire, décrite ci-dessus.

- Il est demandé à l'Assemblée générale ordinaire du 25 mai 2000 de renouveler, pour une durée de 26 mois, l'autorisation donnée au Conseil d'administration d'émettre des obligations, des titres assimilés ou d'autres titres conférant un même droit de créance sur la société, pour un montant maximum de 3 milliards d'euros.

## 8. Les options

### 】 Politique d'attribution

Elle est arrêtée et proposée au Conseil d'administration par le comité Organisation et Management qui est composé de Messieurs A. Joly, Président du comité, O. Lecerf (jusqu'au 27 mai 1999), L. Owen-Jones, M. Pébereau, et M. Blakenham.

Les options sont attribuées, sur proposition du comité Organisation et Management, aux cadres dirigeants et aux cadres supérieurs ainsi qu'aux cadres ou autres salariés qui ont contribué de façon remarquable aux performances du Groupe.

Les attributions d'options ont lieu aux moments fixés par le Conseil d'administration. En principe, une attribution a lieu chaque année lors du Conseil de novembre/décembre, à un nombre de bénéficiaires qui varie d'une année à l'autre (attribution large une année sur deux, plus limitée la deuxième année).

Sur les deux dernières années, la moyenne annuelle d'attribution a représenté 500 000 actions, soit environ 0,5 % du capital. Le Conseil envisage que cette moyenne puisse s'accroître pour atteindre 0,7 % du capital.

Le nombre de bénéficiaires a été de 258 en 1998 et 1 552 en 1999.

Le total des options non exercées à fin décembre 1999 était de 3 246 162 options, soit environ 3 % du capital de la société, la Direction (16 personnes) détenant 15 % de ces options.

Les options attribuées peuvent être des options de souscription d'actions ou des options d'achat d'actions.

### 】 Caractéristiques des options attribuées

Toutes les options sont attribuées pour 10 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.

Les options peuvent être exercées en tout ou en partie.

### 】 Conditions de levée des options

Les options attribuées jusqu'en mai 1995 inclus peuvent être exercées librement.

En décembre 1995, le Conseil d'administration a fixé à 4 ans la période pendant laquelle les options ne peuvent pas être levées. Toutefois, le Conseil a décidé que les options attribuées dans le cadre de "*Lafarge en action 95*" (augmentation de capital réservée aux salariés qui pouvaient souscrire de 1 à 110 actions, assortie de l'attribution d'une option pour toute action souscrite à partir de la 11<sup>ème</sup>), pourraient être exercées dès leur attribution.

En décembre 1997, le Conseil d'administration a porté la durée de cette interdiction de 4 à 5 ans, pour toutes les options attribuées à compter de 1997.

Le Conseil d'administration a enfin décidé que la durée d'interdiction de lever les options prenait fin en cas de départ en retraite, pré-retraite, licenciement sans faute, offre publique lancée sur Lafarge, fusion ou absorption de Lafarge.

### 】 Perte ou maintien des options

Les options non exercées dans les 10 ans de leur attribution sont annulées.

La démission et le licenciement pour faute 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 ou en cas de vente (sortie du Groupe) de la société employeur du bénéficiaire.



## Historique des plans d'options de souscription ou d'achat d'actions en cours en 1999

| Attribution autorisée<br>par l'Assemblée<br>générale du | Date d'attribution<br>par le Conseil<br>d'administration du | Nature des options          | Nombre d'options<br>attribuées à l'origine<br>(non retraité) | Nombre de<br>bénéficiaires à l'origine |
|---------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|-----------------------------|--------------------------------------------------------------|----------------------------------------|
| 17/06/1987                                              | 29/11/1989                                                  | souscription                | 57 630                                                       | 462                                    |
| 17/06/1987                                              | 28/11/1990                                                  | souscription                | 172 335                                                      | 535                                    |
| 17/06/1987                                              | 27/11/1991                                                  | souscription                | 173 480                                                      | 578                                    |
| 15/06/1992                                              | 17/12/1992                                                  | souscription                | 185 730                                                      | 653                                    |
| 15/06/1992                                              | 15/12/1993                                                  | souscription                | 252 100                                                      | 722                                    |
| 15/06/1992                                              | 27/09/1994                                                  | souscription                | 269 550                                                      | 772                                    |
| 22/05/1995                                              | 22/05/1995                                                  | souscription                | 27 200                                                       | 52                                     |
| 22/05/1995                                              | 13/12/1995                                                  | souscription                | 593 840                                                      | 1 039                                  |
| 22/05/1995                                              | 13/12/1995                                                  | souscription                |                                                              |                                        |
|                                                         |                                                             | <i>Lafarge en action 95</i> | 331 060                                                      | 8 368                                  |
| 21/05/1996                                              | 18/12/1996                                                  | souscription                | 71 400                                                       | 127                                    |
| 21/05/1997                                              | 17/12/1997                                                  | souscription                | 346 650                                                      | 999                                    |
| 21/05/1997                                              | 17/12/1997                                                  | achat                       | 402 550                                                      | 127                                    |
| 21/05/1997                                              | 26/05/1998                                                  | souscription                | 122 775                                                      | 108                                    |
| 21/05/1997                                              | 10/12/1998                                                  | achat                       | 98 450                                                       | 150                                    |
| 27/05/1999                                              | 15/12/1999                                                  | souscription                | 918 200                                                      | 1 552                                  |

## Les options de souscription ou d'achat d'actions au 31 décembre 1999

Le nombre et le prix des options figurant dans ce tableau 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 (augmentation de capital, attribution d'actions gratuites), de manière à maintenir constant le total en valeur des options de chaque bénéficiaire.

