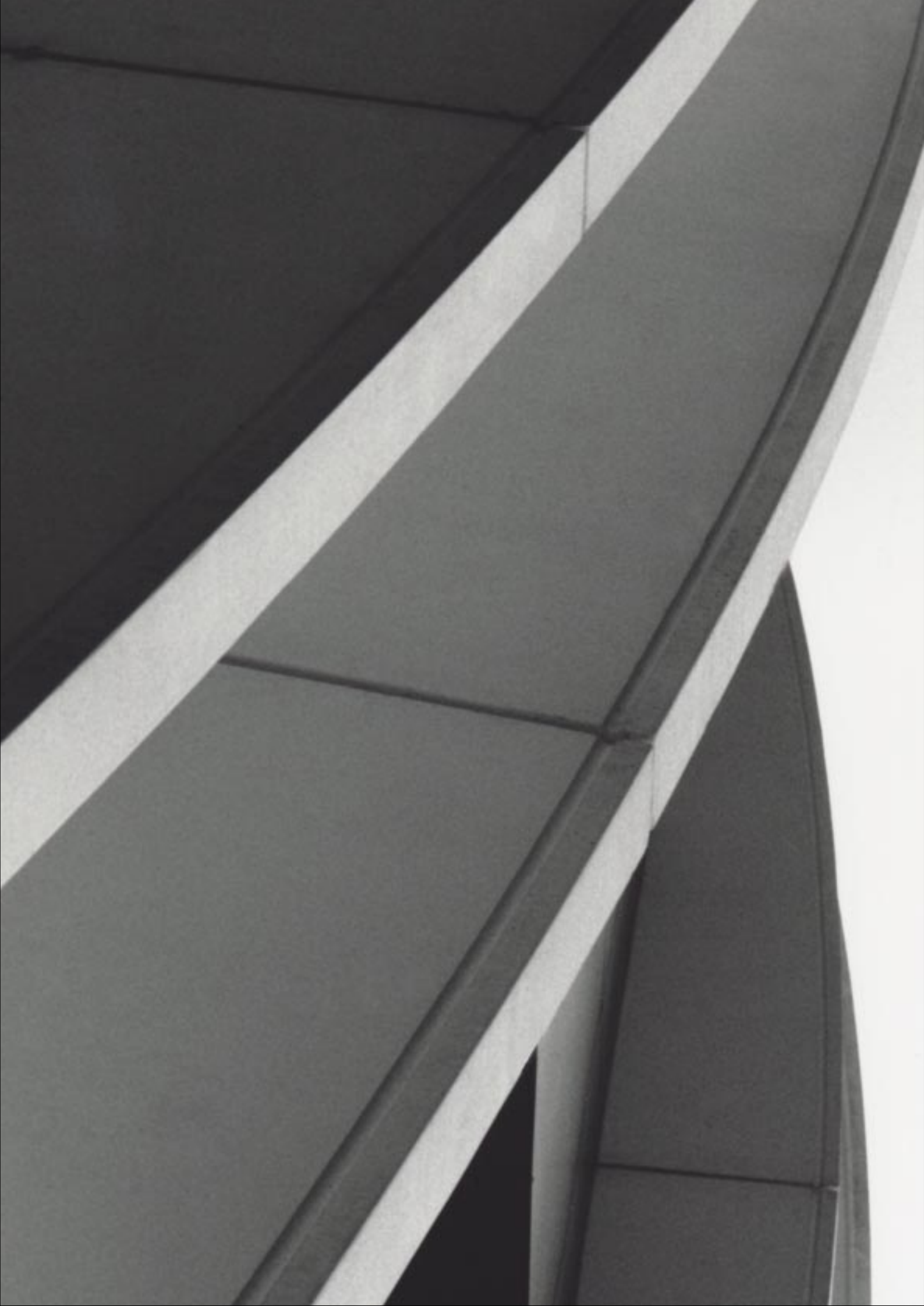


document
de
référence
2003





Chiffres clés	<i>page 7</i>	1
Description de nos activités	<i>page 8</i>	2
Facteurs de risque	<i>page 56</i>	3
Rapport de gestion	<i>page 63</i>	4
Comptes consolidés	<i>page 86</i>	5
Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	<i>page 137</i>	6
Comptes sociaux de la société Lafarge	<i>page 138</i>	7
Gouvernement d'entreprise	<i>page 142</i>	8
Informations juridiques et financières	<i>page 165</i>	9
L'information des actionnaires	<i>page 177</i>	10
Le contrôle	<i>page 178</i>	11
Rapport sur les procédures de contrôle interne	<i>page 181</i>	12
Attestation des responsables du document de référence	<i>page 185</i>	
Attestation des responsables du contrôle des comptes	<i>page 187</i>	
Tableau de concordance	<i>page 189</i>	

1	Chiffres clés	7
2	Description de nos activités	8
2.1	Vue d'ensemble	8
2.2	Historique	8
2.3	Évènements récents	10
2.4	Organisation	11
2.5	Les atouts du groupe	12
2.6	Stratégie	13
2.7	Ciment	13
2.7.1	Informations générales sur nos produits, notre industrie et nos marchés	14
2.7.2	Nos marchés géographiques	16
2.7.3	Activités trading	29
2.7.4	Investissements	29
2.8	Granulats et Béton	29
2.8.1	Informations générales sur nos produits, notre industrie et nos marchés	31
2.8.2	Nos marchés géographiques	34
2.8.3	Investissements	35
2.9	Toiture	36
2.9.1	Nos produits de toiture et leurs applications	36
2.9.2	Nos marchés géographiques	40
2.9.3	Tuiles béton et terre cuite et accessoires de toiture	40
2.9.4	Cheminées	41
2.9.5	Investissements	41
2.10	Plâtre	41
2.10.1	Nos produits en plâtre et leurs applications	42
2.10.2	Nos marchés géographiques	44
2.10.3	Investissements	46
2.11	Autres activités	46
2.11.1	Cession de l'activité Matériaux de Spécialité	46
2.11.2	Investissements	47
2.12	Informations environnementales (art. L.225-102-1 du Code de commerce)	47
2.13	Ressources humaines (art. L.225-102-1 du Code de commerce)	50
2.14	Recherche et développement	53
2.15	Propriété intellectuelle	53
2.16	Commerce électronique	54
2.17	Systèmes informatiques	54
2.18	Litiges	55
3	Facteurs de risque	56
3.1	Risques industriels et liés à l'environnement	56
3.2	Risques pays	57
3.3	Risques liés à certaines participations	57
3.4	Coûts énergétiques	57
3.5	Disponibilité de certaines matières premières	58
3.6	Assurances	58
3.7	Risques de marché	59
3.8	Risques juridiques	62

4	Rapport de gestion	63
4.1	Vue d'ensemble	63
4.1.1	Principales acquisitions et cessions	63
4.1.2	Saisonnalité	64
4.1.3	Principales politiques comptables	64
4.1.4	Changements récents de traitement comptable	65
4.1.5	Changements d'estimations comptables	65
4.1.6	Origine du chiffre d'affaires et du résultat d'exploitation courant	65
4.1.7	Incidence des modifications du périmètre de consolidation et des variations de change	66
4.1.8	Réconciliation de mesures non comptables - Dette nette	66
4.2	Chiffre d'affaires	67
4.3	Résultat d'exploitation courant	72
4.4	Résultat d'exploitation et résultat net	78
4.5	Sources de trésorerie	79
4.6	Perspectives 2004	85
5	Comptes consolidés	86
6	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	137
7	Comptes sociaux de la société Lafarge	138
7.1	Comptes sociaux résumés	138
7.2	Extraits des notes annexes aux comptes et informations complémentaires	139
8	Gouvernement d'entreprise	142
8.1	Composition du conseil d'administration et de ses comités	142
8.1.1	Composition du conseil d'administration	142
8.1.2	Les administrateurs	142
8.1.3	Composition des comités du conseil	144
8.1.4	Les administrateurs indépendants	145
8.1.5	La charte de l'administrateur	146
8.2	Fonctionnement du conseil d'administration et de ses comités	147
8.2.1	Le Règlement intérieur du conseil d'administration et de ses comités	147
8.2.2	Missions et attributions des comités du conseil	147
8.2.3	Les travaux du conseil et de ses comités	150
8.3	Évaluation du conseil d'administration et de ses comités	152
8.4	Limitation des pouvoirs du directeur général	152
8.4.1	Investissements et désinvestissements	152
8.4.2	Opérations financières	153
8.5	Conseil consultatif international	153

8.6	La direction	153
8.6.1	Dissociation des fonctions de président et de directeur général	154
8.6.2	Revue annuelle de la direction générale par les administrateurs	154
8.6.3	Composition de la direction	154
8.6.4	Code de conduite des affaires	156
8.7	Intérêts des dirigeants	156
8.7.1	Jetons de présence versés aux administrateurs	156
8.7.2	Rémunération des dirigeants	156
8.7.3	Options de souscription ou d'achat d'actions des membres de la direction	158
8.7.4	Participation des dirigeants dans le capital	160
8.7.5	Information sur les conventions réglementées	160
8.8	Actionnariat salarié	160
8.8.1	Plans d'actionnariat salarié	160
8.8.2	Plans d'options	161

9

Informations juridiques et financières 165

9.1	Renseignements concernant la société	165
9.1.1	Dénomination sociale et siège social (articles 3 et 4 des statuts)	165
9.1.2	Forme juridique et législation applicable (article 1 des statuts)	165
9.1.3	Date de constitution et durée (articles 1 et 5 des statuts)	165
9.1.4	Objet social (article 2 des statuts)	165
9.1.5	Consultation des documents juridiques	165
9.1.6	Registre du commerce et des sociétés	165
9.1.7	Exercice social (article 32 des statuts)	165
9.1.8	Répartition statutaire des bénéfices (articles 34 et 35 des statuts)	165
9.1.9	Assemblées générales (articles 27 à 30 des statuts)	166
9.1.10	Droit de vote (article 30 des statuts)	167
9.1.11	Franchissement de seuils statutaires (article 8 des statuts)	168
9.1.12	Identification des actionnaires (article 8 des statuts)	168
9.2	Renseignements concernant le capital	168
9.2.1	Capital social	168
9.2.2	Évolution du capital au cours de l'exercice 2003	169
9.2.3	Capital autorisé mais non émis	169
9.2.4	Programme de rachat d'actions	170
9.2.5	Évolution du capital au cours des cinq derniers exercices	171
9.3	Répartition du capital et des droits de vote	171
9.3.1	Actionnariat de la société au 31 décembre 2003	171
9.3.2	Pactes d'actionnaires	172
9.3.3	Engagements pris à l'égard de certaines sociétés du groupe	172
9.4	Nantissement d'actions	173
9.5	Utilisation des autorisations financières	173
9.5.1	Augmentation de capital	173
9.5.2	Émission d'obligations	173
9.5.3	Achat et vente d'actions de la société	173
9.5.4	Attribution d'options de souscription d'actions	174

9.6	Le titre et la Bourse	174
9.6.1	Places de cotation et évolution des cours	174
9.6.2	Codes spécifiques à la cotation des actions Lafarge sur Euronext Paris	175
9.6.3	Filiales cotées	175
9.6.4	Dividendes	176
10	L'information des actionnaires	177
10.1	Responsables de l'information	177
10.2	L'information des actionnaires	177
10.3	La représentation des actionnaires	177
10.4	La communication financière	177
11	Le contrôle	178
11.1	Commissaires aux comptes titulaires	178
11.2	Commissaires aux comptes suppléants	178
11.3	Honoraires des commissaires aux comptes et membres de leurs réseaux pris en charge par le groupe	178
12	Rapport sur les procédures de contrôle interne	181
12.1	Rapport du président sur les procédures de contrôle interne	181
12.2	Observations des commissaires aux comptes sur le rapport du président	183
	Attestation des responsables du document de référence	185
	Attestation des responsables du contrôle des comptes	187
	Tableau de concordance	189

Les tableaux ci-dessous présentent les chiffres clés du groupe pour chacun des cinq exercices clos les 31 décembre 2003, 2002, 2001, 2000 et 1999. Ces chiffres sont extraits des comptes consolidés du groupe tels qu'audités par Deloitte Touche Tohmatsu (pour l'ensemble de ces exercices) et Thierry Karcher (pour les exercices 2002 et 2003). Les comptes consolidés audités du groupe pour les exercices clos les 31 décembre 2003, 2002 et 2001 sont présentés sous le chapitre 5 du présent document de référence.

Depuis le 1^{er} janvier 2002, la fraction du résultat net des entreprises mises en équivalence est reprise dans le compte de résultat consolidé du groupe sur une ligne spécifique "quote-part dans les résultats des entreprises mises en équivalence". Avant ce changement de présentation, le groupe ventilait la quote-part dans les résultats des entreprises mises en équivalence au niveau des lignes "résultat d'exploitation courant", "plus-(moins-)values de cessions",

"autres produits et charges", "frais financiers nets", et "impôts". Les données au 31 décembre 1999, 2000 et 2001 ont été retraitées afin de les rendre comparables à celles du 31 décembre 2002.

Depuis le 1^{er} janvier 2002, la valeur des cimenteries est décomposée en plusieurs composantes, chaque composante ayant une durée d'amortissement spécifique, en ligne avec la durée de vie réelle des équipements. Cette nouvelle définition est fondée sur une étude technique détaillée, réalisée par le groupe. Avant le 1^{er} janvier 2002, les cimenteries étaient amorties sur une durée d'amortissement unique sans distinction des différentes composantes. Ce nouveau traitement s'est traduit par un rallongement de la durée d'amortissement de 20 ans à 28 ans en moyenne pour une usine neuve et a été appliqué de manière prospective aux valeurs nettes comptables au 31 décembre 2001.

(en millions d'euros, à l'exception du résultat par action)	2003	2002*	2001*	2000*	1999*
Compte de résultat consolidé					
Chiffre d'affaires	13 658	14 610	13 698	12 216	10 528
Résultat brut d'exploitation	2 820	3 101	2 862	2 592	2 222
Résultat d'exploitation courant	1 934	2 132	1 934	1 804	1 544
Résultat d'exploitation	2 056	1 823	2 056	1 833	1 618
Résultat net part du groupe avant provision exceptionnelle	728	756**	750	726	614
Résultat net part du groupe	728	456**	750	726	614
Résultat net par action	4,92	3,52	5,97	6,78	6,19
Résultat net dilué par action	4,77	3,49	5,85	6,69	6,12
Bilan consolidé					
Actif					
Actif immobilisé	19 048	21 168	23 562	15 454	13 270
Actif circulant	5 787	5 471	6 340	5 443	4 966
Total actif	24 835	26 639	29 902	20 897	18 236
Passif					
Capitaux propres part du groupe	8 185	6 981	7 882	6 043	5 851
Intérêts minoritaires	2 191	2 155	2 551	1 707	1 598
Passif à long terme	10 215	13 306	13 829	9 690	7 140
Passif circulant	4 244	4 197	5 640	3 457	3 647
Total du passif	24 835	26 639	29 902	20 897	18 236
Flux de trésorerie					
Flux nets liés aux opérations d'exploitation	2 089	1 791	1 842	1 484	1 278
Flux nets liés aux opérations d'investissement	(673)	(774)	(4 679)	(2 417)	(1 602)
Flux nets liés aux opérations de financement	(866)	(926)	2 310	1 602	331
Variation de trésorerie	550	91	(527)	669	7

* Retraité du changement de présentation des entreprises mises en équivalence.

** Par application du principe de prudence, une provision de 300 millions a été constituée en 2002 pour couvrir les risques en matière de concurrence liés aux décisions de la Commission européenne sur le plâtre et des autorités allemandes sur l'industrie cimentière en Allemagne. Lafarge a fait appel de la décision de la Commission européenne et des autorités allemandes de la concurrence.

② Description de nos activités

2.1 VUE D'ENSEMBLE

Leader mondial des matériaux de construction, Lafarge a réalisé en 2003 un chiffre d'affaires de 13 658 millions d'euros, un résultat d'exploitation courant de 1 934 millions d'euros et un bénéfice net de 728 millions d'euros. En fin d'exercice, le total de nos actifs s'élevait à 24 835 millions d'euros. Notre effectif compte environ 75 000 collaborateurs travaillant dans 75 pays. Le savoir-faire du groupe Lafarge en matière d'efficacité industrielle, de préservation des ressources naturelles et de respect des hommes et de l'environnement est mis en œuvre partout dans le monde.

Les activités de Lafarge sont organisées en quatre branches, dont chacune occupe une position de premier plan sur son marché : Ciment, Granulats et Béton, Toiture et Plâtre. D'après notre expérience du secteur, nous estimons être le premier producteur mondial de ciment, avec un chiffre d'affaires de 6,4 milliards d'euros et des implantations dans 43 pays. Nous sommes le deuxième producteur mondial de granulats et de béton prêt à l'emploi. En 2003, le chiffre d'affaires de notre branche Granulats et Béton a atteint 4,5 milliards d'euros. Notre branche Toiture est le premier producteur mondial de tuiles béton et terre cuite, avec un chiffre d'affaires annuel de 1,5 milliard d'euros en 2003. Enfin, notre branche Plâtre est le troisième producteur mondial de plaques de plâtre, avec un chiffre d'affaires annuel de 1,2 milliard d'euros en 2003. Cette organisation du groupe en quatre branches a été mise en place en 1999, date à laquelle chacune des branches s'est vu confier la responsabilité de la stratégie et de la gestion de la performance dans son domaine d'activité, dans le cadre des orientations stratégiques définies au niveau du groupe. L'organisation par branches favorise la décentralisation et l'initiative, tout en maintenant une cohérence générale en matière d'innovation, de politique et de normes produits.

Les actions Lafarge sont cotées à la Bourse de Paris depuis 1923 et sont l'une des valeurs composant l'indice CAC 40 depuis sa création. Le 1^{er} mars 2004, notre valorisation boursière atteignait 11,7 milliards d'euros, représentant environ 1,8 % de la capitalisation boursière du CAC 40 (source Euronext Paris). Notre action figure également dans l'indice SBF 250 et l'indice Dow Jones Eurostoxx 50.

2.2 HISTORIQUE

Lafarge est une société anonyme de droit français régie par les articles L.225-1 à L.225-270 du Code de commerce. Son nom commercial est "Lafarge". La société a été créée en 1884, sous le nom de "J et A Pavin de Lafarge". Les statuts actuels de la société fixent sa durée jusqu'au 31 décembre 2066, sous

réserve d'une nouvelle prorogation. Le siège social est situé au 61, rue des Belles-Feuilles, 75116 Paris. La société est immatriculée au Registre du commerce et des sociétés de Paris sous le numéro 542 105 572 RCS Paris.

La société a débuté en France pendant la première moitié du XIX^e siècle, lorsque Auguste Pavin de Lafarge fonda une entreprise d'exploitation de chaux. Elle a acquis sa dimension internationale dans les années 1860, en fournissant la chaux nécessaire à la construction du canal de Suez. A l'aube de la Première Guerre mondiale, elle était devenue le plus gros producteur de chaux en France. La société s'est ensuite lancée très tôt dans la production du ciment, en se développant tant par croissance interne que grâce à des acquisitions stratégiques, visant essentiellement de petites cimenteries. Elle est ainsi devenue le premier producteur cimentier français. Ses activités internationales se sont fortement accrues dans les années 1950, lorsqu'elle a pris pied en Amérique du Nord, d'abord en construisant une nouvelle usine à Richmond, en Colombie-Britannique, puis en rachetant une société canadienne et enfin en s'implantant au Brésil. A la suite de l'acquisition de General Portland Inc. en 1981, Lafarge est devenu l'un des plus importants fabricants de ciment en Amérique du Nord. Aujourd'hui, ses activités nord-américaines sont assurées au travers de la société Lafarge North America, filiale à 53,1 %. Lafarge North America est cotée à la Bourse de New York. Au cours des années 1970 et 1980, le groupe s'est surtout étendu en Europe, afin de profiter de l'apparition d'un marché unique de plus de 300 millions d'habitants, et notamment en Allemagne, en augmentant sa participation dans Portland Zementwerk à Wössingen. Suite au rachat de la société helvétique Cementia, en 1989, Lafarge est devenu actionnaire d'Asland (Espagne), de Perlmooser (Autriche) et de Bamburi (Kenya). La société s'est ensuite tournée vers l'Europe de l'Est, en signant un contrat avec Karsdorfer Zement, le premier cimentier des nouveaux Länder est-allemands, suivi de l'acquisition de cette société; le groupe s'est par la suite développé en République tchèque en prenant une participation dans la société cimentière Cizkoviccka Cementarna. Son expansion s'est ensuite étendue à la Pologne, à la Roumanie et à la Communauté des États indépendants. Depuis lors, le groupe a effectué plusieurs acquisitions dans les pays émergents à fort potentiel de croissance, tels que la Chine, les Philippines, l'Inde, la Corée du Sud, l'Égypte, la Jordanie, l'Afrique du Sud et le Honduras. En 2003, 46,0 % du chiffre d'affaires ciment du groupe a été généré dans les marchés émergents. Nous classons tous les pays n'appartenant pas à nos secteurs géographiques d'Europe occidentale et d'Amérique du Nord, à l'exception du Japon, de l'Australie et de la Nouvelle-Zélande, dans les marchés émergents.

Tout en étendant ses activités cimentières au niveau international, Lafarge s'est renforcé dans ses autres lignes de produits, qu'il s'agisse des granulats (sable, gravier, matériaux calcaires et éruptifs), du béton ou du plâtre. La branche Granulats et Béton a connu un développement significatif en 1997, grâce à l'acquisition de Redland Plc ("Redland"), pour un prix de 1,8 milliard de livres sterling (soit 2,7 milliards d'euros au taux de change alors en vigueur avec le franc français). Notre branche Granulats et Béton s'est ainsi développée en France et en Amérique du Nord et a permis au groupe d'occuper pour la première fois une position de premier plan dans le secteur des matériaux de construction au Royaume-Uni. Cette acquisition nous a par ailleurs apporté une nouvelle activité : l'activité toiture, avec sa position de leader des produits pour la toiture, plus particulièrement en Europe. Fin 1999, le groupe a franchi une étape supplémentaire en rachetant une participation minoritaire dans Lafarge Roofing (alors Lafarge Braas), en échange de 5,7 millions d'actions Lafarge et de 81 millions d'euros versés en numéraire. Récemment, cette activité s'est développée dans les marchés émergents. Lafarge a débuté son activité plâtre dans les années 1930 avec les plâtres en poudre. Le principal produit de la branche Plâtre est aujourd'hui la plaque de plâtre et le groupe a étendu ses activités au marché nord-américain et aux pays émergents, notamment en Europe de l'Est et en Asie.

En 2000, le groupe a cédé à trois fonds d'investissement une participation majoritaire dans les opérations de son ancienne branche de matériaux de spécialité, à l'exception des activités d'application routière, dont les entités européennes ont été cédées au groupe Burelle en novembre 2000, et de l'activité chaux, qui consiste en une participation de 40 % dans le capital de Carmeuse North America. L'opération a été finalisée le 22 janvier 2001. Lafarge a alors conservé 33,36 % du capital de la nouvelle société Materis Participations, qui regroupe nos anciennes activités adjuvants, aluminates, mortiers, peintures et réfractaires. En septembre 2003, les trois fonds d'investissement ont décidé de vendre leur participation dans Materis Participations à un autre fonds d'investissement, LBO France. Dans le cadre de cette opération, Lafarge a également accepté de vendre sa participation dans Materis Participations à LBO France et d'investir parallèlement 20 millions d'euros provenant du produit de la vente (qui s'élève à 210 millions d'euros incluant les redevances de licence) dans la société nouvellement créée, pour une participation au capital de 7,27 %. Cette nouvelle cession a permis au groupe de réaliser une plus-value substantielle. Nous avons conclu des contrats de coopération en matière de recherche et développement et de commercialisation avec la nouvelle entité.

