

RAPPORT ANNUEL



2000





LE GROUPE

Profil	1
Message du Président	2
Comité exécutif	5
Gouvernement d'entreprise	6
Chiffres clés	8
Faits marquants	10
Stratégie de croissance et création de valeur	16
Innovation	18
Environnement	22
Ressources humaines et Organisation	26
Lafarge et ses actionnaires	30
Repères	32

LES ACTIVITÉS EN 2000

Rapport d'activité	34
Ciment	42
Granulats & Béton	50
Toiture	56
Plâtre	60
Matériaux de Spécialités	64
Perspectives 2001	66
Principaux responsables opérationnels	70

COMPTES 2000

Comptes consolidés	72
Comptes de la société Lafarge	103

INFORMATIONS FINANCIÈRES ET JURIDIQUES

Capital, droits de vote, options	106
Le gouvernement de l'entreprise	117
Bourse, mémento de l'actionnaire	123

Les informations identifiées par (•) correspondent à des informations économiques exclues du champ de revue des Commissaires aux comptes ou à des données prévisionnelles de nature comptable et financière pour lesquelles les travaux des Commissaires aux comptes ont consisté à vérifier que les calculs ont été effectués conformément aux hypothèses telles qu'elles sont décrites dans le document de référence sans avoir à apprécier les objectifs économiques ou la pertinence de ces hypothèses.

Profil

Le Groupe Lafarge

1833

création de
Lafarge

12,2

milliards d'euros
de chiffre
d'affaires

66 000

collaborateurs

71

pays

257 000

actionnaires
individuels

► **Leader mondial des matériaux de construction**, Lafarge occupe des positions de premier plan dans chacune de ses quatre Branches : Ciment, Granulats & Béton, Toiture et Plâtre.

► En 2000, le Groupe a réalisé un chiffre d'affaires de 12,2 milliards d'euros et aujourd'hui, avec 66 000 collaborateurs, il est présent dans plus de 70 pays.

Lafarge inscrit sa croissance dans le cadre d'une stratégie de développement durable avec un savoir-faire d'efficacité industrielle générateur de valeur, protecteur de l'environnement, respectueux des hommes et des cultures et économe en ressources naturelles et en énergie.

► En faisant évoluer et progresser les matériaux de construction, Lafarge place le client au cœur de ses stratégies et offre aux professionnels du secteur et au grand public des solutions innovantes pour plus de sécurité, de confort et de beauté dans notre cadre de vie.

Message du

- Une nouvelle année de très bons résultats
- Une capacité à progresser malgré les aléas de l'environnement mondial
- Un développement international renforcé sur les cinq continents



L'année 2000 a été pour Lafarge une nouvelle année de très bons résultats. Ce fut aussi une année riche en événements, au cours de laquelle le Groupe a pu renforcer sa position de leader mondial.

Avec un chiffre d'affaires de plus de 12,2 milliards d'euros (80 milliards de francs), en progression de 16 % par rapport à 1999, et un résultat net part du Groupe en hausse de 18 %, à 726 millions d'euros (4,8 milliards de francs), Lafarge a confirmé sa capacité à progresser malgré les aléas de l'environnement mondial. En effet, si la situation générale des marchés en 2000 a été favorable, cette année a vu la forte hausse du coût de l'énergie, pendant que le marché américain connaissait un certain ralentissement et que le marché allemand se montrait particulièrement décevant.

Les pays émergents ont repris le chemin de la croissance et leur contribution à nos résultats a fortement progressé. Seule la Turquie a vu une dégradation significative de sa situation. L'Europe a connu une progression de presque tous ses marchés, en particulier l'Espagne et la France ; le marché allemand a, contrairement aux prévisions, connu une nouvelle année de baisse, qui a pesé en particulier sur les résultats de notre Branche Toiture.

En Amérique du Nord, la mise en œuvre des programmes de construction de routes a été freinée par de fortes intempéries au cours de l'été, et un froid très

Président

« L'année 2000
a également été pour
Lafarge une année clé
de renforcement de
sa position stratégique
et de son leadership
mondial »

rigoureux en fin d'année, pendant que la construction de logements neufs connaissait un certain ralentissement. Cette conjoncture a pesé essentiellement sur les résultats de notre activité Plâtre.

Mais l'année 2000 a été aussi caractérisée par la hausse du coût de l'énergie : à partir du milieu de l'année l'augmentation du prix du pétrole, forte et imprévue, a tiré à la hausse le prix des autres sources d'énergie. Notre politique d'achats, de diversification des sources et de réduction de la consommation d'énergie, mise en œuvre depuis de nombreuses années, nous a cependant permis de garantir une bonne maîtrise des coûts, et nos marges ont, dans l'ensemble, continué à progresser.

Au cours de l'année écoulée, le Groupe a continué son développement international avec des acquisitions sur les cinq continents, principalement dans le Ciment en Inde et en Afrique, les Granulats en Amérique du Nord, le Plâtre en Asie et la Toiture en Allemagne.

Nous avons également construit ou modernisé de nouveaux sites de production que ce soit aux Etats-Unis dans le Ciment et le Plâtre, en Turquie dans le Plâtre, en Chine, en Europe ou au Brésil dans la Toiture.

Nous avons poursuivi notre démarche d'innovation avec l'extension de notre Laboratoire Central de Recherche de l'Isle d'Abeau et avons réaffirmé notre stratégie de développement durable, respectueuse du cadre de vie, des hommes et des cultures. Au-delà de nombreuses initiatives prises pour contribuer à la vitalité des communautés locales, le Groupe a conclu en mars 2000 un partenariat mondial avec le WWF, l'organisation internationale de protection de la nature et de l'environnement. Par une démarche de progrès continu, le Groupe veut être à la pointe de la performance environnementale de son secteur.

Mais l'année 2000 a également été pour Lafarge une année clé pour le renforcement de sa position stratégique et de son leadership mondial.

Acteur majeur du mouvement de consolidation de nos industries, nous avons fait au début de l'année 2000 une offre d'achat sur le 6^e cimentier mondial, le groupe anglais Blue Circle Industries.

Cette offre n'a pas été acceptée, au prix offert, par la majorité des actionnaires, mais nous avons pu acquérir environ 20 % du capital de la société. Il nous a ainsi été possible de reprendre les conversations à la fin de l'année 2000 et au début de 2001,

Message du Président

avec une nouvelle offre acceptée par le Conseil et les actionnaires de Blue Circle, et dont le coût total, en euros, n'a pas été augmenté pour Lafarge et ses actionnaires. Cette acquisition majeure, qui augmentera la taille du Groupe de plus d'un tiers et fera progresser significativement ses résultats, devrait être finalisée à l'été 2001, et l'intégration de Blue Circle terminée d'ici la fin de cette année.

Parallèlement, pour nous concentrer sur nos quatre domaines d'activités les plus importants, nous avons cédé la majorité des activités de notre Branche Matériaux de Spécialités. Au sein d'une nouvelle société ainsi constituée, Materis, dont nous détenons environ 34 %, et avec des équipes de direction inchangées, les Activités auront les meilleures chances de poursuivre leur progrès et leur développement.

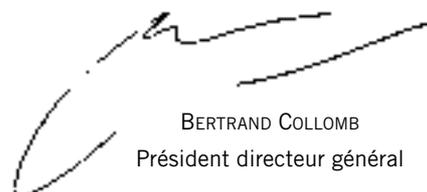
Enfin l'année 2000 a aussi été une année de grandes turbulences sur les marchés financiers. L'enthousiasme immodéré pour les valeurs de technologie avait, malgré la bonne progression de nos résultats, fortement pénalisé notre titre, et nos actionnaires avaient pu légitimement s'en inquiéter.

Cependant, et comme nous l'avions prévu, le retour à une appréciation plus équilibrée des réalités, et la conclusion favorable de l'opération Blue Circle, ont permis à l'action Lafarge de connaître un net redressement au début de 2001. Nos actionnaires doivent être remerciés pour la confiance qu'ils ont continué à nous manifester au cours d'une année 2000 agitée, et du soutien qu'ils ont apporté à l'augmentation de capital réalisée en janvier 2001.

Avec l'acquisition de Blue Circle, Lafarge va devenir le premier producteur mondial de ciment. Avec ses autres activités Granulats & Béton, Toiture et Plâtre, il est le leader mondial des matériaux de construction.

Cette position est mise au service d'une stratégie de création de valeur, mise en œuvre par des équipes motivées, riches d'une expérience partagée, et qui ont su maintenir leur cohésion à travers les turbulences.

Elle ouvre à notre Groupe, déjà riche de plus de 165 ans d'histoire, un avenir de progrès et de succès dans le siècle qui commence.



BERTRAND COLLOMB
Président directeur général

Comité exécutif



Yves de Clerck

Directeur général adjoint
CIMENT (*jusqu'en mars 2001*)



Isidoro Miranda

Directeur général adjoint
CIMENT (*à compter de mars 2001*)



Charles de Liedekerke

Directeur général adjoint
GRANULATS & BÉTON



Ulrich Glaunach

Directeur général adjoint
TOITURE



LA DIRECTION GÉNÉRALE

De gauche à droite : **Michel Rose** Directeur général ; **Bertrand Collomb** Président directeur général ; **Bernard Kasriel** Vice président directeur général



Bruno Lafont

Directeur général adjoint
PLÂTRE



Olivier Legrain

Directeur général adjoint
MATÉRIAUX DE SPÉCIALITÉS
(*jusqu'en janvier 2001*)



John Piecuch

Directeur général adjoint
AMÉRIQUE DU NORD
(*jusqu'en mai 2001*)



Miguel del Campo

Directeur général adjoint
FINANCE (*jusqu'en mars 2001*)



Jean-Jacques Gauthier

Directeur général adjoint
FINANCE (*à compter de mars 2001*)



Christian Herrault

Directeur général adjoint
RESSOURCES HUMAINES
& ORGANISATION

Gouvernem

→ LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

► Conformément aux recommandations du rapport Viénot, le Conseil d'administration de Lafarge a, dans sa séance de mars 2000, examiné sa composition, son organisation et son fonctionnement.

► Il a ainsi constaté que la société a mis en œuvre, depuis longtemps, les modes de travail actuellement recommandés, 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.



Michael Blakenham



Michel Bon



Bertrand Collomb



Guilherme Frering



Patrice le Hodey



Bernard Isautier



Alain Joly



Bernard Kasriel



Jean Keller



Raphaël de Lafarge



Jacques Lefèvre



Robert W. Murdoch



Lindsay Owen-Jones



Michel Pébereau



Hélène Ploix



Vous trouverez une information détaillée sur le gouvernement d'entreprise en pages 117 à 122

ent d'entreprise

► **Lafarge a pour objectif d'optimiser, dans le temps, la valeur créée pour ses actionnaires. Il communique de façon transparente avec l'ensemble de ses interlocuteurs internes et externes.**

► **En 2000, le Groupe a reçu plusieurs distinctions pour ses pratiques en matière de gouvernement d'entreprise (lire encadré p.14).**

FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

- La composition du Conseil d'administration est conçue pour permettre au Groupe de bénéficier de l'expérience et de l'indépendance de ses membres. Cinq nationalités différentes y sont représentées.
- Le Conseil d'administration compte 10 administrateurs indépendants au sens du rapport Viénot, c'est-à-dire n'entretenant avec la société ou son groupe aucune relation de quelque nature que ce soit qui puisse compromettre l'exercice de leur liberté de jugement. De plus, les mandataires sociaux du Groupe ne siègent dans aucun Conseil d'administration de sociétés dirigées par les administrateurs indépendants. Le Conseil délibère sur toutes les questions majeures de la vie du Groupe, et en particulier les décisions stratégiques. Il se réunit au moins 4 fois par an. En 2000, il s'est réuni 6 fois et le taux moyen de participation au Conseil a atteint 84,4%.
- Il existe trois comités spécialisés du Conseil : le comité Organisation et Management, le comité Financier et le comité Stratégie et Développement. Ils se réunissent en principe deux fois par an. Plus de la moitié des membres de chaque comité est formée d'administrateurs qualifiés d'indépendants. Les comités ont accès à toute l'information nécessaire à l'exercice de leurs compétences et soumettent leurs propositions à l'approbation du Conseil d'administration.

TRANSPARENCE ET QUALITÉ DE L'INFORMATION

Lafarge organise régulièrement des rencontres et des réunions d'information et a créé un Comité consultatif d'actionnaires.

Par ailleurs, en 2001, comme en 2000, le Groupe communiquera avec le marché :

- de façon trimestrielle, sur ses données de chiffre d'affaires cumulé,
- dans les premiers jours de septembre sur ses résultats du premier semestre,
- fin février 2002 sur ses résultats 2001.

TENUE ET DÉROULEMENT DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

L'Assemblée générale est organisée pour être le véritable lieu de débat avec les actionnaires. Les lieu, date et heure de sa tenue sont annoncés plusieurs mois à l'avance. La convocation à l'Assemblée générale fournit un guide de participation et explique de façon détaillée les projets de résolutions. L'utilisation d'outils électroniques garantit la fiabilité et la rapidité des votes. L'Assemblée générale 2000 a été retransmise en différé sur le site Internet "www.lafarge.com" et cette année le procès-verbal de l'Assemblée générale 2001 sera mis en ligne.

Chiffres clés

2000 a été une nouvelle année de très bons résultats, grâce notamment à une capacité de réaction aux aléas de certains marchés et à une bonne maîtrise des coûts énergétiques. Nos développements et l'intégration réussie des nouvelles acquisitions se traduisent par une augmentation de la contribution des pays émergents, en particulier l'Asie.

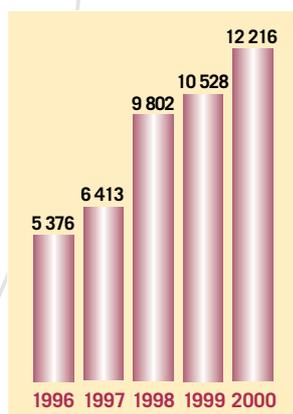
+ 16 %
pour le chiffre d'affaires
à 12,2 milliards d'euros

+ 17 %
pour le résultat
d'exploitation courant
à 1 905 millions d'euros

+ 18 %
pour le résultat net
part du Groupe
à 726 millions d'euros

Chiffre d'affaires

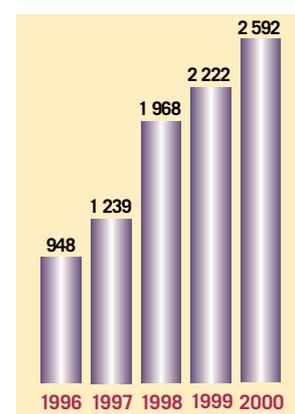
en millions d'euros



en millions de francs
35 262 42 066 64 294 69 063 80 132

Résultat brut d'exploitation

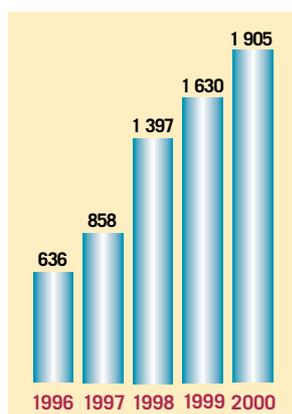
en millions d'euros



en millions de francs
6 222 8 128 12 911 14 575 17 002

Résultat d'exploitation courant

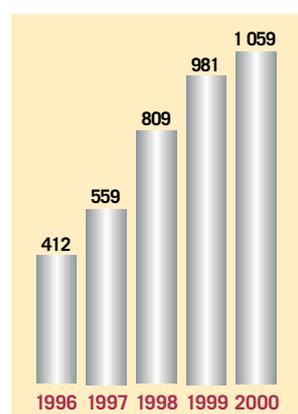
en millions d'euros



en millions de francs
4 169 5 630 9 164 10 692 12 496

Résultat net avant amortissement des écarts d'acquisition

en millions d'euros



en millions de francs
2 700 3 664 5 308 6 435 6 947

+ 10 %
pour le résultat net
par action à 6,78 euros

+ 25 %
pour le résultat net
par action, après retraitement
des résultats 1999
dû à l'adoption
de la méthode globale
de comptabilisation
de l'impôt différé

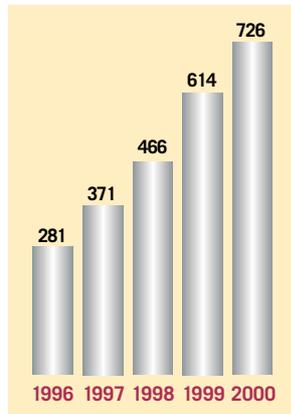
+ 7 %
pour le dividende
net normal
à 2,20 euros

+ 7 %
pour le dividende net
majoré à 2,42 euros

(1) retraités pour les années 1996 à 1999
conformément à la note 1.N. page 79
(2) après déduction du produit
(667 millions d'euros) de la cession de
la majorité des Activités de la Branche
Matériaux de Spécialités

Résultat net part du Groupe

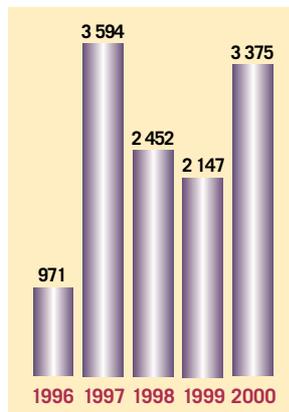
en millions d'euros



en millions de francs
1 846 2 432 3 059 4 025 4 762

Investissements⁽¹⁾

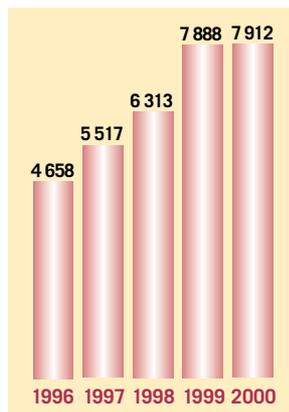
en millions d'euros



en millions de francs
6 368 23 577 16 084 14 083 22 139

Fonds propres

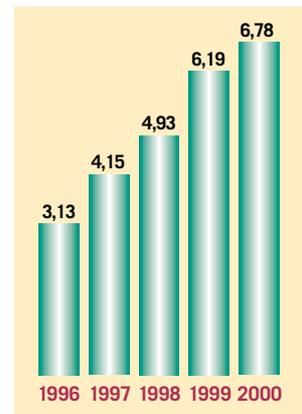
en millions d'euros



en millions de francs
29 613 35 066 41 413 51 739 51 899

Résultat par action

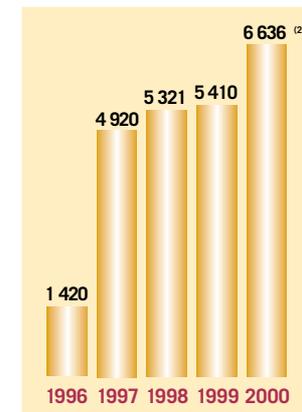
en euros



en francs
20,5 27,2 32,3 40,6 44,5

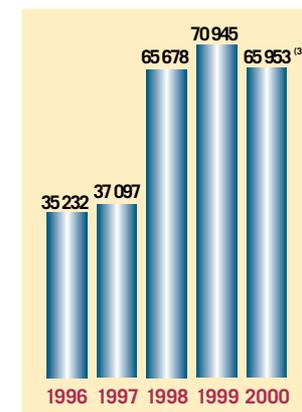
Endettement net

en millions d'euros



en millions de francs
9 317 32 274 34 904 35 490 43 529

Effectifs



(3) hors activités Matériaux de Spécialités cédées



Faits mar

RENFORCEMENT DES POSITIONS INTERNATIONALES

CIMENT

- **Corée du Sud** : Lafarge acquiert 39,9 % du capital de RH Cement Corporation, 4^e cimentier sud-coréen. Lafarge devient ainsi un actionnaire majeur de la société, qui prend le nom de Lafarge Halla Cement Corporation.