| Attribution autorisée par l'Assemblée générale du | Date d'attribution par le Conseil d'administration du | Nature des options | Nombre d'options restantes au 31 décembre 1998 | Nombre d'actions souscrites ou achetées en 1999 | Total options restantes au 31 décembre 1999 | Date à partir de laquelle les options peuvent être exercées | Date d'expiration des options | Prix de souscription en euros au 31 décembre 1999 |
|---------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|--------------------|------------------------------------------------|-------------------------------------------------|---------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|-------------------------------|---------------------------------------------------|
| 17/06/87                                          | 29/11/89                                              | souscription       | 63 409                                         | 61 888                                          | 0                                           | 29/11/89                                                    | 29/11/99                      | 35,55                                             |
| 17/06/87                                          | 28/11/90                                              | souscription       | 43 107                                         | 24 848                                          | 18 259                                      | 28/11/90                                                    | 28/11/00                      | 37,55                                             |
| 17/06/87                                          | 27/11/91                                              | souscription       | 63 902                                         | 33 955                                          | 29 947                                      | 27/11/91                                                    | 27/11/01                      | 36,42                                             |
| 15/06/92                                          | 17/12/92                                              | souscription       | 89 473                                         | 38 411                                          | 51 062                                      | 17/12/92                                                    | 17/12/02                      | 35,05                                             |
| 15/06/92                                          | 15/12/93                                              | souscription       | 226 218                                        | 84 997                                          | 141 221                                     | 15/12/93                                                    | 15/12/03                      | 55,10                                             |
| 15/06/92                                          | 27/09/94                                              | souscription       | 263 728                                        | 69 950                                          | 193 778                                     | 27/09/94                                                    | 27/09/04                      | 55,85                                             |
| 22/05/95                                          | 22/05/95                                              | souscription       | 22 936                                         | 890                                             | 22 046                                      | 22/05/95                                                    | 22/05/05                      | 50,77                                             |
| 22/05/95                                          | 13/12/95                                              | souscription       | 585 148                                        | 23 004                                          | 562 144                                     | 13/12/99                                                    | 13/12/05                      | 49,51                                             |
| 22/05/95                                          | 13/12/95                                              | souscription**     | 300 819                                        | 28 781                                          | 272 038                                     | 13/12/95                                                    | 13/12/05                      | 49,51                                             |
| 21/05/96                                          | 18/12/96                                              | souscription       | 71 426                                         | 652                                             | 70 774                                      | 18/12/00                                                    | 18/12/06                      | 48,90                                             |
| 21/05/97                                          | 17/12/97                                              | souscription       | 348 629                                        | 5 013                                           | 343 616                                     | 17/12/02                                                    | 17/12/07                      | 57,66                                             |
| 21/05/97                                          | 17/12/97                                              | achat              | 406 702                                        | 4 850                                           | 401 852                                     | 17/12/02                                                    | 17/12/07                      | 57,66                                             |
| 21/05/97                                          | 26/05/98                                              | souscription       | 122 775                                        | 0                                               | 122 775                                     | 26/05/03                                                    | 26/05/08                      | 85,83                                             |
| 21/05/97                                          | 10/12/98                                              | achat              | 98 450                                         | 0                                               | 98 450                                      | 10/12/03                                                    | 10/12/08                      | 85,22                                             |
| 27/05/99                                          | 15/12/99                                              | souscription       | -                                              | 0                                               | 918 200                                     | 15/12/04                                                    | 15/12/09                      | 95,00                                             |
| <b>TOTAL</b>                                      |                                                       |                    | <b>2 706 722</b>                               | <b>377 239</b>                                  | <b>3 246 162</b>                            |                                                             |                               |                                                   |

## Historique des plans d'options de souscription ou d'achat d'actions en cours en 1999, attribuées à la Direction\*

| Date d'attribution | Options attribuées à l'origine         |                                | Nombre de dirigeants concernés |
|--------------------|----------------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|
|                    | options de souscription (non retraité) | options d'achat (non retraité) |                                |
| 29/11/89           | 25 280                                 | 0                              | 12                             |
| 28/11/90           | 10 450                                 | 0                              | 6                              |
| 27/11/91           | 11 150                                 | 0                              | 7                              |
| 17/12/92           | 11 300                                 | 0                              | 6                              |
| 15/12/93           | 38 550                                 | 0                              | 12                             |
| 27/9/94            | 49 100                                 | 0                              | 13                             |
| 22/5/95            | 2 000                                  | 0                              | 2                              |
| 13/12/95           | 106 500                                | 0                              | 14                             |
| 13/12/95 **        | 1 000                                  | 0                              | 10                             |
| 18/12/96           | 4 500                                  | 0                              | 3                              |
| 17/12/97           | 10 000                                 | 159 500                        | 13                             |
| 26/5/98            | 6 000                                  | 0                              | 1                              |
| 10/12/98           | -                                      | 9 000                          | 4                              |
| 15/12/99           | 192 000                                | 0                              | 15                             |

\* voir la composition de la Direction page 99 - \*\* Lafarge en action 95

## Les options de souscription ou d'achat d'actions détenues par les membres de la Direction \* au 31 décembre 1999

Le nombre et le prix des options figurant dans ce tableau 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 (augmentation de capital, attribution d'actions gratuites), de manière à maintenir constant le total en valeur des options de chaque bénéficiaire.

| Date d'attribution | Options restantes au 31 décembre 1998 | Options levées en 1999             |                         |                 | Options restantes au 31/12/99 |                 |                         |                                |
|--------------------|---------------------------------------|------------------------------------|-------------------------|-----------------|-------------------------------|-----------------|-------------------------|--------------------------------|
|                    |                                       | Prix d'exercice en 1999 (en euros) | Options de souscription | Options d'achat | Options de souscription       | Options d'achat | Total options restantes | Nombre de dirigeants concernés |
| 29/11/89           | 43 697                                | 35,55                              | 43 697                  | 0               | 0                             | 0               | 0                       | -                              |
| 28/11/90           | 5 074                                 | 37,55                              | 4 618                   | 0               | 456                           | 0               | 456                     | 1                              |
| 27/11/91           | 7 458                                 | 36,42                              | 4 402                   | 0               | 3 056                         | 0               | 3 056                   | 1                              |
| 17/12/92           | 7 458                                 | 35,05                              | 4 402                   | 0               | 3 056                         | 0               | 3 056                   | 1                              |
| 15/12/93           | 38 060                                | 55,10                              | 15 447                  | 0               | 22 613                        | 0               | 22 613                  | 6                              |
| 27/9/94            | 51 893                                | 55,85                              | 23 224                  | 0               | 28 669                        | 0               | 28 669                  | 6                              |
| 22/5/95            | 2 224                                 | 50,77                              | 0                       | 0               | 2 224                         | 0               | 2 224                   | 2                              |
| 13/12/95           | 107 579                               | 49,51                              | 5 051                   | 0               | 102 528                       | 0               | 102 528                 | 13                             |
| 13/12/95**         | 1 020                                 | 49,51                              | 102                     | 0               | 918                           | 0               | 918                     | 9                              |
| 18/12/96           | 4 548                                 | 48,90                              | 0                       | 0               | 4 548                         | 0               | 4 548                   | 3                              |
| 17/12/97           | 201 508                               | 57,66                              | 0                       | 0               | 10 101                        | 191 407         | 201 508                 | 13                             |
| 26/5/98            | 6 000                                 | 85,83                              | 0                       | 0               | 6 000                         | 0               | 6 000                   | 1                              |
| 10/12/98           | 9 000                                 | 85,22                              | 0                       | 0               | 0                             | 9 000           | 9 000                   | 4                              |
| 15/12/99           | -                                     | 95,00                              | 0                       | 0               | 192 000                       | 0               | 192 000                 | 15                             |
| <b>TOTAL</b>       | <b>485 519</b>                        |                                    | <b>100 943</b>          | <b>0</b>        | <b>376 169</b>                | <b>200 407</b>  | <b>576 576</b>          | <b>16</b>                      |

\* voir la composition de la Direction page 99

\*\* Lafarge en action 95

Les mandataires sociaux ont bénéficié, en 1999, dans le cadre d'attributions biennales évoquées plus haut, des attributions d'options de souscription d'actions suivantes (incluses dans le tableau ci-dessus) : 60 000 options pour B. Collomb, 30 000 options pour chacun des deux Vice présidents directeurs généraux, B. Kasriel et J. Lefèvre.

### Options détenues par les membres de la Direction dans les filiales consolidées

Cinq membres de la Direction détiennent 426 250 options de souscription d'actions Lafarge Corporation. 5 000 de ces options ont été exercées en 1999, au prix unitaire de 17,875 USD.

## LE GOUVERNEMENT DE L'ENTREPRISE

Le Conseil d'administration a constitué en son sein depuis plusieurs années, trois comités. Il en a été rendu compte aux actionnaires dès 1995.