En 2001, le groupe a fait l'acquisition de la société Blue Circle Industries Plc, sixième producteur mondial de ciment, devenant ainsi le plus grand producteur de ciment au monde. Cette opération a été réalisée à la suite d'une offre publique d'achat portant sur les 77,4 % des actions de Blue Circle que le groupe ne détenait pas encore au prix de 495 pence par action. En 2000, le groupe avait en effet déjà acquis 22,6 % du capital de Blue Circle. Le coût total de l'acquisition s'est élevé à 5 322 millions d'euros hors dette financière. > *Pour une explication plus détaillée de notre investissement dans Blue Circle, veuillez vous reporter à la Note 11 (c) annexée à nos comptes consolidés.*

Le groupe a intégré Blue Circle dans ses comptes consolidés à compter du 11 juillet 2001. Le financement de l'acquisition de Blue Circle a été réalisé par augmentation de capital et par recours à l'emprunt. > *Pour une description de nos sources de financement actuelles, voir la section 4.7 (Sources de financement).* L'acquisition de Blue Circle a permis d'étendre la présence de la branche Ciment au Royaume-Uni, en Grèce, au Nigeria, au Chili et en Malaisie et d'accroître sa présence en Amérique du Nord, en Afrique et aux Philippines. En outre, les activités de Blue Circle ont apporté à la branche Granulats et Béton d'importantes opérations en Amérique du Nord, dans les États de Géorgie et d'Alabama, ainsi qu'en Grèce, en Malaisie, à Singapour et au Chili.

Les acquisitions du groupe se sont élevées à 435 millions d'euros en 2003, notamment en Chine, avec le rachat de Chongqing Cement, et en Allemagne et en Pologne, avec le rachat des activités de plaque de plâtre de Gyproc dans ces pays. En Pologne, le groupe a également acquis la participation de 23 % de la BERD dans sa filiale Lafarge Polska. Par ailleurs, le groupe a consacré 536 millions d'euros à des investissements de maintien destinés à la modernisation continue de ses équipements industriels existants et 213 millions d'euros pour de nouvelles installations de production au Bangladesh, au Mexique et au Nigeria. Le produit des cessions d'actifs non stratégiques s'est élevé en 2003 à 603 millions d'euros.

Gestion des actifs Blue Circle en Amérique du Nord

Le groupe a conclu un contrat dit de gestion avec sa filiale majoritaire en Amérique du Nord, Lafarge North America Inc., concernant les actifs de Blue Circle dans cette région. Le contrat initial, qui expirait le 31 décembre 2002, a depuis fait l'objet d'un renouvellement annuel par tacite reconduction. Le contrat donne mandat à Lafarge North America de gérer les actifs de Blue Circle moyennant une rémunération fixe annuelle, majorée de primes liées à l'amélioration des résultats d'exploitation de

2 Description de nos activités

ces actifs. Lafarge North America se voit également rembourser les frais encourus pour le compte des activités de Blue Circle en Amérique du Nord. En 2003, Lafarge North America a facturé le groupe à hauteur de 12 millions de dollars US (environ 10,6 millions d'euros) d'honoraires de gestion et 194,4 millions de dollars US (environ 171,9 millions d'euros) au titre du remboursement de ses frais. Conformément aux conditions du contrat, Lafarge North America a payé 4,9 millions de dollars US (environ 4,3 millions d'euros) à Blue Circle North America à titre de rémunération des mesures entreprises pour optimiser la rentabilité des actifs combinés. Le groupe a accordé à Lafarge North America une option d'achat sur les actifs de Blue Circle, exerçable à tout moment entre le 1^{er} juillet 2002 et le 31 décembre 2004, à un prix d'achat fixe de 1,4 milliard de dollars US, sous réserve de certains ajustements concernant notamment les dépenses d'investissement et les cessions intervenues entre la signature du contrat de gestion et l'exercice de l'option.

Les actifs de Blue Circle couverts par le contrat de gestion comprennent :

- cinq cimenteries ayant une capacité combinée de 5,7 millions de tonnes de ciment ;
- onze terminaux cimentiers ;
- une station de broyage de laitiers à côté de Baltimore et dans l'État du Maryland ;
- treize mines et carrières de granulats en Géorgie et en Alabama ;
- soixante et une usines de béton prêt à l'emploi ;
- dix usines de blocs de béton en Géorgie.

2.3 ÉVÈNEMENTS RÉCENTS

Ciment – Bangladesh : en mai 2003, nous avons annoncé la signature d'un contrat de joint-venture à 50/50 avec la société Cementos Molins pour la construction d'une nouvelle cimenterie à Chhatak (nord du Bangladesh). Aux termes de ce contrat, Lafarge et Cementos Molins détiennent ensemble une participation d'environ 60 % dans Lafarge Surma Cement Limited. Le solde des actions de Lafarge Surma Cement Limited est détenu par des institutions financières internationales et des investisseurs locaux.

Ciment – Amérique du Nord : notre filiale majoritaire Lafarge North America Inc. a annoncé en juillet 2003 la signature d'un contrat ferme pour la vente de sa filiale à 100 % Lafarge Florida Inc. à Florida Rock Industries Inc. Le prix de vente s'est élevé à environ 142 millions d'euros. L'opération a été finalisée au

troisième trimestre 2003. Les activités de Lafarge Florida Inc. consistent essentiellement en deux installations de broyage du ciment et d'importation, l'une située à Tampa et l'autre à Port Manatee, en Floride. En 2002, le chiffre d'affaires net de ces activités était d'environ 89 millions de dollars US.

Ciment – Mexique : en juillet 2003, nous avons annoncé notre décision de construire une nouvelle cimenterie au Mexique, proche de notre site existant dans l'État d'Hidalgo, près de Mexico. Cette nouvelle usine aura une capacité annuelle de production de 600 000 tonnes. Elle remplacera l'usine existante, dont la capacité est de 350 000 tonnes par an. Lorsque la nouvelle cimenterie sera opérationnelle, en 2006, le coût total d'investissement, y compris l'acquisition de réserves de terrain supplémentaires, s'élèvera à environ 120 millions de dollars US.

Ciment – Chine : en juin 2003, nous avons acquis 71 % de Chongqing Cement Cy pour environ 30 millions de dollars US (27 millions d'euros). L'activité de Chongqing Cement consiste en une cimenterie dont la capacité annuelle de production est de 800 000 tonnes, située à Chongqing, une ville autonome de 30 millions d'habitants au sud-ouest de la Chine. En décembre 2003, nous avons annoncé notre décision de construire une deuxième ligne de production dans la cimenterie de Chongqing pour répondre à la très forte croissance du marché local du ciment. Cet investissement de 40 millions de dollars US devrait accroître la capacité de production actuelle de la cimenterie de 800 000 tonnes par an pour la porter à près de deux millions de tonnes.

Ciment – Communauté des États indépendants : en octobre 2003, nous avons acquis une participation de 75 % dans Uralcement, une société possédant une cimenterie à Korkino, dans l'Oural (Russie), pour environ 14 millions d'euros. La capacité de production de la cimenterie est de 1,7 million de tonnes.

Ciment – Pologne : en novembre 2003, nous avons acquis la participation de 23 % de la BERD dans Lafarge Polska, qui détient nos activités de ciment et de granulats et béton en Pologne. À l'issue de cette opération, dont le prix d'acquisition s'est élevé à 84 millions d'euros, le groupe détient 100 % de Lafarge Polska.

Ciment – Corée du Sud : en décembre 2003, notre filiale à 39,9 % Lafarge Halla Cement a vendu à la société coréenne Tong Yang Major, cofondatrice de la joint-venture Tong Yang Cement Co. Ltd, sa participation de 25 % dans cette société. Le prix de l'opération s'est élevé à 123 millions d'euros. En janvier 2004, nous avons augmenté notre participation dans Lafarge Halla Cement de 39,9 % à 50,1 % en achetant 10,2 % des

actions de la société détenues par le State of Wisconsin Investment Board, pour environ 71 millions de dollars US (soit 56 millions d'euros). Le State of Wisconsin Investment Board reste actionnaire de Lafarge Halla Cement à hauteur de 19,9 %. Lafarge Halla Cement est le quatrième producteur de ciment en Corée du Sud et possède trois sites industriels ayant une capacité annuelle de production de 7,5 millions de tonnes.

Ciment – Espagne et Portugal : en décembre 2003, nous avons signé un contrat de vente de notre participation de 40,9 % dans Cementos Molins. La vente prendra la forme d'une offre publique de rachat d'actions lancée par Cementos Molins au premier semestre 2004, sous réserve de l'autorisation des autorités réglementaires espagnoles. La transaction devrait s'élever à environ 270 millions d'euros. Dans le cadre de ces négociations, le groupe a acquis la participation de 2,64 % que détenait Cementos Molins dans la société Cimentos de Portugal SGPA (Cimpor) pour environ 70 millions d'euros.

Granulats et béton – Royaume-Uni : en septembre 2003, notre filiale Lafarge Aggregates Limited a vendu une partie des actifs de son activité de production de produits en béton pour environ 18 millions d'euros. Les actifs vendus comprennent notamment une unité de production à Barrow. Lafarge Aggregates Limited poursuit la production de produits en béton dans ses usines de Rugby, Kent et Sonning.

Granulats et béton – France et Suisse : en mars 2004, nous avons signé un accord avec le Groupe Haniel pour l'acquisition de Hupfer Holding, un producteur de granulats et de béton prêt à l'emploi occupant des positions importantes dans l'est et le centre de la France ainsi qu'en Suisse pour un prix de 92 millions d'euros, incluant une dette de 23,5 millions d'euros. Les actifs de Hupfer Holding comprennent neuf carrières dont la capacité totale annuelle s'élève à 4,7 millions de tonnes de granulats et sept centrales à béton (représentant une capacité d'environ 0,3 millions de m³). Cet accord reste soumis à l'approbation des autorités de la concurrence.

Plâtre – Afrique du Sud : en février 2003, nous avons pris pied sur le marché sud-africain avec l'acquisition de 40 % de Macsteel Interior Systems, (MIS). MIS est un grand producteur et distributeur de systèmes d'intérieur, y compris les plaques de plâtre. Fin 2003, le groupe a exercé son option d'achat sur les 60 % restants de MIS. Cette opération devrait être finalisée fin mars 2004.

Plâtre – Europe centrale et de l'Est : en février 2003, nous avons finalisé l'acquisition de l'activité de plaque de plâtre de Gyproc en Allemagne et en Pologne pour 42 millions d'euros (nets de la trésorerie acquise). Les deux usines achetées, situées à Peitz et à Hartershofen, en Allemagne, ont une capacité totale

de production combinée de 53 millions de m². Selon nos estimations, cette acquisition a doublé notre part de marché en Allemagne et l'a augmentée de façon substantielle en Pologne.

Plâtre – Europe occidentale : en janvier 2004, nous avons acquis une participation de 30 % dans le groupe Clips, spécialisé dans les cloisons mobiles et les éléments de décoration intérieure. Clips est présent en France, en Chine et en Allemagne. La marque occupe une position dominante sur le marché des cloisons modulaires.

2.4 ORGANISATION

Pour les détails concernant nos principales filiales, notamment leur raison sociale et leur pays d'immatriculation > voir la *Note 32 à nos comptes consolidés*.

Le groupe comprend actuellement plus de 1 240 sociétés détenues majoritairement et environ 230 sociétés détenues sous forme de participations. Le nombre important d'entités juridiques est dû avant tout à la nature très locale de nos activités, à la multiplicité de nos installations dans 75 pays et à l'organisation du groupe en quatre branches.

Les relations entre Lafarge S.A., société holding du groupe, et ses différentes filiales sont celles d'une holding classique, avec un volet financier et un volet d'assistance.

Le volet financier couvre les remontées de dividendes provenant des filiales et le financement par Lafarge S.A. des activités de ses filiales.

Les remontées de dividendes provenant de nos filiales peuvent, selon les pays considérés, être soumises à des contraintes locales, de nature contractuelle (conventions de prêt souscrites par nos filiales), réglementaire ou fiscale. Nous ne rencontrons pas actuellement d'obstacles réglementaires ou légaux aux remontées de dividendes de nos filiales, même si cela a pu être le cas dans un passé récent (moins de 5 % de notre chiffre d'affaires consolidé).

Au 31 décembre 2003, environ 72 % de l'endettement financier du groupe était porté par Lafarge S.A., qui a vocation à assurer l'essentiel des financements du groupe grâce à son large accès aux marchés financiers court terme et long terme et aux grands réseaux bancaires mondiaux. La société entretient dans ce cadre un programme d'émissions Euro Medium Term Notes pour les financements à moyen et à long terme et un programme de billets de trésorerie pour ses financements à court terme.

Cette règle générale comporte toutefois certaines exceptions. D'une part, lorsque des filiales opérant dans des devises locales auxquelles Lafarge S.A. ne peut avoir accès ont un besoin de financement, celui-ci est conclu localement, de manière à assurer une compatibilité entre la devise d'opération de la

② Description de nos activités

filiale et sa devise d'endettement. D'autre part, des financements sont également directement souscrits par des filiales consolidées dans lesquelles le groupe est associé à d'autres actionnaires. Ce dernier point s'applique en particulier à Lafarge North America, qui, par sa présence sur les marchés financiers d'Amérique du Nord, a vocation à assurer directement ses financements.

Lafarge S.A. favorise en outre la consolidation de sa trésorerie ("cash pooling") chaque fois que la mise en place de telles structures est possible. Ainsi, Lafarge S.A. assure directement ou indirectement la consolidation quotidienne de la trésorerie de la grande majorité de ses filiales opérant dans la zone euro, dont les financements sont alors directement assurés par Lafarge S.A.

Le volet d'assistance concerne la fourniture par Lafarge S.A. d'un support administratif et d'une assistance technique aux filiales opérationnelles du groupe. Lafarge S.A. concède également sous licence des droits d'utilisation de ses marques, de ses brevets et de son savoir-faire industriel à ses différentes filiales. Les prestations d'assistance technique sont fournies par l'intermédiaire du laboratoire central de recherche et des différents centres techniques du groupe qui sont rattachés directement à Lafarge S.A. Pour une information plus détaillée sur ces aspects > voir les sections 2.14 (*Recherche et développement*) et 2.15 (*Propriété intellectuelle*). Ces différents services et licences d'utilisation sont facturés aux filiales sous forme de redevance de licence ou de franchise, selon le cas.

Au-delà des filiales cotées du groupe dont une partie du capital est diffusée dans le public, certaines filiales contrôlées par le groupe ont des actionnaires minoritaires, qui peuvent être des partenaires industriels ou financiers, des entités publiques, des employés ou des actionnaires historiques de la société en question avant son acquisition par le groupe. Le choix de recourir à des partenaires pour certains développements du groupe est parfois dicté par les circonstances locales (notamment en cas de privatisation partielle) ou répond à une politique de partage des risques. La présence de ces minoritaires donne souvent lieu à la signature de pactes d'actionnaires qui contiennent des clauses concernant la participation aux organes d'administration, les modalités d'information des actionnaires ainsi que l'évolution de l'actionnariat de la filiale en question. Les filiales concernées par ces pactes représentent environ 19 % du chiffre d'affaires consolidé du groupe. Le groupe ne rencontre pas de difficultés particulières, dans la gestion de ces filiales vis-à-vis de ses différents partenaires, qui seraient de nature à présenter un risque pour sa structure financière.

Enfin, certains pactes d'actionnaires prévoient des clauses de sortie au bénéfice des actionnaires minoritaires qui peuvent être exercées par leurs bénéficiaires à tout moment ou à certaines dates fixes (> voir la Note 27 annexée à nos comptes consolidés) ou seulement dans certaines situations, notamment en cas de désaccord persistant ou de changement de contrôle de la filiale en question ou du groupe. En particulier, les pactes conclus dans le cadre de nos activités cimentières au Maroc et en Egypte et de nos activités plâtre en Asie et toiture en Amérique du Nord (ces deux dernières étant des joint-ventures avec le groupe Boral) contiennent des clauses permettant à nos partenaires de racheter nos participations en cas de changement de contrôle de Lafarge S.A.

2.5 LES ATOUTS DU GROUPE

Le groupe opère dans le domaine des matériaux de construction. Il a acquis une réputation d'excellence dans chacune de ses branches en offrant à ses clients des matériaux de construction de qualité, et par une assistance technique de premier ordre. Chaque branche a pris des engagements sur le long terme de recourir à des solutions respectueuses de l'environnement, ce qui nous procure un avantage par rapport à nos concurrents dans un monde de plus en plus réglementé.

Dans chacune de nos quatre branches, nous avons voulu développer une présence mondiale. La demande de nos marchés étant étroitement liée au cycle économique, particulièrement dans la construction, la diversification géographique est le meilleur moyen d'assurer la croissance. Nous sommes convaincus que la croissance du secteur de la construction sur les marchés émergents dépassera largement celle de l'Amérique du Nord et des pays d'Europe occidentale et avons régulièrement renforcé nos implantations dans les économies émergentes. Dans le ciment, nous réalisons déjà près de la moitié de notre chiffre d'affaires sur les marchés émergents et nos branches Plâtre et Toiture ont enregistré respectivement 20,7 % et 15,8 % de leurs ventes sur ces marchés. Cependant, notre expansion vers les marchés émergents se veut sélective et, par exemple dans notre branche Granulats et Béton, a été limitée aux zones géographiques dans lesquelles nous pouvons être compétitifs tout en respectant l'environnement et des normes de travail équitables.

Nous pensons que notre client final, le secteur de la construction, demeurera extrêmement atomisé, avec des différences marquées entre les marchés locaux. Grâce à notre organisation en branches et à notre répartition géographique, nous avons centralisé le suivi des résultats tout en déléguant largement la prise de décisions à nos établissements locaux. Depuis plus de vingt ans, un système de primes variables

existe pour nos cadres locaux et nous avons pour objectif de faire dépendre leur rémunération de la bonne utilisation des fonds apportés par nos actionnaires. Depuis le 1^{er} janvier 2000, un pourcentage de la partie variable de la rémunération de nos cadres clés est lié à la création de valeur (EVA). > Voir les modalités de calcul de l'EVA au sein du groupe à la section 2.13. Nous avons également mis en place des programmes au niveau mondial, où nous pensons pouvoir dégager des synergies entre nos différents établissements locaux.

Nous pensons que l'innovation sera un élément important de la réussite du groupe. Dans le Laboratoire central de L'Isle-d'Abeau et dans les autres centres techniques du groupe dans le monde, nous nous attachons à développer des produits innovants pour chacune des branches, depuis les nouveaux bétons de nos gammes Agilia® et Ductal®, qui offrent d'excellents résultats techniques, jusqu'aux innovations telles que la Big Tile et les surfaces antisalissures ou les systèmes de toiture tels que le Monier Coolroof™ en Malaisie, plus faciles et plus rapides à installer, réduisant sensiblement les coûts pour nos clients.

2.6 STRATÉGIE

Lafarge aspire à être un leader mondial dans chacun de ses quatre métiers, en accroissant en permanence les performances et la rentabilité dégagée, et en alliant croissance organique et développement externe. Nous estimons que c'est là le meilleur moyen de créer de la valeur et d'en faire bénéficier nos actionnaires.

Accroître les performances et la rentabilité

Nous visons à l'excellence par :

- une optimisation constante de nos achats et la réduction des coûts de production;
- l'adaptation de nos techniques de gestion et de nos actifs à la situation des marchés locaux;
- la priorité donnée à la recherche appliquée et au développement, qui débouchent régulièrement sur de nouveaux produits et sur l'amélioration de nos processus;
- le renforcement de notre orientation clients, notamment grâce à la mise en œuvre de nouvelles actions marketing et de solutions e-business;
- la mobilisation de nos collaborateurs à tous les niveaux de l'organisation.

Allier croissance organique et développement externe

Dans les pays développés d'Europe occidentale et en Amérique

du Nord, les marchés de nombre de nos produits sont mûrs, alors que les marchés émergents sont en pleine croissance, même pour les produits de base tels que le ciment. Dans les pays développés, certains matériaux de construction connaissent encore des taux de progression élevés grâce à des effets de substitution de produit, comme les plaques de plâtre en Europe. C'est pourquoi notre stratégie de croissance organique consiste à favoriser à la fois les pays émergents et la diversification des produits.

En plus de notre croissance organique, nous avons été en mesure d'autofinancer un programme régulier d'acquisitions, qui a généré de la croissance supplémentaire. Nous avons orienté notre développement externe sur des pays où nous étions déjà fortement présents et sur la pénétration de nouveaux marchés géographiques, notamment l'Asie. La mondialisation et le mouvement de concentration de notre secteur nous ont parfois donné l'occasion de faire des acquisitions d'envergure. Nous les avons financées en émettant de nouvelles actions et en augmentant provisoirement notre endettement. Ce fut le cas fin décembre 1997, avec l'acquisition de Redland (granulats, chaux, tuiles), et à nouveau en 2001, avec l'acquisition de Blue Circle (ciment, granulats).

2.7 CIMENT

Avec un chiffre d'affaires d'environ 6,4 milliards d'euros, la branche Ciment a représenté 46,7 % de notre chiffre d'affaires consolidé en 2003 et 75,8 % de notre résultat d'exploitation courant. Le retour sur capitaux employés après impôts de la branche Ciment est de 8,4 % en 2003.¹⁾ Au 31 décembre 2003, la division comptait 35 984 employés.

En termes de capacité 2003, calculée en tonnes de ciment, nous sommes, d'après notre expérience dans ce secteur, le premier producteur mondial de ciment.

Fin 2003, les sociétés consolidées (en méthode globale et proportionnelle) rassemblaient 117 cimenteries, 19 stations de broyage de clinker et 5 stations de broyage de laitier dans 43 pays.

En 2003, les sociétés consolidées (en méthode globale et proportionnelle) totalisaient un volume de ventes de 108,0 millions de tonnes de ciment.

Nous sommes présents partout dans le monde. La demande de ciment étant étroitement liée au cycle économique et au niveau des dépenses d'infrastructure, particulièrement dans la construction, la diversification géographique est le meilleur moyen d'assurer la croissance des revenus.

¹⁾ Le retour sur capitaux employés après impôts correspond, pour chaque branche, à la somme du résultat d'exploitation courant après impôts (au taux effectif d'impôt pour 2003 visé à la Note 9(c) annexée à nos comptes consolidés) et de la quote-part dans le résultat des entreprises mises en équivalence, rapportée aux capitaux investis.

② Description de nos activités

Nos objectifs pour les prochaines années sont de continuer à améliorer nos performances opérationnelles sur nos divers marchés géographiques, en optimisant nos opérations en amont par une analyse comparative et la diffusion des

meilleures pratiques. Nous souhaitons également poursuivre notre participation au mouvement de concentration de ce secteur au niveau mondial.

Le tableau ci-dessous détaille nos ventes par destination en 2003, 2002 et 2001.

Ventes de la branche Ciment par zone géographique de destination – Exercices clos le 31 décembre :

(en millions d'euros, sauf les pourcentages)	2003		2002		2001*	
Europe occidentale	2 099	32,9 %	2 274	32,7 %	1 725	28,8 %
Amérique du Nord	1 345	21,1 %	1 579	22,7 %	1 469	24,5 %
Europe centrale et de l'Est	409	6,4 %	401	5,8 %	301	5,0 %
Bassin méditerranéen	441	6,9 %	455	6,6 %	550	9,2 %
Amérique latine	416	6,5 %	502	7,2 %	547	9,1 %
Afrique subsaharienne et océan Indien	766	12,0 %	756	10,9 %	650	10,8 %
Asie-Pacifique	907	14,2 %	981	14,1 %	753	12,6 %
Total	6 383	100 %	6 948	100 %	5 995	100 %

* Incluant les précédentes activités de Blue Circle à compter du 11 juillet 2001.

Nous pensons que les marchés émergents présentent les meilleures perspectives de croissance à long terme dans le secteur du ciment. Nous classons tous les pays n'appartenant pas à nos secteurs géographiques d'Europe occidentale et d'Amérique du Nord, à l'exception du Japon, de l'Australie et de la Nouvelle-Zélande, dans les marchés émergents. En 2003, nous avons enregistré un chiffre d'affaires de 2 938 millions d'euros dans les pays appartenant aux marchés émergents, contre 3 092 millions d'euros en 2002 et 2 799 millions d'euros en 2001. Le pourcentage total de notre chiffre d'affaires provenant de ces marchés était de 46,0 % en 2003, contre 44,5 % en 2002 et 46,7 % en 2001.

2.7.1 Informations générales sur nos produits, notre industrie et nos marchés

Nos produits

Nos principaux produits sont formés par une large gamme de ciments et de liants hydrauliques destinés à l'industrie du BTP. Le ciment est une poudre fine qui donne au béton sa solidité et ses propriétés particulières. Nous avons conçu une offre de produits diversifiée à l'intention des professionnels de la construction :

- une gamme de ciments adaptés à toutes les conditions (y compris des ciments résistant à l'eau de mer, aux sulfates et aux environnements naturels contraignants);

- des ciments spéciaux : ciments à fumée de silice, ciment blanc, ciments pour puits de forage, ciments pouzzolaniques, ciments au laitier;
- des liants routiers;
- des liants hydrauliques à la chaux naturelle destinés à la construction;
- des ciments à maçonner.