- **Inde** : Lafarge signe un accord pour l'acquisition de la division Ciment de Raymond Ltd. Cette acquisition doublera la capacité de production de ciment de Lafarge en Inde et la portera à plus de 4^(*) millions de tonnes. L'opération permettra à Lafarge Cement India de devenir un acteur majeur des marchés de l'est du pays et apportera d'importantes synergies avec les opérations existantes. Cette acquisition sera pleinement opérationnelle en 2001.

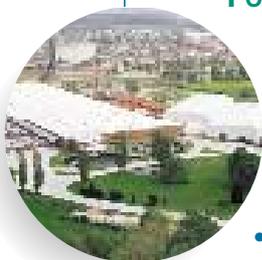
- Une offre publique d'achat lancée par Lafarge sur le cimentier **Blue Circle Industries** ne recueille pas la majorité des actions, mais Lafarge acquiert 19,9 % du capital, portés à 22,6 % après la réduction du capital de la société. Début 2001, Lafarge fait une offre approuvée par le management et les actionnaires de Blue Circle.

GRANULATS & BÉTON

- **Etats-Unis** : Lafarge Corporation acquiert la totalité des actions de Presque Isle Corporation. Lafarge Corporation renforce ainsi son dispositif de production dans la région des Grands Lacs avec l'une des plus importantes carrières de granulats aux Etats-Unis (7,5 millions de tonnes par an, des réserves évaluées à plus de 450 millions de tonnes et un dispositif utilisant les lacs pour le transport des matériaux).

- **Canada** : Lafarge Corporation et le canadien Kilmer Van Nostrand fusionnent les opérations de granulats, d'asphalte et de revêtement routier de Lafarge au Canada avec la filiale de KVN, Warren Paving & Materials Group. L'opération fait de Lafarge l'un des premiers producteurs de granulats en Amérique du Nord, avec une production supérieure à 90 millions de tonnes par an.

quants



Allemagne - Usine de tuiles terre cuite de Karstädt

TOITURE

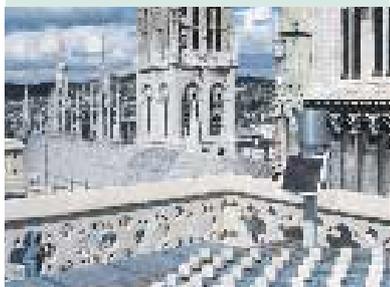
- **Allemagne** : Lafarge devient n°1 du marché allemand de la tuile terre cuite en acquérant la majorité des actions de Tonindustrie Heisterholz, le plus important producteur de tuiles terre cuite du nord de l'Allemagne.
- **Chine** : Lafarge met en service 2 nouvelles unités de tuiles béton, l'une à Qingdao dans la province du Shandong, l'autre à Chengdu dans la province du Sichuan.
- **Brésil** : Lafarge inaugure 2 nouvelles usines de tuiles béton à Atibaia (São Paulo) et à Quattro Barras (Paraná).

- La Branche Toiture renforce également son dispositif aux Etats-Unis avec une nouvelle usine de tuiles béton et en Europe avec un nouveau site de tuiles béton en Finlande et 3 nouvelles usines de tuiles terre cuite aux Pays-Bas, en Italie et en Pologne.

ARCHITECTURE & PATRIMOINE

• Lafarge signe une nouvelle Convention de Recherche avec le Cercle des Partenaires du Patrimoine, association qui regroupe des industriels autour du Laboratoire de Recherche des Monuments Historiques. Cette convention qui porte sur la durabilité des moulages déterminera les matériaux les plus adaptés aux travaux de restauration du patrimoine historique.

Tests de vieillissement de matériaux effectués à la cathédrale de Rouen



Etats-Unis - Usine de plaques de plâtre de Silver Grove (Kentucky)

PLÂTRE

- **Etats-Unis** : Lafarge Gypsum inaugure une nouvelle usine à Silver Grove dans le Kentucky. Cette unité, dotée d'une capacité de production annuelle de 80(*) millions de m², est la plus importante ligne de fabrication de plaques de plâtre en Amérique du Nord. A la pointe de la technologie, cette usine utilise uniquement des matières premières de substitution et notamment du gypse synthétique, obtenu à partir de la désulfuration des fumées de centrales électriques. L'Agence de protection de l'Environnement (EPA) américaine lui a attribué le prix "Environmental Merit Award 2000".



ARCHITECTURE & PATRIMOINE

• La Branche Plâtre est partenaire de l'exposition "la Beauté en Avignon", capitale artistique et culturelle de l'Europe pour l'année 2000. La Branche participe activement à l'événement en mettant ses matériaux à la disposition de James Turrel, architecte plasticien américain. 600 000 visiteurs ont pu découvrir la vision de l'artiste qui donne une nouvelle expression au plâtre et crée une atmosphère d'immatérialité.



• **Turquie** : Lafarge met en service une usine de plaques de plâtre à Ankara en joint-venture avec Dalsan. Cette implantation de la Branche Plâtre en Turquie dispose d'une capacité de production annuelle de 12^(*) millions de m².

• **Allemagne** : la Branche Plâtre construit une usine de plaques de plâtre en Allemagne, pour répondre aux besoins croissants du marché et compléter son dispositif de production en Europe. Située à Lippendorf (20 km de Leipzig), l'usine pourra produire 20^(*) millions de m² de plaques de plâtre dès 2002. Elle bénéficiera à la fois de sa position géographique par rapport aux marchés allemand et autrichien et de la proximité de la centrale électrique de Lippendorf qui la fournira en gypse de synthèse.

ALLIANCES STRATÉGIQUES

PLÂTRE

• **Asie** : Lafarge et le groupe australien Boral fusionnent leurs activités plâtre en Asie, au sein d'une joint-venture détenue au départ à 73 % par Lafarge. Leader du marché en Corée du Sud, en Chine, en Malaisie, en Indonésie et aux Philippines, la nouvelle société devrait réaliser un chiffre d'affaires annuel de près de 130^(*) millions de dollars (141^(*) millions d'euros), avec une capacité de 200^(*) millions de m² de plaques de plâtre. Cette association tirera bénéfice, dès 2001, de l'optimisation des dispositifs des deux groupes.

CIMENT

• **Portugal** : le Groupe acquiert environ 10 % du capital du cimentier portugais Cimpor. Les complémentarités géographiques des deux groupes devraient permettre le développement de synergies, Lafarge visant la mise en place d'un partenariat industriel.

• **Afrique de l'est** : Lafarge et Blue Circle annoncent un accord en vue de l'acquisition de Pan African Cement Ltd, présent au Malawi, en Tanzanie et en Zambie et Blue Circle apporte à l'accord sa participation dans Circle Cement Zimbabwe. L'opération donne naissance à un réseau régional est-africain d'une capacité de production annuelle de 1,3^(*) million de tonnes.

DÉVELOPPEMENT DURABLE - ENVIRONNEMENT



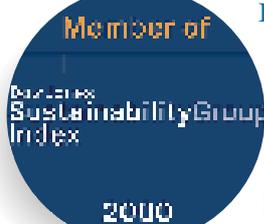
Etats-Unis (Cincinnati) -
La 6^e conférence
du Transatlantic Business
Dialogue (TABD),
co-présidée
par Bertrand Collomb,
a réuni une centaine
de patrons américains
et européens

Claude Martin,
Directeur général du WWF
International,
et Bertrand Collomb,
lors de la signature
de l'accord
de partenariat

- Lafarge est le premier groupe industriel à conclure un **engagement mutuel avec le WWF**, l'organisation internationale de protection de la nature et de l'environnement. Cette alliance vise à la fois le renforcement de la politique environnementale de Lafarge, la définition d'une stratégie globale de biodiversité pour la réhabilitation des carrières et le développement du projet "Forests Reborn" du WWF, relatif à la restauration des écosystèmes forestiers dans le monde. Lafarge devient ainsi membre fondateur du programme "Conservation Partner" du WWF.



- Lafarge est retenu pour figurer dans le **"Dow Jones Sustainability Group Index"**, premier indice boursier s'appuyant sur les critères du développement durable. Le Dow Jones Sustainability Group Index distingue 64 groupes industriels qui, par leur politique environnementale, la qualité de leurs initiatives sociales et le respect de leurs clients et de leurs fournisseurs, créent de la valeur à long terme.



- **Ciment - Etats-Unis** : Lafarge Corporation et le sidérurgiste Ispat Inland signent un accord qui porte sur le traitement d'environ 1 million de tonnes de laitiers par an. Sous-produits de l'industrie sidérurgique, les laitiers sont valorisés comme matière première de substitution du ciment. Cette pratique réduit l'extraction des ressources naturelles et les émissions de CO₂.

ARCHITECTURE & PATRIMOINE

• Lafarge inaugure la Maison du Béton à Alfortville (près de Paris). Lieu privilégié d'échanges avec les architectes, prescripteurs et clients, les différentes réalisations exposées sur le site soulignent les qualités esthétiques et architecturales du béton : auto-nivelance, aspect fini, multitude de couleurs et variété des finitions.



INNOVATION

R & D

• Lafarge inaugure en juin 2000 son nouveau pôle technologique à l'Isle d'Abeau, près de Lyon. L'extension du laboratoire de recherche, d'une superficie totale de 7 500 m², fait de ce pôle le premier centre de recherche en matériaux de construction au monde, tant par la taille que par les effectifs. Il intègre un "Campus Produits" qui regroupe une salle d'exposition de 450 m², un espace dédié à la mise en œuvre de matériaux et un centre de formation.

E-BUSINESS

• Lafarge, RMC, Heidelberg et Hanson s'associent pour créer un site Internet "business to business" pour la vente et l'approvisionnement de matériaux de gros œuvre. Cette nouvelle place de marché devrait être mise en ligne dès 2001 en Allemagne puis au Royaume-Uni, en France et au Benelux.

PRODUIT

• Agilia, la nouvelle gamme de béton autoplaçants et autonivelants, est en 2000 déployée commercialement en France et aux Etats-Unis.

→ GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE



En 2000, Lafarge est classé première société française par l'Eurotop 300 pour la structure de son Conseil d'administration et son information sur le gouvernement d'entreprise. Le Groupe reçoit également le trophée du gouvernement d'entreprise décerné dans le cadre du Prix Cristal.

CESSION DE LA MAJORITÉ DU CAPITAL DE LA BRANCHE MATÉRIAUX DE SPÉCIALITÉS



France - Mortiers -
Maison individuelle



Chine - Aluminates -
L'usine de Tianjin,
près de Pékin,
est le premier site
de production
de cette activité
sur la zone Asie
(démarrage prévu
en avril 2001)

- Prenant en compte l'accélération des mouvements de concentration à l'échelle mondiale, **Lafarge se focalise sur ses principaux métiers** et cède l'essentiel des Activités des Matériaux de Spécialités aux fonds d'investissements CVC Capital Partners, Advent International, auxquels s'est joint Carlyle Group. Ne sont pas concernées les Activités Applications Routières, dont les opérations européennes ont été cédées en novembre au Groupe Burelle, et Chaux, dont une partie aux Etats-Unis est en joint-venture avec la société Carmeuse.

- Cette transaction et la cession de l'Activité Applications Routières Europe s'inscrivent dans le cadre du plan de désinvestissement d'1 milliard d'euros réalisé en 2000 et destiné à redonner au Groupe **la flexibilité financière** nécessaire à la poursuite du développement de ses principaux métiers.

- **Lafarge a opté pour un accord global** afin de préserver la cohérence des Activités et a veillé à ce que le plus grand nombre de collaborateurs de cette Branche puissent rapidement participer au capital de la nouvelle entité. Au sein de Lafarge, la Branche Matériaux de Spécialités avait acquis des positions fortes dans chacun de ses métiers et atteint une bonne rentabilité. Avec ses nouveaux actionnaires, la nouvelle société, qui a pris le nom de Materis, pourra d'autant mieux poursuivre ses objectifs de développement qu'elle conserve la même équipe de management.

- Le Groupe, qui détient 34,69 % du capital de Materis, maintient de nombreux liens fonctionnels avec elle. Ainsi, Lafarge et Materis conduiront des programmes de recherche en commun. Les synergies mises en œuvre incluent également les achats, la politique de marques et l'e-business.

Stratégie de

► Une mesure en continu de la valeur créée

► Des objectifs d'amélioration pluriannuels

► Un nouveau plan de bonus basé sur l'EVA

Lafarge vise à renforcer ses positions et son leadership mondial dans les matériaux de construction pour créer de la valeur pour ses actionnaires.

Dans cette optique, le Groupe a depuis deux ans introduit l'EVA (Economic Value Added) dans ses systèmes de management et l'utilise progressivement dans le calcul de la rémunération variable des managers.

L'EVA est un indicateur interne destiné à promouvoir l'efficacité des capitaux investis et une croissance rentable. L'EVA mesure le profit généré par une activité au-delà du retour attendu par les investisseurs et les prêteurs sur les capitaux employés dans l'activité.

Au sein du Groupe, l'EVA est calculée, à différents niveaux de management, en déduisant du résultat opérationnel après impôt une charge pour le capital employé*.

UNE STRATÉGIE DE CROISSANCE

Dans chacun de ses métiers, Lafarge déploie une stratégie qui allie excellence opérationnelle, croissance rentable et création de valeur selon trois axes majeurs visant à :

- consolider son savoir-faire d'efficacité industrielle par l'amélioration des process, des performances et les gains de productivité ;
- renforcer la croissance organique par le positionnement sur les marchés à fort potentiel, l'innovation produits et l'enrichissement des gammes de solutions proposées ;
- saisir les opportunités d'acquisition les meilleures.

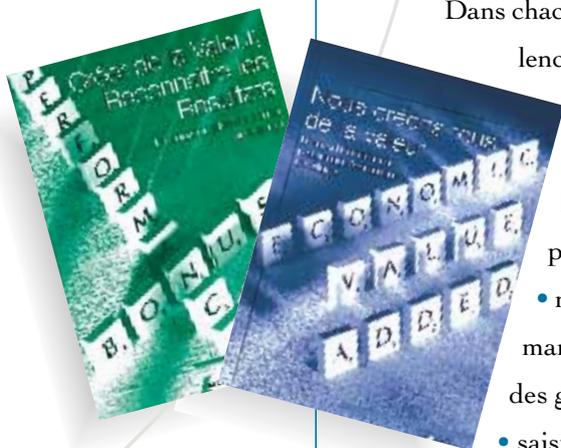
Alliances stratégiques et développements internationaux en Asie, Amérique du Nord, Europe, Afrique..., programme "Orientation Client" et innovation, mise en place opérationnelle de l'EVA : toutes ces actions illustrent pour l'année 2000 la stratégie de croissance rentable poursuivie par le Groupe.

LA CRÉATION DE VALEUR AU SERVICE DE LA CROISSANCE

Pour Lafarge, la croissance - qu'elle soit interne ou externe - doit avant tout être créatrice de valeur. C'est pourquoi, il importe de réaliser les acquisitions au juste prix, sans se laisser entraîner dans des surenchères périlleuses. Il faut ensuite intégrer les nouvelles Unités dans les meilleurs délais. Le Groupe a pour objectif que les Unités acquises soient créatrices de valeur en trois ans maximum.

* Le résultat opérationnel est une notion très proche du résultat d'exploitation courant. La charge de capital est obtenue en multipliant les capitaux moyens employés, en valeur comptable et dans certains cas réévaluée, par le coût estimé du capital.

La mesure de la performance des Unités opérationnelles est jugée, non pas sur la valeur absolue de l'EVA, mais sur son amélioration par rapport à un objectif pluriannuel.



croissance et création de valeur

L'EVA ET LES OBJECTIFS STRATÉGIQUES DE LONG TERME

L'objectif de Lafarge est de créer de la valeur en continu et sur une base durable.

Il s'agit donc de préparer en permanence les sources futures de création de valeur.

C'est pourquoi la R & D ou la protection de l'environnement, par exemple, conservent leur caractère primordial même si leur impact, en termes de résultats, n'est pas toujours immédiatement quantifiable.

Cette nécessité d'arbitrage entre court et long terme existe quel que soit le critère de gestion utilisé. Dans le système EVA, une disposition permet d'étaler dans le temps l'impact temporairement négatif de ce type d'investissement sur l'EVA, lorsqu'il est significatif.

Plus généralement, Lafarge applique les mêmes critères d'exigence à chaque décision opérationnelle ou choix d'investissement. C'est pourquoi l'EVA a été introduite comme outil de management. En comparant de façon explicite le résultat et le capital employé pour produire ce résultat, l'EVA fournit aux managers un indicateur de performance économique qu'ils doivent prendre en compte dans leurs décisions et dans la gestion courante de leurs opérations.

L'INTRODUCTION DE L'EVA : UN PROJET DE CHANGEMENT

Dès le début des années 1990, le concept de création de valeur a été introduit, appliqué principalement aux projets de développement.

L'introduction de l'EVA dans le Groupe est ensuite allée de pair avec la structuration des métiers en Branches et a été l'occasion de franchir une nouvelle étape : la mesure en continu de la valeur créée par chacune de ses activités. Cette organisation favorise en effet la décentralisation des initiatives et des décisions, le partage des meilleures pratiques et la gestion des performances.