### 1. Le Conseil d'administration

#### » Rapport du Conseil d'administration sur l'adéquation à ses tâches de son organisation et de son fonctionnement

Conformément aux recommandations du Rapport Viénot, le Conseil d'administration a, dans sa séance du 9 mars 2000, examiné sa composition, son organisation et son fonctionnement.

Il a constaté que la société a mis en œuvre, depuis longtemps, les modes de travail actuellement recommandés par le rapport, qu'il s'agisse du nombre d'administrateurs indépendants, de l'existence, du rôle et du fonctionnement des comités du Conseil, ou de l'information donnée aux actionnaires.

Il a pris acte, avec satisfaction, des progrès faits plus récemment, notamment dans la présentation et la discussion des stratégies. Diverses suggestions ont été faites pour améliorer la préparation et l'efficacité des délibérations.

Le Conseil a souhaité que l'information présentée sur la pratique Lafarge du gouvernement d'entreprise soit restructurée, étendue et améliorée dans les prochains rapports annuels. Il a, par ailleurs, décidé de publier dorénavant les résultats annuels avant la fin du mois de février.

#### » Composition

La composition du Conseil d'administration est conçue pour permettre au Groupe de bénéficier de l'expérience et de l'indépendance des personnes qui le composent. Les nouveaux administrateurs, lorsque leur nomination est à l'ordre du jour, sont proposés par le comité Organisation et Management.

#### » Les administrateurs

**Bertrand Collomb**, Président directeur général de Lafarge, a été nommé administrateur de Lafarge en 1987.

Son mandat en cours expire lors de l'Assemblée générale ordinaire qui statuera sur les comptes de 2004. Il détient 24 474 actions. Il a 58 ans. Il est Chairman de Lafarge Corporation et exerce divers mandats sociaux dans les filiales du Groupe. Il est administrateur du Crédit Commercial de France, de Elf Aquitaine et de Atco, et membre du Conseil de surveillance de Allianz.

**Bernard Kasriel**, Vice président directeur général de Lafarge, a été nommé administrateur de Lafarge en 1989. Son mandat en cours expire lors de l'Assemblée générale ordinaire qui statuera sur les comptes de 2000. Il détient 1 811 actions. Il a 54 ans. Il est Vice chairman de Lafarge Corporation. Il exerce divers mandats sociaux dans les filiales du Groupe. Il est administrateur de Elyo et de Sonoco Products Company.

**Jacques Lefèvre**, Vice président directeur général de Lafarge, a été nommé administrateur de Lafarge en 1989. Son mandat en cours expire lors de l'Assemblée générale ordinaire qui statuera sur les comptes de 2000. Il détient 1 200 actions. Il a 62 ans. Il exerce divers mandats sociaux dans les filiales du Groupe. Il est administrateur de Compagnie de Fives Lille et membre du Conseil de surveillance de ABN-Amro France.

**Michael Blakenham** a été nommé administrateur de Lafarge en 1997. Son mandat en cours expire lors de l'assemblée générale ordinaire qui statuera sur les comptes de 2002. Il détient 1 330 actions. Il a 62 ans. Il est Président de Royal Botanic Gardens Kew. Il est administrateur de Sotheby's Holdings Inc, International Advisory Group, Toshiba Corporation, et de UK Japan List Century Group.

**Michel Bon** a été nommé administrateur de Lafarge en 1993. Son mandat en cours expire lors de l'Assemblée générale ordinaire qui statuera sur les comptes de 2004. Il détient 1 811 actions. Il a 57 ans. Il est Président directeur général de France Telecom et Président du

Conseil de surveillance des Editions du Cerf. Il est administrateur de la Société des Lecteurs du Monde, de Bull, de Grand Vision, de Air Liquide et membre du Conseil de surveillance de Sonepar Distribution.

**Guilherme Frering** a été nommé administrateur de Lafarge en 1997. Son mandat en cours expire lors de l'Assemblée générale ordinaire qui statuera sur les comptes de 2002. Il détient 1 330 actions. Il a 41 ans. Il est Président de Caemi Mineração e Metalurgia S.A et de Cimento Maua . Il est administrateur de S.A. White Martins.

**Patrice le Hodey** a été nommé administrateur de Lafarge en 1987. Son mandat en cours expire lors de l'Assemblée générale ordinaire qui statuera sur les comptes de 2004. Il détient 2 817 actions. Il a 56 ans. Il est Vice président du groupe de presse Libre Belgique Dernière Heure (IPM) et exerce divers mandats sociaux dans les filiales de ce groupe. A ce titre, il est Vice président de l'agence Belga et administrateur de RTL-TVl. Il est Président de Derouck Holding et exerce des mandats sociaux dans les filiales de ce groupe.

**Bernard Isautier** a été nommé administrateur de Lafarge en 1989. Son mandat en cours expire lors de l'Assemblée générale ordinaire qui statuera sur les comptes de 2000. Il détient 1 200 actions. Il a 58 ans. Il est Président de Hurricane Hydrocarbons Ltd et administrateur de Firan Corporation.

**Alain Joly** a été nommé administrateur de Lafarge en 1993. Son mandat en cours expire lors de l'Assemblée générale ordinaire qui statuera sur les comptes de 2004. Il détient 1 652 actions. Il a 62 ans. Il est Président directeur général de Air Liquide et exerce divers mandats sociaux dans des sociétés de ce groupe. Il est administrateur de la Banque Nationale de Paris.

**Jean Keller**, ancien directeur financier de Lafarge Ciments, a été nommé administrateur de Lafarge en 1998. Son mandat en cours expire lors de l'Assemblée générale ordinaire qui statuera sur les comptes de 2003. Il détient 1 232 actions. Il a 65 ans. Il est représentant de la France au Board de l'International Accounting Standards Committee (IASC).

**Raphaël de Lafarge** a été nommé administrateur de Lafarge en 1982. Son mandat en cours expire lors de l'Assemblée générale ordinaire qui statuera sur les comptes de 2002. Il détient 42 712 actions. Il a 58 ans. Il est administrateur de Borgey SA.

**Robert W. Murdoch**, ancien directeur général adjoint de Lafarge, consultant, a été nommé administrateur de Lafarge en 1993. Son mandat en cours expire lors de l'Assemblée générale ordinaire qui statuera sur les comptes de 2004. Il détient 1 536 actions. Il a 58 ans. Il est administrateur de Lafarge Corporation et exerce divers mandats sociaux dans les filiales du Groupe en Amérique du Nord. Il est administrateur de Power Corporation International Limited, de Sierra Systems Group Inc, de Lallmand Inc et de Usinor Sacilor.

**Lindsay Owen-Jones** a été nommé administrateur de Lafarge en 1993. Son mandat en cours expire lors de l'Assemblée générale ordinaire qui statuera sur les comptes de 2004. Il détient 1 622 actions. Il a 54 ans. Il est Président de L'Oréal et exerce divers mandats sociaux dans les filiales de ce groupe. Il est administrateur de la Banque Nationale de Paris et de Air Liquide.