Parallèlement à cette gamme de produits, il existe une série de services annexes tels que l'assistance technique, la logistique des commandes et des livraisons, la documentation, les démonstrations, les formations, etc.

La fabrication du ciment et les matières premières

La fabrication du ciment se divise en trois phases :

- la première étape consiste à mélanger les bonnes proportions de carbonate de calcium, de silice, d'alumine et de minerai de fer, puis à les broyer pour obtenir le "cru";
- ce "cru" est ensuite chauffé et calciné dans un four à une température de 1 500 °C, puis refroidi rapidement pour obtenir un produit intermédiaire ayant la forme de granulés durs, appelé "clinker";
- le clinker est alors mélangé à du plâtre et finement broyé pour obtenir le ciment. D'autres liants hydrauliques

peuvent également être ajoutés à ce stade, tels que le laitier, les cendres volantes et la pouzzolane, un ciment volcanique naturel.

Il existe deux grands procédés de fabrication du clinker : l'ancien, plus consommateur en combustible, appelé procédé à voie humide, et le moderne, appelé procédé à voie sèche. Dans le premier procédé, les matières premières sont mélangées et broyées avec de l'eau pour obtenir une pâte, qui est ensuite chauffée dans le four pour être transformée en clinker. Dans le second procédé, les matières premières sont mélangées et broyées sans eau (d'où le nom de "procédé à voie sèche") pour obtenir une poudre très fine, qui est ensuite chauffée dans le four. Le procédé à voie sèche consomme moins de chaleur car il n'est pas nécessaire d'éliminer l'eau ajoutée lors du procédé à voie humide, ce qui réduit substantiellement la consommation de combustible. Plus de 85 % des cimenteries Lafarge utilisent le procédé à voie sèche.

Les matières premières nécessaires à la production de ciment (carbonate de calcium, silice, alumine et minerai de fer) sont généralement extraites de la roche calcaire, de la craie, de la marne, du shale et de l'argile et se trouvent dans la plupart des pays du monde. Compte tenu des évolutions de prix constatées dans le passé, les prix de ces matières premières nous paraissent relativement stables. Les cimenteries sont normalement construites à proximité de grands gisements de ces matières premières. Actuellement, nous estimons avoir près de 5 milliards de tonnes de réserves prouvées et autorisées. Nous pensons que les quantités disponibles dans les réserves autorisées contrôlées par chaque cimenterie existante suffiront à garantir une activité ininterrompue pendant sa durée de vie prévue.

Les matières premières naturelles peuvent parfois être partiellement remplacées par d'autres liants hydrauliques, qui sont des sous-produits résultant d'autres procédés industriels, tels que le laitier de haut-fourneau et les cendres volantes provenant des centrales au charbon. L'emploi de laitier et de cendres volantes peut améliorer certaines propriétés du ciment et contribuer à réduire notre utilisation en capitaux. Les quantités pouvant être substituées dépendent des propriétés particulières du laitier ou des cendres volantes et des normes et règlements applicables au type de ciment concerné. Le recours à ces produits de substitution participe de notre volonté d'adopter des solutions respectueuses de l'environnement. Nous utilisons essentiellement le laitier et les cendres volantes dans nos usines d'Amérique du Nord, de France, d'Espagne, de Turquie, de Pologne, de Roumanie, du Brésil, de Corée du Sud, d'Inde, de Grèce, du Royaume-Uni et d'Afrique du Sud. Ils ont représenté en 2003 environ 13 % de notre production totale et

une partie de notre stratégie de développement vise à augmenter leur emploi dans nos produits.

Les coûts de fabrication du ciment

La production de ciment requiert des capitaux importants. La construction d'une nouvelle ligne de production en procédé à voie sèche, d'une capacité annuelle de 1 million de tonnes (bâtiments, matériel et outillage), représente un investissement de 100 à 160 millions d'euros selon le pays où elle est implantée. À compter du 1^{er} janvier 2002, les cimenteries ont été amorties par composante. Avant le 1^{er} janvier 2002, elles étaient amorties sur une seule durée d'amortissement sans distinction des différentes composantes. Ce nouveau traitement se traduit par un rallongement de la durée d'amortissement qui a été portée de 20 ans à 28 ans en moyenne pour une usine neuve, pour mieux refléter la durée de vie réelle des équipements.

Le tableau ci-dessous présente notre estimation de la répartition normale du coût de production du ciment gris :

Poste	Pourcentage du coût total
Matières premières	10 %
Energie	28 %
Main-d'œuvre directe de production	21 %
Entretien	21 %
Autres charges	6 %
Amortissement	14 %
Coût total	100 %

Le groupe est parvenu à optimiser la consommation en combustibles et la sélection des fournisseurs. Des économies de combustible ont été réalisées en revoyant la conception des usines pour y inclure des techniques telles que l'utilisation de l'air sortant du four pour préchauffer les matières premières mélangées, ainsi que le recours à des combustibles de substitution pour chauffer le four, comme les huiles ou les pneumatiques usagés, qui remplacent en partie le coke de pétrole, le charbon, le gaz naturel ou le pétrole utilisés jusqu'à présent. Un autre moyen de réduire les coûts énergétiques a consisté à aménager plusieurs de nos cimenteries de façon à pouvoir passer d'un type de combustible à l'autre presque sans interrompre la production, ce qui évite de dépendre d'un seul combustible et a permis de tirer avantage des différences de prix entre les combustibles. 65 de nos usines utilisent plusieurs combustibles alternatifs et près de 67 % de nos cimenteries sont équipées pour passer de l'un à l'autre, c'est-à-dire du coke de pétrole au charbon et vice versa. Le coke de pétrole est un résidu issu du raffinage du pétrole qui sert de combustible.

2

Description de nos activités

Nos clients et la nature des commandes

Sur chacun des marchés du groupe, nous vendons le ciment, en vrac ou en sacs, à plusieurs milliers de clients indépendants. Nos produits sont utilisés dans trois grands segments de la construction : les grands travaux de génie civil, la construction résidentielle et commerciale, et la rénovation. Nos principaux clients sont :

- les bétonniers ;
- les grossistes de matériaux de construction ;
- les entrepreneurs de construction et de génie civil ;
- les entrepreneurs de construction routière et les terrassiers.

Le ciment est également vendu aux autres branches du groupe, notamment à la branche Granulats et Béton. Ces ventes inter-groupe sont éliminées dans la comptabilité de la branche. En 2003, les ventes de notre branche Ciment aux autres branches se sont élevées à 562 millions d'euros.

Les ventes de ciment font généralement suite à une commande passée par le client, qui achète les quantités suffisantes pour couvrir ses besoins immédiats. Il n'est pas courant d'avoir des engagements d'achat à long terme. La notion de carnet de commandes n'est pas significative pour le groupe.

Nos marchés et notre industrie

Les principaux marchés du ciment sont l'Asie, l'Europe occidentale et l'Amérique du Nord, mais la croissance la plus forte est attendue sur les marchés émergents. L'histoire a montré que la consommation de ciment d'un pays est liée à l'augmentation du revenu par habitant. Au fur et à mesure que les pays émergents s'industrialisent, la consommation tend à progresser rapidement en pourcentage du revenu par habitant, du fait de l'accroissement des dépenses consacrées aux travaux publics et au logement. Après un certain niveau de développement, la consommation par habitant fléchit et peut même chuter si les priorités de développement ne concernent plus la construction résidentielle et commerciale et l'augmentation des infrastructures.

La demande de ciment est saisonnière et tend à être inférieure en hiver, dans les pays tempérés, et dans les pays tropicaux du fait de la saison des pluies. Dans tous les pays, la demande est également tributaire de la situation du secteur de la construction et des dépenses publiques d'infrastructure, des taux d'intérêt et des cycles économiques. Sur certains marchés, elle dépend en outre de facteurs locaux tels que le climat, les ressources naturelles et les goûts des consommateurs (la demande de ciment est beaucoup plus saisonnière dans les régions où l'hiver est froid, comme au Canada et dans le

Midwest américain, et la construction de maisons aux États-Unis emploie davantage de bois, et moins de ciment et de béton, qu'en Espagne, par exemple).

Compte tenu de ses spécificités, le transport du ciment par voie terrestre devient difficilement abordable au-delà de 300 km. En revanche, par voie maritime ou fluviale, le transport de ciment devient économique sur les grandes distances. Le prix est un élément capital pour la concurrence. Toutefois, la demande de ciment d'un marché spécifique n'est pas élastique, c'est-à-dire qu'une baisse des prix ne relance pas forcément la demande. Pour faire la différence avec les concurrents, il faut offrir une qualité constante et des livraisons régulières, et proposer des ciments à usage spécial.

L'intensité capitaliste du secteur du ciment combinée à une surcapacité à la suite des chocs pétroliers des années 1970 a abouti à la concentration du secteur du ciment en Europe. Au cours des années 1980, les grands producteurs de ciment européens se sont implantés aux États-Unis et ont acquis environ 70 % de la production américaine de ciment. Le début des années 1990 a vu l'acquisition de Valenciana et Sanson en Espagne par Cemex S.A. de Mexico. Après les crises asiatiques, la concentration de la production entre les mains de multinationales s'est reproduite dans le secteur du ciment en Asie, les multinationales détenant une part estimée à 60 % de la capacité en tonnes de ciment de l'Asie hors Chine.

Le ciment est un secteur concurrentiel sur tous nos marchés. Nous estimons que nos principaux concurrents mondiaux sont Holcim (Suisse), Cemex (Mexique), HeidelbergCement (Allemagne) et Italcementi (Italie).

2.7.2 Nos marchés géographiques

Dans la section qui suit, nous décrivons la situation du marché et notre position par rapport à nos concurrents dans les principales zones géographiques où nous sommes présents. Les volumes de ventes que nous mentionnons pour chaque pays ou zone géographique représentent les volumes totaux vendus dans ce pays ou cette zone par nos filiales cimentières consolidées (incluant les précédentes activités de Blue Circle consolidées à compter du 11 juillet 2001), en incluant les volumes vendus à nos autres branches et retraités pour tenir compte du pourcentage de participation détenu dans nos filiales consolidées selon la méthode proportionnelle. Les informations sur la capacité nominale annuelle de production de ciment dont disposent nos cimenteries opérationnelles sont, sauf indications contraires, fondées sur les estimations de notre direction au 31 décembre 2003. La production d'une usine de ciment peut s'avérer inférieure à sa capacité nominale de production du fait de la demande, d'un arrêt de production et de la saisonnalité. Les

informations sur les capacités totales de l'industrie sont, sauf indications contraires, fondées sur les estimations du "Rapport mondial sur le ciment". Les estimations de l'"International Cement Review's Global Report" ("Rapport mondial sur le ciment") cinquième édition, achevée en janvier 2003, sur notre production diffèrent par certains aspects des estimations de notre direction. Nous avons néanmoins retenu les chiffres du "Rapport mondial sur le ciment" pour calculer notre capacité par rapport à la capacité totale de l'industrie.

Europe occidentale

L'Europe occidentale représentait environ 32,9 % de nos ventes de ciment en 2003. Nous avons des implantations importantes en France, au Royaume-Uni, en Grèce, en Espagne, en

Allemagne et en Autriche. Nous avons vendu 30,6 millions de tonnes de ciment en Europe occidentale en 2003, contre 32,8 millions de tonnes en 2002 et 26,0 millions de tonnes en 2001. En Europe occidentale, la plupart des marchés du ciment sont mûrs et, selon le Cembureau, l'Association européenne du ciment, la consommation totale de toute l'Union européenne a été proche de 192 millions de tonnes en 2003, soit près de 503 kg par habitant. Cependant, la consommation varie considérablement selon les régions, la Grèce, l'Espagne et l'Italie enregistrant par exemple une consommation par habitant très supérieure à celle de la France. L'industrie européenne du ciment est concurrentielle sur tous les grands marchés, la production étant généralement concentrée entre les mains des grands groupes internationaux.

Le tableau ci-dessous indique le nombre d'usines et notre capacité de production par pays au 31 décembre 2003 :

Pays / société	Nombre d'usines		Capacité totale de production de ciment (en millions de tonnes)
	Ciment	Broyage de clinker	
France - Lafarge Ciments	10	2	9,6
Royaume-Uni - Blue Circle	8	0	7,5
Grèce - Heracles General Cement	3	0	10,0
Espagne - Lafarge Asland	4	0	4,2
Allemagne - Lafarge Zement	3	0	3,5
Autriche - Lafarge Perlmooser	2	0	1,5
Italie - Lafarge Adriasebina	2	0	1,5
Total Europe occidentale	32	2	37,8

France

Grâce à notre filiale à 100 % Lafarge Ciments, nous sommes le premier producteur de ciment en France. En 2003, la France représentait 28,8 % des ventes de ciment en Europe occidentale. Notre capacité installée totale représentait près de 36 % de la capacité nominale totale en France, selon l'estimation établie par le "Rapport mondial sur le ciment".

En France, nos dix cimenteries et nos deux stations de broyage de clinker en bord de mer sont situées de façon à desservir toutes les grandes zones urbaines du pays et dépendent de quatre bureaux de vente distincts couvrant chacune des grandes régions. Nous disposons par ailleurs d'une station de broyage de laitier et d'une usine de chaux.

Selon les chiffres communiqués par le Cembureau, la consommation de ciment en France a chuté au milieu des années 1990, jusqu'à atteindre 18,7 millions de tonnes en 1996 et 1997, mais a partiellement repris début 1999 et s'est stabilisée depuis, avec une consommation de 20,3 millions de tonnes en 2003, contre 20,4 millions de tonnes en 2002 et

20,7 millions de tonnes en 2001. Nous avons vendu 7,2 millions de tonnes de ciment en France métropolitaine en 2003, contre 7,4 millions de tonnes en 2002 et 2001.

En France, nos principaux concurrents sont les Ciments Français (détenus à 72 % par Italcementi), Vicat (dont HeidelbergCement possède 35 %) et Origny (une filiale à 100 % d'Holcim).

Royaume-Uni

Nous sommes présents au Royaume-Uni depuis notre acquisition de Blue Circle. À travers notre filiale à 100 %, Blue Circle Industries, nous sommes actuellement le premier producteur de ciment au Royaume-Uni. En 2003, ce pays a représenté approximativement 23,2 % de nos ventes de ciment en Europe occidentale. La dernière édition du "Rapport mondial sur le ciment" estime notre capacité installée totale, après fermeture de notre usine de Weardale fin 2002, à environ 48 % de la capacité nominale totale au Royaume-Uni.

Nos huit cimenteries au Royaume-Uni desservent l'ensemble du pays y compris l'Irlande du Nord. Le marché intérieur est

2 Description de nos activités

resté stable en 2003. Nous avons vendu 6,4 millions de tonnes de ciment au Royaume-Uni en 2003, contre 7,1 millions de tonnes en 2002 et 3,5 millions de tonnes en 2001 (les activités de Blue Circle ont seulement été consolidées à compter du 11 juillet 2001).

Au Royaume-Uni, nos principaux concurrents sont Castle Cement (une filiale à 100 % de HeidelbergCement) et Rugby Cement (une filiale à 100 % de RMC).

Grèce

Nous sommes présents en Grèce à travers l'acquisition de Blue Circle et nous y sommes le premier producteur de ciment grâce à notre filiale majoritaire Heracles General Cement. En 2003, ce pays représentait approximativement 20,7 % de nos ventes de ciment en Europe occidentale. Selon la dernière édition du "Rapport mondial sur le ciment", notre capacité installée totale représentait 56 % de la capacité nominale totale de la Grèce.

Nos trois cimenteries sont situées de façon à desservir le marché intérieur à travers sept terminaux portuaires. En 2003, les exportations ont représenté approximativement 35 % de notre production.

Selon les dernières données disponibles du Cembureau, la Grèce est le quatrième pays de l'Union européenne en termes de consommation de ciment par habitant en 2003. Ceci est lié au fait que le marché de la construction repose en grande partie sur le béton. Nous avons vendu 6,0 millions de tonnes de ciment en Grèce en 2003, contre 5,5 millions de tonnes en 2002 et 2,4 millions de tonnes en 2001 (les activités du Blue Circle ont seulement été consolidées à compter du 11 juillet 2001).

Nos principaux concurrents grecs sont Titan Cement Co. et Halyps Cement Co. (contrôlée par Italcementi grâce à la participation de 94 % détenue par les Ciments Français).

Espagne

Nous sommes présents en Espagne grâce à notre filiale majoritaire Lafarge Asland, acquise en 1989. En 2003, ce pays a représenté approximativement 13,2 % de nos ventes de ciment en Europe occidentale. Selon le dernier "Rapport mondial sur le ciment", nous sommes actuellement le troisième producteur de ciment d'Espagne en termes de capacité. Nous avons vendu 4,9 millions de tonnes de ciment en Espagne en 2003, contre 6,8 millions de tonnes en 2002 et 6,7 millions de tonnes en 2001.

Nos quatre usines sont essentiellement implantées dans les régions en croissance, à savoir la côte méditerranéenne et la région centrale entourant Madrid. Nous avons également un réseau de centres de distribution et trois terminaux portuaires. En 2002, nous avons cédé certains actifs cimentiers à la société

Cimpor pour un montant de 225 millions d'euros. Ces actifs comprenaient deux cimenteries situées à Cordoue et à Niebla et représentant une capacité annuelle totale de 0,8 million de tonnes de clinker et 1,4 million de tonnes de ciment, d'une station de broyage située à Huelva (initialement acquise en septembre 2001) ayant une capacité annuelle de 0,6 million de tonnes de ciment et un terminal de distribution à Séville. Selon le Cembureau, l'Espagne figure dans la tête du classement des grands pays européens en termes de consommation de ciment par habitant, en raison du niveau élevé des dépenses d'infrastructure et de construction, et le marché a continué de progresser en 2003, pour atteindre 45,6 millions de tonnes. Cependant, l'effet des importations sur les prix est demeuré important, particulièrement dans les régions côtières, et, selon le "Rapport mondial sur le ciment", les importations de ciment et de clinker représentaient approximativement 17 % de la consommation totale en 2002.

Nos principaux concurrents espagnols sont Valenciana (détenue à 99,5 % par Cemex), Cementos Portland (dont 55 % appartiennent à Valderrivas), Hisalba (une filiale à 99,9 % d'Holcim), Financiera y Minera (contrôlée par Italcementi à travers sa participation dans Ciments Français), Uniland et Cimpor.

En décembre 2003, Lafarge a conclu un contrat pour la vente de 40,9 % de la participation qu'il détenait depuis 1997 dans Cementos Molins, producteur espagnol de ciment ayant des activités en Espagne, en Uruguay, au Mexique et en Argentine. La vente prendra la forme d'une offre publique de rachat restreinte lancée par Cementos Molins pour ses propres actions au premier semestre 2004, sous réserve de l'autorisation des autorités réglementaires espagnoles. L'opération devrait s'élever à environ 270 millions d'euros. Lors des négociations, Lafarge a pu acquérir la participation de 2,64 % détenue par Cementos Molins dans Cementos de Portugal SGPA (Cimpor) pour environ 70 millions d'euros.

Allemagne

Nous y exerçons nos activités par l'intermédiaire de notre filiale à 100 % Lafarge Zement GmbH. En 2003, l'Allemagne représentait environ 5,1 % de nos ventes de ciment en Europe occidentale. Nous sommes le sixième producteur de ciment d'Allemagne en termes de capacité, selon la dernière édition du "Rapport mondial sur le ciment".

Nous avons trois usines en Allemagne : à Wössingen, près de Karlsruhe, où nous avons pris une première participation en 1976, à Karsdorf, dans la Saxe-Anhalt, en ex-Allemagne de l'Est, acquise en 1991, et à Sötenich, en Rhénanie-du-Nord-Westphalie, près de la frontière belge, acquise en 1998. L'usine

de Wössingen fournit le sud de l'Allemagne, notamment Stuttgart et Munich, celle de Karsdorf, le Centre et le Nord-Est, et l'usine de Sötenich dessert l'ouest du pays, notamment Cologne et Düsseldorf. D'autre part, Dresde et le sud-est de l'Allemagne reçoivent les produits de l'usine de Cizkovice, en République tchèque.

Le secteur de la construction en Allemagne a subi un recul depuis 1999, selon le Cembureau, avec un marché s'élevant à 27,3 millions de tonnes en 2003, soit une baisse de 5 % par rapport à 2002 et un recul de 14,5 % par rapport à 2001. Nous avons vendu 3,1 millions de tonnes en 2003, contre 2,7 millions de tonnes en 2002 et 2,5 millions de tonnes en 2001. Nos principaux concurrents allemands sont Dyckerhoff (Buzzi Unicem), HeidelbergCement, Schwenk, Readymix Zement (filiale de RMC plc) et Holcim.

Autriche

Nous sommes présents en Autriche par l'intermédiaire de notre filiale à 100 % Lafarge Perlmooser AG, dont nous sommes d'abord devenus actionnaires par le rachat de Cementia, en 1989. En 2003, l'Autriche représentait environ 4,2 % de nos ventes de ciment en Europe occidentale. Lafarge Perlmooser AG est le premier producteur de ciment d'Autriche en termes de capacité, selon la dernière édition du "Rapport mondial sur le ciment". Nous avons deux cimenteries, l'une près de Vienne, l'autre en Styrie. Nous avons vendu 1,4 million de tonnes de ciment en Autriche en 2003, contre 1,4 million de tonnes en 2002 et 1,5 million de tonnes en 2001. Nos principaux concurrents autrichiens sont Wietersdorfer, Schretter, Leube, SPZ et Gmundner.

Par ailleurs, nous détenons 50 % de Kirchdorfer Zement, qui possède une usine d'une capacité nominale de 0,55 million de

tonnes, selon la dernière édition du "Rapport mondial sur le ciment".

Italie

Notre activité ciment en Italie est assurée par l'intermédiaire de notre filiale à 100 % Lafarge Adriasebina. En 2003, l'Italie représentait approximativement 4,1 % de nos ventes de ciment en Europe occidentale. Nous avons vendu 1,4 million de tonnes de ciment en Italie en 2003, contre 1,4 million de tonnes en 2002 et 1,3 million de tonnes en 2001.

Nous avons cédé fin 2002 notre participation de 20 % dans le cimentier Sacci pour environ 20 millions d'euros.

Amérique du Nord

L'Amérique du Nord représentait près de 21,1 % de nos ventes de ciment en 2003. Nous sommes représentés en Amérique du Nord par notre filiale majoritaire Lafarge North America Inc., cotée à la Bourse de New York, et à travers notre filiale à 100 % Blue Circle North America, acquise dans le cadre de l'acquisition de Blue Circle. Les actifs de Blue Circle North America sont actuellement gérés par Lafarge North America, laquelle dispose d'une option d'achat de ces actifs du 1^{er} juillet 2002 au 31 décembre 2004 pour un prix fixe de 1,4 milliard de dollars US, sous réserve de certains ajustements à la date d'exercice. L'Amérique du Nord est un marché mûr, et les ventes sont saisonnières au Canada et dans une bonne partie de la côte est des Etats-Unis et le Midwest, où les températures en hiver tombent en dessous de la température minimum nécessaire à la prise du béton. Nous avons vendu 18,0 millions de tonnes de ciment en Amérique du Nord en 2003, contre 17,5 millions de tonnes en 2002 et 16,0 millions de tonnes en 2001.