L'utilisation de l'EVA vise plusieurs objectifs :

- **fournir un cadre cohérent** et complet pour l'évaluation des décisions et la pratique des arbitrages, du haut au bas de la hiérarchie, et donc prendre les meilleures décisions opérationnelles ;
- **inciter nos organisations** à se concentrer sur les véritables leviers de création de valeur à court et long terme ;
- **s'assurer en continu** que les différentes composantes des activités génèrent des résultats supérieurs au coût des capitaux qu'elles utilisent ;
- **faciliter le processus d'allocation** des ressources financières et humaines aux activités qui présentent le plus fort potentiel de création de valeur.

L'introduction opérationnelle de l'EVA a démarré en juillet 1998 par la définition de l'indicateur retenu et son intégration dans les systèmes de comptabilité, de reporting et de planning. Des outils d'aide à la décision ont été adaptés ou développés pour intégrer l'EVA dans tous les projets ou actions. Lafarge a ensuite défini pour chacune de ses Branches et Unités des objectifs d'amélioration pluriannuels de l'EVA. Enfin, un nouveau plan de bonus, basé sur l'EVA et des objectifs individuels de performance, a été mis en place. Il a, dans un premier temps, concerné plus de 700 cadres en 2000. Des efforts exceptionnels de formation et de communication ont été déployés pour assurer le succès de toutes ces étapes.

► Une approche globale unique dans son secteur

► Une gestion par projet qui favorise les synergies

► Un budget de l'ordre de 100 millions d'euros

Offrir à nos clients des

Essentielle à la croissance et à la création de valeur de Lafarge, l'innovation vise à renforcer le leadership mondial du Groupe en améliorant les produits existants, en élargissant leurs champs d'application pour **répondre aujourd'hui aux attentes des clients et anticiper leurs besoins de demain**, et en offrant de nouvelles solutions. Grâce à sa maîtrise des produits constitutifs (ciments, granulats, plâtres...) et des produits formulés (bétons, plaques de plâtre, tuiles...), Lafarge déploie **une stratégie globale d'innovation dans les matériaux de construction**, approche unique dans son secteur.

Réalisation du Campus Produits du Laboratoire de Recherche de l'Isle d'Abeau, inauguration de son pôle technologique, lancement des Prix de l'Innovation Lafarge, mise en place d'une nouvelle organisation pour l'innovation dans le Groupe, création d'une structure dédiée à l'e-business... : l'année 2000 concrétise la volonté de Lafarge de développer **une culture d'innovation où les clients sont partenaires et où les responsables opérationnels du Groupe sont les véritables initiateurs**.



Projet de la "Passerelle de la Paix" à Séoul (Corée du Sud) : grâce au Ductal®, l'épaisseur du tablier de cette future passerelle ne sera que de 3 cm pour une portée de 120 mètres.

OBJECTIF CLIENT - UNE ORGANISATION ADAPTÉE

Facilité et fiabilité de mise en œuvre des matériaux, réduction du coût global de la construction, durabilité, esthétique et protection de l'environnement : telles sont les exigences qui guident les orientations R & D du Groupe. Pour y répondre, Lafarge s'appuie sur une organisation transversale spécifique, dans laquelle le Laboratoire Central de Recherche catalyse les synergies inter-Branches.

L'extension du Laboratoire, dont les nouveaux bâtiments ont été inaugurés en juin 2000, en fait le **premier centre de recherche au monde dans le domaine des matériaux de construction**. Elle coïncide avec la mise en place d'une nouvelle organisation associant étroitement la recherche centrale et les Branches.

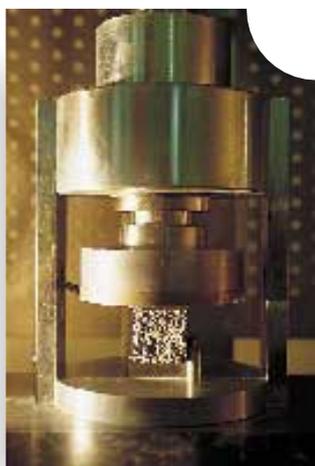
Des **comités de pilotage**, créés au niveau de chaque Branche, associent trois fonctions clés : le marketing, la production et la R & D. Ils définissent et mettent en œuvre la stratégie de développement des produits, systèmes et solutions.

solutions nouvelles

De plus, la **gestion par projet** offre une meilleure visibilité sur les programmes de recherche et associe tous les acteurs concernés par l'innovation produit. Ainsi, près des deux tiers de l'activité du Laboratoire Central de Recherche se concentrent sur un nombre restreint de projets - 25 actuellement - qui mobilisent 160 chercheurs. Le Laboratoire Central poursuit parallèlement ses travaux en recherche exploratoire et renforce sa maîtrise d'outils d'aide à la formulation des matériaux et à l'amélioration des qualités d'usage.

à gauche : Centre d'essai
de Vitry - Tests sur la
performance des bétons

à droite : France -
Laboratoire Central
de Recherche
de l'Isle d'Abeau



Les projets R & D traduisent concrètement les synergies développées par le Laboratoire : les nouveaux bétons Agilia sont le résultat du travail en commun entre les équipes Ciment, Béton et Adjuvants, tout comme le projet en cours sur la régularité de performance des bétons courants.



→ LE CAMPUS PRODUITS

Inauguré en juin 2000, le Campus Produits regroupe une salle d'exposition des matériaux Lafarge, un espace "mise en œuvre" aménagé pour les manipulations des produits et systèmes et un centre de formation.

Plus qu'une vitrine, c'est un espace interactif de découverte et d'échanges qui permet aux collaborateurs de mieux saisir les attentes des clients. Les différents acteurs du bâtiment peuvent y appréhender de façon concrète toute l'offre du Groupe.



Canada -
Le One Wall Center
à Vancouver, réalisé avec
le nouveau béton Agilia®

OFFRE DE PRODUITS ET SERVICES LAFARGE

Pour se rapprocher encore plus de ses clients, le Groupe a lancé en 2000 un projet présentant l'ensemble de l'offre de produits et de solutions Lafarge.

Une équipe de près de 20 personnes travaille à la réalisation de ce projet.

Il s'agit de donner une plus grande visibilité à la marque Lafarge, tout en apportant de nouveaux services aux clients, grâce notamment aux nouvelles technologies de l'information.

Chaque acteur de la filière construction pourra ainsi avoir accès à une information détaillée sur la gamme des produits et des solutions développées par le Groupe, ainsi qu'à des services variés qui les aideront dans l'exercice quotidien de leur profession. La France sera le premier pays d'application de ce projet qui sera mis en service en 2001.

DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL DES INNOVATIONS

Parallèlement aux projets Groupe, des actions innovantes dans les différents pays permettent aux produits de satisfaire aux particularités des marchés locaux.

Les **Prix de l'Innovation** Lafarge, décernés pour la première fois en 2000, ont ainsi apporté un témoignage éclatant de la vitalité des initiatives de terrain.

Agilia® a reçu le Grand Prix de l'Innovation Lafarge. Plus qu'un nouveau produit, la gamme constitue une nouvelle solution, un "saut concurrentiel", reflet des compétences spécifiques développées par Lafarge : la capacité à obtenir, en tous lieux, des bétons autoplaçants ou autonivelants avec des matières premières locales, à des coûts compétitifs, et en assurant sa stabilité sur toute la durée d'un chantier. En 2000, première année de déploiement commercial, la gamme Agilia® rencontre un grand succès en France.

Les équipes marketing et développement produits coordonnent la **diffusion internationale des innovations** majeures ou incrémentales les plus intéressantes. Ainsi, en Corée du Sud, pour les plaques de plâtre, Lafarge propose tous les trois mois un nouveau produit, développé dans le Groupe, et peut ainsi alimenter la demande locale et étendre le marché coréen dans son ensemble.

Autre exemple, le **concept de "toiture complète"** : déjà opérationnel aux Pays-Bas et en Afrique du Sud, ce concept développé par la Branche Toiture a pour objectif de proposer aux couvreurs un "kit" sur mesure de tous les éléments - charpentes, tuiles et accessoires - nécessaires à la pose du toit. Ce concept sera décliné par zone géographique, et spécifiquement adapté aux particularités du marché de la construction individuelle de chaque pays (des contraintes climatiques aux réglementations locales).

NOUVELLES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET E-BUSINESS : DE NOUVEAUX SERVICES POUR NOS CLIENTS

Lafarge saisit toutes les opportunités offertes par les nouvelles technologies de l'information :

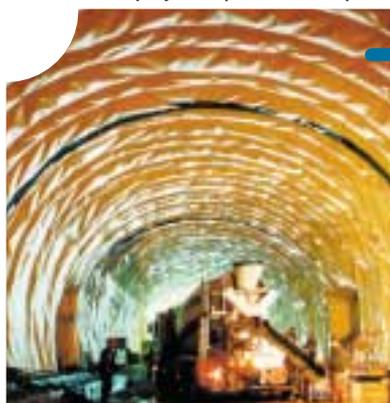
- Intranet avec LafargeNet, la messagerie électronique qui relie aujourd'hui plus de 25 000 collaborateurs et le lancement en 2000 du premier portail Groupe, Lafarge Employees On Line (LEO) qui fédère les différents sites Intranet du Groupe pour favoriser le partage d'expériences ;

- l'essor des sites Internet, plus de 80, véritable constellation autour du site institutionnel "www.lafarge.com", offrant aux différents interlocuteurs des informations adaptées sur Lafarge, ses filiales et partenaires : actualités du Groupe, informations actionnaires... mais aussi gammes de produits et services ;
- le développement des projets e-business, avec en particulier celui de la Branche Toiture ;
- en partenariat avec les plus grands fournisseurs mondiaux de matériaux de construction lourds, Lafarge participe actuellement à la création d'une place de marché *on line* indépendante et orientée client : destinée à un large éventail de clients, fournisseurs et distributeurs, elle permettra le négoce de ciment en vrac, de granulats, de béton prêt à l'emploi et d'asphalte. Sa mise en service est prévue en 2001.

à gauche : France -
Plâtre - Cinéma Nef
Chamnord à Chambéry -
Plafond réalisé avec
des éléments en plaques
de plâtre Pla-tec

à droite : Toiture -
Le spot solaire
permet un éclairage
100 % naturel

Allemagne -
Développement d'un béton
projeté à prise ultra-rapide



LES PRIX DE L'INNOVATION

Lafarge a organisé pour la première fois en 2000 un concours de l'innovation. Les dossiers de candidature, par leur nombre (230), leur provenance (24 pays) et leur richesse, ont témoigné de la réalité et du dynamisme de l'innovation dans toutes

les Branches du Groupe : nouveaux produits, nouveaux procédés, logistique, systèmes de gestion, organisation...
Facilité de mise en œuvre et impact sur la création de valeur ont permis la sélection de 48 dossiers, dont 17 ont été primés.

Un engage

► Un axe stratégique déployé en une variété d'actions concrètes

► Un objectif d'excellence intégré aux différentes étapes de la production industrielle

► Une démarche de progrès transparente et ouverte aux partenaires extérieurs : associations, collectivités, riverains...

Depuis plusieurs années, Lafarge met en œuvre une politique décentralisée de protection de l'environnement, qui constitue un engagement de progrès pour toutes les Unités, dans tous les pays. L'objectif d'excellence en termes de performance environnementale est devenu un élément d'avantage compétitif pour Lafarge. Pour y arriver, le Groupe a développé le management environnemental dans ses sites industriels. Chacune des Unités a pour mission d'organiser l'ensemble des processus qui participent à une bonne gestion environnementale, en particulier audits, formation, tableaux de bord...

Désirant anticiper les réglementations locales, Lafarge applique ses propres normes aux nouvelles Unités et à toute rénovation importante partout dans le monde. Ces normes sont parmi les plus exigeantes au plan international. Plus généralement, le Groupe consacre une part importante de ses ressources techniques à la progression continue de son savoir-faire en matière de technologies propres, de dépollution et de réduction des nuisances.

Les investissements annuels en matière d'environnement sont de l'ordre de 45 millions d'euros et près de 20 % des sommes investies pour la construction de nouvelles Unités sont consacrés à l'environnement.



France - Contribution au développement de l'énergie éolienne près de la carrière de la cimenterie de Port-La-Nouvelle-Sigean (Aude)

LUTTER CONTRE L'EFFET DE SERRE

L'émission des gaz à effet de serre due à l'activité humaine perturbe la composition de l'atmosphère et contribue au changement climatique. Lafarge reconnaît qu'il s'agit d'un problème environnemental essentiel et souhaite contribuer à la réalisation des objectifs fixés lors de la conférence de Kyoto. Pour lutter contre le réchauffement de la planète,

Lafarge a engagé, depuis plus de 20 ans, une **politique de réduction des émissions de CO₂** dans ses cimenteries, sources de la plu-

part de ses émissions. Pour ce faire, le Groupe améliore l'efficacité énergétique de ses usines (passage de la voie humide à la voie sèche pour la production de ciment), limite sa consommation d'énergie fossile par l'emploi de combustibles de substitution (pneus, sous-produits industriels, farines animales) et ajoute des composants minéraux au clinker (laitiers, cendres volantes...). En l'espace de 10 ans, à périmètre constant, l'activité ciment du Groupe a enregistré une légère baisse de ses émissions globales de CO₂, alors qu'elle a augmenté sa production annuelle de 10 millions de tonnes.

ment pour l'avenir

Evolution des émissions de CO₂ de l'activité ciment du Groupe*



* Données 1990 à périmètre 1999 constant (dans ce calcul, les émissions liées aux combustibles de substitution sont considérées comme neutres pour le climat).

Dans les pays industrialisés, la réduction des émissions par tonne de ciment est de 14 % et elle atteint 16 % dans les pays émergents.

ECONOMISER LES RESSOURCES NATURELLES

Outre l'utilisation de procédés de production économes en énergie, les actions du Groupe se traduisent dans sa politique de valorisation de sous-produits industriels et de résidus comme substituts aux matières premières et aux combustibles fossiles.

La Branche Ciment met en œuvre une stratégie de valorisation à long terme des laitiers et autres liants hydrauliques. Sous-produits de l'industrie sidérurgique, ils entrent dans la composition du ciment, que ce soit en France, aux Etats-Unis, en Corée du Sud, en Inde ou en Afrique du Sud... De la même façon, l'utilisation de cendres volantes, sous-produit des centrales électriques à charbon, résout un problème d'environnement et contribue à la réduction des émissions de CO₂.



République tchèque - Ciment - Utilisation des pneus usagés comme source d'énergie à la cimenterie de Cizkovic

De même, pour remplacer le gypse naturel, **la Branche Plâtre** recycle du désulfogypse, issu de la désulfuration des fumées de centrales électriques. En Allemagne, en France, aux Pays-Bas, en Corée du Sud, en Chine ou aux Etats-Unis, plusieurs sites le recyclent.

La Branche valorise également dans sa production européenne les déchets de plaques de plâtre et de chantiers de construction. Plus généralement, les plaques de plâtre sont fabriquées à partir de cartons usagés et de papiers recyclés.

L'emploi de matières premières de substitution est développé dans l'ensemble du Groupe : recyclage des retours béton, des sables de fonderie, des boues hydroxydes, des tuiles usagées...

Lafarge veille également à **préserver l'eau** en économisant sa consommation et en protégeant les nappes phréatiques et le milieu aquatique : installation de bassins de rétention, recyclage des eaux usées... **La Branche Toiture** a réduit sa consommation d'eau de 25 % dans différents sites en Europe.



France - Plâtre - Recyclage de polystyrène expansé

Environnement

Un engagement pour l'avenir



Etats-Unis -
Le réaménagement
de la carrière de Shalersville
a été certifié
par le Wildlife Habitat
Council

RÉHABILITATION DES CARRIÈRES

Lafarge porte une attention toute particulière à la bonne intégration de ses sites dans les paysages naturels. Depuis plus de trente ans, le Groupe a développé une expertise et un savoir-faire en matière de réhabilitation de carrières : création de zones humides propices au développement d'une faune et d'une flore spécifiques, traitement des fronts de taille, remise en culture des terres dans les secteurs à haut rendement agricole, reboisements forestiers ou ornementaux, aménagements d'espaces de loisirs...

Le groupe de travail **"Strategic Quarry Rehabilitation Project"**, créé par Lafarge en 1999, développe les échanges internes d'expériences et diffuse les plus réussies à l'ensemble des Unités. Dans ce cadre, Lafarge et le WWF ont défini, en 2000, une stratégie de biodiversité visant à promouvoir le rétablissement de la valeur écologique des carrières. Cette stratégie sera intégrée dans les bonnes pratiques et mise en œuvre localement.



CONTRIBUER À LA SOLUTION DE PROBLÈMES EUROPÉENS

L'interdiction totale de l'emploi des farines animales dans la filière agroalimentaire, justifiée par le principe de précaution, pose à de nombreux pays européens, et tout particulièrement la France, le problème de leur destruction. Lafarge Ciments, à l'image de l'ensemble de l'industrie cimentière française, participe à l'effort d'élimination des farines animales. Injectées dans le four de cimenterie au cœur de la flamme (à 2 000° C), les farines animales sont instantanément

et complètement détruites. Aucune matière organique ne résiste à une telle température. La composition minérale du clinker n'est pas modifiée. Connaissant l'efficacité et la sûreté du procédé cimentier pour détruire les résidus industriels, le gouvernement français avait d'ailleurs sollicité dès 1996 les producteurs de ciment opérant en France. Les résultats de la campagne de tests menée sous contrôle de l'ADEME (Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie) avaient été concluants. Grâce à des équipements spécifiques comprenant un silo clos, des installations de réception

et de manutention des farines, l'élimination s'effectue en toute sécurité pour le personnel travaillant dans les usines et pour les riverains. Les mesures réalisées sur les sites ont montré que l'utilisation des farines comme combustible de substitution est sans effet sur les émissions atmosphériques et sur la qualité des ciments produits. La moitié des cimenteries françaises de Lafarge sont aujourd'hui équipées pour éliminer les farines animales en tant que combustible. Le Groupe prévoit d'investir dans ses autres cimenteries françaises pour contribuer encore plus à la solution d'un problème environnemental majeur.