**Michel Pébereau** a été nommé administrateur de Lafarge en 1991. Son mandat en cours expire lors de l'Assemblée générale ordinaire qui statuera sur les comptes de 2002. Il détient 1 521 actions. Il a 58 ans. Il est Président de la Banque Nationale de Paris et exerce divers mandats sociaux dans les filiales de ce groupe. Il est Président du Directoire de Paribas. Il est administrateur de Elf Aquitaine, de Saint-Gobain, membre du Conseil de surveillance de Axa, de la Dresdner Bank AG Francfort, des Galeries Lafayette et représentant permanent de la Banque Nationale de Paris au Conseil d'administration de Renault.

**Hélène Ploix** a été nommée administrateur de Lafarge en 1999. Son mandat en cours expire lors de l'Assemblée générale ordinaire qui statuera sur les comptes de 2004. Elle détient 1 200 actions. Elle a 56 ans. Elle est Présidente de Pechel Industries et exerce divers mandats sociaux dans les filiales de ce groupe. Elle est administrateur du Théâtre des Champs Elysées, et représentant



permanent de Pechel Industries au Conseil d'administration de Ferring NV.

Trois administrateurs sont membres de la direction générale de Lafarge : MM. B. Collomb, B. Kasriel et J. Lefèvre. Deux sont d'anciens dirigeants du Groupe à la retraite : MM. J. Keller et M. R. W. Murdoch, neuf d'entre eux, MM. M. Blakenham, M. Bon, G. Frering, B. Isautier, A. Joly, R. de Lafarge, P. le Hodey, L. Owen-Jones, et Mme H. Ploix, répondent aux critères du rapport Viénot définissant un administrateur indépendant, c'est-à-dire qui n'entretient avec la société et son groupe aucune relation de quelque nature que ce soit qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement.

## 】 Fonctionnement

### • Périodicité des réunions du Conseil d'administration et des comités du Conseil

Le Conseil d'administration se réunit, conformément aux statuts, au moins quatre fois par an, en France ou à l'étranger. En 1999, il s'est réuni le 9 mars, le 27 mai, avant et après l'Assemblée générale ordinaire, le 22 septembre et le 15 décembre. Le taux moyen de participation au Conseil d'administration a été de plus de 81 %.

### • Les comités du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration désigne les membres des comités parmi les administrateurs. Les attributions de ces comités sont fixées par le Conseil d'administration. Ils ont un rôle consultatif. Leurs travaux font l'objet d'un compte-rendu au Conseil d'administration. Les comités du Conseil d'administration se réunissent, en principe, deux fois par an. Le comité Stratégie et Développement s'est réuni une seule fois en 1999.

Le taux moyen de participation aux comités a été de plus de 69 %.

### Le comité Organisation et Management

En sont membres, Messieurs A. Joly, Président du comité, O. Lecerf (jusqu'au 27 mai 1999), L. Owen-Jones, M. Pébureau, M. Blakenham.

Le comité assiste le Président et le Conseil d'administration dans leurs réflexions sur la composition du Conseil, sa rémunération, les politiques de rémunération des dirigeants, la politique et les décisions d'attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions, l'organisation et les structures de la direction générale du Groupe. Il prépare les décisions du Conseil d'administration relatives à la rémunération des mandataires sociaux. Lorsque la question est à l'ordre du jour, il propose, si nécessaire, la nomination des nouveaux administrateurs et des mandataires sociaux.

### Le comité Stratégie et Développement

En sont membres, Messieurs B. Collomb, Président du comité, M. Bon, P. le Hodey, B. Isautier, A. Joly, R. W. Murdoch, L. Owen-Jones, G. Frering.

Le comité examine en détail les questions stratégiques importantes pour le Groupe et les projets majeurs d'investissements ou de désinvestissements.

### Le comité financier

En sont membres, Messieurs M. Pébureau, Président du comité, M. Bon, P. le Hodey, J. Keller, B. Isautier, R. de Lafarge, R. W. Murdoch, G. Frering, et Mme H. Ploix (depuis le 27 mai 1999).

Le comité procède à l'examen préalable des comptes semestriels et annuels. Il entend les commissaires aux comptes, la direction générale et la direction financière.

Il est régulièrement informé par la direction générale de la situation financière du Groupe, des lignes directrices de la stratégie financière, et, préalablement à leur mise en œuvre, des conditions des opérations financières du Groupe. Il prend connaissance, avant leur émission, des communications principales d'ordre financier. Il entend les rapports des Commissaires aux comptes sur leurs travaux et peut demander à entendre les responsables de l'audit interne. Ces informations peuvent se faire, avec l'accord du Président du Conseil d'administration, hors la présence de la direction générale. Plus généralement, il peut être consulté par la direction générale sur toutes décisions qu'elle jugerait utile de lui soumettre.

## » Information sur les conventions réglementées

- Le contrat d'assistance et de conseil conclu en 1998 avec M. R. W. Murdoch, administrateur de Lafarge, dans le cadre de la cession de certains actifs Redland au Texas, s'est poursuivie en 1999. Le montant des honoraires dûs au titre de ce contrat en 1999 s'élève à 26 500 USD.

- Une convention nouvelle a été autorisée par le Conseil d'administration du 15 décembre 1999, entre Lafarge et Redland Deutschland GmbH dont M. B. Kasriel, administrateur de Lafarge, est Président du Conseil de surveillance.

Par cette convention, liée au rachat par Redland Deutschland GmbH des minoritaires de Lafarge Braas GmbH, Lafarge reprend à son compte les engagements souscrits par Redland Deutschland GmbH ayant trait aux modalités de paiement du prix de ce rachat, par échange, achat ou émission d'actions dans le cadre d'une éventuelle augmentation de capital en numéraire au plus tard le 30 juin 2000, ainsi qu'aux modalités du réajustement éventuel de ce prix.

## » Information sur les jetons de présence

### • Règles d'attribution

L'Assemblée générale ordinaire du 22 mai 1995 a fixé à 3 millions de francs le montant annuel maximum des jetons de présence. La moitié de ce montant est affectée à un jeton fixe de 100 000 francs par an et par administrateur. Il est majoré de 25 % pour les présidents des comités. 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 de 16 000 francs est attribué à tout administrateur pour chaque séance du Conseil d'administration ou d'un comité à laquelle il a participé. Le montant global des jetons de présence versé en 1999 s'élève à 2,9 millions de francs. Il était de 2,3 millions de francs en 1998.

- MM. M. Bon et R. W. Murdoch ont perçu chacun 228 000 francs.

MM. M. Blakenham, R. de Lafarge et J. Keller ont perçu chacun 212 000 francs.

M. A. Joly a perçu 205 000 francs.

M. M. Pébereau a perçu 189 000 francs.

MM. B. Collomb, G. Frering, P. le Hodey, B. Kasriel, et J. Lefèvre ont perçu chacun 180 000 francs.

MM. B. Isautier et L. Owen-Jones ont perçu chacun 164 000 francs.

Mme H. Ploix, nommée en cours d'année, a perçu 114 000 francs.

M. O. Lecerf, dont le mandat a expiré en cours d'année, a perçu 98 000 francs.

## » Information sur la participation des administrateurs dans le capital et les droits de vote

Les administrateurs détiennent 0,08 % du capital de la société et 0,12 % des droits de vote.