Le tableau ci-dessous indique le nombre d'usines et notre capacité de production par pays au 31 décembre 2003 :

Pays / société	Nombre d'usines		Capacité totale de production de ciment (en millions de tonnes)	
	Ciment	Broyage de clinker		
États-Unis	- Lafarge North America	8	0	7,0
	- Blue Circle North America	5	0	5,0
Canada	- Lafarge Canada Inc.	7	0	5,3
Total Amérique du Nord		20	0	17,3

2 Description de nos activités

États-Unis

En 2003, les États-Unis représentaient environ 84,5 % de nos ventes de ciment en Amérique du Nord. D'après les chiffres communiqués dans le rapport de la Portland Cement Association intitulé "Plant Information Summary", établi au 31 décembre 2001, nous sommes le deuxième producteur de ciment en termes de capacité opérationnelle annuelle de production de clinker dans les dispositifs en activité, avec 12,7 % estimé de la capacité opérationnelle annuelle de production de clinker de l'ensemble des cimenteries américaines. L'acquisition de Blue Circle nous a apporté des usines au sud-est des États-Unis qui sont venues s'ajouter à nos usines essentiellement implantées dans les États du Centre et du Midwest, s'étendant des Grands Lacs du nord au sud du bassin du Mississippi. Deux nouvelles lignes de production sont devenues opérationnelles en 2002 en remplacement d'anciennes lignes : Sugar Creek II, près de Kansas City, et Roberta, dans l'Alabama. En 2003, nous avons cédé nos activités de Floride, qui consistaient essentiellement en deux stations de broyage de ciment et terminaux d'importation, pour environ 142 millions d'euros. Nous avons développé l'utilisation de produits entrant dans la fabrication du ciment et avons déjà deux stations de broyage de laitier, l'une à Baltimore, dans le Maryland, et l'autre proche de Chicago, dans l'Illinois, qui est devenue opérationnelle en avril 2002.

Nos principaux concurrents aux États-Unis sont Holnam (une filiale d'Holcim), Southdown (une filiale de Cemex), Ash Grove Cement ainsi que les filiales américaines de HeidelbergCement.

Nous avons vendu 14,8 millions de tonnes de ciment aux États-Unis en 2003, contre 14,6 millions de tonnes en 2002 et 12,9 millions de tonnes en 2001. En 2003, nos marchés les plus importants étaient l'Illinois, le Michigan et le Wisconsin.

Canada

En 2003, le Canada représentait approximativement 15,5 % de nos ventes de ciment en Amérique du Nord. Nous sommes le premier producteur de ciment du Canada, selon le dernier rapport trimestriel de la Canadian Portland Cement Association intitulé "Canadian 2004 Outlook Assessment", établi au 31 décembre 2003, date des dernières informations disponibles, avec environ 33,8 % de la capacité totale de production de clinker des dispositifs actifs au Canada. Nous sommes le seul cimentier fournissant toutes les régions du pays. Nos principaux concurrents canadiens sont St. Lawrence Cement (filiale d'Holcim) et St. Marys Cement (une filiale de Votorantim).

Nous avons vendu 3,2 millions de tonnes de ciment au Canada en 2003, contre 3 millions de tonnes en 2002 et 3,1 millions de tonnes en 2001. Nos ventes les plus importantes ont été réalisées dans l'Ontario, et ont représenté 52 % de nos livraisons de ciment canadien en 2003. Les autres provinces où le chiffre d'affaires a été élevé étaient l'Alberta, la Colombie-Britannique et le Québec. Environ 28 % de nos livraisons de ciment au Canada étaient destinées à notre branche Granulats et Béton.

En plus des usines mentionnées dans le tableau ci-dessus, nous avons deux stations de broyage de laitier dans l'Ontario. Selon la Portland Cement Association, notre premier concurrent détenait environ 17,6 % de la capacité nominale annuelle de production de clinker dans les dispositifs actifs au Canada.

Europe centrale et de l'Est

En 2003, l'Europe centrale et de l'Est représentait approximativement 6,4 % de nos ventes de ciment. Nous avons voulu profiter des opportunités offertes par les marchés émergents d'Europe centrale et de l'Est et sommes implantés en Pologne, en République tchèque, en Roumanie, en Slovénie en Serbie et dans la Communauté des États indépendants. Nous sommes en outre actionnaires d'une usine située en Moldavie. De nombreux pays d'Europe centrale et de l'Est souffrent

actuellement de capacités excédentaires chroniques résultant de la planification centralisée. Cependant, nous pensons que l'élargissement de l'Union européenne vers l'Est offre de bonnes perspectives de croissance à long terme et nos établissements polonais et roumains génèrent déjà une part significative de nos bénéfices. Les sociétés consolidées ont vendu 9,0 millions de tonnes de ciment en Europe centrale et de l'Est en 2003, contre 8,1 millions de tonnes en 2002 et 6,2 millions de tonnes en 2001.

Le tableau ci-dessous indique le nombre d'usines et notre capacité de production par pays au 31 décembre 2003 :

Pays / société	Nombre d'usines		Capacité totale de production de ciment (en millions de tonnes)
	Ciment	Broyage de clinker	
Pologne - Lafarge Cement Polska	2	0	4,0
Roumanie - Lafarge Romcim	2	1	4,4
Rép. tchèque - Cizkoviccka Cementarna	1	0	1,0
CEI - Voskresensk cement - Mykolaiv cement - Ural cement - Cement Rezina	1	0	1,9
	1	0	1,6
	1	0	1,7
	1	0	1,2
Total CEI	4	0	6,4
Serbie-Monténégro - Beocinska Fabrika Cementa	1	0	1,5
Slovénie - Cementarna Trbovlje	1	0	0,6
Total Europe centrale et de l'Est	11	1	17,9

Pologne

En 2003, la Pologne représentait approximativement 28,6 % de nos ventes de ciment en Europe centrale et de l'Est. Nous y sommes présents grâce à notre filiale majoritaire, Lafarge Cement Polska, qui, d'après notre expérience de ce secteur, est le deuxième producteur en termes de capacité. Nous avons acheté nos usines polonaises dans le cadre d'une série d'acquisitions intervenues en 1995 et 1996. En 2003, nous avons racheté la participation de la Banque européenne pour la reconstruction et le développement dans Lafarge Polska, société holding de Lafarge Cement Polska. Nous avons vendu 2,2 millions de tonnes de ciment en Pologne en 2003, contre 2,2 millions de tonnes en 2002 et 2,3 millions de tonnes en 2001. Nous avons remplacé l'un de nos vieux fours à procédé à voie humide par un nouveau four utilisant un procédé à voie sèche dans notre cimenterie de Kujawy, dans le nord de la Pologne. Ce dernier est devenu opérationnel début 2003. Nos principaux concurrents en Pologne sont CRH, HeidelbergCement et Dyckerhoff.

Roumanie

En 2003, la Roumanie représentait approximativement 24,7 % de nos ventes de ciment en Europe centrale et de l'Est. Nous avons deux cimenteries ainsi qu'une station de broyage de clinker dans ce pays, grâce à notre filiale majoritaire Lafarge Romcim, acquise en 1997. A la suite de cette opération d'acquisition, nous avons vendu une participation minoritaire indirecte à la Banque européenne pour la reconstruction et le développement. En 2003, nous avons augmenté notre participation dans Lafarge Romcim à 77,81 %. D'après notre expérience de ce secteur, nous estimons être le premier producteur de ciment de Roumanie en termes de capacité. Nos principaux concurrents sont Holcim, HeidelbergCement et Romcim Fieni.

La consommation de ciment en Roumanie s'est effondrée après la chute du régime communiste en 1989, à la suite de l'arrêt de la construction de logements financés par l'État. Il en résulte une sous-utilisation des larges capacités des cimentiers roumains. Selon le "Rapport mondial sur le ciment", le marché total du ciment en Roumanie a été estimé à 4,6 millions de tonnes en 2002, avec une capacité de production industrielle totale de 10,7 millions de tonnes. En 2003, nous avons exporté près de 43,8 % de la production, et nous avons produit 2,9 millions de

2 Description de nos activités

tonnes de ciment en Roumanie, contre 2,9 millions de tonnes en 2002 et 2,7 millions de tonnes en 2001.

République tchèque

En 2003, la République tchèque représentait environ 6,6 % de nos ventes de ciment en Europe centrale et de l'Est. Nos activités en République tchèque sont assurées par l'intermédiaire de notre filiale majoritaire Lafarge Cement AS. En 2003, nous avons exporté près de 55,7 % de la production, et vendu 0,3 million de tonnes de ciment en République tchèque, contre 0,3 million de tonnes en 2002 et 0,4 million de tonnes en 2001. Nos principaux concurrents en République tchèque sont HeidelbergCement, Holcim et Dyckerhoff.

Communauté des Etats indépendants

Nous avons des usines situées en Russie, en Ukraine et en Moldavie.

En 1996, nous avons pris une participation majoritaire dans JSC Voskresenskement, qui possède une cimenterie à Voskresensk, près de Moscou. En octobre 2003, nous avons acquis une participation de 75 % dans Uralcement, qui possède une usine dans l'Oural, d'une capacité de 1,7 million de tonnes. Selon la dernière édition du "Rapport mondial sur le ciment", le marché total du ciment en Russie était estimé à 35 millions de tonnes en 2002, par rapport à une capacité totale de production industrielle de 77,3 millions de tonnes. Nous avons vendu 1,6 million de tonnes de ciment dans ce pays en 2003, contre 1,5 million de tonnes en 2002 et 1,3 million de tonnes en 2001.

Nous avons acquis une participation dans Mykolaivcement, qui exploite une usine à Mykolaiv, près de la mer Noire, en 1999, après avoir initialement pris une participation minoritaire en 1998. Nous avons vendu 0,8 million de tonnes en Ukraine en 2003, contre 0,7 million de tonnes en 2002.

En Moldavie, notre filiale à 100 % Cement Rezina gère une cimenterie à Rezina dont la capacité est de 1,2 million de tonnes.

Serbie-Monténégro

Notre filiale Beocinska Fabrika Cementa, acquise en 2002, est le premier producteur de ciment de Serbie-Monténégro. D'une capacité annuelle totale de production de 1,5 million de tonnes, la cimenterie est située au bord du Danube, près de Novi Sad et de Belgrade. Nous avons ensuite cédé 49,98 % de notre participation dans Beocinska Fabrika Cementa ramenant ainsi celle-ci à 34,72 %. Nous avons vendu 1,0 million de tonnes de ciment en Serbie-Monténégro en 2003, contre 0,8 million de tonnes en 2002.

Slovénie

Notre filiale Cementarna Trbovlje, acquise en 2002, est le deuxième producteur du marché slovène, avec une capacité annuelle totale de production de 0,6 million de tonnes. L'usine est située près des deux principales villes du pays (Ljubljana et Maribor) et proche de l'Autriche. Nous avons vendu 0,5 million de tonnes de ciment en Slovénie en 2003, contre 0,4 million de tonnes en 2002.

Bassin méditerranéen

En 2003, le Bassin méditerranéen représentait environ 6,9 % de nos ventes de ciment. Nous pensons que les pays émergents du Bassin méditerranéen ont un fort potentiel de croissance à moyen et à long terme, car ils sont en pleine industrialisation et urbanisation. Nombre des marchés du ciment de la région ne se sont ouverts que récemment à la concurrence, après des années de contrôle étatique. Les sociétés consolidées ont vendu 9,9 millions de tonnes de ciment dans la région en 2003, contre 9,5 millions de tonnes en 2002 et 11,4 millions de tonnes en 2001.

Le tableau ci-dessous indique le nombre d'usines et notre capacité de production par pays au 31 décembre 2003 :

Pays / société	Nombre d'usines		Capacité totale de production de ciment (en millions de tonnes)
	Ciment	Broyage de clinker	
Maroc - Lafarge Maroc	4	0	4,2
Jordanie - Jordan Cement Factories	2	0	4,5
Turquie - Lafarge Aslan - Yibitas Lafarge - Eregli Cimento	1	0	2,1
	3	3	2,1
	0	1	0,2
Total Turquie	4	4	4,4
Égypte - Beni Suef Cement Company - Alexandria Portland Cement	1	0	1,5
	1	0	3,0
Total Égypte	2	0	4,5
Total Bassin méditerranéen	12	4	17,6

Maroc

En 2003, le Maroc représentait approximativement 28,3 % de nos ventes de ciment dans le Bassin méditerranéen. Nous exploitons quatre cimenteries au Maroc par l'intermédiaire de notre filiale Lafarge Maroc et de ses filiales opérationnelles. Notre associé dans Lafarge Maroc est l'ONA, le plus grand groupe marocain. D'après les chiffres communiqués dans la dernière édition du "Rapport mondial sur le ciment", nous sommes le premier producteur de ciment et détenons environ 45 % de la capacité de production du pays. Nous avons vendu 1,9 million de tonnes de ciment au Maroc en 2003, contre 1,8 million de tonnes en 2002 et 3,4 millions de tonnes en 2001 (la réduction entre 2001 et 2002 résultant du passage d'une intégration globale en 2001 à une intégration proportionnelle depuis 2002). Le marché est composé d'acteurs internationaux et nos concurrents, Italcementi, Holcim et Cimpor, possèdent six cimenteries et deux stations de broyage au Maroc.

L'économie marocaine est vulnérable aux variations brutales que peut connaître l'agriculture, suite au manque de précipitations, et sort d'une période de récession. La consommation de ciment augmente mais les perspectives de croissance sont fortement influencées par l'état de l'agriculture. En 2001, nous avons entamé la construction d'une nouvelle cimenterie proche de celle de Tétouan, qui s'est achevée en septembre 2003. La nouvelle cimenterie a été mise en production en octobre 2003, à la suite de quoi nous avons fermé l'ancienne cimenterie. Cette nouvelle usine a la même capacité que l'ancienne, soit 0,7 million de tonnes par an. La construction de la nouvelle usine a été autofinancée par Lafarge Maroc.

Jordanie

En 2003, la Jordanie représentait approximativement 33,1 % de nos ventes de ciment dans le Bassin méditerranéen. Nous sommes présents en Jordanie par l'intermédiaire de Jordan Cement Factories, une société cotée en Bourse. En 1998, la société a été privatisée et nous nous étions portés acquéreurs de 33,3 % de son capital. Nous sommes à ce jour son principal actionnaire, à hauteur de 48 %, et la Sécurité sociale jordanienne est son deuxième actionnaire avec une participation de 23 %.

La consommation de ciment a augmenté ces dernières années, malgré les difficultés socio-économiques et l'incertitude prolongée du processus de paix au Proche-Orient. Nous avons vendu 2,8 millions de tonnes de ciment en Jordanie en 2003, contre 2,7 millions de tonnes en 2002 et 2,4 millions de tonnes en 2001. En outre, nous avons exporté 0,8 million de tonnes de ciment et de clinker.

Turquie

En 2003, la Turquie représentait près de 12,5 % de nos ventes de ciment dans le Bassin méditerranéen. Par l'intermédiaire de notre filiale majoritaire Lafarge Aslan Cimento AS, nous exploitons une usine à Darica, en Marmara, et par notre filiale à 100 % Agretas Agregada Insa at San.ve Tic.AS, nous détenons 49,9 % de Yibitas Lafarge, une joint-venture avec Yibitas Holding, que nous dirigeons. Yibitas Lafarge possède des usines en Anatolie centrale et dans la région de la mer Noire.

Le marché du ciment en Turquie a été frappé par une récession économique au cours des trois dernières années, qui a donné lieu à une crise financière. Cependant, nous estimons qu'à long terme la Turquie constitue un marché de croissance pour le ciment avec une consommation par habitant élevée. Le marché est extrêmement concurrentiel, avec des acteurs éparpillés, et les tremblements de terre de 1999 ont eu un effet dévastateur sur l'économie turque et les marchés du ciment. L'excès d'offre résultant de la capacité en clinker de la région atteignait 20 % ces dernières années, entraînant de nombreuses exportations. Nous avons exporté environ 21,0 % de la production en 2003 et vendu 1,9 million de tonnes de ciment en Turquie la même année, contre 2,8 millions de tonnes en 2002 et 3,1 millions de tonnes en 2001. Nos principaux concurrents sont Akçansa (filiale de HeidelbergCement et Sabancı), Italcementi, Nuh Cimento, BURSA, Vicat et OYAK.

Égypte

Nous sommes présents en Égypte à travers Lafarge Titan Egyptian Investments, une joint-venture avec le groupe cimentier grec Titan S.A. En 1999, nous nous étions alliés à Titan S.A. pour racheter 76 % de la Beni Suef Cement Company et cette participation conjointe a été portée à 95 % en 2000. En 2002, nous avons inclus dans la joint-venture la société Alexandria Portland Cement, acquise à travers l'acquisition de Blue Circle. Beni Suef possède une usine à four en voie sèche, située à 120 kilomètres au sud du Caire, qui est le septième producteur égyptien. Alexandria Portland Cement dessert la seconde ville d'Égypte, Alexandrie. La société est le dixième producteur de ciment en Égypte et possède une usine avec plusieurs fours à voie humide ainsi qu'une ligne en voie sèche mise en service mi-2002. La nouvelle ligne en voie sèche augmente la capacité de nos opérations à 4,5 millions de tonnes. Nous avons vendu 1,2 million de tonnes de ciment en Égypte en 2003 contre 1,3 million de tonnes en 2002 et 1,6 million de tonnes en 2001. Nos principaux concurrents en Égypte sont Egyptian Cement (une filiale d'Holcim), Assiut (une filiale de Cemex) et Suez (une filiale d'Italcementi).

2 Description de nos activités

Amérique latine

En 2003, l'Amérique latine représentait environ 6,5 % de nos ventes de ciment. Nous sommes entrés sur le marché latino-américain dans les années 1950, lorsque nous avons démarré nos activités au Brésil. Après une longue période de stagnation dans les années 1970 et 1980, les économies d'Amérique latine

se sont fortement développées dans les années 1990 et, malgré un recul temporaire à la fin de la décennie, nous pensons que cette tendance se maintiendra. Nos filiales consolidées ont vendu 6,2 millions de tonnes de ciment en Amérique latine en 2003, contre 6,5 millions de tonnes en 2002 et 6,4 millions de tonnes en 2001.

Le tableau ci-dessous indique le nombre d'usines et notre capacité de production par pays au 31 décembre 2003 :

Pays / société	Nombre d'usines		Capacité totale de production de ciment (en millions de tonnes)
	Ciment	Broyage de clinker	
Brésil - CNCP et CMS	6	0	4,3
Venezuela - FNC	2	0	1,6
Chili - Empresas Melon	1	0	2,0
Honduras - Industria Cementera Hondurena	1	0	0,6
Antilles françaises - Ciments Antillais et Ciments Guyanais	0	3	0,9
Mexique - CPBM	1	0	0,3
Total Amérique latine	11	3	9,7

Brésil

En 2003, le Brésil représentait approximativement 38,5 % de nos ventes de ciment en Amérique latine. Nous sommes présents au Brésil grâce à notre filiale à 100 % Companhia Nacional de Cimento Portland (CNCP) et notre filiale Companhia de Materiais Sulfurosos (CMS). Nos cimenteries brésiliennes se trouvent essentiellement dans le sud-est du pays, dans les Etats de Rio de Janeiro, Minas Gerais et São Paulo. En avril 2002, nous avons cédé des actifs cimentiers à Cimpor pour un montant de 67 millions d'euros. Ces actifs situés, dans l'État de Bahia, comprenaient la station de broyage de Brumado, d'une capacité annuelle totale de 0,6 million de tonnes, et son réseau de distribution de trois terminaux cimentiers. D'après les chiffres publiés dans la dernière édition du "Rapport mondial sur le ciment", nous estimons être le quatrième fabricant de ciment du Brésil. Nos principaux concurrents brésiliens sont Votorantim, João Santos, Holcim et Cimpor.

L'industrie du ciment a connu un ralentissement en 2002 du fait des incertitudes économiques et politiques précédant l'élection présidentielle de 2003. Nous avons vendu 2,6 millions de tonnes de ciment au Brésil en 2003, contre 2,9 millions de tonnes en 2002 et 3,2 millions de tonnes en 2001.

Les ventes au détail, principalement destinées à la construction individuelle, représentent la plus grande partie de la demande.

Par ailleurs, nous détenons une participation de 20 % dans Cimento Tupi.

Venezuela

En 2003, le Venezuela représentait environ 12,5 % de nos ventes de ciment en Amérique latine. Nous exerçons nos activités dans ce pays par l'intermédiaire de notre filiale majoritaire Fabrica Nacional de Cementos. Nos principaux concurrents au Venezuela sont Cemex et Holcim. Selon les chiffres publiés dans la dernière édition du "Rapport mondial sur le ciment", nous estimons être le troisième producteur de ciment du Venezuela en termes de capacité nominale.

Nos usines vénézuéliennes sont situées dans le nord du pays, où 80 % de la population est concentrée. Nous avons vendu 0,6 million de tonnes de ciment au Venezuela en 2003, contre 0,8 million de tonnes en 2002 et 0,9 million de tonnes en 2001.

Nous détenons en outre 23 % de Cementos Catatumbo.

Chili

Nous sommes présents au Chili à travers notre filiale majoritaire Empresas Melon, acquise dans le cadre de l'acquisition de Blue Circle. En 2003, le Chili a représenté 16,1 % de nos ventes de ciment en Amérique latine. Empresas Melon exploite une usine située près de la capitale, Santiago. Notre capacité nominale totale a représenté environ 24 % de la capacité totale du Chili, d'après les estimations contenues dans la dernière édition du "Rapport mondial sur le ciment". Nous avons vendu 1,3 million de tonnes de ciment au Chili en 2003, comme en 2002, et 0,6 million de tonnes en 2001 (comme pour les autres filiales acquises dans le cadre de l'acquisition de Blue

Circle, les ventes 2001 ont été consolidées depuis le 11 juillet 2001).

Nos principaux concurrents au Chili sont Polpaico (détenu à 54 % par Holcim) et Cementos Bio-Bio (incluant Industria Nacional de Cemento).

Honduras

En 2003, le Honduras a représenté environ 10,8 % de nos ventes de ciment en Amérique latine. Nous avons acquis notre filiale majoritaire Industria Cementera Hondurena, qui a une usine implantée près de la capitale, Tegucigalpa, en mars 1998. Nous sommes en train d'augmenter la capacité de l'usine à 700 000 tonnes par an. Notre unique concurrent est Cementos del Norte, qui est contrôlé par Holcim et possède une usine près de la frontière guatémaltèque.

Mexique

Nous exploitons une seule usine au Mexique, à travers notre filiale Lafarge Cementos S.A. de C.V. de Mexico (CPBM), que nous avons acquise en 1999. Notre usine mexicaine se trouve dans l'État d'Hidalgo, près de Mexico. Nos principaux concurrents sont Cemex et Holcim.

En 2003, nous avons décidé de commencer la construction d'une nouvelle cimenterie près de l'usine de Mexico. Cette nouvelle usine aura une capacité annuelle de production de 600 000 tonnes et remplacera l'usine existante, dont la capacité est de 350 000 tonnes par an. Cette nouvelle usine devrait être opérationnelle en 2006. Le coût total de l'investissement, y compris les réserves supplémentaires, devrait s'élever à environ 120 millions de dollars US.

Afrique subsaharienne et océan Indien

Nos activités dans cette zone ont été considérablement étendues à la suite de l'acquisition de Blue Circle, qui avait des activités au Nigeria et au Zimbabwe, lesquelles se sont ajoutées à nos opérations existantes concentrées en Afrique du Sud et au Kenya. En 2003, cette région représentait environ 12,0 % de nos ventes de ciment. En 2003, les sociétés que nous avons consolidées ont vendu 11,2 millions de tonnes de ciment dans la région, contre 10,2 millions de tonnes en 2002 et 7,2 millions de tonnes en 2001.

Le tableau ci-dessous indique le nombre d'usines et notre capacité de production par pays au 31 décembre 2003 :

Pays / société	Nombre d'usines		Capacité totale de production de ciment (en millions de tonnes)	
	Ciment	Broyage de clinker		
Nigeria	- WAPCo	2	0	1,6
	- Ashakacem	1	0	0,9
Total Nigeria		3	0	2,5
Afrique du Sud	- Lafarge Afrique du Sud Ltd	1	1	2,4
Kenya	- Bamburi Cement	1	1	2,7
Cameroun	- Cimencam	1	1	1,1
Bénin	- SCB Lafarge	1	0	0,6
Zimbabwe	- Circle Cement	1	0	0,4
Ouganda	- Hima Cement Ltd	1	0	0,3
Zambie	- Chilanga Cement	2	0	0,7
Malawi	- Portland Cement	0	1	0,2
Tanzanie	- Mbeya Cement	1	0	0,3
Madagascar	- Sanca	1	0	0,1
Total Afrique subsaharienne		13	4	11,3

2 Description de nos activités

Nigeria

Nous sommes présents au Nigeria à travers notre acquisition de Blue Circle. Notre activité est répartie entre nos deux filiales West African Portland Cement Company, qui fournit le marché de Lagos, et Ashakacem Plc, qui fournit le nord du Nigeria. En août 2003, nous avons inauguré une nouvelle cimenterie à Ewekoro dont la capacité annuelle est de 1 million de tonnes. Notre capacité nominale totale a représenté en 2002 environ 46 % de la capacité totale du Nigeria, d'après les estimations contenues dans la dernière édition du "Rapport mondial sur le ciment". En 2003, le Nigeria représentait approximativement 32,9 % de nos ventes de ciment en Afrique subsaharienne et océan Indien.