LAFARGE S'ENGAGE DANS UNE DÉMARCHE DE PROGRÈS AVEC LE WWF



Outre la définition d'une stratégie de biodiversité pour la réhabilitation des carrières, Lafarge et le WWF - l'organisation internationale de protection de la nature et de l'environnement - élaborent, dans le cadre de leur accord mondial, des indicateurs de performance environnementale (audits environnementaux, consommation d'énergie, émissions de CO₂, recyclage des résidus, récupération d'énergie) et fixent des objectifs d'amélioration selon un calendrier précis. Membre fondateur du programme "Conservation Partner" du WWF, Lafarge participe au projet "Forests Reborn" pour la restauration des écosystèmes forestiers dans le monde. Premier groupe industriel à avoir signé ce type d'accord avec le WWF, Lafarge développe une façon de travailler véritablement transparente et en dialogue avec l'extérieur. Il renforce sa politique environnementale pour faire encore mieux, plus vite et devenir la référence de son secteur.



Kenya - La réhabilitation de la carrière de Bamburi a permis la création d'un parc naturel dont la richesse florale et animale en font un site renommé

LAFARGE AVEC LE WBCSD

En coopération avec le World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), dont il est membre actif depuis sa fondation, Lafarge s'engage avec neuf compagnies cimentières pour développer, à l'échelle mondiale, un plan d'actions commun en faveur du développement durable dans l'industrie cimentière. Ce projet, démarré en février 2000, et dont l'application est prévue à partir de fin 2001, a pour objectif de mettre en place les conditions d'un développement de l'industrie prenant mieux en compte les problématiques environnementales, sociales et économiques, tant sur le plan global qu'au niveau local. Tenant compte des points de vue et positions d'un nombre très large d'interlocuteurs (collectivités locales, associations environnementales, syndicats, riverains...), ce travail permettra de mobiliser les ressources nécessaires pour déterminer les axes de progrès et adapter un programme d'actions commun.



La brochure "Lafarge et l'Environnement" recueille plus de 90 exemples d'actions concrètes et illustre ainsi la diversité des solutions déjà apportées par le Groupe dans les pays où il opère. Vous pouvez en retrouver de nombreux extraits sur le site "www.lafarge.com"

L'Homme au

► **Priorité accordée au développement des compétences et à l'amélioration des performances**

► **Une culture de la participation**

► **Un management qui favorise l'intégration des nouvelles Unités et des collaborateurs**

Le style de management du Groupe, ou "Lafarge Way", repose sur un management participatif dans un cadre structuré et cohérent : l'organisation en quatre Branches autonomes favorise la **décentralisation** des responsabilités, les **initiatives personnelles** et **l'implication de chacun** dans la mise en œuvre des orientations stratégiques. Ce mode de management traduit le désir de faire participer le plus possible tous ceux qui, proches du terrain et des problèmes, peuvent le mieux contribuer à leur solution. Les politiques de ressources humaines sont communes à l'ensemble des Branches et la gestion des carrières est transparente et équitable au sein du Groupe. C'est dans cette optique que Lafarge a développé des outils de formation et un nouveau portail Intranet qui favorise le partage d'expériences, l'évolution des méthodes de travail et contribue au renforcement de la culture commune.

INTÉGRER LES ÉQUIPES PARTOUT DANS LE MONDE

Compte tenu de la forte augmentation de ses effectifs au cours de ces dernières années (+ 30 000 personnes depuis 4 ans), l'intégration des nouveaux collaborateurs constitue un enjeu majeur pour lequel Lafarge a développé un savoir-faire spécifique.

Lors des séminaires "Connaissance du Groupe", les nouveaux cadres - recrutés, nouvellement promus ou rejoignant le Groupe après une acquisition - peuvent appréhender l'ensemble des activités et stratégies de Lafarge, comprendre l'amélioration des performances en utilisant les meilleures pratiques ou encore développer un réseau au-delà de leur Unité ou de leur Branche. La nouvelle formule repose sur l'interactivité et le parrainage de chaque séminaire par un dirigeant opérationnel qui apporte le témoignage concret de son expérience. Plus

de 600 personnes y ont participé en 2000 en Europe, en Amérique du Nord, en Amérique latine ou en Asie.



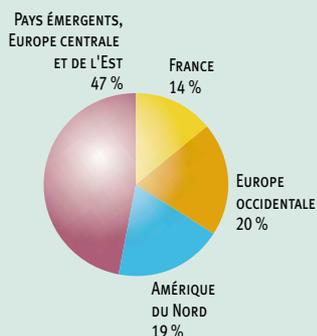
Mexique -
Francisco Hernandez
et Cruz Flores,
assistants de production
à la cimenterie
de Vito Hidalgo



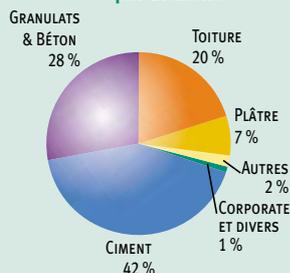
"Connaissance du Groupe"
au Brésil - Intégration
des nouveaux cadres de
la zone Amérique latine

cœur de l'entreprise

Répartition de l'effectif par zone géographique



par Branche



Un guide méthodologique d'intégration des nouvelles sociétés permet de concilier efficacement les actions prioritaires, impérativement lancées dans les 100 jours, et les programmes approfondis, dont la réalisation s'étend sur deux à trois ans. Les étapes et outils définis intègrent plusieurs principes, au premier rang desquels figurent le respect de la culture des Unités acquises et la transparence des actions et décisions prises.

Ce souci d'intégration trouve son prolongement dans la politique active du Groupe en faveur de l'actionnariat salarié, déployée dans de nombreux pays : plus de 29 000 collaborateurs dans 33 pays sont actionnaires de Lafarge.

DÉVELOPPER LES COMPÉTENCES

Lafarge a la volonté de recruter, dans une perspective de moyen et de long terme, des collaborateurs de profils divers capables d'évoluer dans un contexte international et veille à leur offrir les moyens de renforcer leurs compétences. Aussi, des programmes spécifiques de formation sont développés, tant au niveau des Unités et des Branches qu'au niveau du Groupe. L'année 2000 a ainsi vu le lancement du programme "Orientation Client". Il a pour mission de faire évoluer la relation clients au travers de formations au management de l'innovation, au perfectionnement des approches de marché, à la connaissance des choix des clients et au pilotage de l'activité commerciale. Il est animé par une équipe pluridisciplinaire qui bénéficie du Campus Produits de l'Isle d'Abeau et de partenariats avec des instituts de management reconnus.

AMÉLIORER LES PERFORMANCES



Le déploiement de l'EVA pour la gestion des performances est devenu opérationnel en 2000 après la dernière étape de formation des collaborateurs. Pour reconnaître les résultats, l'EVA a également été introduite dans un nouveau plan de bonus. Ce plan respecte les principes d'action Lafarge, pour qui le management va au-delà de la réussite financière de court terme et prend également en compte l'amélioration de la qualité, la satisfaction des clients, l'engagement des collaborateurs, la protection de l'environnement et l'utilisation efficace des capitaux. C'est pourquoi le nouveau système de bonus associe un objectif financier, l'EVA, à des objectifs personnels. De plus, un bonus à long terme (3 ans) a été mis en place afin d'inciter les managers à équilibrer le souci du court et du moyen terme. Conçu pour reconnaître les performances supérieures et s'inscrire dans une politique de rémunération globale équitable et compétitive, ce nouveau plan a été favorablement accueilli. Plus de 700 cadres ont été concernés en 2000 et plus du double le seront dès 2001.

L'entreprise

► Un groupe impliqué dans la vie des communautés

► Des initiatives concrètes diversifiées

Partout où il est présent, le Groupe exerce sa mission économique dans le respect de l'intérêt général. 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 ou culturelles qu'il soutient, Lafarge participe à la vie des communautés locales et contribue à leur vitalité. Outre son engagement en faveur de l'environnement, le Groupe multiplie les initiatives.

- En France, la politique emploi de Lafarge a pour objectif d'accompagner individuellement ou collectivement la mobilité et d'encourager l'initiative individuelle. Tout salarié, désireux de créer une entreprise, est accompagné jusqu'à l'aboutissement de son projet : **13 créations ou reprises d'entreprises ont ainsi vu le jour en 2000, représentant plus de 130 emplois.** Pour les salariés concernés par une restructuration de leur activité, le Groupe mobilise des compétences et des volontés internes afin de constituer des antennes emploi qui sont à leur disposition. 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.**

Ainsi, par exemple, l'antenne emploi mise en place durant 10 mois à Frontignan dans le sud de la France a permis aux 22 salariés de l'usine qui fermait de retrouver un poste équivalent à celui qu'ils occupaient dans le Groupe, certains ayant bénéficié d'une formation pour faciliter leur réorientation. En parallèle, sur la même région, Lafarge, en collaboration avec les collectivités locales, a accompagné 5 projets de création d'entreprises lancés par des personnes extérieures au Groupe. Ces sociétés emploient aujourd'hui 20 personnes. De nouveaux dossiers sont encore à l'étude.

Par ailleurs, les efforts et la souplesse du personnel, du management et des syndicats ont permis de conclure des accords d'entreprise décentralisés dans les filiales françaises et de mettre en œuvre les 35 heures en améliorant les conditions de travail et la productivité.

- En partenariat avec une association locale et le Département d'Etat pour l'Education, **Lafarge Cement Philippines Inc. a organisé le projet "Books for the Barrios"** : plus de 70 écoles élémentaires ou collèges des quartiers défavorisés, à proximité de ses trois cimenteries, se sont vu offrir 45 000 manuels scolaires,



Chine - Après avoir financé la construction de l'école suite au tremblement de terre de 1998, Lafarge Chine reste étroitement associé à la vie de l'école et a ainsi offert cette année du matériel et des ordinateurs. Cette école Tianjiacun-Lafarge fédère aujourd'hui les communautés locales qui en ont fait leur lieu de vie et de rassemblement

dans son environnement **SOCIAL**



Venezuela -
Reconstruction du village
de Nueva Guapo

Au Bangladesh, Lafarge
a lancé un programme
social autour de sa future
cimenterie : construction
de logements,
d'une antenne médicale
et d'un centre
d'alphabétisation



Turquie -
Assistance logistique

de sciences, de mathématiques, d'histoire ou de géographie... en provenance des Etats-Unis. Aujourd'hui, Lafarge Cement Philippines Inc. est membre du programme gouvernemental de parrainage "Adopt a School".

- Après avoir fortement participé aux mesures de premières urgences, **Lafarge Venezuela a, dans le cadre d'un projet lancé par la Croix Rouge Internationale, apporté 7 650 tonnes de ciment et son assistance technique** pour la construction d'un village d'une centaine de maisons. Les 500 personnes qui ont vu leur village de Nueva Guapo (Etat de Miranda) détruit par la catastrophe naturelle de décembre 1999 retrouveront un toit au printemps 2001.

- En Chine, **Lafarge Roofing China a fourni les 10 000 tuiles pour la construction de la Maison de l'Espoir de Daxing**, à 30 km de Pékin. Voisin de l'usine, cet orphelinat accueille aujourd'hui une quinzaine d'enfants pour lesquels tout est prévu : chambres, salles de classe, salles de jeux, terrain de loisirs... Les collaborateurs de l'usine de Daxing s'investissent en passant du temps avec les enfants et en apportant leur aide à la Maison de l'Espoir.



- Déjà, au cours des années précédentes, les collaborateurs du Groupe s'étaient mobilisés pour venir en **aide aux populations touchées au Honduras par l'ouragan "Mitch"** : les équipes des sites d'Incehsa et de Comayagua ont participé aux secours et soutenu les victimes, le matériel lourd a servi à la reconstruction et à la réouverture des routes et une action de solidarité a été lancée au sein du Groupe avec la création d'un fonds spécial qui a permis de recueillir plus de 190 000 euros auprès des collaborateurs.

- **Après le tremblement de terre d'août 1999, Lafarge Turquie a prêté main forte aux secours** en apportant son assistance logistique, en participant aux opérations de sauvetage et en fournissant nourriture, médicaments et tentes. Lafarge a également participé à la reconstruction d'une école primaire ravagée par le séisme.

Lafarge et

→ 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
james.palmer@lafarge.com

- Pour les actionnaires individuels

Delphine Bueno
France : n° vert
0 800 235 235
International :
(33) 1 44 34 12 73
Fax : (33) 1 44 34 12 37
delphine.bueno@lafarge.com

N° vert (France) dédié
aux informations
sur l'action Lafarge et
les comptes nominatifs
purs (au CCF) :
0 800 06 06 46

Lafarge a poursuivi au cours de l'année 2000 sa politique active de relations et d'information des actionnaires, individuels et institutionnels, français et étrangers.

Le Groupe a maintenu 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).

Outre les rapports annuel et semestriel, Lafarge met à la disposition de ses actionnaires différents **outils d'information**, parmi lesquels un rapport abrégé et un guide de l'actionnaire actualisé chaque année. Par ailleurs, Lafarge a réalisé des éditions spéciales de la Lettre aux actionnaires pour les informer à l'occasion des événements importants de la vie du Groupe : offre publique d'achat sur Blue Circle, augmentation de capital... Ces publications sont venues s'ajouter aux deux éditions annuelles habituelles. Le Groupe a également utilisé les possibilités offertes par son site Internet "www.lafarge.com" : il a notamment proposé pour la première fois la retransmission vidéo, en différé, de l'Assemblée générale du 25 mai 2000.



Lafarge développe également les occasions d'échange et de dialogue, au-delà de l'Assemblée générale. Ainsi, le Groupe a organisé des **réunions d'information** à Lille en novembre et à Paris en décembre. Il a également participé au **Salon Actionaria** en octobre au Palais des congrès de Paris.

Tout comme l'année précédente, les actionnaires y ont été accueillis par des membres du Comité consultatif d'actionnaires.

Visite
de l'usine de tuiles
de Roumazières par
un groupe d'actionnaires

Créé en mars 1995, le **Comité consultatif d'actionnaires** est composé, au 6 mars 2001, de 9 personnes représentatives de l'actionnariat individuel. En sont membres : MM. Maurice Dumont, Robert Fons, Claude Le Moing, André Marty, Jean-Paul Muller, Olivier Niezgodski, Jean-Claude Rimbaud, Gérard Vigneron, ainsi que M. Marcel Tixier en tant que membre permanent et représentant de l'ANAF (Association Nationale des Actionnaires de France). La mission du Comité, qui s'est réuni 2 fois en 2000, est de contribuer à l'amélioration de la communication du

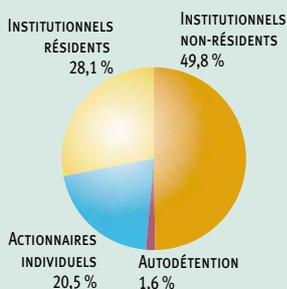
ses actionnaires

Groupe à destination de ses actionnaires individuels (au travers des publications, mais également de l'organisation de rencontres telles que des visites de sites).



Assemblée générale
du 25 mai 2000

Répartition du capital



Au 31 décembre 2000,
le capital de Lafarge
était divisé en

112 441 935 actions.

Au 9 février 2001,
après l'augmentation
de capital intervenue,

**le nombre d'actions
s'élevait à 126 995 339.**

L'ACTION LAFARGE

L'action Lafarge a connu en 2000 un parcours boursier décevant, marqué par l'échec de l'offre publique d'achat sur Blue Circle Industries PLC, et accentué par la référence aux niveaux de cours élevés atteints fin décembre 1999. Elle a clôturé l'exercice 2000 à 89,30 euros, soit 585,77 francs (87,40 euros après retraitements liés au détachement du droit préférentiel de souscription à l'augmentation de capital réalisée en février 2001). Depuis le 1^{er} janvier 2001 la tendance est favorable, notamment suite au bon accueil par le marché de l'offre sur Blue Circle Industries PLC. Le volume des transactions quotidiennes de titres Lafarge sur la Bourse de Paris a progressé par rapport à 1999, pour s'élever à 521 670 titres échangés en moyenne, au 23^e rang des valeurs du CAC 40, le montant des échanges quotidiens en capitaux s'établissant à plus de 45,5 millions d'euros.



Repères

La stratégie de croissance et de création de valeur menée par le Groupe se concrétise par les très bons résultats de l'année 2000

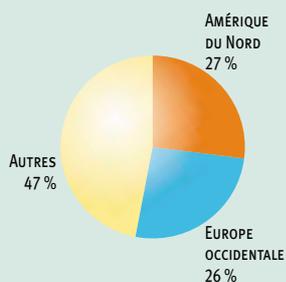
Lafarge s'est recentré sur ses principaux métiers et a renforcé les positions internationales de ses quatre Branches



Ciment

36 % du chiffre d'affaires
27 908 collaborateurs

→ PRÉSENCE INTERNATIONALE *



→ ACTIVITÉS **

- Gamme de ciments, liants hydrauliques et chaux adaptée à la demande du marché de la construction et des travaux publics

→ OBJECTIFS

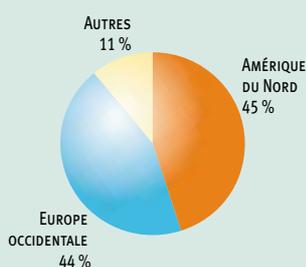
- Intégrer Blue Circle
- Poursuivre la consolidation cimentière



Granulats & Béton

31 % du chiffre d'affaires
18 561 collaborateurs

→ PRÉSENCE INTERNATIONALE *



→ ACTIVITÉS **

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

→ OBJECTIFS

- Poursuivre la croissance de l'Activité Granulats dans les pays développés
- Améliorer les performances opérationnelles

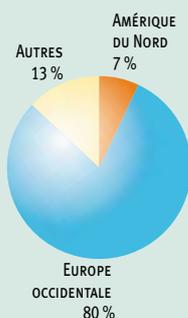
En 2000, le Groupe a investi 3,4 milliards d'euros ; les deux tiers ont été consacrés à de nouvelles acquisitions



Toiture

14% du chiffre d'affaires
13 348 collaborateurs

→ PRÉSENCE INTERNATIONALE*



→ ACTIVITÉS**

- Gamme de tuiles en béton et en terre cuite, accessoires de couverture et systèmes de cheminées
- Services en totale adéquation avec les tendances du marché

→ OBJECTIFS

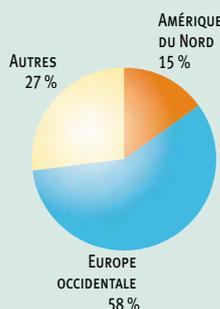
- Renforcer la position tuiles béton, tuiles terre cuite et accessoires de toiture en Europe
- Développer progressivement la présence dans les pays émergents



Plâtre

8% du chiffre d'affaires
4 521 collaborateurs

→ PRÉSENCE INTERNATIONALE*



→ ACTIVITÉS**

- Systèmes de plaques de plâtre, carreaux et plâtres à projeter, au service du second œuvre du bâtiment, construction neuve et rénovation

→ OBJECTIFS

- Se développer dans les marchés à forte croissance
- Consolider la position américaine
- Réduire les coûts et optimiser le marketing

* Chiffre d'affaires 2000, après éliminations. (Pour mémoire : Branche Matériaux de Spécialités : 11 % du chiffre d'affaires.)