## 2. La Direction

La Direction est composée des membres de la direction générale, du conseiller du Président, des directeurs généraux adjoints membres du Comité exécutif et des autres directeurs généraux adjoints, soit 16 personnes. Toutes les informations données ci-dessous concernent la Direction.

### » Composition de la Direction

#### Direction générale

Bertrand Collomb \*

Bernard Kasriel \*

Jacques Lefèvre \*

Michel Rose \*

#### Conseiller du Président

Serge Feneuille

#### Directeurs généraux adjoints

Miguel Del Campo, Directeur général adjoint, Finances \*

Yves de Clerck, Directeur général adjoint, Ciment \*

\* membres du Comité exécutif.

N. Erich Gerlach, Directeur général adjoint, Toiture \*\*  
Christian Herrault, Directeur général adjoint, Ressources  
humaines & Organisation \*

Bruno Lafont, Directeur général adjoint, Plâtre \*

Olivier Legrain, Directeur général adjoint, Matériaux  
de Spécialités \*

Charles de Liedekerke, Directeur général adjoint,  
Granulats & Béton \*

Patrick Nodé-Langlois ; Directeur général adjoint,  
Environnement & Affaires publiques

John Piecuch, Directeur général adjoint, Amérique du  
Nord \*

Philippe Rollier, Directeur général adjoint, Centre  
Europe

Jean Marie Schmitz, Directeur général adjoint,  
Maroc

### » Information sur la participation de la Direction dans le capital et les droits de vote

La Direction détient 0,04 % du capital de la société et  
0,04 % des droits de vote.

### » Politique de rémunération

Le comité Organisation et Management propose au  
Conseil d'administration la rémunération des mandataires  
sociaux. Il s'appuie, pour établir la structure de cette  
rémunération, sur les études de consultants exté-  
rieurs indiquant les pratiques du marché pour des  
sociétés comparables.

La rémunération se compose d'une partie fixe et d'une  
partie variable qui peut atteindre au maximum pour le  
Président, 100 %, et pour les Vice présidents directeurs  
généraux, 80 %, de la partie fixe.

Toutes les rémunérations perçues à des titres divers  
par les membres de la Direction au titre des mandats  
sociaux qu'ils exercent dans les filiales du Groupe,  
s'imputent sur cette partie fixe.

La partie variable est fixée en fonction, d'une part  
des résultats financiers du Groupe obtenus, compa-  
rés à des objectifs fixés en début d'année, et d'autre  
part, de l'appréciation de la performance individuelle  
des intéressés au cours de l'année.

Pour 1999, les critères financiers utilisés étaient, d'une  
part le résultat net par action, et d'autre part, l'augmen-  
tation de l'EVA (Economic Value Added) qui traduit  
la rentabilité du capital utilisé par l'entreprise.

La partie individuelle est notamment déterminée par  
référence à des objectifs personnels fixés en début  
d'année, portant sur les principales actions attendues.

### Rémunération versée à la Direction

- Rémunération globale versée à la Direction en 1999  
La rémunération globale versée aux membres de la  
Direction s'est élevée à 53 millions de francs en 1999  
(16 personnes). Elle était de 40 millions de francs en  
1998 (15 personnes dont 4 nommées en fin d'année).

- Rémunération individuelle des mandataires sociaux  
La rémunération individuelle des mandataires sociaux, telle  
que définie ci-dessus, au titre de l'année 1999, est la  
suivante :

| (en milliers<br>de francs) | Rémunération<br>fixe versée<br>en 1999 <sup>(1)</sup> | Rémunération<br>variable<br>due au<br>titre de 1999 | Total<br>(hors jetons<br>de présence<br>de Lafarge) |
|----------------------------|-------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| B. Collomb                 | 5 200                                                 | 4 200                                               | 9 400                                               |
| B. Kasriel                 | 3 000                                                 | 2 050                                               | 5 050                                               |
| J. Lefèvre                 | 3 000                                                 | 2 050                                               | 5 050                                               |

(1) dont jetons de présence des filiales du Groupe.

\*\* N. Erich Gerlach, membre du Comité exécutif,  
exercera ses fonctions jusqu'à son départ en retraite en mai  
2000. Il sera remplacé par Ulrich Glaunach.

## LE CONTRÔLE

Tous les mandats des Commissaires aux comptes titulaires et suppléants arrivent à expiration en 2000. M. Michel Rosse, Commissaire aux comptes titulaire et Deloitte Touche Tohmatsu Audit, Commissaire aux comptes suppléant, n'ont pas souhaité le renouvellement de leur mandat.

Il est proposé à l'Assemblée générale ordinaire du 25 mai 2000 de renouveler le mandat de Commissaire aux comptes titulaire de Deloitte Touche Tohmatsu, 185, avenue Charles-de-Gaulle à Neuilly-sur-Seine, et le mandat de Commissaire aux comptes suppléant de M. Jean Decup 82, Boulevard des Batignolles, 75017 Paris, et de nommer aux fonctions de Commissaire aux comptes titulaire Cogeco - Flipo, 9, avenue Percier, 75008 Paris, et Commissaire aux comptes suppléant BEAS, 7-9, villa Houssay, 92200 Neuilly-sur-Seine.

Ces mandats prendront fin à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire qui statuera sur les comptes de l'exercice 2005.

## LE TITRE ET LA BOURSE

En France, les actions de la société sont admises à la cote officielle de PARISBOURSE<sup>SBF</sup> SA sur le marché à règlement mensuel. Elles se négocient à l'unité, sous le code valeur SICOVAM 12053.

A l'étranger, les actions sont cotées, au 31 décembre 1999, en Grande-Bretagne et en Allemagne.

Les principales autres sociétés cotées du Groupe sont :

- Lafarge Corporation (New-York Stock Exchange) aux Etats-Unis,
- Lafarge Corporation et les actions préférentielles échangeables de Lafarge Canada Inc. au Canada (Toronto et Montréal),
- Lafarge Ciment au Maroc (Casablanca),
- Fabrica Nacional de Cimento Portland au Venezuela (Caracas),
- Cementia en Suisse (Zurich).

## 1. L'action en bourse à Paris

### » La cotation des titres Lafarge à PARISBOURSE<sup>SBF</sup> SA

L'instauration du dividende majoré a nécessité la mise en place, par la SICOVAM, de codes spécifiques permettant de classer les actions nominatives en fonction de l'âge qu'elles ont acquis sous cette forme.

Le délai de deux ans d'inscription sous la forme nominative se décompte, chaque année, à compter du 1<sup>er</sup> janvier de l'année suivant celle de l'inscription.

#### • Le code générique 12053 désigne :

- les actions qui ont la forme au porteur,
- les actions qui ont été inscrites sous la forme nominative depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2000 ou le seront jusqu'au 31 décembre 2000. Ces actions seront répertoriées sous un code spécifique (voir ci-dessous) à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2001.

**Le code spécifique 6694** désigne les actions inscrites en compte nominatif, pur ou administré, en 1997 ou avant. Ces actions ont droit au dividende majoré en 2000 au titre des résultats de l'exercice 1999.

**Le code spécifique 6685** désigne les actions inscrites en compte nominatif, pur ou administré, en 1998. Pour ces actions, le délai de deux ans permettant de bénéficier du dividende majoré a commencé à courir à compter du 1<sup>er</sup> janvier 1999. Elles auront droit au dividende majoré qui sera versé en 2001 au titre des résultats de l'exercice 2000.