Le marché intérieur a chuté fortement en 2002, avant l'élection présidentielle de 2003, et s'est en partie redressé en 2003. Nous avons vendu 3,5 millions de tonnes de ciment au Nigeria en 2003, contre 3,3 millions de tonnes en 2002 et 1,3 million de tonnes en 2001 (comme pour les autres filiales acquises dans le cadre de l'acquisition de Blue Circle, les ventes 2001 ont été consolidées depuis le 11 juillet 2001). Nos concurrents au Nigeria sont Benue Cement, Nigerian Cement, Cement Co. Northern Nigeria (détenu à 40 % par HeidelbergCement), Bendel Cement, Calabar Cement ainsi que certains importateurs.

Afrique du Sud

En 2003, l'Afrique du Sud représentait approximativement 14,4 % de nos ventes de ciment en Afrique subsaharienne et océan indien. Nous avons acquis notre filiale à 100 % Lafarge South Africa Ltd, en juillet 1998. Nous disposons d'une cimenterie fournissant le marché de Johannesburg et d'une station de broyage près de Durban. Ces dix dernières années, la plupart des producteurs ont utilisé moins de 60 % de leur capacité nominale.

Le marché intérieur a connu une progression en 2003 et nous avons vendu 1,7 million de tonnes de ciment en Afrique du Sud, contre 1,6 million de tonnes en 2002 et 1,5 million de tonnes en 2001. Nos principaux concurrents sont Pretoria Portland Cement et Alpha (une filiale d'Holcim). La participation de 33 % de Lafarge South Africa dans Natal Portland Cement (NPC) a été cédée à Cimpor en novembre 2002 pour environ 32 millions d'euros.

Kenya et Ouganda

En 2003, le Kenya représentait environ 8,5 % de nos ventes de ciment en Afrique subsaharienne et océan Indien. Nous sommes présents au Kenya au travers de notre filiale Bamburi Cement Ltd, qui était gérée sous forme de joint-venture avec Blue Circle préalablement à l'acquisition de cette dernière, en 2001. Bamburi Cement Ltd. possède une cimenterie intégrée à Mombasa et une unité de broyage à Nairobi. Le marché

intérieur a progressé en 2002, après plusieurs années de stagnation liée à la situation économique et à l'absence de financements publics et de fonds de développement. Nos principaux concurrents sur ce marché sont Athi River Mining et East African Portland Cement, une société contrôlée par l'État dans laquelle Lafarge et Bamburi ont une participation minoritaire combinée de l'ordre de 40 %. Par le biais de Bamburi Cement Ltd, nous avons acquis une participation dans Hima Cement Ltd en 1999, une société possédant une cimenterie en Ouganda.

Cameroun, Bénin et Madagascar

Notre filiale Cimenteries du Cameroun, connue sous le nom de Cimencam, est l'unique producteur de ciment du pays. Au Bénin, nous avons une participation de 50 % dans SCB Lafarge, qui possède une usine située à Onigbolo. Nous avons également une participation majoritaire dans la Nouvelle Cimenterie d'Amboanio ("Sanca") à Madagascar.

Zambie, Malawi, Tanzanie et Zimbabwe

Nous avons acquis Pan African Cement Ltd qui détient des participations majoritaires dans Chilanga Cement Plc (Zambie), Portland Cement Company (Malawi) et Mbeya Cement Company (Tanzanie), en 2001. Pan African Cement est consolidée depuis mai 2001. L'activité a été achetée à CDC Capital Partners, anciennement la Commonwealth Development Corporation, qui avait acquis ces participations dans le cadre des programmes de privatisation lancés par les gouvernements respectifs. Début 2003, nous avons décidé de fermer le four de notre cimenterie du Malawi afin d'optimiser l'utilisation de nos actifs au niveau régional. Notre filiale majoritaire au Zimbabwe, Circle Cement, a été acquise dans le cadre de l'acquisition de Blue Circle. Circle Cement possède une usine qui dessert la capitale, Harare.

Marine Cement

Marine Cement est essentiellement importateur et distributeur de ciment à l'île Maurice, au Sri Lanka, aux Maldives, à la Réunion et aux Seychelles. Marine Cement a vendu 2,2 millions de tonnes de ciment en 2003, contre 1,5 million de tonnes en 2002 et 2001. Marine Cement achète son ciment à nos filiales, notamment Bamburi Cement au Kenya et Semen Andalas en Indonésie, et auprès de fournisseurs tiers.

Asie-Pacifique

En 2003, la région Asie-Pacifique représentait approximativement 14,2 % de nos ventes de ciment. Nous pensons que les perspectives de croissance à long terme sont bonnes. Les sociétés consolidées ont vendu 23,1 millions de tonnes de ciment dans la région en 2003, contre 21,1 millions de tonnes en 2002 et 14,4 millions de tonnes en 2001.

Le tableau ci-dessous indique le nombre d'usines et notre capacité de production par pays au 31 décembre 2003 :

Pays / société	Nombre d'usines		Capacité totale de production de ciment (en millions de tonnes)
	Ciment	Broyage de clinker	
Malaisie - Malayan Cement Berhad	3	1	12,0
Inde - Lafarge India Ltd	2	1	5,0
Corée du Sud - Lafarge Halla Cement	2	1	7,5
Philippines - Lafarge Philippines	6	2	10,0
Indonésie - P.T. Semen Andalas	1	0	1,3
Chine - Beijing Chinefarge Cement - Shunfa Lafarge Cement - Lafarge Dujiangyan Cement - Lafarge Chongqing Cement	1	0	0,7
	1	0	0,4
	1	0	1,4
	1	0	0,8
Total Chine	4	0	3,3
Total Asie	18	5	39,1

Malaisie

Nous sommes présents en Malaisie par le biais de notre filiale majoritaire Malayan Cement Berhad, acquise dans le cadre de l'acquisition de Blue Circle. Malayan Cement Berhad est le premier producteur de ciment en Malaisie. En 2003, la Malaisie représentait environ 30,2 % de nos ventes de ciment en Asie-Pacifique. Notre capacité nominale totale représentait environ 45 % de la capacité totale estimée de clinker en Malaisie, d'après la dernière édition du "Rapport mondial sur le ciment". Nos trois usines et station de broyage en Malaisie sont situées de façon à desservir l'ensemble du marché malais et l'exportation. Nous avons exporté environ 26 % de notre production en 2003. Nous avons vendu 6,4 millions de tonnes de ciment en Malaisie en 2003, contre 5,5 millions de tonnes en 2002 et 2,9 millions de tonnes en 2001 (comme pour les autres filiales acquises dans le cadre de l'acquisition de Blue Circle, les ventes 2001 ont été consolidées depuis le 11 juillet 2001). En 2002, le marché a été orienté à la hausse durant le premier semestre, avec une diminution sensible au deuxième semestre du fait de mesures d'expulsion touchant les travailleurs clandestins dans le secteur de la construction. Le marché a ensuite repris en 2003, après la résolution de la situation des travailleurs clandestins et la poursuite du développement du pays.

Nos principaux concurrents en Malaisie sont Tasek Corporation, Renong, CMS Cement, Perak Hanjoong et Tenggara (détenu à 100 % par Holcim).

Inde

En 2003, l'Inde représentait environ 18,4 % de nos ventes de ciment en Asie-Pacifique. Nous sommes initialement entrés sur le marché indien à travers l'acquisition en novembre 1999 des cimenteries de la branche ciment de Tata Iron and Steel Co. En 2001, nous avons ensuite étendu notre présence en rachetant, pour un montant d'environ 112 millions d'euros, la branche ciment de Raymond Ltd, constituée d'une cimenterie située dans l'État de Chattisgarh avec une capacité de 2,2 millions de tonnes. A la suite du rachat de la branche ciment de Raymond Ltd., nous estimons, d'après notre expérience de ce secteur, que nous sommes le premier producteur de ciment dans la région orientale de l'Inde. Nous avons vendu 3,6 millions de tonnes dans la région en 2003, contre 3,9 millions de tonnes en 2002 et 3,3 millions de tonnes en 2001. Nos principaux concurrents sont Associated Cement Company, Gujarat Ambura Cement Ltd, Larsen & Toubro, Grasim et Century.

Corée du Sud

En 2003, la Corée du Sud représentait environ 16,5 % de nos ventes de ciment en Asie-Pacifique. Nous avons acquis 39,9 % de Lafarge Halla Cement en janvier 2000. Nos associés de Lafarge Halla Cement comprennent le groupe Halla et The State of Wisconsin Investment Board. Notre cimenterie et notre station de broyage de clinker se trouvent dans le nord-est du pays, sur la mer du Japon, et, depuis mai 2002, nous avons ajouté une station de broyage à Samchok, dans le nord-est du pays, laquelle a été acquise auprès de KDB (Korean

2

Description de nos activités

Development Bank). Après le grave recul qu'a connu le secteur du ciment sud-coréen en 1998 et 1999, période au cours de laquelle la consommation a chuté de presque un tiers, le marché du ciment a connu une légère reprise à partir de 2000, avec une stabilisation en 2001. En 2002, l'amélioration générale des conditions économiques s'est traduite par une augmentation de 8 % de la consommation de ciment. En mars 2002, nous avons constitué une joint-venture entre notre filiale à 39,9 % Lafarge Halla Cement et Tong Yang Major Corporation, un producteur de ciment coréen. Nous avons ensuite vendu nos intérêts minoritaires dans cette joint-venture à Tong Yang Major Corporation en décembre 2003 pour 123 millions d'euros.

Lafarge Halla Cement a vendu 8,0 millions de tonnes de ciment en Corée du Sud en 2003, contre 7,2 millions de tonnes en 2002 et 6,5 millions de tonnes en 2001 (3,2 millions, 2,9 millions et 2,6 millions de tonnes en 2003, 2002 et 2001 respectivement, si l'on tient compte du pourcentage de notre participation). Nos principaux concurrents dans le pays sont Ssanyong, Sungshin, Hyundai et Hanil.

Philippines

En 2003, les Philippines représentaient approximativement 15,4 % de nos ventes de ciment en Asie-Pacifique. Grâce à notre filiale à 100 % Lafarge Philippines et à ses participations, y compris celles acquises dans le cadre de l'acquisition de Blue Circle, nous estimons, d'après notre expérience du secteur, que ces participations forment ensemble le premier producteur de ciment des Philippines. Nous nous sommes implantés dans ce pays en octobre 1998, lorsque nous avons racheté des participations dans Continental Operating Corporation et South East Asia Cement Company (Seacem), dont les principales usines sont situées sur l'île de Luçon, près de Manille. Les quatre cimenteries dans lesquelles nous avons des participations du fait de l'acquisition Blue Circle sont situées de façon à desservir la région de Manille, le nord et le sud de l'île de Luçon et Mindanao.

La consommation de ciment aux Philippines est faible par rapport au reste de l'Asie, mais nous estimons qu'elle a augmenté de plus de 7 % par an en moyenne dans la dernière décennie. D'après les estimations du "Rapport mondial sur le ciment", le marché total du ciment s'est élevé à environ 10,9 millions de tonnes en 2002. Le marché a sensiblement décliné en 2003, comparé à 2002, même si nos volumes étaient en augmentation sur l'année. Nous avons vendu 4,2 millions de tonnes de ciment en 2003, contre 3,7 millions de tonnes en 2002 et 2,0 millions de tonnes en 2001 (incluant les activités de Blue Circle à compter du 11 juillet 2001). Nos principaux concurrents dans le pays sont Holcim et Cemex.

Bangladesh

Au Bangladesh, notre filiale Lafarge Surma Cement a commencé la construction d'une nouvelle usine de 1,2 million de tonnes, au bord de la rivière Surma, pour un montant évalué à 255 millions de dollars US. La nouvelle cimenterie est financée en partie par des accords financiers avec un syndicat mis en place avec la Banque mondiale et l'Asian Development Bank. Nous détenons notre participation dans Lafarge Surma Cement à travers une joint-venture à 50/50 avec Cementos Molins.

Indonésie

Nous sommes présents en Indonésie par l'intermédiaire de P.T. Semen Andalas, dont nous avons pris le contrôle en 1994. Notre usine est située à Aceh, à la pointe nord de Sumatra. Nos principaux concurrents sont Gresik (dont Cemex détient 25,5 %), Indocement et Cibinong (dont Holcim détient une participation de l'ordre de 77 %). Nous avons vendu 1,1 million de tonnes de ciment en Indonésie en 2003, contre 1,2 million de tonnes en 2002 et 1,1 million de tonnes en 2001.

Chine

Nous avons actuellement deux usines desservant le marché de Pékin, que nous exploitons par l'intermédiaire de nos filiales majoritaires Beijing Chinafarge Cement Ltd et Beijing Shunfa Lafarge Cement. Nous avons acquis notre usine de Shunfa en 2002. La société de développement de l'investissement, contrôlée par l'État chinois, et une cimenterie chinoise détiennent respectivement 15 % et 20 % de Beijing Chinafarge Cement. Par ailleurs, Beijing Shunfa Lafarge Cement est détenue à 30 % par un partenaire local. Nous avons finalisé la construction d'une cimenterie intégrée de 1,4 million de tonnes à Chengdu, dans la province du Sichuan. L'usine est financée en partie par des accords financiers avec la Banque mondiale.

En juin 2003, nous avons acquis une participation de 70 % dans le capital d'une cimenterie à Chongqing, une ville située dans la province du Sichuan, pour environ 30 millions de dollars US. En décembre 2003, nous avons annoncé notre décision de construire une deuxième ligne de production dans l'usine afin de répondre à la très forte croissance du marché du ciment local. Cet investissement de 40 millions de dollars US devrait augmenter de 1 million de tonnes la capacité de production actuelle de l'usine, de 800 000 tonnes.

Japon

En septembre 2001, notre filiale majoritaire Lafarge Japan Holding, a versé un montant de 70 millions d'euros pour l'acquisition de 39,4 % du capital d'une nouvelle société, Aso Cement Co. Ltd, laquelle a repris les actifs de la branche ciment d'Aso, notamment deux usines à Kyushu d'une capacité globale de 3 millions de tonnes. Notre participation dans Aso Cement Co. Ltd s'élève à 22,45 %, elle est consolidée en appliquant la méthode de la mise en équivalence.

2.7.3 Activités trading

Afin d'augmenter notre chiffre d'affaires et d'explorer de nouveaux marchés sans devoir investir immédiatement dans de nouvelles installations de production, nous avons créé notre filiale Cementia Trading, une entité distincte au sein de Lafarge spécialisée dans l'achat et la vente de ciment. Nous avons acheté et vendu près de 6,5 millions de tonnes de ciment et de clinker en 2003 (ces volumes sont inclus dans ceux présentés par zone géographique, ci-dessus). Environ 60 % de ce chiffre couvraient des exportations de nos établissements, notamment en Grèce, Malaisie et Roumanie, le reste ayant été acheté à des fournisseurs tiers en Indonésie, au Japon, au Venezuela et en Colombie. Grâce à notre réseau commercial, nous pouvons aussi distribuer du ciment provenant de pays où nous avons des surcapacités vers des régions où il en manque. Ainsi, nous utilisons au maximum la capacité de nos établissements du monde entier, tout en réduisant les risques dus à la nature cyclique du secteur. Nos activités trading constituent une part essentielle de nos objectifs stratégiques car elles permettent un développement international prudent et calculé, tout en satisfaisant la demande mondiale selon les régions.

2.7.4 Investissements

La production de ciment est une activité capitalistique. Pour les exercices clos les 31 décembre 2003, 2002 et 2001, les dépenses d'investissement de la branche Ciment pour la maintenance et la modernisation des infrastructures existantes et la croissance interne à travers la construction de nouvelles usines totalisaient respectivement 397, 656 et 883 millions d'euros. Les dépenses d'investissement de la branche Ciment représentaient près de 60 % des dépenses d'investissement globales sur la période de trois ans.

Les principales dépenses d'investissement (supérieures à 20 millions d'euros) réalisées entre 2001 et 2003 pour moderniser ou remplacer les usines et équipements existants concernaient notamment :

- en Amérique du Nord : l'augmentation de la capacité de l'usine de Roberta (Alabama), héritée de Blue Circle (2001 et 2002), de l'usine de Sugar Creek (Missouri) (2001 et 2002) et la construction d'une station de broyage de laitier à Chicago (2001 et 2002);
- en Europe centrale : la construction d'une nouvelle usine à voie sèche à Kujawy, en Pologne (2001, 2002 et 2003);
- dans le bassin méditerranéen : la modernisation de l'usine de Meknès et la nouvelle ligne de Tétouan, au Maroc (2001, 2002

et 2003), ainsi qu'une nouvelle ligne dans l'usine d'Alexandrie, en Égypte (2001 et 2002);

- en Amérique du Sud : la construction d'une nouvelle cimenterie près de Mexico au Mexique (2003);
- en Afrique subsaharienne et dans l'océan Indien : l'augmentation de la capacité de l'usine d'Ewekoro, au Nigeria, héritée de Blue Circle (2001, 2002 et 2003).

Par ailleurs, au cours de ces trois années, le groupe a consacré près de 1 202 millions d'euros à diverses acquisitions en vue d'étendre ses marchés et sa présence géographique. Ce chiffre exclut le rachat de Blue Circle, pour un montant total combiné de 5 322 millions d'euros.

En 2004, le niveau de nos dépenses d'investissement sera lié aux conditions de marché. Nous estimons des dépenses de l'ordre de 600 à 700 millions d'euros, en excluant les nouvelles acquisitions. Nous prévoyons d'investir dans des projets qui ont pour objet le maintien ou l'amélioration des performances de nos usines.

Nos dépenses d'investissement en 2004 concerneront des modernisations et rénovations partielles d'usines en Pologne, au Maroc et en Chine ainsi que des constructions d'usines nouvelles au Mexique et au Bangladesh. Nous prévoyons également en 2004 de saisir des opportunités d'acquisition sélectives.

Le groupe a financé l'ensemble de ses dépenses d'investissement par sa trésorerie d'exploitation, qui totalisait respectivement 2,1 milliards d'euros, 1,8 milliard d'euros et 1,8 milliard d'euros en 2003, 2002 et 2001, alors que les investissements (dépenses d'investissement et acquisitions nettes du produit des cessions) atteignaient respectivement 0,7 milliard d'euros, 0,8 milliard d'euros et 4,7 milliards d'euros. La différence en 2001 a été couverte par emprunt.

2.8 GRANULATS ET BÉTON

Avec un chiffre d'affaires d'environ 4,5 milliards d'euros (comprenant le chiffre d'affaires résultant de nos activités de production d'asphalte, de préfabriqués et de revêtement routier), notre branche Granulats et Béton a représenté 32,7 % de notre chiffre d'affaires consolidé en 2003 et 14,6 % de notre résultat d'exploitation courant. Le retour sur capitaux employés après impôts de la branche Granulats et Béton était de 6,8 % en 2003.

> Voir la note page 13 pour le détail du calcul du retour sur capitaux employés après impôts. Au 31 décembre 2003, la division comptait 20 547 employés.

② Description de nos activités

Lafarge est un des premiers fournisseurs mondiaux de granulats, d'asphalte et de béton prêt à l'emploi. Sur la base des volumes de béton et de granulats vendus en 2003, nous estimons être le deuxième producteur mondial de granulats et de béton prêt à l'emploi, avec des parts de marché significatives en Europe occidentale et en Amérique du Nord. Au 31 décembre 2003, les sociétés consolidées (en méthode globale et proportionnelle) exploitaient 655 carrières et 1 073 centrales à béton dans 22 pays. En outre, nous produisons de l'asphalte et des bétons préfabriqués et nous entreprenons des travaux de construction et de revêtement routier en Amérique du Nord et au Royaume-Uni.

En 2003, les sociétés consolidées (en méthode globale et proportionnelle) ont enregistré des volumes de ventes de 214,0 millions de tonnes de granulats et 34,4 millions de m³ de béton prêt à l'emploi.

Nous avons rassemblé les granulats, le béton et l'asphalte dans la même branche car :

- la clientèle de ces trois produits est la même;
- les contraintes logistiques liées à ces activités obligent à desservir les marchés locaux à partir de nombreuses unités opérationnelles;

- et il est généralement plus rentable de produire du béton prêt à l'emploi et de l'asphalte dans nos carrières de granulats, car ce voisinage nous permet de partager la gestion, les équipements, les services et le marketing et réduit nos frais de logistique, donc les coûts de production en général.

Nous avons démarré l'activité de béton prêt à l'emploi dans le cadre de notre stratégie d'intégration verticale des activités ciment, et nous nous sommes ensuite développés en amont vers les granulats. Les producteurs de béton prêt à l'emploi sont les plus grands consommateurs de ciment sur certains des grands marchés où nous sommes présents. L'intégration verticale visait à mieux gérer les circuits de distribution et à nous mettre en contact direct avec les utilisateurs finaux du ciment. Nous avons intégré les granulats pour disposer d'une source sûre d'approvisionnement en matières premières et exploiter au mieux nos compétences de base, acquises avec le ciment, relatives aux aspects géologique, opérationnel, écologique et administratif de l'exploitation des carrières. Désormais, nous produisons également de l'asphalte en Amérique du Nord et au Royaume-Uni, ce qui offre des débouchés supplémentaires à nos granulats, dans une activité moins cyclique. Notre intention pour les années à venir est

Le tableau ci-dessous détaille nos ventes⁽¹⁾ par zone géographique de destination en 2003, 2002 et 2001:

Zone géographique	Exercice clos le 31 décembre					
	2003		2002		2001 ⁽²⁾	
	(en million d'euros, sauf les pourcentages)					
Europe occidentale	1 845	41,3 %	1 856	38,9 %	1 770	36,8 %
Amérique du Nord	2 130	47,7 %	2 405	50,5 %	2 594	54,0 %
Autres zones	490	11,0 %	507	10,6 %	442	9,2 %
Total	4 465	100 %	4 768	100 %	4 806	100 %

(1) Y compris les ventes d'asphalte, les travaux routiers et les préfabriqués.

(2) Y compris les activités de Blue Circle à partir du 11 juillet 2001.

d'adopter une stratégie de croissance des granulats dans les pays développés et d'améliorer nos résultats opérationnels.

2.8.1. Informations générales sur nos produits, notre industrie et nos marchés

Nos produits

Les granulats (sable, gravier et roche concassée) servent de matériau de base sur les routes, dans les remblais et dans les constructions, et de matière première pour le béton, la maçonnerie, l'asphalte et de nombreux procédés industriels. En Amérique du Nord et au Royaume-Uni, nous produisons également de l'asphalte composé de granulats séchés mélangés à un liant de 5 à 10 % de bitume liquide chauffé, un sous-produit issu du raffinage du pétrole. L'asphalte sert au revêtement des routes. Lafarge intervient dans ce secteur en qualité d'entrepreneur de travaux de revêtement routier.

Le béton prêt à l'emploi (un mélange de granulats, d'eau, de ciment et d'adjuvants chimiques) sert à des applications variées, des bordures et trottoirs aux fondations, autoroutes et bâtiments. Actuellement, le groupe commercialise une large gamme de mélanges de béton, depuis les bétons industriels, d'une bonne durabilité et résistance mécanique, jusqu'aux bétons spéciaux, qui apportent au client une facilité de mise en œuvre dans diverses conditions climatiques, ou de construction, et des produits économiques adaptés à un usage particulier ou avec des qualités techniques spécifiques. Le groupe dispose d'équipes de recherche et développement chargées de créer des formulations de béton différenciées réservées à des usages précis, et a récemment mis au point deux produits innovants : Agilia[®], plus couvrant, auto-nivelant, plus durable et embellissant, et Ductal[®], qui est un béton ductile, c'est-à-dire qu'il peut "plier" sans casser, d'une résistance à la compression dix fois supérieure à celle du béton traditionnel. En Amérique du Nord et au Royaume-Uni, nous produisons également des bétons préfabriqués, parmi lesquels des pavés et des dalles, utilisés pour les trottoirs et les allées, et des parpaings destinés à la construction résidentielle et commerciale.