** Les réserves en matières premières dont le Groupe détient directement ou indirectement les droits d'exploitation, sont suffisantes dans le cadre des contraintes 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.

Rapport

UNE NOUVELLE ANNÉE DE CROISSANCE

L'année 2000 a confirmé la capacité du Groupe à générer une croissance significative de ses résultats d'une année sur l'autre. La stratégie suivie de longue date consistant d'une part à se développer sur les cinq continents pour assurer la croissance future et diversifier l'exposition géographique du Groupe, et d'autre part à moderniser les actifs industriels, a été particulièrement mise en évidence en 2000. L'année a été marquée par des événements tels que la hausse des coûts de l'énergie et le ralentissement de l'économie en Amérique du Nord, dont les effets ont été absorbés au niveau Groupe sans répercussion négative sur les marges globales.

UNE ANNÉE IMPORTANTE SUR LE PLAN STRATÉGIQUE

- Les premiers mois de l'année 2000 ont été marqués par l'offre publique d'achat lancée sur Blue Circle Industries PLC. Après expiration de l'offre devenue caduque début mai, Lafarge détenait une participation portée à 22,6 % dans la société, suite au rachat d'actions mis en place par Blue Circle Industries PLC.
- Le Groupe a décidé de céder la majorité de sa participation dans la Branche Matériaux de Spécialités.

LE CHIFFRE D'AFFAIRES est en hausse de 16 %, à 12 216 millions d'euros (10 528 millions d'euros en 1999). Cette croissance résulte :

- d'une variation d'activité de 4,7 % à périmètre et change constants (à comparer à 2,5 % en 1999). Par Branche, les évolutions au 31 décembre sont les suivantes :

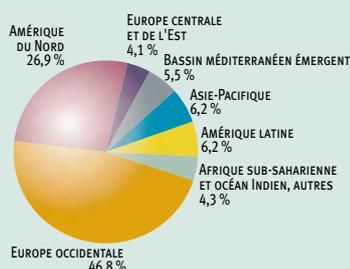
Chiffre d'affaires*	2000	1999	Chiffre d'affaires*	2000	1999
en millions d'euros			en millions d'euros		
• Par zone géographique de destination					
Europe occidentale	5 717	5 498			
Amérique du Nord	3 292	2 761			
Europe centrale et de l'Est	499	359			
Bassin méditerranéen émergent	666	524			
Asie-Pacifique	754	370			
Amérique latine	761	517			
Afrique sub-saharienne et océan Indien, autres	527	499			
Total	12 216	10 528			
• Par Branche					
Ciment	4 420	3 635			
Granulats & Béton	3 725	3 202			
Toiture	1 684	1 621			
Plâtre	1 000	855			
Matériaux de Spécialités	1 387	1 207			
Autres		8			
Total	12 216	10 528			

*Chiffre d'affaires après éliminations de consolidation

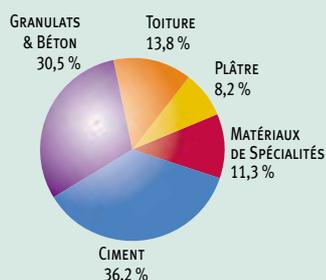
d'activité

Répartition du chiffre d'affaires

par zone géographique



par Branche



- **Ciment** : + 4,4 % à périmètre et change constants. Sur l'ensemble de l'année, les ventes progressent dans la plupart des zones géographiques. Les niveaux d'activité en France et en Espagne ont été excellents. Sous l'effet de prix en hausse en Italie, au Brésil, aux Philippines et en Pologne, les ventes ont enregistré une progression significative. En Amérique du Nord, les ventes ne progressent que marginalement : le deuxième semestre a été marqué par le ralentissement de l'économie et des conditions météorologiques particulièrement défavorables. La baisse du marché de la construction a pesé sur le niveau des ventes en Allemagne. Le pourcentage des ventes en provenance des marchés émergents progresse de manière significative pour atteindre 47 % en 2000, contre 41 % en 1999;

- **Granulats & Béton** : + 8,4 % à périmètre et change constants. Les ventes ont fortement progressé en Amérique du Nord, en France et en Grande-Bretagne ;

- **Toiture** : + 0,5 % à périmètre et change constants. En 2000, les ventes ont sensiblement augmenté dans les marchés émergents. Les performances ont été globalement bonnes en Europe, à l'exception de l'Allemagne et de l'Autriche. Après un sursaut du marché allemand de la construction au premier trimestre, l'année a été marquée par une poursuite de la baisse, avec un impact négatif sur les ventes de tuiles et de cheminées ;

- **Plâtre** : + 0,4 % à périmètre et change constants. Hors Amérique du Nord, la Branche Plâtre a enregistré une nouvelle année de progression des ventes de 4,5 %, malgré la baisse de l'Allemagne due aux conditions du marché de la construction. L'activité Plâtre nord-américaine a connu une année difficile. La chute des prix au cours du second semestre, conjuguée à une diminution de la demande d'environ 6 %(*), a conduit à une baisse d'activité de 18 % sur l'ensemble de l'année. Ce retournement du marché est intervenu alors que la phase de démarrage de la nouvelle usine du Kentucky ne permettait pas encore de bénéficier de ses niveaux de coûts particulièrement bas ;

- **Matériaux de Spécialités** : + 4,1 % à périmètre et change constants. La croissance des ventes s'est poursuivie avec vigueur en France. Dans l'ensemble, les activités ont enregistré une progression de leurs ventes ;

- **d'un effet net de structure de + 4,1 %**. Les acquisitions récentes ont contribué pour 705 millions d'euros à l'augmentation du chiffre d'affaires. Il s'agit notamment de Lafarge India, Lafarge Halla Cement en Corée du Sud, Beni Suf en Egypte et Cemento Portland Blanco de Mexico pour la Branche Ciment, Presque Isle aux Etats-Unis pour la Branche Granulats & Béton, Heisterholz en Allemagne pour la Branche Toiture, Pioneer Plasterboard en Australie et Nida Gips en Pologne pour la Branche Plâtre. La réduction de chiffre d'affaires correspondant aux désinvestissements s'élève à 227 millions d'euros, principalement due à la cession de l'activité Toiture plate en Allemagne et des activités d'enrobés de Lafarge Corporation dans le Maryland;

- **d'un effet de change positif de 7,2 %** qui provient essentiellement de l'appréciation du dollar US.

LE RÉSULTAT D'EXPLOITATION COURANT* progresse de 17 %, à 1 905 millions d'euros (1 630 millions d'euros en 1999).

Branche Ciment : hausse de 29 % du résultat d'exploitation, à 1 167 millions d'euros (908 millions d'euros en 1999).

- L'Europe occidentale progresse de 5 %, à 415 millions d'euros (394 millions d'euros en 1999). La croissance significative des résultats en France et en Italie a été contrebalancée par le recul de l'Allemagne.

Résultat d'exploitation courant

2000 1999 1999
en millions d'euros retraité*

• Par zone géographique

Europe occidentale	925	884	917
Amérique du Nord	516	481	485
Europe centrale et de l'Est	65	40	45
Bassin méditerranéen émergent	113	98	108
Asie-Pacifique	49	- 2	- 5
Amérique latine	204	116	80
Afrique sub-saharienne et océan Indien	55	43	44
Frais centraux	- 22	- 22	

Total des opérations	1 905	1 638	1 674
Holding et autres	0	- 8	- 44

Total 1 905 1 630 1 630

Résultat d'exploitation courant

2000 1999 1999
en millions d'euros retraité*

• Par Branche

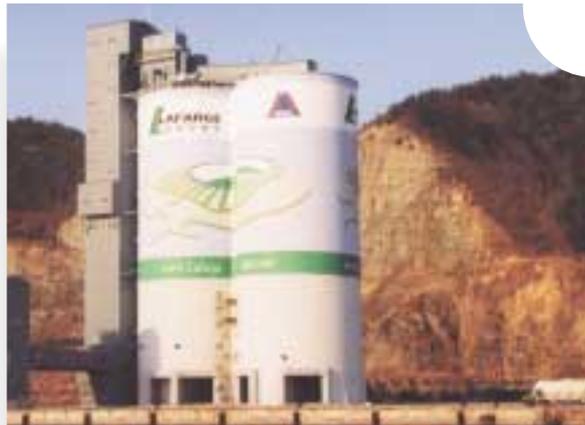
Ciment	1 167	908	938
Granulats & Béton	309	249	249
Toiture	219	232	248
Plâtre	60	127	124
Matériaux de Spécialités	150	122	115
Total des opérations	1 905	1 638	1 674
Holding et autres	0	- 8	- 44

Total 1 905 1 630 1 630

* Frais centraux retraités en 1999

* Frais centraux retraités en 1999.

- L'Amérique du Nord a enregistré une hausse de 15 %, à 307 millions d'euros (267 millions d'euros en 1999).
- Les pays émergents augmentent à 455 millions d'euros (263 millions d'euros en 1999). Ces résultats représentent 39 % du total de la Branche, contre 29 % à fin 1999. Cette progression s'explique par la très forte croissance des résultats en Pologne et au Brésil et par le retournement enregistré en Roumanie et aux Philippines. Ces performances sont imputables pour l'essentiel à des tendances de prix favorables. Les acquisitions réalisées en Corée du Sud et en Inde ont apporté 30 millions d'euros de résultat complémentaire.



Corée du Sud -
Lafarge Halla Cement :
le terminal de Changdown,
près de Pusan

Branche Granulats & Béton : progression de 24 % du résultat d'exploitation, à 309 millions d'euros (249 millions d'euros en 1999).

- En Europe occidentale les résultats sont en hausse de 5 %, à 124 millions d'euros (118 millions d'euros en 1999). Une progression significative a été enregistrée en France, alors qu'au Royaume-Uni l'année a été marquée à la fois par des conditions de marché tendues rendant difficile la répercussion de l'augmentation des coûts du fioul sur les prix de ventes, et par les conséquences des inondations du dernier trimestre.
- Les résultats en Amérique du Nord progressent de 32%, à 192 millions d'euros (145 millions d'euros en 1999), essentiellement grâce à l'impact des acquisitions réalisées en 2000 et à l'effet de change favorable. A base comparable, les marges sont demeurées inchangées, en dépit de l'augmentation des coûts du fioul et de l'asphalte.
- Les opérations sur les marchés émergents ont enregistré des performances supérieures à celles de 1999, particulièrement les opérations Béton au Brésil et en Afrique du Sud.



Etats-Unis -
Le revêtement en béton,
ici la route 195, réduit
la consommation
de carburants et donc
les émissions de gaz
d'échappement



France - La tuile Canal
Terre de Vigne (Limoux)
sublime la toiture
de l'Abbaye cistercienne
de Fontfroide, fondée en 1093



France - Système
de plaque de plâtre adapté
aux exigences techniques
des salles de cinéma,
ici le multiplexe de Liévin

Branche Toiture : 219 millions d'euros (232 millions d'euros en 1999), en retrait de 6 %. Cette baisse est la conséquence de la faiblesse du marché allemand de la construction. Les résultats dégagés par les activités de la Branche en Allemagne ont baissé compte tenu de la situation du marché allemand. Un nouveau plan de restructuration a été décidé comportant la fermeture de deux usines de tuiles béton en 2001. A ce titre, une provision exceptionnelle a été enregistrée dans les comptes au 31 décembre 2000. En dehors de l'Allemagne, les résultats des autres opérations européennes ont fortement progressé particulièrement en France, en Grande-Bretagne et en Italie. Les résultats des pays émergents et des Etats-Unis ont également connu une hausse sensible à 17 millions d'euros (6 millions d'euros en 1999).

Branche Plâtre : 60 millions d'euros (127 millions d'euros en 1999). Après une année 1999 en progression record de 59 % par rapport à l'année précédente, les résultats opérationnels s'inscrivent en net recul en 2000.

- En Europe occidentale, les résultats ont baissé de 71 millions d'euros en 1999 à 57 millions d'euros en 2000. En France en particulier, les coûts générés par l'augmentation des coûts de l'énergie et des matières premières ont été absorbés seulement partiellement par la hausse des prix de vente appliquée dans la dernière partie de l'année. Toutefois, les volumes traités ont été fermes à l'exception de l'Allemagne.

- Les opérations en Amérique du Nord ont enregistré une perte de 19 millions d'euros en 2000 (résultat positif de 38 millions d'euros en 1999). Ce renversement de tendance est dû à la chute brutale des prix de la plaque de plâtre à un niveau moyen de 121^(*) dollars US l'unité * (contre 154^(*) dollars US en 1999), conjuguée à l'impact des hausses des coûts d'énergie et des matières premières, et des coûts de démarrage des deux nouvelles usines de plaques de plâtre dans le Kentucky et en Floride.

- Les résultats sur les marchés émergents ont progressé de 15 millions d'euros en 1999 à 19 millions d'euros en 2000.

Branche Matériaux de Spécialités : résultat d'exploitation en hausse de 23 %, à 150 millions d'euros (122 millions d'euros en 1999). Cette croissance s'explique d'une part par la bonne tenue du marché français de la construction et par les effets positifs des restructurations mises en œuvre depuis plusieurs années.

* l'unité : 1 000 "pieds carrés", soit environ 100 m².



Canada -
Variété des formes et durabilité
sont des qualités majeures
du béton, utilisé ici pour
le Casino Nova Scotia
sur le front de mer d'Halifax

LES ÉLÉMENTS NON RÉCURRENTS s'élèvent à 22 millions d'euros (77 millions d'euros en 1999). Le montant net des plus-values de cession s'élève à 272 millions d'euros (182 millions d'euros en 1999), dont les plus significatives ont été réalisées sur :

- la cession des titres CCF à HSBC : 105 millions d'euros,
- la vente de la majorité de la participation détenue dans la Branche Matériaux de Spécialités et de la totalité des activités européennes des Applications Routières : 92 millions d'euros,
- la vente de certains actifs en Autriche : 20 millions d'euros.

Le montant net des autres pertes et profits se monte à -250 millions d'euros (-105 millions d'euros en 1999). Parmi ceux-ci, les coûts liés à l'offre publique d'achat initiale sur Blue Circle Industries PLC se sont élevés à 91 millions d'euros et les provisions pour restructurations diverses au sein du Groupe (incluant l'activité Toiture en Allemagne) se montent à 88 millions d'euros.

LES FRAIS FINANCIERS NETS de l'exercice sont de 489 millions d'euros (337 millions d'euros en 1999). Cette hausse est principalement due à l'augmentation de la dette suite à l'acquisition de la participation dans Blue Circle Industries PLC en avril 2000 et la hausse du coût moyen de la dette, qui ressort à 6,6 % en fin d'année 2000 (6,1 % à fin 1999).

L'IMPÔT SUR LES SOCIÉTÉS s'élève à 379 millions d'euros (389 millions d'euros en 1999). A compter du 1^{er} janvier 2000, la méthode de comptabilisation des impôts différés a été changée (passage de la méthode partielle à la méthode globale). Suite à ce changement de méthode et à des baisses de taux d'impôt votées en France et en Allemagne, la révision de la provision pour impôts différés a permis de dégager un résultat non récurrent de 40 millions d'euros. Le taux effectif d'impôt pour 2000, 26,4 %, a également bénéficié du taux réduit d'imposition sur les plus-values de cession.

LE RÉSULTAT NET de l'ensemble consolidé est de 1 059 millions d'euros (981 millions d'euros en 1999).

LA PART DES MINORITAIRES dans le résultat net du Groupe est de 213 millions d'euros (259 millions d'euros en 1999). Cette baisse s'explique principalement par le rachat des intérêts minoritaires dans Lafarge Braas Roofing au 31 décembre 1999 (impact 58 millions d'euros).

L'AMORTISSEMENT DES ÉCARTS D'ACQUISITION s'élève à 120 millions d'euros (108 millions d'euros en 1999), dont 30 millions d'euros de charges non récurrentes.

LE RÉSULTAT NET PART DU GROUPE enregistre une progression de 18 %, à 726 millions d'euros (614 millions d'euros en 1999).

LE RÉSULTAT NET PAR ACTION est en hausse de 10 % à 6,8 euros par action (6,2 euros par action en 1999). Le nombre moyen d'actions de l'exercice s'établit à 107,1 millions (99,3 millions en 1999). Cet accroissement résulte principalement de l'émission de 5,7 millions d'actions en rémunération des actions de Lafarge Braas GmbH achetées aux actionnaires minoritaires de cette société.

LES INVESTISSEMENTS* s'élèvent à 3 737 millions d'euros (2 156 millions d'euros en 1999). Ils se composent :

- **d'acquisitions** pour un montant total de 2,4 milliards d'euros :
 - prise de participation à hauteur de 39,9 % dans Halla Cement en Corée du Sud pour 190 millions d'euros ;
 - acquisition de Warren Paving and Materials au Canada pour 280 millions d'euros ;
 - acquisition de la carrière de granulats Presque Isle près du Lac Huron aux Etats-Unis pour 67 millions d'euros ;
 - acquisition de Tonindustrie Heisterholz en Allemagne destinée à donner à Lafarge Roofing une position de premier rang dans la tuile terre cuite ;
 - prise de participation de 10 % dans le cimentier portugais Cimpor pour 311 millions d'euros ;
 - participation dans Blue Circle Industries PLC pour 1 031 millions d'euros nette du dividende exceptionnel ;
- **d'un programme d'investissements de développement interne** de 0,6 milliard d'euros :
 - reconfiguration de la cimenterie de Kansas City en Amérique du Nord ;
 - construction de deux usines de plaques de plâtre à faible coût de revient dans le Kentucky (Silver Grove) et en Floride (Palatka) aux Etats-Unis ;
 - ouverture par la Branche Toiture de nouvelles usines de tuiles en Finlande, au Benelux, en Italie, en Chine et au Brésil ;



Allemagne - Toiture -
Usine de tuiles
de Karstädt

* y compris dette nette acquise.