**Le code spécifique 7830** désigne les actions inscrites en compte nominatif, pur ou administré, en 1999. Pour ces actions, le délai de deux ans permettant de bénéficier du dividende majoré a commencé à courir à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2000. Elles auront droit au dividende majoré qui sera versé en 2002 au titre des résultats de l'exercice 2001.

Les codes spécifiques sont des sous-catégories du code générique 12053. Ils ne font pas des actions répertoriées sous ces codes des actions de catégorie particulière. Ces actions restent cotées en bourse, comme les autres, sous le code générique 12053.

- **Le code 6763** désigne, pendant la période qui s'écoule entre le 1<sup>er</sup> janvier de chaque année et la date

de détachement du droit au dividende, cette année le 5 juin 2000, les actions qui, étant créées à compter du 1<sup>er</sup> janvier de l'année en cours, n'ont pas droit au dividende qui sera payé la même année. Entrent dans cette catégorie:

- les actions issues de la levée d'options de souscription dans cette période,
- en 2000, et jusqu'au 5 juin 2000, les actions qui pourront être émises à cette date par le remboursement des obligations émises dans le cadre du financement de l'acquisition de Blue Circle Industries PLC,

- en 2000, et jusqu'au 5 juin 2000, les actions issues de l'exercice, jusqu'à cette date, des bons de souscription d'actions émis avec les obligations précédentes.

- Enfin, les obligations émises le 20 mars 2000 sont cotées sous le **code 18 666** jusqu'à leur remboursement. Les bons de souscription d'actions, émis à la même date, sont cotés sous le **code 23 834** jusqu'au 20 mars 2001. Ces deux produits sont cotés sur le Premier Marché au comptant de PARISBOURSE <sup>SBF</sup> SA.

#### 】 Transactions des 18 derniers mois \*

| Année             | Mois      | Nombre d'actions<br>échangées, y compris<br>transactions hors<br>bourse<br><br>(en milliers) | Capitaux échangés,<br>y compris<br>transactions<br>hors bourse<br><br>(en millions d'euros) | Cours<br>extrêmes (*) |            | Cours<br>extrêmes retraités* |            |
|-------------------|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|------------|------------------------------|------------|
|                   |           |                                                                                              |                                                                                             | plus haut             | plus bas   | plus haut                    | plus bas   |
|                   |           |                                                                                              |                                                                                             | (en euros)            | (en euros) | (en euros)                   | (en euros) |
| <b>1998</b>       | Août      | 5 188                                                                                        | 440                                                                                         | 93,60                 | 73,19      | 92,06                        | 71,99      |
|                   | Septembre | 7 284                                                                                        | 535                                                                                         | 79,58                 | 68,30      | 78,27                        | 67,18      |
|                   | Octobre   | 7 075                                                                                        | 540                                                                                         | 88,88                 | 67,26      | 87,43                        | 66,16      |
|                   | Novembre  | 6 261                                                                                        | 543                                                                                         | 91,16                 | 81,56      | 89,67                        | 80,23      |
|                   | Décembre  | 5 024                                                                                        | 402                                                                                         | 85,22                 | 75,46      | 83,83                        | 74,23      |
| <b>1999</b>       | Janvier   | 6 426                                                                                        | 505                                                                                         | 88,00                 | 70,10      | 86,56                        | 68,95      |
|                   | Février   | 6 522                                                                                        | 527                                                                                         | 87,50                 | 72,20      | 86,06                        | 71,02      |
|                   | Mars      | 6 181                                                                                        | 443                                                                                         | 86,30                 | 77,00      | 84,89                        | 75,74      |
|                   | Avril     | 10 537                                                                                       | 945                                                                                         | 98,50                 | 83,70      | 96,89                        | 82,33      |
|                   | Mai       | 6 564                                                                                        | 592                                                                                         | 95,40                 | 85,00      | 93,84                        | 83,61      |
|                   | Juin      | 9 505                                                                                        | 875                                                                                         | 97,60                 | 86,70      | 96,00                        | 85,28      |
|                   | Juillet   | 9 785                                                                                        | 939                                                                                         | 102,80                | 90,00      | 101,12                       | 88,53      |
|                   | Août      | 8 809                                                                                        | 874                                                                                         | 105,90                | 91,10      | 104,17                       | 89,61      |
|                   | Septembre | 6 753                                                                                        | 679                                                                                         | 107,50                | 94,80      | 105,74                       | 93,25      |
|                   | Octobre   | 6 700                                                                                        | 647                                                                                         | 103,80                | 91,20      | 102,10                       | 89,71      |
|                   | Novembre  | 9 057                                                                                        | 854                                                                                         | 98,50                 | 90,10      | 96,89                        | 88,63      |
|                   | Décembre  | 6 989                                                                                        | 707                                                                                         | 115,60                | 91,80      | 113,71                       | 90,30      |
| <b>TOTAL 1999</b> |           | <b>93 828</b>                                                                                |                                                                                             |                       |            |                              |            |
| <b>2000</b>       | Janvier   | 10 083                                                                                       | 1 049                                                                                       | 118,40                | 90,40      | 116,46                       | 88,92      |
|                   | Février   | 15 539                                                                                       | 1 299                                                                                       | 92,40                 | 74,50      | 92,46                        | 74,50      |

Source PARISBOURSE <sup>SBF</sup> SA

\* retraités à la suite du détachement, le 17 février 2000, du droit de souscription aux obligations à option de remboursement en actions ou en espèces.



## Historique sur 5 ans

|                                                                            | 1999          | 1998         | 1997         | 1996         | 1995         |
|----------------------------------------------------------------------------|---------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>MOYENNE JOURNALIÈRE DES TRANSACTIONS À PARISBOURSE <sup>SF</sup> SA</b> |               |              |              |              |              |
| en nombre de titres                                                        | 369 128       | 326 369      | 289 694      | 261 838      | 230 449      |
| en millions d'euros                                                        | 34,1          | 25,6         | 16,9         | 12,8         | 12,5         |
| <b>COURS EXTRÊMES EN SÉANCE (EN EUROS)</b>                                 |               |              |              |              |              |
| plus haut                                                                  | 115,60        | 100,31       | 69,26        | 54,68        | 60,34        |
| plus haut retraits*                                                        | 115,60        | 100,30       | 67,90        | 53,60        | 59,20        |
| plus haut retraits au 17 février 2000**                                    | 113,70        | 98,70        | 66,80        | 52,70        | 58,20        |
| plus bas                                                                   | 70,10         | 54,73        | 46,50        | 41,94        | 43,80        |
| plus bas retraits*                                                         | 70,10         | 54,70        | 45,60        | 41,10        | 43,00        |
| plus bas retraits au 17 février 2000**                                     | 68,90         | 53,80        | 44,90        | 40,42        | 42,30        |
| <b>DERNIER COURS DE L'ANNÉE</b>                                            | <b>115,60</b> | <b>80,95</b> | <b>60,20</b> | <b>47,46</b> | <b>48,10</b> |
| Dernier cours de l'année retraits*                                         | 115,60        | 81,00        | 59,10        | 46,60        | 47,20        |
| Dernier cours de l'année retraits au 17 février 2000**                     | 113,70        | 79,60        | 58,10        | 45,80        | 46,40        |
| <b>RENDEMENT GLOBAL DE L'ACTION EN %***</b>                                | <b>3,40</b>   | <b>4,26</b>  | <b>4,82</b>  | <b>4,75</b>  | <b>3,95</b>  |

\* Retraité des attributions gratuites de 1993 et 1995 et de l'augmentation de capital avec droit préférentiel de souscription réalisée le 18 mars 1998.