Nos clients et la nature des commandes

Les produits de la branche Granulats et Béton sont généralement fournis au niveau local, directement à l'utilisateur final, et le groupe vend à des milliers de clients indépendants. Les acheteurs de granulats sont les producteurs de béton prêt à l'emploi, les fabricants de produits en préfabriqué (buses, hourdis, parpaings, blocs), les producteurs d'asphalte, les entrepreneurs de travaux routiers, les maçons et les entreprises de construction de toutes tailles. Les granulats trouvent aussi de nombreuses applications industrielles et des granulats spéciaux

sont par exemple employés dans la sidérurgie et divers secteurs industriels, agricoles et manufacturiers. Les principaux acheteurs de béton prêt à l'emploi et préfabriqué sont les entreprises de construction et les entrepreneurs de travaux routiers de toutes tailles, des grandes sociétés de construction internationales aux petits particuliers construisant leur maison, agriculteurs et bricoleurs. L'asphalte se vend aux entrepreneurs de travaux routiers pour la construction de routes, de voies d'accès et de parkings, et directement aux autorités publiques.

Nous n'avons aucun contrat de distribution exclusive ou de fourniture à long terme pour le béton prêt à l'emploi, les produits en béton préfabriqué ou l'asphalte, en dehors de contrats de fourniture pour des travaux spécifiques ayant fait l'objet d'un appel d'offres. Ces dernières se font généralement au prix concurrentiel du marché local, sur commande de clients proposant un délai assez bref, qui achètent les quantités suffisantes pour couvrir leurs besoins. En ce qui concerne les granulats, nous avons des contrats de commande pour des usines produisant du béton prêt à l'emploi, de l'asphalte et des produits en béton préfabriqué. Ces contrats se négocient tous les ans. Le volume du carnet de commandes, au vu du nombre de contrats écrits, n'est pas significatif.

Nos réserves de granulats

Il existe trois grandes sources de granulats : le sable et le gravier alluvionnaires, la roche dure, et le sable et le gravier marins. La production de granulats recyclés (béton ou asphalte recyclés) et secondaires (comme les résidus sidérurgiques ou les déchets miniers) est également en augmentation. En 2003, environ 58 % de notre production provenait de roche dure, et 42 % de sable et de gravier.

Les différents types de granulats sont généralement substituables, selon leur usage et les caractéristiques physiques recherchées (granularité, dureté, etc.). Le choix d'un granulats à des fins particulières dépend aussi grandement de la géologie locale ou de sa disponibilité. Dans certaines régions, seuls un ou deux types de granulats sont disponibles. Comme leur transport est cher rapporté à leur prix de vente, ce coût limite généralement l'offre de granulats à ce qui est disponible au niveau local.

Le procédé de fabrication des granulats varie légèrement selon que l'on utilise de la roche concassée, du sable ou du gravier. La roche (habituellement du calcaire ou du granit) est extraite des carrières à l'explosif, puis concassée, broyée, tamisée et criblée pour être conforme aux spécifications de l'utilisateur final. Le sable et le gravier demandent moins de concassage mais, comme la roche, nécessitent une granulométrie et un criblage (généralement de 8 mm à 80 mm). La roche, elle, peut avoir

2

Description de nos activités

plusieurs degrés de dureté et de broyage, ce qui la rend adaptée à des usages plus exigeants (par exemple la construction de routes).

Nous estimons que nous contrôlons en 2003 environ 9,3 milliards de tonnes de réserves prouvées et autorisées de granulats. Nous avons maintenu le niveau de nos réserves par diverses acquisitions et l'obtention de nouveaux permis d'extraction. Nous estimons que les quantités dont disposent nos installations de granulats sont suffisantes pour garantir plus de 35 ans d'activité aux niveaux d'exploitation actuels. Par ailleurs, nous avons accès à des réserves de granulats considérables pour lesquelles nous n'avons pas encore demandé ou obtenu de permis d'extraction. Nous pensons que nous recevrons ces permis en temps utile pour une bonne partie d'entre eux.

La fabrication du béton prêt à l'emploi, du béton préfabriqué et les coûts de production associés

Le béton prêt à l'emploi est généralement composé de 85 à 90 % de granulats séchés mélangés à de l'eau et de 10 à 15 % de ciment et autres substituts du ciment servant de liant. Il est produit dans des dispositifs industriels allégés, qui comportent des zones de stockage réservées aux matières premières et au matériel servant à mélanger les matériaux secs jusqu'à l'obtention de la composition désirée. Le béton est malaxé à la centrale ou dans des camions spéciaux. Avec du matériel standard, un mètre cube de béton prêt à l'emploi peut être malaxé en trois minutes environ.

Des additifs spéciaux, comme des retardateurs ou accélérateurs de prise, peuvent être ajoutés pour doter le béton de qualités particulières. Un ordinateur ajoute les quantités nécessaires et l'eau pendant le malaxage. Par exemple, l'un des ingrédients essentiels de notre béton breveté Ductal® sont les fibres métalliques ou organiques, qui lui donnent son extraordinaire résistance à la compression et à la traction.

De plus, le béton prêt à l'emploi implique une certaine part de service, dans le sens où il faut livrer à temps la qualité et la quantité de produit commandé sur le lieu désigné par le client. Cet aspect de l'activité nécessite une bonne expérience en matière de logistique. Dans une centrale à béton prêt à l'emploi traditionnelle, les matières premières représentent près de 85 % du coût de production total. Leur prix peut varier considérablement selon les divers marchés sur lesquels le groupe opère. Plus de la moitié du coût des matières premières concerne le ciment et, dans les établissements produisant du béton prêt à l'emploi, nous avons fait de gros efforts pour adapter nos formules de façon à optimiser l'utilisation des matières premières pour un type donné de béton. Le prix du

ciment sur nos grands marchés d'Europe occidentale et d'Amérique du Nord ne présente pas une grande volatilité. Afin d'avoir une plus grande souplesse et un meilleur contrôle de nos frais de transport, nous avons de plus en plus souvent recours à des tiers pour ce dernier et nous sous-traitons désormais 90 % de nos transports de béton prêt à l'emploi en dehors de l'Amérique du Nord.

Pour les revêtements de sol et les parpaings, le béton est habituellement fabriqué sur place, près d'une source de granulats, où les plaques et les parpaings sont moulés. La matière est comprimée par pression ou vibration, ou les deux. Les plaques et les parpaings sont vendus en tailles normalisées, qui peuvent varier selon les marchés, les types de parpaings se différenciant encore, selon leur destination finale, par les matériaux qui les composent : granulats naturels pour les parpaings lourds, laitier/clinker de haut-fourneau ou granulats artificiels pour les parpaings légers, et cendres volantes pulvérisées ou sable pour les parpaings cellulaires autoclavés.

La fabrication de l'asphalte

L'asphalte, comme le béton prêt à l'emploi, est produit dans des dispositifs industriels allégés, qui comportent des zones de stockage réservées aux principales matières premières (bitume et différents calibres de granulats), au matériel pour mêler et malaxer à chaud les matériaux jusqu'à l'obtention de la spécification voulue et aux automates pour ajouter les quantités de bitume nécessaires pendant le malaxage. Nos usines d'asphalte produisent de 5 000 à 500 000 tonnes par an. L'asphalte est généralement composé de 90 à 95 % de granulats séchés et de 5 à 10 % de bitume liquide chaud, servant de liant. Le bitume est un sous-produit du raffinage du pétrole, dont le prix est lié à celui du pétrole, qui est souvent volatil.

Nos marchés et notre industrie

Généralités. Les activités granulats et béton prêt à l'emploi se développent depuis un certain nombre d'années, mais la croissance la plus forte a été due à l'acquisition de Redland, en 1997, qui a presque doublé leur taille. En outre, le groupe récupère souvent des divisions béton et granulats lors d'une acquisition dans le ciment. Nous nous efforçons de limiter ces deux activités aux pays où la nature et l'application de la réglementation font que nous sommes sur un pied d'égalité par rapport aux acteurs locaux. Nous essayons d'éviter les pays où la réglementation n'est pas appliquée, voire inexistante, et où les acteurs locaux ne sont pas tenus de respecter les mêmes normes environnementales et sociales que celles appliquées

par le groupe, ce qui leur donne un avantage concurrentiel non justifié.

Sur les marchés d'Europe occidentale et d'Amérique du Nord, où nous exerçons la plupart de nos activités, le niveau de la demande nationale de granulats, d'asphalte et de béton prêt à l'emploi est généralement proche de la consommation de ciment. Elle est saisonnière et tend à baisser en hiver dans les pays tempérés et à la saison des pluies dans les pays tropicaux.

Comme pour le ciment, les secteurs des granulats, de l'asphalte et du béton sont cycliques et tributaires du niveau d'activité de la construction et des dépenses publiques d'infrastructure. Il n'est toutefois pas économique de livrer des granulats à grande distance, et le béton prêt à l'emploi et l'asphalte ne peuvent être transportés à plus d'une heure de trajet. De plus, à part quelques nouveaux "produits spéciaux", les granulats, l'asphalte et le béton prêt à l'emploi sont surtout considérés comme des biens de consommation courante. La notoriété de la marque et la fidélité jouent peu dans la vente de ces produits. Les facteurs déterminant le choix d'un producteur de granulats, de béton prêt à l'emploi ou d'asphalte sont donc sa proximité, la qualité et la fiabilité du service et son prix, plutôt que la marque. Enfin, la demande de tous ces produits est très fragmentée car le choix du fournisseur et la livraison se font sur un marché local. La demande dépend par conséquent des conditions d'un micromarché et peut varier considérablement au sein d'un même marché national.

Granulats. La concurrence dans les granulats est favorable aux producteurs établis, car l'ouverture de nouvelles carrières est soumise à des contraintes d'environnement et d'urbanisme dans de nombreux pays. Les producteurs ont souvent un avantage concurrentiel sur les marchés locaux où les réserves de granulats sont limitées. Toutefois, il existe des capacités importantes en granulats dans la plupart des marchés. De plus, si de nouveaux permis peuvent être obtenus et si des gisements sont disponibles, les investissements nécessaires à la mise en production d'autres carrières sont modérés.

Nous estimons que le coût d'une nouvelle usine et du matériel d'extraction et de traitement des minéraux industriels, pour une petite carrière traditionnelle produisant 250 000 à 500 000 tonnes annuelles, serait de l'ordre de 2 millions d'euros. Pour une grande carrière produisant plus de 1 million de tonnes par an, le coût atteindrait 7 à 25 millions d'euros, alors que pour une très grande carrière, le coût pourrait dépasser 45 millions d'euros. Ces chiffres excluent le coût du chantier et des minéraux.

Nous estimons avoir une position solide vis-à-vis de la concurrence dans les granulats. Nos parts de marché et notre

savoir-faire nous permettent d'optimiser les retours sur investissement. Le groupe s'efforce d'améliorer constamment ses performances opérationnelles grâce à des programmes d'amélioration de la performance. Du fait de sa bonne connaissance des marchés de la construction, le groupe est en mesure de n'acquiescer que des réserves et des entreprises bien situées, et sa réputation en matière de réhabilitation responsable facilite l'obtention de nouveaux permis et encourage les propriétaires des terrains à traiter avec nous en priorité.

Béton prêt à l'emploi. La production de béton prêt à l'emploi présente relativement peu d'inconvénients, en raison de la faible mise de fonds nécessaire et du fait que les matières premières sont généralement abondantes et d'un prix abordable. Sur chaque micromarché, le secteur du béton voit donc ses prix contenus par la capacité des concurrents à offrir rapidement de nouvelles sources.

Dans chaque pays où le groupe est présent, nous avons pour règle d'implanter nos centrales à béton dans les zones de concentration industrielle de nos micromarchés, afin d'optimiser notre flexibilité de livraison, notre capacité et nos solutions d'urgence. La capacité de nos usines varie, selon la situation du marché, de 5 000 à 300 000 m³. Nous évaluons régulièrement chaque micromarché où nous intervenons, et nous démontons et déplaçons les usines là où elles peuvent être plus rentables, si nous constatons que le micromarché est en surcapacité ou en déclin. Récemment, nous avons augmenté le nombre de nos usines mobiles car elles peuvent être déplacées plus aisément et installées sur des sites temporaires (notamment chez nos clients), pour faire face aux pics de demande.

Nous pensons que la mise au point de nouveaux bétons prêts à l'emploi, tels que le Ductal[®] et l'Agilia[®], nous permettra de faire la différence sur la qualité et le produit. Nous pensons également qu'en offrant un service et une assistance technique meilleurs que ceux de nos concurrents nous pourrions nous distinguer et faire payer un prix plus élevé. Notre programme d'amélioration de la performance dans nos établissements fabriquant le béton prêt à l'emploi continue de produire des améliorations de performance à travers sa mise en œuvre continue.

Asphalte. Comme pour le béton prêt à l'emploi, il est capital de livrer l'asphalte sous une forme utilisable par le client, après un temps de malaxage très court, et les chantiers des clients sont donc généralement situés à une distance réduite du site de production d'asphalte. L'asphalte est habituellement malaxé tôt le matin et tout au long de la journée, pour être livré au chantier

② Description de nos activités

routier à des intervalles permettant à l'entrepreneur de maintenir un rythme de travail régulier. Dans l'ensemble, les ventes se font directement entre le producteur d'asphalte et le client, le recours aux distributeurs ou agents intermédiaires étant très limité, car la livraison rapide et fiable dans des véhicules isolés est un élément essentiel de la prestation proposée par le fournisseur d'asphalte à ses clients. Nous soustraisons la livraison d'asphalte à des "propriétaires-exploitants" assurant un service de transport complet. Cependant, la production d'asphalte nécessite un investissement plus élevé que la production de béton prêt à l'emploi. Ceci est lié au coût de l'investissement initial d'un site de production d'asphalte, qui est de l'ordre de 1,2 million d'euros, par rapport à 400 000 euros pour une centrale à béton prêt à l'emploi.

2.8.2 Nos marchés géographiques

Nos principaux marchés en Europe occidentale sont la France et le Royaume-Uni, qui représentaient respectivement environ 49,9 % et 31,9 % des ventes de granulats et béton de cette région en 2003. Nous sommes en outre présents en Allemagne, en Autriche, en Grèce, en Italie et, grâce à une joint-venture avec RMC, en Espagne et au Portugal. En Amérique du Nord, nos premiers marchés sont l'est et l'ouest du Canada, le Colorado, le Nouveau-Mexique, le Kansas, la Louisiane, le Missouri, l'Ohio, le Maryland, la Pennsylvanie, la Virginie-Occidentale, le Wisconsin, la Géorgie et l'Alabama. Enfin, nous avons des activités en Turquie, en Afrique du Sud, en Pologne, en Roumanie, en Hongrie, au Moyen-Orient, au Maroc, en Chine, en Malaisie et à Singapour. En Amérique centrale et latine, nous avons des établissements au Brésil, au Venezuela et au Chili.

Dans les granulats et le béton prêt à l'emploi, nous rachetons régulièrement des petites entreprises indépendantes. Nous acquérons parfois des sociétés de plus grande taille, lorsque l'occasion se présente ; en outre, nous prenons le contrôle de divisions granulats et béton acquises dans le cadre d'opérations de rachat de cimentiers de plus grande envergure. Par exemple, l'acquisition de Blue Circle, réalisée en 2001, ne nous a pas seulement permis d'asseoir des positions significatives sur les marchés des granulats et du béton prêt à l'emploi dans les États américains de Géorgie et d'Alabama, mais aussi d'acquérir des positions en Grèce, en Malaisie, à Singapour et au Chili.

En 2003, nous avons cédé ou fermé la plupart de nos usines de béton prêt à l'emploi en Allemagne, après plusieurs années de contraction du marché. Nous avons également réduit notre présence sur le marché du béton prêt à l'emploi au Brésil et en Grèce et cédé nos activités de revêtement routier en Amérique du Nord, ainsi qu'une partie de nos actifs de production de béton au Royaume-Uni.

Le tableau ci-dessous détaille nos volumes et le nombre de nos sites pour 2003, répartis par zone géographique. Les volumes de ventes mentionnés par pays ou région géographique sont les volumes totaux vendus dans chacun des pays ou régions par l'ensemble de nos filiales consolidées, en incluant les volumes vendus à nos autres branches et retraités pour tenir compte du pourcentage de participation dans nos filiales consolidées proportionnellement:

Zone géographique	Au 31 décembre 2003		Volumes vendus en 2003	
	Granulats	Béton prêt à l'emploi	Granulats	Béton prêt à l'emploi
	Nombre de sites		(millions de tonnes)	(millions de m ³)
Europe occidentale	202	562	74,4	14,3
France	121	256	42,6	6,3
Royaume-Uni	56	107	20,0	2,3
Espagne/Portugal*	18	160	9,9	3,6
Grèce	3	23	1,4	1,5
Autres	4	16	0,5	0,6
Amérique du Nord	391	289	120,6	10,7
Canada	285	146	55,6	4,7
États-Unis	106	143	65,0	6,0
Autres zones	62	222	19,0	9,4
Afrique du Sud	20	40	5,0	1,4
Brésil	4	44	2,0	0,6
Chili	3	32	2,7	1,9
Malaisie/Singapour	1	47	0,4	3,0
Turquie	5	18	2,0	1,3
Autres	29	41	6,9	1,2
Total	655	1 073	214,0	34,4

* Nos activités en Espagne et au Portugal sont exercées par une joint-venture avec RMC Plc.

En Amérique du Nord, en Europe occidentale et sur les marchés émergents, nous sommes confrontés à la concurrence de nombreuses sociétés indépendantes. Cependant, le secteur des granulats poursuit sa concentration, et nos concurrents sont des producteurs régionaux et internationaux comme Vulcan Materials et Martin Marietta Materials, aux États-Unis, et Hanson et CRH au plan international. Au Royaume-Uni, ce mouvement a atteint le point où les cinq plus grands producteurs contrôlent 75 % du marché.

Dans le béton prêt à l'emploi, la tendance à la concentration est moins prononcée mais nous devons néanmoins faire face à la concurrence de sociétés telles que RMC, HeidelbergCement, Holcim, Hanson, CRH et CSR, tant en Amérique du Nord qu'au niveau international. Notre stratégie d'intégration verticale des activités béton et ciment a été suivie par nos principaux concurrents des marchés du ciment, comme Holcim, Cemex et CRH, et, dans l'autre sens, par RMC.

2.8.3 Investissements

Les dépenses d'investissement des exercices clos les 31 décembre 2003, 2002 et 2001 de la branche Granulats et

Béton pour la maintenance et la modernisation des infrastructures existantes et la croissance interne à travers la construction de nouvelles installations ont totalisé respectivement 168, 204 et 256 millions d'euros. Les dépenses d'investissement de la branche Granulats et Béton ont représenté environ 19,5 % des dépenses d'investissement globales sur ces trois années.

Aucun projet d'investissement individuel n'a dépassé 20 millions d'euros entre 2001 et 2003.

Au cours de ces trois années, le groupe a également consacré près de 153 millions d'euros à diverses acquisitions qui ont élargi son marché et étendu sa présence géographique.

En 2004, le niveau de nos dépenses d'investissement sera lié aux conditions de marché. Nous estimons des dépenses de l'ordre de 180 à 250 millions d'euros, en excluant les nouvelles acquisitions. Nous prévoyons d'investir dans des projets qui ont pour objet le maintien ou l'amélioration des performances de nos usines. Nous prévoyons également en 2004 de saisir des opportunités d'acquisition sélectives.

> Pour plus d'informations sur le financement des dépenses d'investissement, voir la section 2.7.4 (Investissements – Ciment) ci-dessus.

2 Description de nos activités

2.9 TOITURE

En 2003, le chiffre d'affaires de la branche Toiture s'est élevé à environ 1,5 milliard d'euros. La toiture a représenté 11,1 % de notre chiffre d'affaires consolidé en 2003 et 7,3 % de notre résultat d'exploitation courant. Le retour sur capitaux employés après impôts de la branche Toiture était de 4,8 % en 2003. > Voir la note page 13 pour le détail du calcul du retour sur capitaux employés après impôts. Au 31 décembre 2003, la division comptait 11 901 employés.

Nous avons acquis l'activité toiture en décembre 1997, dans le cadre de notre rachat de Redland, et, d'après notre expérience du secteur, nous estimons être le premier producteur mondial de tuiles béton et terre cuite. A la fin 2003, les sociétés consolidées (en méthode globale et proportionnelle) exploitaient 156 sites de production dans 33 pays. Nous sommes principalement présents en Europe occidentale (qui représentait 75,4 % de nos

Le tableau ci-dessous détaille nos ventes par zone géographique de destination en 2003, 2002 et 2001 :

Zone géographique	Exercice clos le 31 décembre					
	2003		2002		2001	
	(en million d'euros, sauf les pourcentages)					
Europe occidentale	1 138	75,4 %	1 162	75,6 %	1 261	79,4 %
Amérique du Nord	109	7,2 %	121	7,9 %	131	8,3 %
Autres zones	263	17,4 %	255	16,5 %	193	12,2 %
Total	1 510	100 %	1 538	100 %	1 585	100 %

Nous avons établi une présence importante sur les marchés émergents (nous appelons "marchés émergents" nos autres zones, à l'exception du Japon, de l'Australie et de la Nouvelle-Zélande).

2.9.1 Nos produits de toiture et leurs applications

Nos produits pour la toiture sont conçus pour la toiture inclinée, qui est la forme traditionnelle en Europe et dominante sur le marché résidentiel d'Europe occidentale et d'Amérique du Nord. Les toitures inclinées sont généralement couvertes de tuiles, de bardeaux, de tôle, de tuiles en métal ou de fibrociment. Les toitures plates se trouvent le plus souvent sur les bâtiments commerciaux, mais également dans certaines architectures résidentielles, comme les maisons alignées des villes maritimes de l'est des États-Unis. Les toitures plates sont normalement couvertes de membranes d'étanchéité et de bitume et les produits destinés à la toiture inclinée ne sont pas habituellement utilisés.

Une toiture inclinée est beaucoup plus onéreuse qu'une toiture plate, tant en matériaux qu'en main-d'œuvre, mais a une espérance de vie plus longue, les tuiles terre cuite ou les tuiles béton résistant

ventes en 2003) mais également en Amérique du Nord, grâce à une joint-venture avec Boral, qui représente 7,2 % de notre chiffre d'affaires total en toiture, et nous nous développons dans d'autres régions, notamment en Asie-Pacifique, qui représente actuellement 17,4 % de nos ventes.

D'après nos estimations, nous fournissons suffisamment de tuiles pour couvrir près de 1,5 million de bâtiments par an, et les sociétés consolidées (en méthode globale et proportionnelle) ont vendu en 2003 128,5 millions de m² de tuiles béton, 25,9 millions de m² de tuiles terre cuite et 2,8 millions de mètres de cheminées.

Nos objectifs pour les années à venir sont de renforcer nos positions en Europe dans les tuiles béton, les tuiles terre cuite et les accessoires de couverture, et de nous développer progressivement dans les pays émergents.

jusqu'à 50 ans, contre une moyenne de 10 à 15 ans pour les toitures plates.

Les marchés de matériaux de couverture se caractérisent par des besoins et des traditions régionaux. Les conditions climatiques et la disponibilité à long terme des matériaux de construction ont produit des traditions architecturales très diverses d'une région à l'autre. Selon l'endroit, la pente et le mode de construction du toit varieront, mais également le profil, le type et la couleur des matériaux de couverture. En Europe, les tuiles béton et les tuiles terre cuite dominent le marché de la toiture inclinée, mais le style de la tuile change considérablement avec le pays. En Amérique du Nord, le marché a traditionnellement favorisé les matériaux de couverture bon marché et faciles à installer, tels que la couverture bitumée pour les toitures inclinées, qui a une durée de vie plus courte.

Produits pour la toiture. Nos produits pour la toiture représentaient approximativement 88,5 % du chiffre d'affaires total de la branche Toiture au niveau mondial. Nous proposons une ligne de produits comprenant des systèmes de toiture

intégrale, offrant une solution complète pour les toitures inclinées, notamment :

Tuiles. Les ventes de tuiles représentent environ 68,3 % du chiffre d'affaires global de la toiture. Grâce aux innovations apportées à la production et aux techniques de revêtement, nous proposons un large choix de formes, de profils, de surfaces et de couleurs, répondant aux différentes attentes en matière d'esthétique, de qualité et de durée. Nos dernières innovations incluent notamment des améliorations en ce qui concerne les surfaces antisalissures, la gamme de nuances et la durée des couleurs, ainsi qu'une augmentation de la taille des tuiles, pour optimiser le temps et le coût de la pose. Il existe deux grands types de matériaux pour les tuiles : le béton et la terre cuite.