Etats-Unis - Plâtre -
Le Rose Center à New York

• **d'un programme d'investissements de maintien** de 0,7 milliard d'euros, dans le cadre récurrent des opérations de remise à niveau et de modernisation de l'outil industriel dans le monde.

LES DÉINVESTISSEMENTS * sont de 1 116 millions d'euros (572 millions d'euros en 1999). Le Groupe a décidé dans l'année de se retirer de la majorité du capital de la Branche Matériaux de Spécialités. Les cinq Activités, Aluminate, Adjuvants, Réfractaires, Mortiers et Peinture Bâtiment, ont été regroupées sous le nom de Materis ; le Groupe en possède 34,69%, la majorité appartenant à CVC Capital Partners, Advent International et Carlyle Group. Les opérations européennes de la Peinture Routière ont été cédées au Groupe Burelle.

Par ailleurs, la position du Groupe en Roumanie a été rationalisée par la vente de la cimenterie d'Alesd.

Les titres CCF détenus par Lafarge ont été cédés à HSBC suite à une offre amicale d'achat pour un total de 134 millions d'euros.

LES FONDS PROPRES du Groupe au 31 décembre 2000 s'élèvent à 7 912 millions d'euros (7 888 millions d'euros en 1999). Le changement de méthode de comptabilisation des impôts différés s'est traduit par une baisse de 823 millions d'euros au 1^{er} janvier 2000 des fonds propres du Groupe. 280 millions d'euros ont été levés par émission d'actions suite à l'exercice d'une majorité de bons de souscription émis lors du financement de l'offre initiale sur Blue Circle Industries PLC en mars 2000.

LA DETTE NETTE CONSOLIDÉE, après déduction du produit (667 millions d'euros) de la cession de la majorité des Activités de la Branche Matériaux de Spécialités, s'élève à 6 636 millions d'euros (5 410 millions d'euros au 31 décembre 1999).

Le Groupe a poursuivi la gestion de sa dette avec l'émission d'un emprunt obligataire de 700 millions d'euros à échéance 7 ans.

Le ratio dette nette sur fonds propres s'élève à 84 % au 31 décembre 2000 (contre 77 % en 1999 retraité de l'impact du changement de méthode de comptabilisation des impôts différés).

* y compris dette nette cédée.

Ciment

36 %

du chiffre d'affaires

27 908

collaborateurs

→ PRÉSENCE INTERNATIONALE



Pays d'implantation

Sociétés consolidées : présence dans 30 pays
(82 cimenteries, 27 stations de broyage).
Toutes sociétés : 100 cimenteries, 32 stations de broyage.

→ 47 % DES VENTES DANS LES MARCHÉS ÉMERGENTS

Dans un contexte de marché globalement favorable, les ventes ont progressé dans la plupart des zones géographiques. La part de l'activité réalisée sur les marchés émergents a connu une forte augmentation : elle représente 47 % des ventes totales, contre 41 % en 1999.

Le chiffre d'affaires s'élève à 4 420 millions d'euros, en hausse de 21,6 %. Le résultat opérationnel s'élève à 1 167 millions d'euros, en hausse de 29 %.

La marge opérationnelle de la Branche s'élève à 23 % (21,9 % en 1999). Le retour après impôts sur capitaux engagés s'est élevé à 13,0 % (11,2 % en 1999).



Produits

- Lafarge met à la disposition des acteurs de la construction (entreprises du bâtiment et des travaux publics, artisans, négoce, préfabricants, bétonniers, prescripteurs, secteurs industriel et routier...) une large gamme de ciments, de liants hydrauliques et de chaux.
- 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.

➔ PRENDRE POSITION SUR LES MARCHÉS À FORT POTENTIEL

En Asie, zone prioritaire de développement, deux acquisitions majeures ont été réalisées au cours de l'année. En Corée, Lafarge a acquis 39,9 % de Halla Cement Corporation, quatrième cimentier sud-coréen. Seconde avancée significative : l'acquisition fin 1999 de la division ciment de Tisco assure à Lafarge une position de premier plan à l'est de l'Inde ; avec les activités cimentières de Raymond Ltd, en cours d'acquisition, la capacité de production sera de plus de 4^e millions de tonnes par an. Signe de la volonté du Groupe de prendre position sur les marchés à fort potentiel, le rachat en cours de Pan African Cement, en association avec Blue Circle Industries, permettra d'étendre le maillage régional en Afrique au Malawi, à la Tanzanie et à la Zambie.

Par ailleurs, le Groupe a pris une participation de l'ordre de 10 % dans le capital de la société portugaise Cimpor.

Volumes <i>en milliers de tonnes</i>	2000	1999
• Europe occidentale	18 917	18 751
• Amérique du Nord	12 756	12 950
• Europe centrale et de l'Est	6 179	6 383
• Bassin méditerranéen émergent	10 220	8 534
• Asie-Pacifique	10 871	3 072
• Amérique latine	5 955	5 718
• Afrique sub-saharienne et océan Indien	3 826	3 698
• Export et trading	4 726	5 214
Total	73 450	64 320

Chiffre d'affaires* <i>en millions d'euros</i>	2000	1999
• Europe occidentale	1 169	1 135
• Amérique du Nord	1 171	1 010
• Europe centrale et de l'Est	263	211
• Bassin méditerranéen émergent	512	415
• Asie-Pacifique	430	150
• Amérique latine	497	346
• Afrique sub-saharienne, océan Indien, autres	378	368
Total	4 420	3 635

*Chiffre d'affaires après éliminations de consolidation

Résultat d'exploitation courant <i>en millions d'euros</i>	2000	1999	1999
		retraité*	
• Europe occidentale	415	394	408
• Amérique du Nord	307	267	271
• Europe centrale et de l'Est	52	21	26
• Bassin méditerranéen émergent	114	104	114
• Asie-Pacifique	26	-25	-29
• Amérique latine	205	100	83
• Afrique sub-saharienne et océan Indien	58	63	65
• Frais centraux	-10	-16	
Total	1 167	908	938

* Frais centraux retraités en 1999

Effectifs	2000	1999	1998
	27 908	32 238	26 163

Investissements totaux* <i>en millions d'euros</i>	2000	1999	1998
	1 011	888	1 632

*1998 et 1999 : retraités conformément à la note 1.N. page 79

→ LA MAÎTRISE DE L'ÉNERGIE

La hausse des coûts de l'énergie en 2000 a eu un impact limité sur la Branche, essentiellement grâce à des changements de combustibles pour certains sites, en particulier en passant au coke de pétrole au Brésil et en Roumanie, au charbon au Honduras, et grâce à la modernisation de l'usine de Richmond au Canada. De plus, notre politique d'utilisation des combustibles alternatifs, en France et aux Etats-Unis notamment, porte ses fruits. Par ailleurs, les contrats de couverture souscrits dans le cadre de la politique d'achats de la Branche ont contribué à la maîtrise des coûts énergétiques.

→ LA BRANCHE SUR SES MARCHÉS

EUROPE OCCIDENTALE

Le chiffre d'affaires a progressé de 3 % et le résultat opérationnel de 5 %. En France, dans un contexte de marché favorable, les ventes ont augmenté de 5 %. Avec 39^(*) millions de tonnes, le marché espagnol a enregistré un nouveau record historique, les ventes du Groupe progressant de 11 %.

En Italie, le chiffre d'affaires à périmètre et change constants a augmenté de 26 % dans un environnement de prix en hausse.

En revanche, le déclin du marché de la construction s'est poursuivi en Allemagne, affectant la demande de ciment en repli de 15 %^(*) dans l'est du pays, et de 2^(*) à 5 %^(*) à l'ouest.



"Lyon 2000" :
première convention
de la Branche Ciment

à gauche : France -
Immeuble Illiade
à Montpellier

à droite : Paris -
Siège de la Société
Générale à La Défense



AMÉRIQUE DU NORD

Le chiffre d'affaires a enregistré une hausse de 16 %. Toutefois à périmètre et change constants la progression en 2000 a été de 0,4 % dans un environnement de prix globalement favorable (+ 1,5 %), mais avec des tendances variables d'une région à l'autre. Les volumes ont été en léger recul, à 13 millions de tonnes. Les résultats ont progressé de 15 %, à 307 millions d'euros.

Cependant, la situation a été contrastée entre les Etats-Unis et le Canada. Aux Etats-Unis, après un premier trimestre record, le ralentissement économique a été aggravé par des conditions météorologiques très défavorables au deuxième semestre et par des retards dans la mise en œuvre de "TEA 21", le programme public de dépenses d'infrastructure.

Au Canada, où les ventes ont été en hausse, la demande a été soutenue, bénéficiant de la croissance du secteur de l'énergie dans la province d'Alberta et du maintien d'un bon niveau d'activité dans la construction commerciale et résidentielle en Ontario.

Les coûts de production ont été réduits de façon significative suite à la rénovation complète de l'usine de Richmond (Colombie-Britannique). L'usine d'Exshaw dans l'Alberta, qui brûle exclusivement du gaz - dont le prix a fortement augmenté - a entamé un projet de conversion au charbon. Par ailleurs, aux Etats-Unis, un contrat de fourniture a été signé avec Ispat Inland Inc. - une entreprise de sidérurgie - pour la fourniture d'un million de tonnes de laitier de hauts fourneaux par an. L'utilisation du laitier permettra un élargissement de la gamme de produits et renforcera les actions déjà engagées par Lafarge Corporation pour la préservation de l'environnement.

EUROPE CENTRALE ET ORIENTALE

Le chiffre d'affaires a progressé de 25 % grâce à des prix en hausse dans la région et une augmentation des volumes de 2 % (à périmètre constant), à 6 millions de tonnes. Les résultats ont suivi ces tendances favorables. En Pologne, des hausses de prix de l'ordre de 16 % ont été réalisées. Les ventes domestiques sont restées stables. La croissance des volumes du marché tchèque (+ 3 %^(*)) s'est accompagnée de prix en hausse. Les ventes ont notamment bénéficié de la construction de l'autoroute Prague-Dresde. En Roumanie, malgré une concurrence accrue et un taux d'inflation élevé, les prix de vente ont pu être augmentés et les volumes ont progressé de 16 % à périmètre constant. Les actions de restructuration de l'outil industriel se sont poursuivies



Roumanie -
Cimenterie de Medgidia

République tchèque -
L'échangeur thermique
réduit la consommation
énergétique de
la cimenterie de Cizkovice



avec la cession du site d'Alesd en Roumanie et le démarrage de la construction d'une nouvelle ligne de production à Kujawy en Pologne, qui portera la capacité de production du site à 1,6^(*) million de tonnes par an. Cet investissement, qui se déroule sur une période de deux ans, contribuera à l'amélioration des performances et au respect de l'environnement.

BASSIN MÉDITERRANÉEN ÉMERGENT

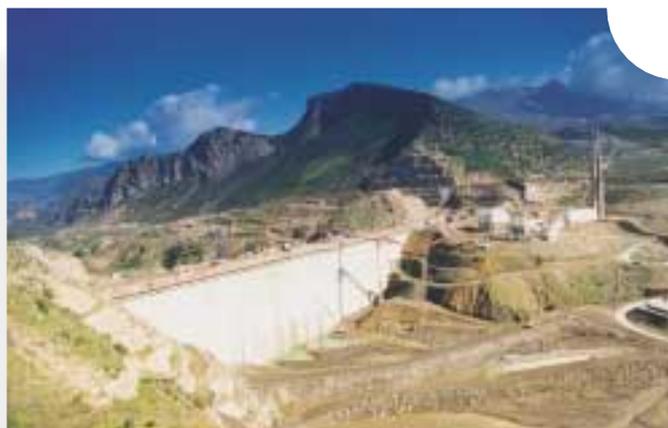
Le chiffre d'affaires a progressé de 23 %, mais a marqué un léger recul de 1 % à périmètre et change constants.

En Turquie, la nouvelle législation promulguée à la suite du séisme de 1999 a conduit à un moratoire sur les permis de construire dans la région de Marmara jusqu'en août 2000. Les ventes se sont fortement redressées dans les quatre derniers mois de l'année pour terminer en hausse de 10,8 %, mais les prix ont accusé des baisses importantes au cours de l'exercice.

Les volumes vendus au Maroc ont progressé de 1,6 %.

En Jordanie, la stagnation de l'économie a en revanche entraîné une contraction du marché du ciment (- 2 %^(*)).

Algérie - Lafarge Asland,
filiale espagnole
du Groupe, contribue
à la construction
du barrage Beni Haroum
sur l'Oued El Kebir



AFRIQUE SUB-SAHARIENNE ET OCÉAN INDIEN

Le chiffre d'affaires a progressé de 3 %.

En Afrique du Sud, le chiffre d'affaires à périmètre et change constants a progressé de 12 % grâce à la hausse des prix (+ 16 %).

En Ouganda, cette première année d'activité a été marquée par une bonne performance malgré une situation concurrentielle plus tendue.

Les volumes vendus au Cameroun ont augmenté de 9 %.

AMÉRIQUE LATINE

Le chiffre d'affaires a progressé de 44 % et les résultats ont été multipliés par deux.

Au Brésil, le retournement des prix, après trois années difficiles, a permis à Lafarge d'enregistrer un chiffre d'affaires en hausse de 35 % à périmètre et change constants malgré le léger repli du marché.

Au Venezuela et au Honduras, les chiffres d'affaires ont progressé respectivement de 3 et 13 % (hors effets change et périmètre).

Après l'acquisition, fin 1999, de Cemento Portland Blanco de Mexico, cette première année d'activité au Mexique a été consacrée à l'intégration de la société et à la mise en œuvre de programmes de performance



Mexique -
Bernardo Hernandez -
Cimenterie de Vito Hidalgo



Brésil - Construction
du plus grand projet
d'irrigation de
l'Amérique latine, Jaíba II

ASIE-PACIFIQUE

Le chiffre d'affaires a progressé de 14 % à périmètre constant. Les volumes vendus en 2000 s'élèvent à 11 millions de tonnes, comparés à 3 millions de tonnes en 1999.

La présence de la Branche a été largement renforcée grâce à l'acquisition de Halla Cement en Corée du Sud (6 millions de tonnes de ciment vendues en 2000) et des opérations cimentières de Tata Iron and Steel Co (2 millions de tonnes de ciment vendues).

Le redressement des résultats aux Philippines et la consolidation des nouvelles entités expliquent la forte hausse des résultats, à 26 millions d'euros, alors que le résultat était négatif de - 25 millions d'euros en 1999.



Philippines -
Humour et pédagogie
sont utilisés par Lafarge
Cement Philippines pour
sensibiliser les employés
aux pratiques du Groupe

Philippines -
Cimenterie de Terésa



Malgré les difficultés politiques en Indonésie, qui ont entraîné la fermeture temporaire de l'usine d'Adjeh en début d'année, les volumes vendus ont progressé de 4% en 2000 mais à des niveaux de prix bas.

En revanche, aux Philippines, la crise politique a retardé la reprise économique attendue ; les volumes vendus ont reculé de 10 % à périmètre et change constants mais le redressement significatif des prix réalisé a permis une progression de 16 % du chiffre d'affaires. Le résultat d'exploitation, qui était négatif en 1999, s'est redressé.

Granulats & Béton

31 %

du chiffre d'affaires

18 561

collaborateurs

→ PRÉSENCE INTERNATIONALE



Pays d'implantation

Sociétés consolidées : présence industrielle dans 27 pays (652 carrières, 1064 centrales).

Lafarge est aujourd'hui l'un des leaders mondiaux de la production de granulats et de béton prêt à l'emploi et dispose de positions de tout premier plan en France, en Amérique du Nord et au Royaume-Uni. Sur ces deux derniers marchés, Lafarge est aussi un acteur majeur de la production d'asphalte et un fournisseur important de services de revêtement routier.



Produits

- 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.

→ POSITIONS RENFORCÉES DANS LES GRANULATS

Poursuivant sa stratégie de croissance dans les Granulats, la Branche a opéré en 2000 deux acquisitions clés en Amérique du Nord :

- la carrière de Presque Isle sur le Lac Huron, dont la capacité de production de granulats est de 7 millions de tonnes par an ;
- Warren Paving & Materials Group Ltd, doté de 80 sites d'exploitation et d'une capacité de production de 18 millions de tonnes par an, important producteur de granulats pour la construction au Canada, et leader de la production d'asphalte (5^e millions de tonnes) et de matériaux de revêtement routier (ville et autoroute).

L'an 2000 a été une année d'amélioration du résultat et de croissance significative : le chiffre d'affaires s'établit à 3 725 millions d'euros, en hausse de 16,3 %. Les ventes de granulats, en particulier, ont enregistré une forte progression : les volumes ont atteint 187 millions de tonnes (173 millions de tonnes en 1999).

Volumes granulats	2000	1999*
<i>en milliers de tonnes</i>		
• Europe occidentale	84 395	84 837
• Amérique du Nord	84 927	73 987
• Autres pays	18 004	14 181
Total	187 326	173 005

*1999 : volumes retraités pour l'Amérique du Nord

Chiffre d'affaires*	2000	1999
<i>en millions d'euros</i>		
• Europe occidentale	1 661	1 533
• Amérique du Nord	1 664	1 366
• Autres pays	400	303
Total	3 725	3 202

*Chiffre d'affaires après éliminations de consolidation

Effectifs	2000	1999	1998
	18 561	16 942	18 140

Volumes béton	2000	1999
<i>en milliers de m³</i>		
• Europe occidentale	17 642	16 353
• Amérique du Nord	8 220	8 082
• Autres pays	7 931	7 158
Total	33 793	31 593

Résultat d'exploitation courant	2000	1999	1999
<i>en millions d'euros</i>		<i>retraité*</i>	
• Europe occidentale	124	118	119
• Amérique du Nord	192	145	145
• Autres pays	-5	-14	-15
• Frais centraux	-2		
Total	309	249	249

* Frais centraux retraités en 1999

Investissements totaux*	2000	1999	1998
<i>en millions d'euros</i>	590	208	214

*1998 et 1999 : retraités conformément à la note 1.N. page 79

Les volumes de béton ont également progressé pour atteindre 34 millions de m³ (32 millions de m³ en 1999).

Le résultat d'exploitation de la Branche s'élève à 309 millions d'euros, en hausse de 24 %. La marge opérationnelle des granulats s'élève à 12 % et celle du béton à 4 %. Le retour après impôts sur les capitaux engagés s'élève pour la Branche à 7,8 %.