\*\* Retraité par suite du détachement à cette date, du droit de souscription aux obligations à option de remboursement en actions ou en numéraire.

\*\*\* Dividende distribué l'année N, majoré de l'avoir fiscal, rapporté au dernier cours de l'année N-1.

## Monep

L'action Lafarge a fait partie de la première série de valeurs admises au Monep le 10 septembre 1987.

| Options court terme                       | Au 31 décembre 1999        | Au 31 décembre 1998        |
|-------------------------------------------|----------------------------|----------------------------|
| Nombre de contrats échangés               | 587 848                    | 338 717                    |
| Moyenne quotidienne des contrats échangés | 2 270                      | 1 360                      |
| <b>POSITIONS OUVERTES :</b>               |                            |                            |
| nombre de contrats                        | 102 732                    | 46 875                     |
| nombre de titres                          | 1 027 320                  | 4 781 250                  |
| <b>Options long terme</b>                 | <b>Au 31 décembre 1999</b> | <b>Au 31 décembre 1998</b> |
| Nombre de contrats échangés               | 97 299                     | 9 253                      |
| Moyenne quotidienne des contrats échangés | 376                        | 37                         |
| <b>POSITIONS OUVERTES :</b>               |                            |                            |
| nombre de contrats                        | 46 344                     | 701                        |
| nombre de titres                          | 463 440                    | 71 502                     |

## 2. L'action à la bourse de Londres

### Transactions des 18 derniers mois (en milliers d'actions)\*

|           | 2000  | 1999   | 1998   |
|-----------|-------|--------|--------|
| Janvier   | 1 763 | 18 996 | 1 943  |
| Février   | 4 493 | 4 052  | 1 127  |
| Mars      |       | 3 098  | 6 886  |
| Avril     |       | 7 029  | 3 839  |
| Mai       |       | 4 027  | 9 134  |
| Juin      |       | 4 575  | 6 291  |
| Juillet*  |       | 2 265  | 2 968  |
| Août      |       | 2 944  | 4 565  |
| Septembre |       | 2 785  | 24 189 |
| Octobre   |       | 2 288  | 39 797 |
| Novembre  |       | 1 267  | 4 604  |
| Décembre  |       | 1 939  | 3 658  |

\* Jusqu'en juillet 1999, les transactions sont indiquées sur la base d'un mois de 4 ou 5 semaines. Depuis juillet 1999, les transactions sont indiquées sur une base mensuelle, du premier au dernier jour du mois.

(Source : SEAQ).

## MÉMENTO DE L'ACTIONNAIRE

### • La valeur de l'action, à retenir pour l'ISF, au 31 décembre 1999

Dernier cours de l'action au 31 décembre 1999 : 115,60 euros (758,29 francs)

Moyenne des derniers cours des 30 derniers jours de bourse de l'année : 99,89 euros (655,23 francs)

### • Participation aux Assemblées générales annuelles

Tous les actionnaires nominatifs reçoivent une convocation individuelle aux Assemblées générales. Les actionnaires au porteur reçoivent la même convocation s'ils détiennent au moins 200 actions. Mais tout actionnaire, quel que soit le nombre d'actions qu'il détient, peut participer aux Assemblées.

- si ses actions sont nominatives, il suffit qu'elles soient inscrites en compte cinq jours au moins avant l'Assemblée,
- si les actions sont au porteur, il doit faire parvenir à la société, par le gestionnaire de son compte, une attestation d'immobilisation de ses actions, établie par celui-ci et constatant l'indisponibilité de ses actions.

L'Assemblée peut se réunir au siège social ou en tout autre lieu fixé dans la convocation.

### • Le droit de vote

A chaque action est attaché un droit de vote. Toutefois, les actions détenues sous la forme nominative pendant une période de deux ans bénéficient d'un droit de vote double.

Les droits de vote sont exercés en Assemblée sans aucune limitation jusqu'à 1 % du total des droits de vote existants à la date de l'Assemblée. Au-delà, le nombre de droits de vote est limité en fonction du nombre de droits de vote présents ou représentés à l'Assemblée. Les modalités de calcul du nombre de droits de vote soumis à limitation sont décrites en annexe 2 des statuts. 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 droit de vote est exercé par l'usufruitier dans toutes les Assemblées, à moins que l'usufruitier et le nu-

propriétaire n'en conviennent autrement et le notifient conjointement à la société au plus tard cinq jours avant l'Assemblée.

## Informations sur le dividende

### » Affectation du résultat - Dividende et dividende majoré

Depuis l'introduction en 1996, dans les statuts, de cette disposition, toutes les actions inscrites sous la forme nominative pendant une période de deux ans bénéficient d'une majoration du dividende de 10 %. Cette majoration est aussi appelée "Prime de fidélité". Cet avantage est limité, par actionnaire, à un nombre maximum d'actions correspondant à 0,5 % du capital.

Le délai de deux ans court à compter du 1<sup>er</sup> janvier de l'année suivant celle de l'inscription des actions sous la forme nominative. Ainsi, bénéficieront de cette majoration le 5 juin 2000, les actions qui auront été inscrites sous la forme nominative au plus tard le 31 décembre 1997.

### » Réinvestissement du dividende en actions - Incidence du dividende majoré

L'Assemblée générale peut offrir aux actionnaires une option entre le paiement en espèces ou en actions nouvelles. Les actions obtenues par réinvestissement du dividende sont assimilées, pour la durée de détention sous la forme nominative, aux actions anciennes. Ainsi, les actions qui seront obtenues par réinvestissement du dividende majoré mis en paiement le 5 juin 2000 seront elles mêmes réputées avoir acquis les deux ans d'ancienneté sous la forme nominative et auront droit au dividende majoré dès 2001.

### » Prescription des dividendes

Les dividendes non réclamés dans les cinq ans de la date de leur mise en paiement sont prescrits et sont reversés à l'Etat conformément à la loi.

## Information sur les attributions d'actions gratuites

En cas d'attribution d'actions gratuites, le nombre d'actions attribuées au titre d'actions anciennes détenues depuis plus de deux ans est lui-même majoré de 10 %.

## LES RELATIONS AVEC LES ACTIONNAIRES

### La représentation des actionnaires : le comité consultatif d'actionnaires

Créé en mars 1995, il est composé de dix personnes représentant, en âge, sexe, origine géographique, la répartition de l'actionnariat individuel. L'un des mandats est, par principe, réservé à une association d'actionnaires individuels. Les membres sont nommés pour trois ans par la société sur appel à candidatures lancé dans la Lettre aux actionnaires. Il se renouvelle par tiers tous les ans. Le comité a été renouvelé en mars 2000. Le comité consultatif a pour mission de contribuer à l'amélioration de la communication du Groupe vers les actionnaires individuels. Il s'est réuni et a été consulté à plusieurs reprises en 1999 : il a été mis à contribution pour la préparation de l'Assemblée générale du 27 mai 1999, la rédaction des deux "Lettres aux actionnaires", la mise à jour périodique du guide de l'actionnaire et l'élaboration du guide des sites industriels. Il a activement participé aux réunions d'information et au Salon Actionaria à Paris.