- **Tuiles béton.** Les tuiles béton représentent à peu près 50,6 % des ventes globales de la branche. Notre gamme va des tuiles classiques recouvertes de polymère monochrome rouge aux tuiles haut de gamme offrant la même apparence que les modèles traditionnels en terre cuite, les bardeaux de bois et les ardoises. Les principaux avantages du béton sont sa durée, son rapport qualité-prix et la disponibilité géographique des matières premières nécessaires à sa fabrication. Les tuiles béton sont utilisées partout dans le monde, particulièrement par les entrepreneurs de construction résidentielle. En moyenne, il faut 10 tuiles béton par m², mais ce nombre peut descendre à 7 avec des tuiles plus grandes et monter à 60 pour des tuiles de petit format.
- **Tuiles terre cuite.** Les tuiles terre cuite représentent environ 17,7 % des ventes globales de la branche. Nous proposons plusieurs tailles et surfaces, depuis les tuiles grand format (10 à 13 tuiles au m²), en passant par les tuiles moyennes et légères (13 à 17 pièces au m²), jusqu'aux petits formats (20 à 60 pièces au m²). En outre, il existe divers types de finitions, des tuiles monochromes aux tuiles multicolores imitant les tuiles anciennes, ainsi que les tuiles vernissées.

Accessoires de couverture, métaux et autres produits. Les ventes d'accessoires de couverture, de métaux et d'autres produits représentent environ 20,2 % des ventes globales de la branche. Afin de proposer des solutions de couverture complètes, nous offrons en plus à nos clients une série de produits et de services complémentaires. Il s'agit notamment d'un grand nombre d'accessoires couvrant tous les aspects fonctionnels de la construction d'un toit, tels que les grillages de sécurité, les tuiles arrêt neige, les écrans de sous-toiture respirant, les lucarnes et les éléments de toiture préfabriqués. En outre, nous proposons aussi des installations thermiques photovoltaïques et solaires produisant de l'électricité et de l'eau

chaude. En 2001, nous avons fait l'acquisition d'un producteur de toits en tôle, Kami, avec une présence en Scandinavie, en Europe de l'Est et, depuis 2002, au Royaume-Uni.

Cheminées. Les ventes de cheminées représentent environ 11,5 % des ventes globales de la branche. D'après notre expérience en ce domaine, nous estimons être le premier fabricant de systèmes de cheminée en Europe, avec des modèles en céramique et en acier.

Nos cheminées se divisent en deux catégories : les systèmes minéraux, ou céramiques, et les systèmes métalliques, ou acier. Notre ligne de produits de cheminée en céramique comprend des cheminées avec isolation faciles à installer (comprenant le tube, l'isolation et les pavés) et des systèmes de ventilation, ainsi que toute une gamme d'accessoires complémentaires. Nous proposons aussi des produits de rénovation de cheminée et des systèmes de conduit de fumée en acier en Italie, en Autriche et dans d'autres pays européens. Nous fabriquons près de 90 % de nos cheminées dans nos usines.

Parmi les innovations récentes, on peut citer les conduits de fumée isolés à multiparois, avec canaux de ventilation empêchant l'apparition de moisissures, et les tubes isostatiques, plus résistants aux variations de température.

La fabrication de nos produits et les matières premières

Tuiles béton. Les tuiles béton sont fabriquées avec une formule de béton à base de sable, par extrusion, dans des moules ou palettes individuels. Plusieurs couches peuvent être superposées, par extrusion ou autrement, pour obtenir une variété de textures et de couleurs sur le côté des tuiles exposé aux intempéries. Après leur séchage, les tuiles sont ôtées des moules et entreposées pour la solidification pendant 2 à 4 semaines, elles sont ensuite prêtes à être posées. Nos tuiles simples sont faites d'une seule couche de béton, alors que plusieurs couches peuvent être utilisées pour nos tuiles les plus chères. Les matières premières entrent pour 47 % dans le coût total de production, amortissement compris, et nous avons fait beaucoup d'efforts pour améliorer nos formules, afin d'optimiser l'emploi des matières premières, et pour introduire des techniques augmentant la qualité de nos produits finis. Au vu de son évolution dans le passé, le prix des matières premières ne semble pas être très volatil. L'amortissement, le coût de la main-d'œuvre directe et les frais fixes représentent près de 50 % de nos coûts de production totaux. L'énergie intervient pour à peu près 3 % environ dans ces coûts.

Au 31 décembre 2003, les sociétés consolidées (en méthode globale et proportionnelle) exploitaient 100 sites de production réservés à la fabrication de tuiles béton, avec une capacité

2

Description de nos activités

maximum totale de 567 millions de m². La capacité moyenne de nos usines est de 5,7 millions de m². Nous amortissons nos nouvelles usines sur une base linéaire, sur 20 ans. L'investissement moyen pour une nouvelle usine aujourd'hui se situerait entre 4 et 20 millions d'euros selon l'emplacement, la capacité, le niveau d'automatisation et la gamme de produits. En raison du coût du fret et des différences de modèles, la plupart de nos usines de tuiles béton sont conçues pour fournir un seul marché géographique.

Tuiles terre cuite. Les tuiles terre cuite sont fabriquées avec un mélange d'argiles naturelles, moulé sous pression et cuit dans un four tunnel à haute température. Plusieurs types de finitions peuvent être obtenus pour différentes applications, grâce aux couches de surface. Le dernier procédé de production (appelé "H Cassette") requiert des capitaux importants, mais donne des tuiles de meilleure qualité pouvant être produites en grandes tailles. La qualité et le coût de livraison (de la carrière à l'usine) de l'argile sont déterminants pour la qualité du produit final et la performance au niveau des coûts. La propriété ou le contrôle de gisements d'argile de grande qualité situés à proximité de l'usine sont capitaux pour ses résultats en général. Cependant, le coût des matières premières intervient moins dans nos coûts que pour les tuiles béton, puisqu'il représente environ 16 % de nos coûts de production totaux. Au vu de son évolution dans le passé, leur prix nous paraît relativement stable. Nous extrayons l'argile de nos propres réserves ou avons des contrats sécurisés de fourniture à long terme dépassant la durée de vie prévue des usines concernées. L'amortissement, le coût de la main-d'œuvre directe et les frais fixes représentent près de 68 % de nos coûts de production totaux. En raison de l'utilisation des fours lors de la fabrication, l'énergie est un poste non négligeable, avec près de 16 % des coûts totaux.

Au 31 décembre 2003, les sociétés consolidées (en méthode globale et proportionnelle) exploitaient 23 usines dédiées à la fabrication de tuiles terre cuite, avec une capacité maximum totale de 38 millions de m². La capacité moyenne de nos usines est de 1,7 million de m². En fonction de la technologie utilisée, l'investissement moyen pour une nouvelle usine aujourd'hui varierait entre 40 et 50 millions d'euros pour une capacité de 2 millions de m². Nous amortissons nos nouvelles usines sur une base linéaire, sur 20 ans. Le rayon géographique de vente d'une usine donnée est limité par le modèle de tuile qu'elle produit et le marché géographique de ce dernier. Le coût du fret a moins d'influence, en raison du prix plus élevé auquel les tuiles terre cuite sont vendues.

Accessoires de couverture. Nous fabriquons, ou achetons chez des fabricants, toute une variété d'accessoires de couverture.

Chaque procédé de production est spécifique au type d'accessoire.

Cheminées. Nous avons 20 sites de production spécialisés dans la fabrication de cheminées, dont 6 se trouvent en Allemagne, les autres étant situés dans le reste de l'Europe. La capacité maximum totale de nos usines de cheminées est de 6,9 millions de mètres. La plupart des conduits de cheminée minéraux sont constitués d'un simple pavé renforcé par un élément à triple paroi comprenant un tube en céramique, de la laine minérale isolante et un léger pavé de béton. Les conduits sont livrés sous forme d'éléments séparés, à faire assembler sur place par un maçon, ou sous forme de conduit préfabriqué à hauteur d'étage, pouvant être monté sur le chantier sans l'intervention de spécialistes. Les cheminées métalliques sont en acier inoxydable, avec un peu d'aluminium. Le principe de leur montage est le même que celui des conduits de cheminée minéraux.

En outre, nous proposons tous les accessoires nécessaires pour monter une cheminée sur le chantier de construction, y compris un raccordement pour tubage à la chaudière, des portes de ramonage, un collecteur de condensation, une souche de cheminée, la colle, le mortier et le chapeau de cheminée. Ils sont fournis au client sous forme de kits préemballés.

Nos clients et la nature des commandes

Nous croyons en l'établissement d'une relation à long terme avec nos clients finaux, les propriétaires fonciers, et les professionnels qui les fournissent :

- les propriétaires de maisons;
- les couvreurs;
- les architectes;
- les fabricants de logements préfabriqués, les promoteurs et les entrepreneurs en bâtiment;
- les associations résidentielles;
- les autorités publiques locales et les planificateurs;
- les revendeurs au détail et en gros;
- les constructeurs de cheminées.

En général, nous distribuons nos produits par l'intermédiaire de vendeurs de matériaux de construction ou de vendeurs spécialisés, selon les commandes. Notre carnet de commandes n'est donc pas très significatif. Dans les conditions normales, nous conservons un stock de produits finis, en rotation constante, qui représente en moyenne un peu plus d'un mois de

ventes. Le niveau de nos stocks est lié au temps de séchage de 2 à 4 semaines nécessaire à l'obtention d'une solidité satisfaisante, mais peut varier suivant la région et les conditions climatiques.

Nos marchés et notre industrie

Les fabricants de produits pour la toiture se font surtout concurrence au niveau régional et sur des éléments tels que le prix, la qualité du produit et le service après-vente. Les tuiles béton et terre cuite sont confrontées à toute une série de produits, sur différents marchés : les bardeaux bitumés sur le marché résidentiel américain, le fibrociment et la tôle ondulée dans le segment résidentiel bas de gamme des pays en développement, le fibrociment et le métal dans le secteur non-résidentiel du monde entier, l'ardoise dans le segment résidentiel haut de gamme en Europe occidentale et dans le nord-est des États-Unis. Nous prévoyons un potentiel de croissance sur les marchés des pays en développement d'Asie, d'Amérique du Sud et d'Europe de l'Est, où la construction devrait progresser, et dans une moindre mesure en Amérique du Nord.

La demande de produits pour la toiture est liée au niveau d'activité de la construction dans une région donnée, à la population (mesurée en nombre de foyers) et à la croissance démographique, au développement économique et à la hausse du revenu moyen des foyers, aux conditions climatiques, à la réglementation, aux règles fixées par les assureurs (par exemple, la protection contre les incendies), et à la disponibilité et au prix des terrains de construction. En général, la demande des pays en développement s'oriente plutôt vers des produits utiles et durables, alors que l'esthétique est un critère des pays développés.

Sur les marchés d'Europe occidentale, on constate une demande stable pour la rénovation, alors que la demande pour la construction neuve a tendance à régresser et une tendance à choisir des tuiles terre cuite. Même si cette dernière est généralement plus chère que le béton, on lui attribue une plus grande qualité décorative. Les tuiles terre cuite sont de plus en plus employées en Europe du Nord, principalement pour la rénovation haut de gamme de maisons individuelles. Elles sont aussi le matériau de couverture traditionnel en Europe du Sud, surtout autour de la Méditerranée, et en Asie. Elles sont donc avant tout choisies pour des raisons esthétiques et pour maintenir les traditions architecturales.

Sur les marchés émergents où le groupe est présent, nous avons bénéficié de la substitution des tuiles à la tôle ondulée et des produits en fibrociment, moins chers. Il est indispensable de mettre au point des solutions à long terme pour améliorer l'esthétique de nos tuiles béton, afin de maintenir leur compétitivité sur ces marchés.

La saisonnalité de la demande de produits pour la toiture suit plus ou moins celle du secteur de la construction. La demande est beaucoup plus saisonnière dans les régions où les hivers sont froids que dans celles à climat plus tempéré. Sur nos principaux marchés d'Europe occidentale, nos ventes d'hiver sont inférieures à celles du reste de l'année.

Nos concurrents

Selon nos estimations internes et d'après notre expérience du secteur, nous sommes sans conteste le leader du marché européen des matériaux pour toiture. Dans ce domaine, nos principaux concurrents en Europe sont Etex, Imerys, Terreal (vendu par Saint-Gobain à Carlyle et à Eurazo en 2003), Uralita, Koramic (dont la branche tuiles a été rachetée par Wienerberger en 2003) et Creaton. Sur le marché européen des cheminées, d'après notre expérience du secteur, nous occupons également la position de leader, suivis par Poujoulat, Raab et Plewa.

D'après notre expérience du secteur, notre joint-venture Monier Lifetile détient environ 48 % du marché nord-américain des tuiles béton. Toutefois, nous estimons que les tuiles béton et terre cuite ne représentent que 6 % environ du marché des toitures d'Amérique du Nord, alors que les bardeaux bitumés représentent plus de 85 %, les principaux fabricants étant Owens Corning, GAF et Certain Teed (Saint-Gobain). Par ailleurs, nous ne sommes pas présents sur le marché nord-américain des cheminées à l'heure actuelle.

② Description de nos activités

2.9.2 Nos marchés géographiques

Dans le texte qui suit, nous décrivons la situation du marché et notre position par rapport à nos concurrents dans les principales zones géographiques où nous sommes présents. Les volumes de ventes que nous mentionnons pour chaque pays ou

zone géographique sont les volumes totaux vendus dans ce pays ou cette zone par nos filiales consolidées, en incluant les volumes vendus à nos autres branches et retraités pour tenir compte du pourcentage de participation détenu dans nos filiales consolidées proportionnellement.

Le tableau suivant décrit les activités de nos filiales consolidées par zone géographique au 31 décembre 2003 :

Zone géographique	Au 31 décembre 2003			
	Tuiles béton	Tuiles terre cuite	Cheminées	Autres
	Nombre d'usines			
Europe occidentale	44	18	11	9
Allemagne	11	5	6	4
Royaume-Uni	9	1	1	1
France	5	4	0	0
Italie	9	3	1	0
Reste de l'Europe occidentale	10	5	3	4
Amérique du Nord	13	0	0	0
Autres zones	43	5	9	4
Europe de l'Est	13	1	9	1
Asie-Pacifique	20	3	0	3
Amérique latine	3	1	0	0
Afrique/océan Indien	6	0	0	0
Bassin méditerranéen	1	0	0	0
Total	100	23	20	13

2.9.3 Tuiles béton et terre cuite et accessoires de toiture

Europe occidentale

D'après notre expérience du secteur, nous estimons être le leader du marché en Europe occidentale, qui représentait environ 75,1 % de nos ventes mondiales totales de produits pour la toiture, et qui est le premier marché où nous sommes établis. Nous avons vendu 64,0 millions de m² de tuiles béton et 24 millions de m² de tuiles terre cuite dans la région en 2003. Nos quatre premiers marchés européens sont l'Allemagne, le Royaume-Uni, la France et l'Italie.

En Allemagne, qui en 2003 représentait approximativement 37,9 % de nos ventes de produits pour la toiture en Europe occidentale, nous avons observé un déclin de la tuile béton et avons fermé deux de nos usines les plus anciennes au cours des trois dernières années. Ces fermetures nous ont permis de nous recentrer sur des usines plus rentables et de réduire notre surcapacité. Nous avons également lancé des produits innovants, tels que notre tuile Star surface, une tuile béton avec une surface plus lisse. En 2001, nous avons restructuré notre activité toiture allemande en fusionnant

nos branches tuiles béton et terre cuite dans une structure organisationnelle unique, tout en conservant les marques Braas et RuppKeramik. Nous avons en outre élargi nos activités d'accessoires de toiture, par l'acquisition du producteur d'accessoires de toiture Kloeber.

Nous avons par ailleurs procédé à des restructurations en France, en Italie et aux Pays-Bas, en fermant de petites usines anciennes et en augmentant la capacité de nos établissements plus modernes, en construisant une nouvelle usine de tuiles terre cuite dans le sud de l'Italie qui a été mise en service en juin 2001. En 2001, nous avons acquis le producteur de tuiles métalliques Kami, avec des activités en Scandinavie, en Europe de l'Est et, depuis 2002, au Royaume-Uni. Nous sommes aussi présents en Autriche, en Belgique, au Danemark, en Finlande, en Norvège, en Suède et en Suisse.

Amérique du Nord

L'Amérique du Nord est notre deuxième marché régional, après l'Europe, pour les matériaux destinés aux toitures. En 2003, nos ventes de tuiles béton et d'accessoires de couverture en Amérique du Nord comptaient pour 8,2 % dans nos ventes totales de produits pour la toiture au niveau mondial. Nous

exercions nos activités en Amérique du Nord grâce à notre filiale américaine commune Monier Lifetile LLC, créée en 1997 sous forme de joint-venture à 50/50 entre Monier Inc., la filiale que Redland avait acquise en 1987, et Boral Lifetile Inc., une filiale de la société australienne Boral Limited. La société est le premier fabricant de tuiles béton haut de gamme des États-Unis. Actuellement, Monier Lifetile a treize usines fabriquant des tuiles béton sur le territoire continental des États-Unis, la plupart étant situées dans les États de la "Sunbelt".

Autres pays

En Asie, nous servons les marchés de la Malaisie, du Japon, de la Chine, de l'Indonésie, des Philippines, de l'Inde, de la Corée du Sud et de la Thaïlande. Nous avons étendu notre présence sur ce marché asiatique et nous possédons maintenant six usines de tuiles béton en Chine et huit usines de tuiles béton et une usine de tuiles terre cuite en Malaisie. En 2002, avec Cementhai Building Products (membre du groupe Siam Cement), nous avons créé une joint-venture de fabrication de tuiles terre cuite en Thaïlande (Lafarge Siam Roofing). Notre première usine de tuiles terre cuite a été ouverte à Ranong, en Thaïlande, en 2003. Nous avons également renforcé nos positions en Europe centrale et de l'Est. Nos principaux marchés dans cette région sont la Pologne, la République tchèque, la Hongrie, la Slovaquie et la Russie. Nous avons aussi des implantations en Bulgarie, en Croatie, en Estonie, et en Slovaquie. Nous disposons de bureaux de vente ou de représentation en Bosnie-Herzégovine, en Lettonie, en Lituanie, en Roumanie et en Ukraine. Nous sommes présents en Amérique latine, où nous avons débuté l'exploitation de deux nouvelles usines au Brésil, ces trois dernières années, résultant de l'acquisition, en 2001, de l'activité de tuiles terre cuite de Ceramica Laranjal Paulista, et d'une usine de tuiles béton. Au total, nous exploitons trois usines de tuiles béton et une de tuiles terre cuite au Brésil. Nous avons des activités importantes en Afrique du Sud, où nous avons vendu 5,2 millions de m² de tuiles en 2003. Enfin, nous sommes présents sur le marché turc, où nous exploitons une usine de tuiles béton.

Nous avons également des activités au Mexique par le biais d'une joint-venture avec Boral.

2.9.4 Cheminées

Notre activité de cheminées de Schiedel représentait 11,5 % des ventes totales de la branche Toiture au niveau mondial. D'après notre expérience du secteur, nous sommes le leader européen de la fabrication de cheminées et notre taille est quatre fois supérieure à celle de notre premier concurrent. Nous possédons des unités de production dans 12 pays européens et des bureaux de vente dans

19 pays. En 2003, nous avons ouvert une nouvelle usine en Pologne et un bureau de vente en Turquie. Nous sommes le leader technique des conduits de fumée en céramique en Europe.

2.9.5 Investissements

Les dépenses d'investissement des exercices clos les 31 décembre 2003, 2002 et 2001 de la branche Toiture pour la maintenance et la modernisation des infrastructures existantes et de croissance interne à travers la construction de nouvelles usines représentaient respectivement 86 millions, 88 millions et 118 millions d'euros. Les dépenses d'investissement de la branche Toiture représentaient environ 9 % des dépenses d'investissement globales de la période.

Aucun projet d'investissement dans la branche Toiture n'a dépassé 20 millions d'euros sur la période de trois ans courant de 2001 à 2003. En 2004, le niveau de nos dépenses d'investissement sera lié aux conditions de marché. Nous estimons des dépenses de l'ordre de 100 à 130 millions d'euros, en excluant les nouvelles acquisitions. Nous prévoyons d'investir dans des projets qui ont pour objet le maintien ou l'amélioration des performances de nos usines. Nous prévoyons également en 2004 de saisir des opportunités d'acquisition sélectives.

Pendant ces trois années, le groupe a en outre consacré 81 millions d'euros à diverses acquisitions visant à étendre sa présence géographique et à compléter ses gammes de produits.

> Pour plus d'informations sur le financement des dépenses d'investissement, voir la section 2.7.4 (Investissements – Ciment) ci-dessus.

2.10 PLÂTRE

En 2003, le chiffre d'affaires de la branche Plâtre s'est élevé à environ 1,2 milliard d'euros. Le plâtre a représenté 8,7 % de notre chiffre d'affaires consolidé en 2003 et 4,3 % de notre résultat d'exploitation courant. Le retour sur capitaux employés après impôts de la branche Plâtre était de 6,3 % en 2003. > Voir la note page 13 pour le détail du calcul du retour sur capitaux employés après impôts. Au 31 décembre 2003, la division comptait 5 530 employés.

Sur la base des mètres carrés de plaques de plâtre produits en 2003, d'après notre expérience du secteur, nous sommes le troisième fabricant mondial. Nous sommes entrés sur le marché des produits en plâtre en 1931, en produisant du plâtre en poudre. Depuis lors, nos gammes se sont élargies et nous fabriquons aujourd'hui des plaques de plâtre, des enduits, des carreaux de plâtre, des plâtres industriels et des liants à base d'anhydrite destinés aux chapes de nivellement.

2 Description de nos activités

Le tableau ci-dessous détaille nos ventes par zone géographique de destination en 2003, 2002 et 2001 :

Zone géographique	Exercice clos le 31 décembre					
	2003		2002		2001	
	(en millions d'euros, sauf les pourcentages)					
Europe occidentale	657	55,0 %	604	52,7 %	602	56,2 %
Amérique du Nord	226	18,9 %	245	21,4 %	169	15,8 %
Autres zones	311	26,1 %	297	25,9 %	301	28,1 %
Total	1 194	100 %	1 146	100 %	1 072	100 %

Au 31 décembre 2003, les sociétés consolidées (en méthode globale et proportionnelle) exploitaient 74 sites industriels dans 23 pays. 35 sites fabriquaient des plaques de plâtre et avaient une capacité de production totale avoisinant les 1 013 millions de m², 36 produisaient d'autres produits en plâtre, tels que le plâtre industriel, les carreaux de plâtre et la bande à joints, et 3 étaient des usines à papier.

Notre objectif pour les années à venir est de développer notre présence sur les marchés à forte croissance, de renforcer notre position aux Etats-Unis, de réduire les coûts et d'améliorer notre marketing.

Nous avons fortement fait progresser nos activités plâtre sur les marchés émergents. Nous appelons marchés émergents les pays de nos autres zones géographiques, à l'exception du Japon, de l'Australie et de la Nouvelle-Zélande. En 2003, nous avons généré 247 millions d'euros de chiffre d'affaires sur les marchés émergents, contre 235 millions d'euros en 2002 et 248 millions d'euros en 2001. En 2003, les marchés émergents ont représenté 20,7 % du chiffre d'affaires total de la branche Plâtre au niveau mondial, contre 20,5 % en 2002 et 23,1 % en 2001.

2.10.1 Nos produits en plâtre et leurs applications

Le principal produit vendu sur le marché est la plaque de plâtre. La plaque de plâtre, qui représente près de 70 % de nos ventes de produits en plâtre, est utilisée dans la construction de bâtiments neufs résidentiels ou commerciaux et dans la réparation et le remodelage de :

- cloisons;
- lambris;
- revêtements;
- plafonds.

D'après notre expérience du secteur, les activités de rénovation représentent près de 50 % de nos ventes de plaques de plâtre en 2003, avec des différences en fonction des pays.