→ LA BRANCHE SUR SES MARCHÉS

EUROPE OCCIDENTALE

Les ventes de granulats ont été stables en volumes en 2000 et celles du béton ont progressé de 7 %, à périmètre constant (compte tenu des cessions d'actifs réalisées en 1999 en France et au Royaume-Uni).

France

La Branche a bénéficié de la bonne orientation du marché de la construction. Les volumes de granulats sont demeurés stables à périmètre constant, à 48 millions de tonnes. Cependant, la poursuite du programme *Rock 2002* a permis de mettre en œuvre une politique de prix plus compétitive, améliorant ainsi les résultats des Granulats. Les volumes de béton ont augmenté de 2 % à périmètre constant, à 7 millions de m³. La hausse des prix de vente a également permis d'accroître les résultats.



France - Béton -
Multiplexe d'Angers,
un chantier Agilia® vertical

France - Les nouvelles
installations de la centrale
à béton de Vallauris
permettent la production
d'une large gamme
de bétons spéciaux



Granulats & Béton



Grande-Bretagne -
Mise en œuvre d'asphalte
sur une piste de l'aéroport
de Gatwick à Londres

Royaume-Uni -
Mur anti-feu d'un entrepôt
de vêtements
de Cottonpark, à côté
de la ville de Rugby



Royaume-Uni

Le marché est demeuré inchangé en 2000, mais les inondations au quatrième trimestre ont pesé sur les résultats. Les volumes de granulats et de béton sont restés stables (après ajustements liés aux désinvestissements réalisés en 1999). Dans ce contexte, la hausse des coûts entraînée par l'augmentation des prix de l'énergie et de certaines matières premières n'a pas pu être entièrement compensée par une hausse des prix, entraînant une dégradation des marges.

Espagne et Portugal

Grâce à la forte croissance enregistrée sur ces deux marchés, la joint-venture avec RMC dans les activités granulats et béton dans la péninsule ibérique a connu une progression soutenue.

Les volumes de granulats ont progressé de 2 % tandis que les ventes de béton augmentaient de 19 %. En dépit de la pression sur les prix du béton observée au Portugal, les résultats ont augmenté dans ces deux pays.

AMÉRIQUE DU NORD

Les marchés en Amérique du Nord sont restés porteurs en 2000. Malgré les retards observés dans le programme d'investissement d'infrastructure "TEA 21", notamment suite à des conditions météorologiques défavorables, les volumes de granulats ont progressé de 8 % à périmètre constant, à 85 millions de tonnes, et le béton de 2 %, à 8 millions de m³.

Les résultats ont enregistré une hausse de 32 % grâce aux nouvelles acquisitions. La croissance des résultats a toutefois été contrariée par la hausse des coûts, liée en particulier à l'augmentation du prix de l'asphalte, et par les mauvaises conditions météorologiques du dernier trimestre.



Etats-Unis -
Le Washington Monument,
restauré avec le marbre
de la carrière de Texas
(Etat du Maryland)

AUTRES PAYS

Au Brésil, où le marché s'est inscrit dans une tendance favorable, et en Afrique du Sud où la concurrence est demeurée très vive, l'accent porté sur le transfert des meilleures pratiques a conduit à une amélioration sensible de la rentabilité.

Sur le marché turc, la concurrence s'est accrue, exacerbée par la guerre des prix du ciment. Au second semestre, les programmes de reconstruction liés au tremblement de terre de 1999 et la mise en œuvre d'une nouvelle législation de la construction ont contribué à la reprise de la croissance des volumes.



Turquie -
Les produits de Lafarge
Turquie ont contribué
au chantier de
l'aéroport international
de Kurtköy, près d'Istanbul

Toiture

14%

du chiffre d'affaires

13 348

collaborateurs

Allemagne - Tuiles béton
Tegalit de Braas

➔ PRÉSENCE INTERNATIONALE



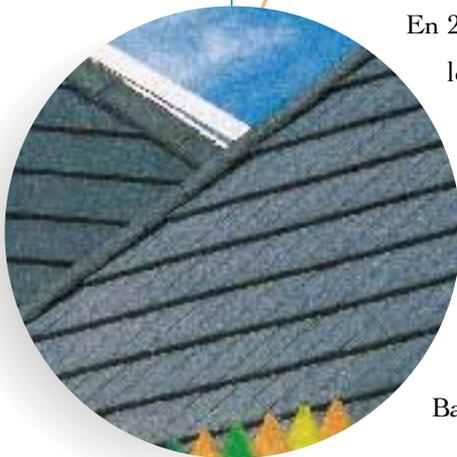
Pays d'implantation

Sociétés consolidées : plus de 200 sites industriels dans 34 pays.

La Branche a renforcé son dispositif mondial avec la mise en service de nouveaux sites de production de tuiles béton (au Brésil, en Chine, aux Etats-Unis et en Finlande). Ainsi, la Branche bénéficie d'une meilleure diversification géographique de ses marchés et réduit son exposition à la conjoncture allemande.

En 2000, la Branche a rationalisé ses centres de recherche et développement et ses centres techniques : un centre est désormais dédié à la recherche et au développement au Royaume-Uni et un autre, en Allemagne, est entièrement consacré à la performance.

La position de la Branche dans les tuiles terre cuite a été renforcée en Europe par l'acquisition de Tonindustrie Heisterholz en Allemagne et l'ouverture de nouvelles usines en Italie, aux Pays-Bas et en Pologne.



Produits

- Avec une offre complète de produits et éléments 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 et tuiles terre cuite se déclinent dans tous les styles.
- Systèmes pour conduits de cheminées et accessoires de toiture renforcent une offre de produits et de solutions au service de la clientèle.

Avec ses marques Braas et RuppKeramik, Lafarge Roofing occupe désormais une position leader en Allemagne en tuiles béton ainsi qu'en tuiles terre cuite.

→ EVOLUTION DES VENTES

Le chiffre d'affaires de la Branche a progressé à 1 684 millions d'euros (1 621 millions d'euros en 1999), soit une augmentation de 3,9 %. Après un sursaut du marché allemand de la construction au premier trimestre, l'année a été marquée par une poursuite de la baisse, avec un impact négatif sur les ventes de tuiles et de cheminées.

La croissance des volumes en 2000 s'analyse comme suit :

- tuiles béton : + 3 % à 173 millions de m² - dont 100 millions de m² en Europe - (169 millions de m² en 1999) ;
- tuiles terre cuite : + 18 % à 27 millions de m² (23 millions de m² en 1999) ;
- cheminées : + 6 % à 2,9 millions de m² (2,8 millions de m² en 1999) ;

Le chiffre d'affaires a été maintenu en Europe malgré la faiblesse du marché allemand. En France, la demande s'est montrée très soutenue. Suite à la tempête fin 1999, les Unités françaises ont tourné à pleine capacité. Le chiffre d'affaires au Royaume-Uni a progressé grâce à des prix favorables. Les ventes



Pays-Bas - Des systèmes à énergie solaire sont intégrés à la toiture de 40 maisons d'Amersfoort

Volumes	2000	1999
<i>en millions de m², sauf indication contraire</i>		
• Tuiles béton		
Europe	100,4	100,7
Amérique du Nord	40,3	43,5
Autres pays	32,4	24,3
• Tuiles terre cuite		
Europe	27,3	23,1
• Cheminées (km)	2 952,0	2 785,0

Chiffre d'affaires*	2000	1999
<i>en millions d'euros</i>		
• Tuiles béton		
Europe	693	709
Amérique du Nord	121	107
• Tuiles terre cuite	293	233
• Cheminées	169	176
• Autres produits	410	396
Total	1 684	1 621

*Chiffre d'affaires après éliminations de consolidation

Résultat d'exploitation courant	2000	1999	1999
<i>en millions d'euros</i>			
		retraité*	
• Europe	222	246	246
• Asie/Amérique	17	6	6
• Frais centraux	-20	-20	-4
Total	219	232	248

* Frais centraux retraités en 1999

Investissements totaux*	2000	1999	1998
<i>en millions d'euros</i>			
	178	769	172

*1998 et 1999 : retraités conformément à la note 1.N. page 79

Effectifs	2000	1999	1998
	13 348	12 362	11 668



Brésil - La nouvelle usine de tuiles béton de Quatro Barras est à la pointe de la modernité

en Pologne ont également été très soutenues. La croissance des ventes à périmètre constant dans les pays émergents a été extrêmement favorable : Malaisie (+ 38 %), Thaïlande (+ 26 %) et Brésil (+ 9 %).

En Allemagne, le lancement de produits nouveaux dans les tuiles béton a été réussi. Ainsi, 10 % des tuiles béton vendues en Allemagne proviennent de la nouvelle tuile BIG, commercialisée en début d'année.

Par la suite, le lancement de la tuile Tegalit Star, d'une qualité esthétique supérieure, a également été bien reçu par le marché.



Allemagne - Maison individuelle, tuile Tegalit Star

➔ RÉSULTATS OPÉRATIONNELS

Malgré une bonne performance globale en Europe (hors Allemagne) et une progression significative des résultats des pays émergents, le marché difficile en Allemagne a entraîné une baisse des résultats de la Branche de 232 millions d'euros à 219 millions d'euros. Les marges opérationnelles s'élèvent à 12 % (13,5 % en 1999). Le retour après impôt sur capitaux engagés s'élève à 5,7 %. Compte tenu de la situation du marché allemand, un nouveau plan de restructuration a été décidé.



Etats-Unis - Une gamme de tuiles adaptée à toutes les esthétiques

Plâtre

8%

du chiffre d'affaires

4 521

collaborateurs

➔ PRÉSENCE INTERNATIONALE



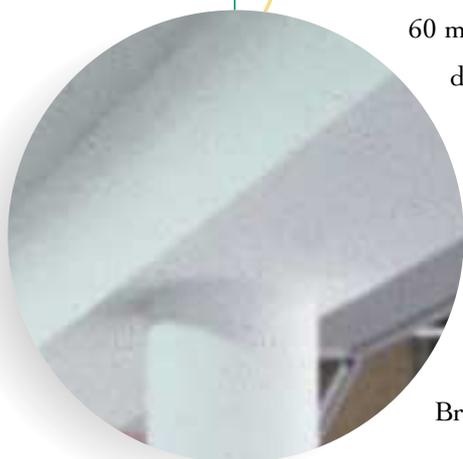
Pays d'implantation

Sociétés consolidées : 63 sites industriels dans 20 pays
(Toutes sociétés : 68 sites industriels dans 23 pays).

La Branche Plâtre a connu une année difficile en 2000. Le chiffre d'affaires s'est élevé à 1 000 millions d'euros, soit une progression de 17 %, provenant essentiellement des récents développements en Pologne et en Australie. Le résultat d'exploitation, qui avait augmenté de 59 % en 1999 pour atteindre 127 millions d'euros, s'est replié à 60 millions d'euros. Cette baisse sensible est principalement due à des résultats en Amérique du Nord en net retrait et à la forte hausse des coûts d'énergie et des matières premières en Europe et en Amérique du Nord.

La marge opérationnelle de la Branche s'est élevée à 5,1 % (13,7 % en 1999). Le retour après impôts sur capitaux engagés s'est élevé à 4,1 %.

Cependant, les difficultés de l'année n'ont pas empêché la Branche de poursuivre sa stratégie de développement à long terme.



Produits

- 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.



France -
Hôtel Hilton de Lyon



Turquie - La nouvelle usine
de plaques de plâtre
près d'Ankara

Pour accélérer son expansion internationale et conquérir des positions locales fortes, la stratégie de la Branche Plâtre associe une politique active de croissance externe et des investissements industriels soutenus. A la fois internationale et locale, elle détient aujourd'hui des positions de premier plan dans les pays développés et une présence affirmée sur les marchés en fort développement.

→ LA BRANCHE SUR SES MARCHÉS

EUROPE

Tirés par la progression des marchés en Europe du Sud, en Pologne et au Royaume-Uni et la pénétration croissante de la plaque de plâtre, les volumes ont augmenté de près de 10 % (3 % hors effet périmètre). L'augmentation des prix, mise en œuvre tard dans l'année, n'a pas permis de compenser complètement l'effet de la hausse des prix du gaz et des matières premières. Des investissements significatifs ont été réalisés pour accroître la performance industrielle. Une nouvelle usine est en cours de construction en Allemagne; elle produira 20⁰⁰⁰ millions de m² de plaques de plâtre en 2002. Lancée au Royaume-Uni en début d'année, la nouvelle gamme Megadeco a contribué au développement des ventes dans le pays. L'intégration du polonais Nida Gips s'est accompagnée d'une campagne de lancement de la nouvelle marque Lafarge Nida Gips.

Chiffre d'affaires* 2000 1999
en millions d'euros

1 000 855

*Chiffre d'affaires après éliminations de consolidation

Volumes de plaques de plâtre 2000 1999
en millions de m²

447 418

Résultat d'exploitation courant 2000 1999 1999
en millions d'euros

	2000	1999	1999
• Europe	57	71	71
• Amérique du Nord	- 19	38	38
• Autres pays	19	15	15
• Frais centraux	3	3	

Total 60 127 124

* Frais centraux retraités en 1999

Investissements totaux* 2000 1999 1998
en millions d'euros

297 128 169

*1998 et 1999 : retraités conformément à la note 1.N. page 79

Effectifs 2000 1999 1998

4 521 3 661 3 143



Italie - Usine de plaques de plâtre de Corfinio

AMÉRIQUE DU NORD

Après une année 1999 très favorable (résultat positif de 38 millions d'euros), une perte de 19 millions d'euros a été enregistrée pour 2000. Ce retournement de performance peut être attribué aux facteurs suivants :

- la chute rapide des prix, qui représente un manque à gagner de 21 millions d'euros par rapport à 1999,
- la hausse des coûts du gaz et du papier, se traduisant par 16^(*) millions d'euros de coûts supplémentaires,
- les frais liés au démarrage des deux nouvelles usines au Kentucky (2000) et en Floride (début 2001). La nouvelle usine au Kentucky a produit 15^(*) millions de m² dans l'année.

ASIE-PACIFIQUE/AMÉRIQUE DU SUD

Pendant l'année 2000, Lafarge et le groupe australien Boral ont décidé de fusionner leurs activités plâtre dans les pays de l'Asean, en Corée du Sud et en Chine. Lafarge possèdera au départ une participation de 73 % de la joint-venture. Les volumes vendus dans la zone ont progressé de 5 % avec une croissance particulièrement forte en Chine. Dans le contexte de la restructuration du marché de la construction, les volumes vendus en Corée du Sud étaient en léger repli. En Amérique du Sud, les volumes vendus ont progressé de 16 % avec un marché soutenu au Brésil et au Chili.

➔ DES INVESTISSEMENTS STRATÉGIQUES

D'importants investissements ont à nouveau été réalisés en 2000 et 2001, dans trois zones prioritaires : Europe centrale, Amérique du Nord et Asie. Deux nouvelles usines seront opérationnelles en Pologne et en Corée en 2002, d'une capacité totale de 64^(*) millions de m² de plaques de plâtre par an.



France - Lafarge Plâtres :
le centre de relations
clients à Avignon regroupe
le service technique,
la facturation et la prise
de commande pour offrir
aux clients un traitement
personnalisé

Aux Etats-Unis, les deux usines lancées en 2000 et 2001, d'une capacité de 80^(*) millions de m² chacune, seront les plus compétitives du marché américain. La Branche a également poursuivi une stratégie active de croissance externe. En Europe, la prise de contrôle du polonais Nida Gips a été suivie de l'acquisition de 75 % du capital de l'ukrainien Stromgyys. La Branche a pris position en Roumanie en créant une joint-venture avec Arcom. En Asie, l'alliance conclue avec Boral assurera à Lafarge un leadership dans cette région du monde. En deux ans, la capacité de production de la Branche a doublé pour atteindre 700^(*) millions de m² de plaques de plâtre début 2001.



Matériaux de Spécialités

France - Mortiers - Maison individuelle

Sur un marché porteur, les Matériaux de Spécialités ont connu une année de croissance soutenue. Le résultat d'exploitation s'est élevé à 150 millions d'euros (122 millions d'euros en 1999), en progression de 23 %. Le retour après impôt sur les capitaux moyens engagés s'est élevé à 11,7 % pour l'ensemble de la Branche. Les résultats des activités regroupées dans la nouvelle entreprise Materis ont été consolidés à 100 % jusqu'au 31 décembre 2000. Les activités Applications routières en Europe, leaders du marquage sur leur marché, ont pour leur part été cédées fin novembre 2000 à la compagnie Signature, filiale à 100 % de Burelle S.A.

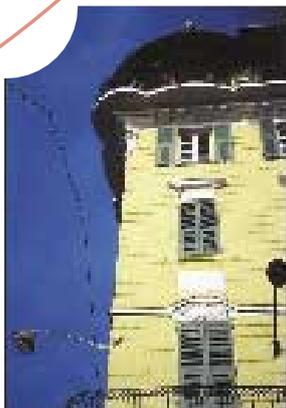
LES RÉSULTATS DES PRODUITS DESTINÉS À L'INDUSTRIE (aluminates de calcium, chaux, réfractaires) ont progressé de 11 %, à 84 millions d'euros (76 millions d'euros en 1999).

CHAUX

En Europe, sur un marché globalement bien orienté, les programmes de réduction des coûts ont permis au résultat d'exploitation de progresser de 10 %, en dépit de la hausse des prix des combustibles. Aux Etats-Unis, l'année a été consacrée au processus d'intégration de la joint-venture créée avec Carmeuse en 1999. L'activité a souffert du recul de l'industrie sidérurgique, en particulier en fin d'année.

ALUMINATES

Lafarge Aluminates a profité de la croissance mondiale des marchés des réfractaires et du bâtiment pour réaliser une bonne performance, les résultats étant



France - Mortiers -
Immeuble collectif ancien

en croissance de 27 %. L'ouverture de l'usine de Tianjin (Chine) début 2001 permettra de consolider la croissance des Aluminateurs en Asie.

RÉFRACTAIRES

Porté par la croissance de l'activité sur tous les marchés, le chiffre d'affaires progresse de 11 %. La fusion de Lafarge Refractories et de Hanlon Refractories, acquis en avril, a donné naissance au numéro 2 du marché australien. Des investissements de marketing et de R & D significatifs ont été réalisés en France.

LES PRODUITS POUR LA CONSTRUCTION (adjuvants, peinture bâtiment, marquage routier, mortiers), dont le résultat opérationnel progresse de 37 % à 59 millions d'euros (43 millions d'euros en 1999), ont élargi leur périmètre à l'international, notamment dans la peinture en Italie et les mortiers aux Etats-Unis.