Sont membres du comité : Mmes Chantal Goulon-Willet, Françoise de Saint Sernin, MM. Maurice Dumont, Gustave Houillon, Claude Le Moing, André Marty, William Mercier, Olivier Niezgodski, Jean-Claude Rimbaud et l'ANAF.

### L'information des actionnaires

La société met à la disposition de ses actionnaires, outre le rapport annuel, édité en français et en anglais :

- un abrégé du rapport annuel
- un guide pratique de l'actionnaire
- un guide de visite des sites industriels
- un rapport semestriel sur les comptes au 30 juin de chaque année
- la "Lettre aux actionnaires" deux fois par an
- son site Internet : [lafarge.com](http://lafarge.com) (français et anglais)
- le cours de clôture quotidien de l'action, qui peut être consulté, en français et en anglais, au 01 44 34 19 00
- un numéro vert, à la disposition des actionnaires en France : 0 800 235 235

### Le service actionnaires Lafarge pour les actionnaires en nominatif pur

Le Crédit Commercial de France assure le service des titres de Lafarge. Il est en outre mandaté par Lafarge pour la gestion des comptes nominatifs purs des actionnaires. Pour tous renseignements à ce sujet, il est possible d'écrire au :

Crédit Commercial de France

avenue Robert Schumann, 51051 Reims Cedex

Fax : 03 26 09 89 97

ou d'appeler le n° vert : 0 800 06 06 46

### IDENTITÉ DE LA SOCIÉTÉ LAFARGE

- Forme : Société anonyme, régie par la loi sur les sociétés du 24 juillet 1966
- Nationalité : Française
- Siège social : 61, rue des Belles Feuilles, 75116 Paris
- RCS PARIS B 542 105 572
- Activité principale exercée (code APE) : 741J
- Date de constitution : 1884 (constitution de la société J et A Pavin de Lafarge, à Viviers, Ardèche)
- Durée : jusqu'au 31 décembre 2066
- Objet : En France et à l'étranger, acquisition et gestion de toutes participations industrielles ou financières relevant notamment de ses grandes Activités : Ciment, Granulats & Béton, Toiture, Plâtre, Matériaux de Spécialités
- Exercice social : du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre.
- Capital social au 31 décembre 1999 : 2 624 455 150 francs, divisé en 104 978 206 actions de 25 francs nominal chacune.
- Nombre total de droits de vote au 31 décembre 1999 : 116 313 019 (la dernière publication au Bulletin Officiel des Annonces légales Obligatoires a été faite sur le nombre de droits de vote existants au 27 mai 1999, date de l'Assemblée générale. Il était de 112 481 939. Il n'a pas varié de plus de 5 % depuis cette date).
- Les documents juridiques (statuts, procès-verbaux d'assemblées générales, rapports des Commissaires aux comptes...) peuvent être consultés ou demandés au service des relations avec les actionnaires, au siège social.

## DIRECTION

**Bertrand Collomb\***

Président directeur général

**Bernard Kasriel\***

**Jacques Lefèvre\***

Vice présidents directeurs généraux

**Michel Rose\***

Directeur général

**Serge Feneuille**

Conseiller du Président

**Miguel del Campo\***

Directeur général adjoint, Finances

**Yves de Clerck\***

Directeur général adjoint, Ciment

**N. Erich Gerlach\***

Directeur général adjoint, Toiture <sup>(1)</sup>

**Ulrich Glaunach\***

Directeur général adjoint, Toiture <sup>(2)</sup>

**Christian Herrault\***

Directeur général adjoint, Ressources humaines & Organisation

**Bruno Lafont\***

Directeur général adjoint, Plâtre

**Olivier Legrain\***

Directeur général adjoint, Matériaux de Spécialités

**Charles de Liedekerke\***

Directeur général adjoint, Granulats & Béton

**Patrick Nodé-Langlois**

Directeur général adjoint, Environnement & Affaires publiques

**John Piecuch\***

Directeur général adjoint, Amérique du Nord

**Philippe Rollier**

Directeur général adjoint, Centre Europe

**Jean-Marie Schmitz**

Directeur général adjoint, Maroc

## PRÉSIDENTS D'HONNEUR

**Jean Bailly**

**Jean François**

**Olivier Lecerf**

## COMMISSAIRES AUX COMPTES

### Titulaires

**Deloitte Touche Tohmatsu**

**Michel Rosse\*\***

### Suppléants

**Jean Decup**

**Deloitte Touche Tohmatsu - Audit\*\***

\* : Membres du Comité exécutif

(1) jusqu'en mai 2000

(2) à compter de mai 2000

\*\* : Jusqu'à l'Assemblée générale ordinaire du 25 mai 2000, voir page 101

## CONSEIL D'ADMINISTRATION

### Président directeur général

Bertrand Collomb

### Vice présidents directeurs généraux

Bernard Kasriel

Jacques Lefèvre

### Administrateurs

Michael Blakenham

Michel Bon

Guilherme Frering

Patrice le Hodey

Bernard Isautier

Alain Joly

Jean Keller

Raphaël de Lafarge

Olivier Lecerf (jusqu'au 27 mai 1999)

Robert W. Murdoch

Lindsay Owen-Jones

Michel Pébereau

Hélène Ploix (depuis le 27 mai 1999)

## CONSEIL CONSULTATIF INTERNATIONAL

### Mong Won Chung

Président, groupe Halla (Corée du Sud)

### Alfonso Cortina

Président, Repsol (Espagne)

### Bulent Eczacibasi

Président, groupe Eczacibasi (Turquie)

### Juan Gallardo

Président, groupe Geusa (Mexique)

### Mohammed Kabbaj

Président, Lafarge Maroc (Maroc)

### David K.P. Li

Président directeur général, Bank of East Asia  
(Hong Kong)

### Thierry de Montbrial

Directeur, Institut des Relations Internationales  
(France)

### David Morton

Ancien directeur général de Alcan (Canada)

### James E. Perrella

Président directeur général, Ingersoll-Rand Cy  
(Etats-Unis)

### William K. Reilly

Président directeur général, Aqua International  
Partners L.P. (Etats-Unis)

### Henning Schulte-Noelle

Président du Directoire, Allianz (Allemagne)

### Tadao Suzuki

Président directeur général, Mercian Corporation  
(Japon)

### Philippe de Woot

Professeur de management, Université de Louvain  
(Belgique)



Ce rapport annuel, imprimé sur papier recyclé et blanchi sans chlore, a été conçu par la Direction de la Communication Groupe.

Une version anglaise est également disponible sur demande.

Conseil et réalisation : Ecocom.

Photos : Photothèques Lafarge, Philippe Couette, Guillaume Mancuit - Lecomte, Yves Chanois, Bernard Collet, Patick Kennedy, Charles Orrico, KJC Photography, Johan Costa Cover, Albert Berenginer, Photo Bouygues Construction, Mark Anderson, Xavier Verstraeten, Studio Cardon.