MORTIERS

L'Activité Mortiers affiche un chiffre d'affaires en hausse de 21 %. Le résultat opérationnel a progressé 50 %. La Branche a acquis La Habra Products, leader californien des enduits décoratifs, et Davco, leader sur le marché des colles carrelage en Australie. Le dispositif industriel international a ainsi été renforcé.

ADJUVANTS

Le chiffre d'affaires des Adjuvants a progressé de 12 % à périmètre et change constants. Dans l'année, l'activité résine France a été cédée, lui permettant de se recentrer sur les adjuvants pour matériaux de construction.

PEINTURE BÂTIMENT

L'Activité affiche une bonne performance avec un résultat opérationnel en hausse de 55 % et un chiffre d'affaires en progression de 27 %, principalement sous l'effet des acquisitions réalisées au cours de l'année, qui lui permettent de s'imposer comme le leader incontesté du marché italien et de renforcer ses positions en France.

APPLICATIONS ROUTIÈRES

Les activités européennes ont connu une bonne année pour la vente des produits ; cependant le marché des travaux de marquage est resté très concurrentiel. Aux Etats-Unis, les activités (non vendues) ont eu une année difficile dans un marché très concurrentiel avec une guerre des prix.

Chiffre d'affaires* 2000 1999

en millions d'euros

• Produits			
pour l'industrie ¹	481	431	
pour la construction ²	906	776	

Total 1 387 1 207

*Chiffre d'affaires après éliminations de consolidation

Résultat d'exploitation courant 2000 1999 1999

en millions d'euros

retraité*

• Produits			
pour l'industrie ¹	84	76	76
pour la construction ²	59	43	43
• Holding	0	-4	-4
• Frais centraux	7	7	0

Total 150 122 115

* Frais centraux retraités en 1999

¹ Aluminateurs, Chaux, Réfractaires

² Adjuvants, Mortiers, Peinture Bâtiment, Applications routières

Investissements totaux* 2000 1999 1998

en millions d'euros

Total 136 82 219

*1998 et 1999 : retraités conformément à la note 1.N. page 79

Après cession de la majorité des Activités de la Branche Matériaux de Spécialités, les effectifs sont de 950 personnes.

Perspectives

A lors qu'un certain nombre d'indicateurs économiques semblent annoncer un ralentissement de la croissance pour 2001, les tendances des marchés de la construction sont variables selon les zones.

Globalement, la croissance devrait être plus significative dans les pays émergents, alors que les marchés de la construction devraient connaître une croissance plus modérée dans les pays mûrs.

Pour ce qui est de l'activité cimentière, les marchés d'Europe occidentale devraient observer une croissance réduite en 2001. En Amérique du Nord et en dépit du repli attendu du volume de mises en chantier de logements, la demande devrait se maintenir à un niveau comparable à l'année précédente, bénéficiant de l'impact contre-cyclique d'une mise en place plus marquée du programme "TEA 21" de dépenses publiques pour les travaux d'infrastructure. La croissance dans les pays émergents devrait être particulièrement notable dans des pays tels que l'Inde, l'Afrique du Sud et la Corée du Sud, où des développements ont été réalisés par Lafarge au cours des dernières années.

Pour l'activité Granulats & Béton, les conditions générales des marchés devraient être modérément favorables. En Europe occidentale, où les principaux marchés pour Lafarge sont la France et la Grande-Bretagne, le niveau de la demande devrait être relativement stable. En Amérique du Nord, où Lafarge Corporation a réalisé des acquisitions importantes en 2000, la croissance de la demande devrait se poursuivre compte tenu d'une part plus importante du marché des travaux publics dans la consommation de granulats.



France - Béton -
Mur de Scène du théâtre
à ciel ouvert d'Allauch,
réalisé avec Agilia®
sur l'emplacement
d'une ancienne carrière

Concernant l'activité Toiture, les marchés européens, à l'exception de l'Allemagne, devraient témoigner d'une tendance légèrement favorable en 2001 ; la croissance forte observée en 2000 devrait se poursuivre dans les marchés des pays émergents.



Allemagne - Toiture -
Maison individuelle

Les marchés européens de l'activité Plâtre devraient être en croissance en 2001. En Amérique du Nord, où Lafarge Corporation dispose de nouvelles unités de production très compétitives, le marché sera sensible aux effets de la baisse du nombre de logements mis en chantier et les prix resteront déprimés. Comme pour les autres Branches, la croissance devrait se poursuivre dans les pays émergents.

Après la vente de la majorité de la Branche Matériaux de Spécialités, cette activité n'est plus consolidée globalement à compter du 31 décembre 2000.

L'INTÉRÊT STRATÉGIQUE DE L'ACQUISITION DE BLUE CIRCLE INDUSTRIES PLC

La finalisation de l'Offre Publique d'Achat de Blue Circle Industries PLC est une étape majeure du développement de Lafarge.

Avec Blue Circle Industries PLC, son partenaire naturel, Lafarge renforcera considérablement sa position de leader dans les matériaux de construction, devenant le n° 1 mondial du ciment avec une capacité de production annuelle totale de plus de 150 millions de tonnes, une présence forte à la fois dans les pays mûrs et dans les pays émergents et une position renforcée dans des zones géographiques clés.

Avec l'acquisition de Blue Circle Industries PLC par Lafarge, la répartition du chiffre d'affaires et des actifs par zone géographique (2000 pro forma, estimation analystes) reste pratiquement inchangée mais les positions locales sont renforcées.

Chiffre d'affaires : Europe 48 %, Amérique du Nord 29 %, pays émergents 23 %.

Actifs : Europe 49 %, Amérique du Nord 20 %, pays émergents 31 %.



Italie - Plâtre -
Société Maserati (Modane)



Venezuela -
Cimenterie d'Ocumare :
30 ans d'activité
industrielle ininterrompue

Par Branche d'activités, la nouvelle configuration des actifs du Groupe sera : Ciment 67 %, Granulats & Béton 13 %, Toiture 12 %, Plâtre 5 %, autres 3 %.

Au-delà de l'effet de taille, le rapprochement des deux groupes est aussi une formidable opportunité de créer de la valeur, grâce à l'accroissement des cash-flows qui proviendront des pays mûrs, grâce à la consolidation des positions régionales de Lafarge lui donnant de nouvelles opportunités de croissance, grâce aux synergies très substantielles qui pourront être dégagées rapidement, grâce enfin à la diffusion des savoir-faire de Lafarge dans l'ensemble du nouveau groupe.

Le montant des synergies annuelles devrait atteindre 100 millions d'euros d'ici 2003.

Le 19 février, les actionnaires de Blue Circle Industries PLC ont approuvé l'offre de Lafarge. Cette offre a reçu début mars l'accord des autorités de la concurrence européenne. Toujours sujette à l'approbation des autorités de la concurrence en Amérique du Nord, elle devrait être finalisée durant l'été 2001 et l'intégration devrait être achevée à la fin de l'année.

Venezuela - Ciment -
Vitrail de Fernand Léger -
Bibliothèque
de l'université centrale
de Caracas



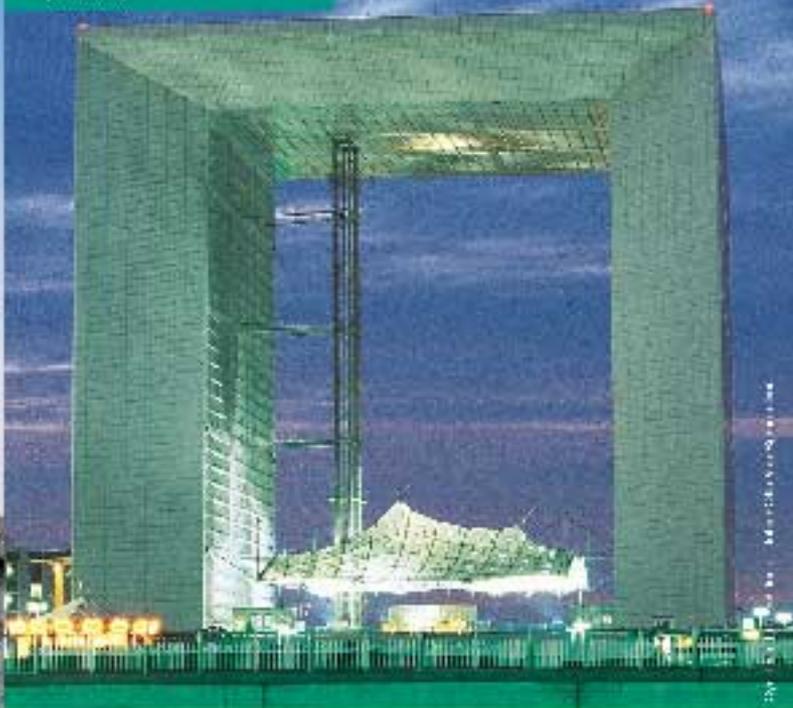
Saviez-vous que Lafarge est ici...

Opéra de Shanghai
(Plâtre)



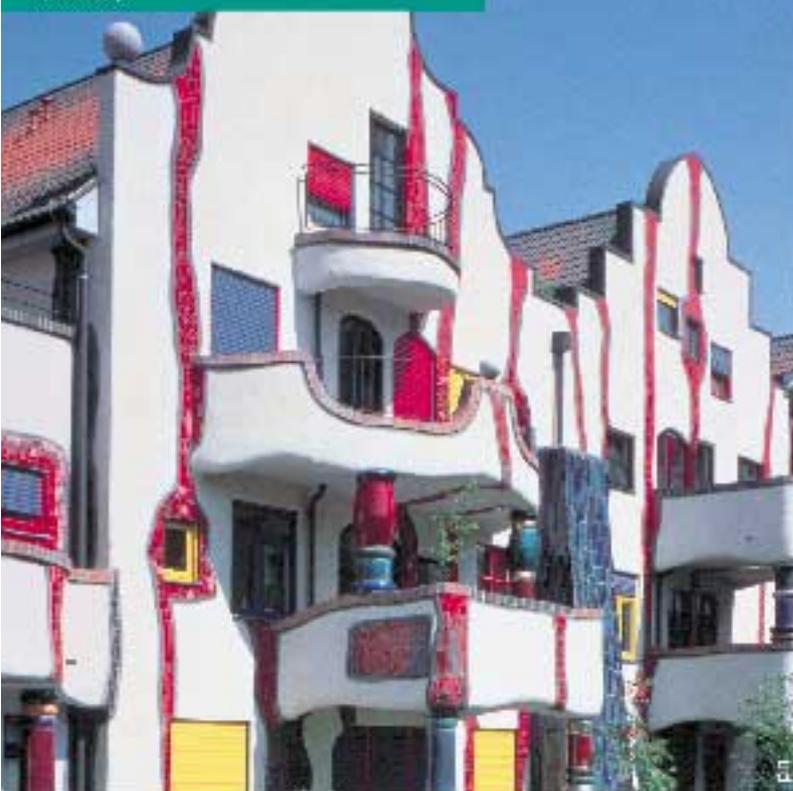
Ici...

Grande Arche de la Défense
(Ciment)



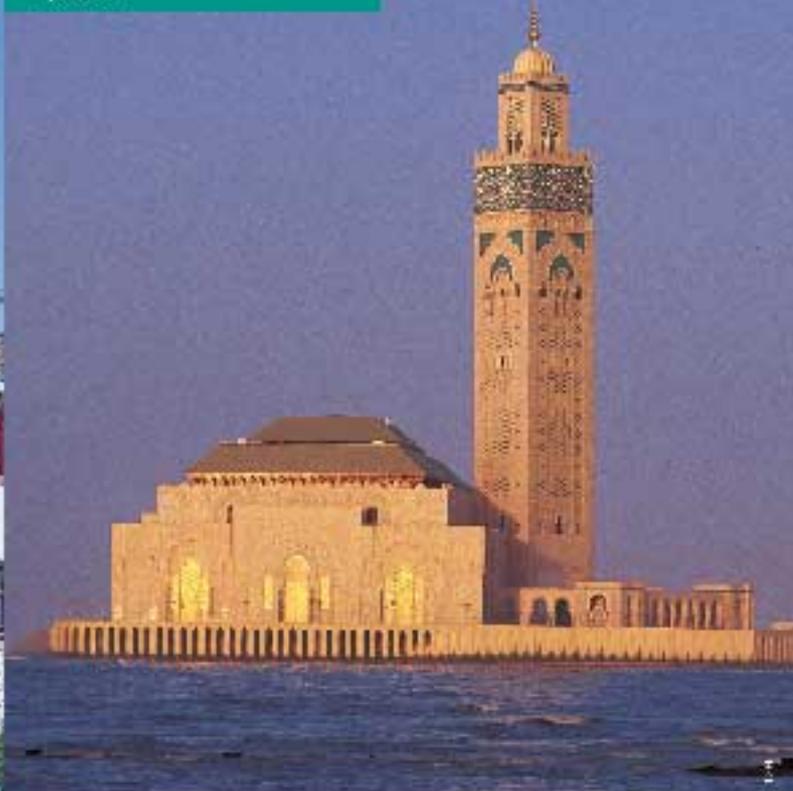
Là...

Residence Hundertwasser près de Stuttgart
(Toiture)



Et là aussi ?

Mosquée Hassan II à Casablanca
(Béton)



Leader mondial des matériaux de construction, Lafarge apporte son expertise et sa capacité d'innovation, partout dans le monde, à travers ses 4 Branches : Ciment - Granulats & Béton - Toiture - Plâtre.

www.lafarge.com

LAFARGE

Les matériaux pour construire le monde

Principaux responsables opérationnels et fonctionnels*

BRANCHE CIMENT Isidoro Miranda

Europe de l'ouest, Maroc, Turquie Jean-Carlos Angulo

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

Europe centrale Yves de Clerck

- Allemagne : Gerhard Roeser
- Autriche : Martin Kriegner
- Pologne : Andrzej Tekiel
- République tchèque : Petr Laubé
- Roumanie : Frédéric Fleuret
- Russie et CEI : Jean-Louis Touati

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 : Sylvain Garnaud
- Inde : Tom Farrell
- Bangladesh : Michel Folliet
- Afrique de l'est et du Sud : Alain Le Meur
- Afrique du Sud : Elmor Leo
- Kenya, Ouganda : Didier Trésarriev

Philippines, Indonésie, Thaïlande, Malaisie Duncan Gage

- Philippines : Philippe Roseberg
- Indonésie : Christian Devillers

Amérique du Nord John Piecuch (jusqu'en mai 2001)

Philippe Rollier (à compter de mai 2001)

- Peter Cooke
- Canada : Jean-Marc Lechêne
 - Etats-Unis : Mike Balchunas

Amérique latine Miguel del Campo

Brésil : Albert Corcos
Amérique centrale : Fernando Santos

Performances cimentières :

Jean-François Sautin
Contrôle : Bertrand Deau
Ressources humaines : Vicente Blanco

BRANCHE GRANULATS & BÉTON Charles de Liedekerke

France, Royaume-Uni Charles de Liedekerke

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

Espagne, Italie, Maroc, Turquie Jean-Carlos Angulo

Europe centrale Yves de Clerck

Sud Balkans, Moyen-Orient Jean-Charles Blatz

Asie du nord et du sud, Afrique du Sud Jean Desazars

Amérique du Nord John Piecuch (jusqu'en mai 2001)

Philippe Rollier (à compter de mai 2001)
Ted Balfe

- Est des Etats-Unis : Claude Bastien
- Ouest des Etats-Unis : Pat Walker
- Est du Canada : Cyrille Ragoucy
- Ouest du Canada : Mike Smith

Amérique latine Miguel del Campo

- Brésil : Albert Corcos
- Amérique centrale : Fernando Santos

Performances Granulats & Béton Dominique Calabrese

Contrôle : Mark Crump
Ressources humaines : Ian Pringle

BRANCHE TOITURE Ulrich Glaunach

Directeur général : Jean-Marc Chicco

- Performance & Technologie :
Gil Mercier
- Allemagne : Gerhard Buhlmann
- Chine : Vincent Tang

Directeur général : Paul Kolowratnik

- Accessoires de Toiture : Michel Klein
- Cheminée : Mario Wallner
- Royaume-Uni : Louis Eperjesi
- Scandinavie : Bengt Persson
- Italie/Turquie : Paolo Obletter
- Europe orientale : Frank Schnieber
- Japon : Mark Randall

Directeur général : Didier Riou

- Marketing : Benoit Hennaut
- France/Suisse : Jacques Hencival

- Benelux : Johan de Rijke
- Etats-Unis : Mike Penny
- Brésil : Henrique Lepecki
- Afrique du Sud : Johan van Jaarsveld

Finances : Thomas Kirschner

Ressources humaines : Keith Deighton

BRANCHE PLÂTRE Bruno Lafont

France : Bernard Lekien

Nord Europe : Eric Meuriot

Euro Méditerranée : Philippe Questiaux

Pacifique, Amérique du Sud, Dévelop-
pement international : David Calow

Asie : Nicolas Fournier

Amérique du Nord :

John Piecuch (jusqu'en mai 2001)

Philippe Rollier (à compter de mai 2001)

Alain Bouruet Aubertot

Finances : Patrick Bavière

Ressources humaines : Arnaud de Bérail

CORPORATE

Finance Jean-Jacques Gauthier

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

Ressources humaines & Organisation Christian Herrault

- Gestion des cadres :
Philippe Jacquesson
- Organisation et formation :
Alexander Nieuwenhuizen

Stratégie : Jacques Sarrazin

Marketing : Philippe Gruat

e-business : Jean-Christophe Barbant

Recherche : Frédéric de Rougemont

Affaires scientifiques : Jacques Lukasik

Affaires publiques et Environnement :
Chris Boyd

Communication : Denis Berthu

Activité Chaix (Christian Herrault) :

Agnès Lemarchand

Amérique du Nord

John Piecuch (jusqu'en mai 2001)

Philippe Rollier (à compter de mai 2001)

- Finances : Larry Waisanen
- Ressources humaines : Jim Nealis

* au 15 avril 2001

Conception : Ecocom

Crédits photos : photothèques Lafarge, Philippe Couette, Laurent Rothan, Laboratoire de recherche des monuments historiques, Ziegler, Bruno Mazodier, Philippe Giraud/Terres du Sud, Marc Carbonare, Nicolas Robin, Mark Edwards, Jean-Marie Monthiers, Greta, Guillaume Maucuit-Lecomte, Patrick Lefèvre, Jean Gaumy/Magnum Photos, WWF-Canon/Susan A. MAINKA, DR.