La plaque de plâtre a été inventée aux Etats-Unis, au début du XX^e siècle, mais son adoption généralisée dans la construction en Amérique du Nord et en Europe date des cinquante dernières années. Elle existe en panneaux de tailles normalisées, en plusieurs épaisseurs et qualités : notamment des panneaux spéciaux réservés aux pièces humides comme les salles de bains. Sa faible conductivité thermique en fait un matériau d'isolation idéal, ce qui explique qu'elle soit utilisée pour les murs intérieurs. Elle est, de plus, ignifuge et absorbe également le bruit. De nouvelles techniques sont à l'étude pour rendre les panneaux plus solides et plus flexibles. Ces évolutions font que pour la première fois, la plaque de plâtre concurrence des matériaux tels que le béton dans les contrats de construction.

Nous fabriquons plus d'un millier de plaques de plâtre différentes dans le monde. Récemment, nous avons apporté plusieurs innovations à notre gamme de produits, pour en faciliter l'utilisation et en étendre les applications. En 1995, nous avons lancé Prégydéco en France, une plaque livrée avec une première couche de peinture appliquée à l'usine. Ceci réduit les frais de main-d'œuvre du client et évite de devoir attendre que la première couche soit sèche. Ce produit a été lancé avec succès au Royaume-Uni en 1999, sous le nom de Predeco, puis en Pologne en 2001, où il a remporté un prix national d'innovation. En 2002, de nouveaux produits et systèmes ont été lancés dans un certain nombre de pays, tels que de nouveaux matériaux composites facilitant l'installation de nos lignes de produits de déco, de nouveaux plâtres ignifuges et de nouveaux panneaux de faux plafond. En 2003, nous avons lancé une nouvelle ligne de panneaux de faux plafond en Corée et de nombreux pays ont lancé de nouveaux matériaux composés. 2003 fut également la première année de la mise en œuvre de PLA-tec[®] en France (qui consiste en des plaques de plâtre d'architecture sur mesure), qui a connu un réel succès auprès des grands installateurs, auxquels PLA-tec[®] permet de gagner du temps sur site et d'augmenter la qualité des éléments d'architecture complexes.

Nos autres produits en plâtre, tels que le plâtre industriel et les carreaux de plâtre, qui forment ensemble les 30 % restants de notre activité dans ce secteur, peuvent s'adapter à une grande

variété d'utilisations et ciblent le secteur de la construction et de la décoration.

Nous ajustons notre marketing des produits en plâtre aux besoins spécifiques de chaque marché. Il s'agit notamment de conformer nos produits aux spécifications techniques imposées par le marché et aux différences existant entre les techniques de montage et les normes de production européennes et américaines.

Nos clients et la nature des commandes

Nos plaques de plâtre sont essentiellement achetées par des grossistes, notamment :

- les distributeurs généraux de matériaux de construction;
- les revendeurs spécialisés;
- les distributeurs de matériaux aux États-Unis;
- les entreprises de décoration des marchés émergents;
- les magasins de bricolage.

Les ventes de plaques de plâtre se font à des prix concurrentiels sur chaque marché régional, le plus souvent à la suite d'une commande téléphonique passée par le client. Actuellement, nous n'avons aucun contrat de fourniture à long terme et, au 31 décembre 2003, notre carnet de commandes n'était pas significatif.

La fabrication du plâtre

Le gypse est le nom usuel du sulfate hydraté de calcium, un minéral industriel naturel courant dans les couches sédimentaires. On trouve des gisements de sulfate hydraté de calcium dans de nombreux pays, notamment aux États-Unis, au Canada, en France, en Italie et en Grande-Bretagne, qui figurent parmi les plus importants producteurs. Le gypse peut aussi être obtenu par la chimie ou provenir des épurateurs des centrales électriques. Ce gypse "synthétique" est de plus en plus utilisé dans la fabrication des plaques de plâtre.

Des molécules d'eau sont emprisonnées dans la structure cristalline de la molécule de gypse. Lorsque le gypse est calciné, il se transforme en une poudre fine qui, mélangée à l'eau, peut être appliquée de manière plastique, qui, ensuite, "prend" et durcit du fait de la recombinaison chimique du plâtre avec l'eau. Le plâtre est unique car il est le seul minéral industriel pouvant être calciné, puis revenir à son état initial lorsqu'il est réhydraté. C'est cette propriété qui est exploitée dans le processus de fabrication.

Pour fabriquer une plaque :

- le gypse, naturel ou synthétique, est mis dans un four, pour éliminer l'eau du minéral;

- la matière est broyée jusqu'à l'obtention d'une consistance farineuse, appelée plâtre fin;
- le plâtre fin est calciné, ou chauffé, pour le transformer en sulfate semi-hydraté de calcium, également appelé stuc;
- le stuc est mélangé à de l'eau et à d'autres ingrédients dans un malaxeur, pour former une pâte;
- la pâte est extrudée entre deux feuilles de papier, à la station de formage;
- le produit avance le long d'une longue ligne pour donner aux molécules du stuc le temps de se réhydrater et de se recristalliser en gypse;
- au fur et à mesure, les cristaux de gypse s'imbriquent les uns dans les autres et s'accrochent au papier, donnant au produit sa solidité en 3 dimensions;
- quand le produit a "pris" - atteint une certaine fermeté - (environ 3 minutes), il est coupé à la longueur voulue;
- les plaques sont séchées dans un four, pour extraire l'excédent d'eau;
- elles sont emballées face à face et entreposées jusqu'à leur expédition.

Nos matières premières et coûts de production

Le gypse est une matière première indispensable à la production de plaques de plâtre. Pour un mètre carré de plaque, il nous faut un peu moins de dix kilos de gypse. En 2003, nous avons vendu 632 millions de m² de plaques de plâtre et utilisé quelque 6,1 millions de tonnes de plâtre. Nous utilisons le gypse naturel provenant de nos carrières et du gypse synthétique, issu de certains procédés industriels, les principaux fournisseurs étant les centrales au charbon.

Les usines du groupe sont initialement conçues pour l'emploi de gypse naturel et de gypse synthétique. Une usine à gypse synthétique peut utiliser jusqu'à 30 % de plâtre naturel et vice versa. Au vu de leur évolution dans le passé, les prix de ces matières premières nous paraissent relativement stables. Nous utilisons essentiellement le plâtre synthétique dans nos usines américaines, sud-coréennes, françaises, allemandes et néerlandaises. Nous nous efforçons d'implanter nos sites de production le plus près possible des sources d'approvisionnement pour réduire au minimum les coûts de transport. Dans certains cas, il est économiquement intéressant de transporter du gypse naturel à des distances éloignées. Par exemple, nous approvisionnons nos usines du Royaume-Uni avec du gypse naturel provenant de carrières espagnoles.

2 Description de nos activités

Notre politique consiste à avoir à la fois nos propres réserves naturelles et des contrats de fourniture à long terme de gypse synthétique et naturel, afin de répartir notre risque d'approvisionnement. Au 31 décembre 2003, nos sociétés consolidées exploitaient 20 carrières de gypse dans le monde, dont 12 en Europe occidentale. Nous estimons actuellement avoir quelque 110 millions de tonnes de réserves prouvées et autorisées de gypse au niveau mondial, plus 170 millions de tonnes de réserves identifiées, pour lesquelles nous devrions obtenir les autorisations. En général, nous nous procurons le gypse synthétique dans le cadre de contrats à long terme de 20 ans environ, dont la plupart stipulent une faculté de prorogation. Toutefois, en fonction de nos besoins et des pratiques en vigueur sur les marchés locaux, nous sommes parfois amenés à conclure des contrats pour des durées plus courtes. Nous avons des contrats en cours prévoyant la fourniture de plus de 55 millions de tonnes de gypse synthétique pour la durée contractuelle. Nous pensons que nos réserves de plâtre, tant naturel que synthétique, sont suffisantes pour fournir nos niveaux d'exploitation actuels.

Le gypse représente 11 % environ de nos coûts de production ; la fabrication des plaques de gypse requiert toutefois moins de plâtre que de papier, qui représente près de 27 % de ces coûts. Nous employons surtout du papier recyclé et produisons dans nos propres papeteries suédoises, françaises et américaines 46 % du papier utilisé. Le prix du papier recyclé est très volatil. Les dépenses d'énergie constituent 20 % du coût de production. Nos usines de plaques de plâtre font l'objet d'un amortissement sur une durée de 20 ans.

L'industrie des produits en plâtre

D'après notre expérience du secteur, le marché mondial de la plaque de plâtre dépasse 5 milliards de m² par an, l'Amérique du Nord détenant près de la moitié de cette demande, les pays industrialisés, près de 85 %. L'industrie du plâtre est un secteur intégré au niveau mondial, dans lequel quelques grandes sociétés, notamment Lafarge, dominent. Aujourd'hui, sept producteurs couvrent environ 80 % du marché total, dans un secteur en pleine concentration. Ces sociétés exploitent des usines de plaques de plâtre et sont propriétaires des réserves de gypse utilisées pour fabriquer les plaques. Le gypse est également vendu pour la production de ciment Portland, dans l'agriculture et pour la fabrication d'autres produits à base de plâtre.

Nos principaux concurrents en Europe sont BPB en Angleterre, Knauf en Allemagne et, aux Etats-Unis, US Gypsum Corporation (USG), National Gypsum, BPB et Georgia Pacific.

Le secteur de la plaque de plâtre est extrêmement concurrentiel. Les fabricants se font concurrence au niveau régional sur des critères tels que le prix, la qualité du produit et le service après-vente. Ceux dont les clients se trouvent à proximité de leurs usines de plaques de plâtre ont moins de frais de transport, ce qui représente un avantage certain.

La demande de plaques de plâtre est étroitement liée au produit intérieur brut de chaque marché et aux méthodes de construction employées. Le taux de pénétration de la plaque de plâtre est plus élevé dans les pays appliquant des méthodes de construction sophistiquées. Là où l'on utilise des procédés de construction "secs" (matériaux en acier ou en bois), comme aux Etats-Unis, au Japon et en Australie, la plaque de plâtre sert à la protection contre les incendies, à réduire les frais de pose et à faciliter l'assemblage. La consommation moyenne de plaques de plâtre par personne dans ces pays se situe entre 6 et 10 m². En Europe occidentale, où la construction "humide", c'est-à-dire le recours à la maçonnerie (matériaux en pierre et brique), est plus courante, la consommation moyenne par personne est de l'ordre de 3 à 4 m².

Nous prévoyons un fort potentiel de croissance sur les marchés des pays en développement, où les méthodes de construction devraient se perfectionner. Les facteurs stimulant la demande de produits en plâtre sont les coûts élevés de la main-d'œuvre, qui appellent des méthodes d'assemblage plus simples et requérant moins de main-d'œuvre. En Asie, en Europe de l'Est et en Amérique du Sud, la consommation de plaques de plâtre atteint un niveau modeste pour le moment (moins de 1 m² par personne), mais progresse rapidement, à des taux oscillant entre 8 % et 15 %. La demande de plaques de plâtre est saisonnière en Amérique du Nord car elle est liée au niveau de la construction, qui l'est également.

2.10.2 Nos marchés géographiques

Dans la section qui suit, nous décrivons la situation du marché et notre position par rapport à nos concurrents dans les principales zones géographiques où nous sommes présents. Les volumes de ventes que nous mentionnons pour chaque pays ou zone géographique sont les volumes totaux vendus dans ce pays ou cette zone par nos filiales consolidées. Ceci inclut les volumes vendus à nos autres branches et les volumes proportionnalisés pour tenir compte du pourcentage de participation détenu dans nos filiales consolidées.

Europe occidentale

En 2003, nos ventes en Europe occidentale représentaient 55,0 % de nos ventes totales de plaques de plâtre dans le monde. L'Europe occidentale est le deuxième marché régional du monde pour la plaque de plâtre, après l'Amérique du Nord.

Nos trois principaux marchés dans cette région sont la France, le Royaume-Uni et l'Allemagne. Notre capacité de production totale de plaques de plâtre en Europe occidentale était d'environ 329 millions de m² au 31 décembre 2003 et nous avons vendu 246 millions de m² en Europe occidentale en 2003.

France

Nos activités en France sont exercées par notre filiale à 100 % Lafarge Plâtres. Nous avons quatre usines de plaques de plâtre en France, dont l'une est conçue pour le gypse synthétique en priorité, les autres utilisant le gypse naturel. Nous avons une papeterie et 16 autres sites de production pour le reste de nos gammes de produits en plâtre, qui comprend les carreaux de plâtre, le plâtre industriel, les isolants et d'autres matériaux.

Royaume-Uni

Nos activités au Royaume-Uni sont exercées par notre filiale à 100 % Lafarge Plasterboard Ltd. Nous avons une seule usine dans ce pays, à Bristol, avec deux lignes de production de plaques de plâtre conçues pour le gypse naturel en priorité. L'approvisionnement en matière première est assuré par notre carrière en Espagne. Nous avons également une usine de bandes à joints à Frampton.

Allemagne et Pays-Bas

Nos activités en Allemagne sont exercées par notre filiale à 100 % Lafarge Gips GmbH. En février 2003, nous avons finalisé l'acquisition des activités de plaque de plâtre de Gyproc en Allemagne et en Pologne pour 42 millions d'euros (nets de la trésorerie acquise). Les deux usines achetées, situées à Peitz et à Hartershofen, dont la capacité totale combinée atteint 53 millions de m², ont été entièrement intégrées à nos autres activités. Nous exploitons à présent quatre usines de plaques de plâtre en Allemagne et une aux Pays-Bas, qui sont conçues pour le gypse synthétique en priorité, à l'exception de l'usine achetée récemment à Hartershofen, qui est essentiellement destinée à utiliser une combinaison de gypse naturel et de gypse synthétique. En outre, nous importons des plaques de plâtre d'une usine française.

Autres pays

Par ailleurs, nous avons une usine produisant des plaques de plâtre et une usine de plâtre en Italie, par le biais de notre filiale à 100 % Lafarge Gessi S.A. ainsi qu'une entité de profilés métalliques par le biais de notre filiale Lafarge Profili. Nous exploitons aussi une papeterie en Suède. Enfin, nous détenons une participation minoritaire dans Yesos Ibericos, qui possède une usine de plaques de plâtre et trois usines de plâtre en Espagne.

Amérique du Nord

En 2003, nos ventes en Amérique du Nord représentaient 18,9 % de nos ventes totales de plaques de plâtre dans le monde. Notre capacité de production totale de plaques de plâtre en Amérique du Nord était d'environ 224 millions de m² au 31 décembre 2003 et nous avons vendu 194 millions de m² en 2003. Nous sommes entrés sur le marché nord-américain du plâtre en 1996 et sommes devenus l'un des six premiers producteurs de cette région. Nos activités en Amérique du Nord sont exercées par notre filiale majoritaire Lafarge North America Inc. Au 31 décembre 2003, nous exploitons au total quatre usines de plaques de plâtre, dont deux utilisent du gypse naturel, à Newark (New Jersey) et à Buchanan (New Jersey). En 2000, nous avons inauguré une usine ultramoderne employant 100 % de matières recyclées, notamment du gypse synthétique provenant des épurateurs d'une centrale proche, à Silver Grove, dans le Kentucky. Début 2001, notre seconde usine ultramoderne de Palatka, en Floride, ayant la même conception que l'usine de Silver Grove, est devenue opérationnelle avec une capacité de 74 millions de m². Une papeterie en joint-venture, à Lynchburg, en Virginie, a démarré son exploitation fin 2001. Au Canada, nous avons une fabrique de plaques de plâtre à Corner Brook, à Terre-Neuve, d'une capacité de 11 millions de m², et une usine de bandes à joints au Québec. Par ailleurs, afin de rationaliser notre capacité, Lafarge North America a fermé provisoirement son usine de Wilmington, fin 2002.

Autres pays

Europe centrale et de l'Est et Bassin méditerranéen

Nous sommes actuellement présents en Pologne, en Ukraine, en Roumanie et au Maroc. Nous avons acquis notre activité en Pologne en 2000, à l'occasion du rachat de Dolina Nidy et Nida Gips. Cette dernière avait une vieille usine de plaques de plâtre à Gacki, que nous avons fermée fin 2002, pour construire une nouvelle usine de plaques de plâtre sur le même site, en exploitation depuis la fin 2002.

En 2003, nous avons augmenté notre participation dans Lafarge Arcom Gips en Roumanie et consolidé Lafarge Aghirès, notre société de plâtre en Roumanie, pour la première fois. Nous avons également des activités en Ukraine, sous la forme d'une unité de plâtre, Stromgips, et d'un bureau commercial à Kiev, chargé de vendre des plaques de plâtre importées. En Turquie, nous exploitons deux sociétés par le biais de joint-ventures. L'une d'elles gère une usine de plaques de plâtre et une unité de production de plâtre de construction près d'Ankara. L'autre possède une carrière et des installations de production près d'Istanbul.

2 Description de nos activités

Asie-Pacifique

En juin 2001, nous avons créé une joint-venture dans la région Asie-Pacifique, avec la société australienne Boral Limited. Boral détenait à l'origine une participation de 27 % dans la joint-venture et l'a augmentée à 48 % à la fin de 2001 puis à 50 % en 2003, conformément aux dispositions du contrat de joint-venture. Avec la joint-venture, à la fin de 2003, notre capacité de production de plaques de plâtre a augmenté à 273,5 millions de m². La joint-venture est dirigée en coopération avec Boral conformément à notre politique de gestion. La joint-venture possède trois usines en Corée du Sud, qui fabriquent exclusivement des plaques de plâtre en gypse synthétique. En Chine, notre principale usine est située près de Shanghai. En outre, nous disposons également de deux usines de plaques de plâtre en Indonésie, qui utilisent du gypse naturel, d'une usine indonésienne de profilés métalliques et d'une production de plaques de plâtre en Malaisie.

Au 31 décembre 2003, nous fabriquons des plaques de plâtre en Thaïlande par l'intermédiaire de Siam Gypsum Industry, avec deux usines et une capacité totale de 87,5 millions de m². Cette société a annoncé la mise au ralenti d'une troisième usine au premier trimestre 2003.

En dehors de la joint-venture, nous avons deux usines en Australie, à Melbourne et à Sydney, fabriquant exclusivement des plaques de plâtre à partir de gypse naturel. Nous sommes entrés sur le marché australien en 1988, grâce à une joint-venture avec Pioneer Group, dont nous avons racheté la participation en 1999.

Amérique latine

Nos principaux marchés dans cette région sont le Chili, le Brésil et l'Argentine. Dans ces pays, nous sommes présents par l'intermédiaire de sociétés sous contrôle conjoint avec Etex Group. Nous avons une usine de plaques de plâtre en Argentine, une au Brésil et une au Chili, auxquelles s'ajoutent deux usines de plâtre, l'une au Brésil, l'autre au Chili.

2.10.3 Investissements

Les dépenses d'investissement des exercices clos au 31 décembre 2003, 2002 et 2001 de la branche Plâtre pour la maintenance et la modernisation des infrastructures existantes et de croissance interne à travers la construction de nouvelles usines représentaient respectivement 54, 79 et 111 millions d'euros. Elles entraient pour 7,6 % des dépenses d'investissement globales sur cette période de trois ans.

Les principaux investissements (dépassant 20 millions d'euros) réalisés entre 2001 et 2003 pour moderniser ou remplacer les usines et équipements existants comprenaient :

- en Europe de l'Est : la construction d'une nouvelle usine de plaques de plâtre à Gacki, en Pologne (2001 et 2002);
- en Europe occidentale : la construction d'une nouvelle usine de plaques de plâtre à Lippendorf, en Allemagne (2001);
- en Asie : la construction d'une nouvelle usine de plaques de plâtre à Danjin, en Corée (2001 et 2002);
- aux États-Unis : la construction de nouvelles usines de plaques de plâtre à Silver Grove, dans le Kentucky, et à Palatka, en Floride (2001).

L'usine en Corée a été finalisée en septembre 2002 et celle en Pologne fin 2002.

Le groupe a par ailleurs consacré 113 millions d'euros à diverses acquisitions visant à étendre ses capacités et sa présence géographique.

En 2004, le niveau de nos dépenses d'investissement sera lié aux conditions de marché. Nous estimons ces dépenses de l'ordre de 90 à 100 millions d'euros, en excluant les nouvelles acquisitions. Nous prévoyons d'investir dans des projets qui ont pour objet le maintien ou l'amélioration des performances de nos usines. Nous prévoyons également de saisir les opportunités de croissance externe susceptibles de développer notre compétitivité.

> Pour plus d'informations sur le financement des dépenses d'investissement, voir la section 2.7.4 (Investissements – Ciment) ci-dessus.

2.11 AUTRES ACTIVITÉS

2.11.1 Cession de l'activité Matériaux de spécialité

En 2000, nous avons cédé à trois fonds d'investissement une participation majoritaire dans les activités de notre ancienne branche Matériaux de spécialité, à l'exception des applications routières, dont les activités européennes ont été cédées au groupe Burelle en novembre 2000, et de l'activité chaux, qui consiste en une participation de 40 % dans le capital de Carmeuse North America. L'opération a été finalisée le 22 janvier 2001 et nous avons initialement conservé 33,36 % du capital de la nouvelle société, appelée Materis Participations, créée pour regrouper nos anciennes activités dans les adjuvants, les aluminés, les mortiers, les peintures et les réfractaires.

En septembre 2003, les trois fonds d'investissement ont décidé de vendre leur participation dans Materis à un nouveau fonds d'investissement, LBO France, et d'investir parallèlement

20 millions d'euros provenant des produits de la vente (qui s'élevaient à 210 millions d'euros incluant les redevances de licence) dans la société nouvellement créée, pour une participation au capital de 7,27 %. Cette nouvelle cession nous a permis de réaliser la valeur générée par Materis depuis la première cession. Le second investissement nous a permis de conserver un intérêt dans la nouvelle société, appelée Matéris Holding Luxembourg, avec laquelle nous avons conclu les conventions de coopération décrites ci-dessous.

Lors de la première cession, nous avons signé une série de conventions avec Materis Participations au sujet, notamment, de l'utilisation de la marque Lafarge, de notre contribution à la recherche et au développement et de certains autres services pendant une période de transition. Ces conventions ont été renouvelées et élargies lorsque nous avons vendu notre participation dans Materis Participations à LBO France. Matéris Holding Luxembourg pourra ainsi continuer à utiliser la marque Lafarge pour ses produits existants et bénéficier d'une convention de coopération en matière de recherche et développement jusqu'en 2006.

Nos autres activités, incluant les activités conservées de notre ancienne branche Matériaux de spécialité, ont généré un chiffre d'affaires de 0,1 milliard d'euros en 2003, contre 0,2 milliard d'euros en 2002 et 2001, soit environ 0,8 % de notre chiffre d'affaires 2003.

2.11.2 Investissements

Nous n'avons pas réalisé d'investissements significatifs pour les périodes arrêtées aux 31 décembre 2003, 2002 et 2001 dans nos autres activités.

2.12 INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES (ART. L.225-102-1 DU CODE DE COMMERCE)

Le groupe développe dans sa stratégie de développement durable une politique de partenariats avec la société civile pour assurer la cohérence de ses actions en faveur du progrès social et d'un meilleur respect de l'environnement avec les attentes réelles de la société. Dans cette perspective, Lafarge a conclu en matière d'environnement un partenariat mondial avec le WWF en 2000, pour une durée de cinq ans, destiné à améliorer ses performances environnementales et à contribuer à élever les standards internationaux en la matière.

Lafarge travaille avec le WWF principalement sur l'élaboration et le suivi de ses indicateurs de performance environnementale, la préservation du climat et de la biodiversité.

> Voir également les rapports sur le développement durable du groupe pour une présentation de nos réalisations en matière environnementale.

Consommation de ressources en eau

Nos activités peuvent avoir un impact à la fois sur la consommation et sur la qualité de l'eau. Pour les plaques de plâtre et le béton, l'eau est directement utilisée dans les produits. Concernant la production de ciment, la consommation d'eau est principalement liée aux systèmes de refroidissement et à la préparation du cru dans les cimenteries en voie humide.

En 2003 :

- la branche Ciment a consommé 31,3 millions de m³ d'eau, soit 284 l/t;
- la branche Plâtre a consommé 4,8 millions de m³ d'eau soit 6,6 l/m² de plaque de plâtre.

Consommation de matières premières

La plupart des matériaux de construction produits par Lafarge sont dérivés de ressources naturelles extraites de carrières : calcaire, gypse, argile, sable, granulats, etc. En 2003, Lafarge a extrait 380 millions de tonnes de roches naturelles. Nous avons aussi réalisé des achats de ces différentes matières auprès d'autres entreprises.

En outre, le groupe utilise des sous-produits industriels et des matériaux recyclés :

- pour le ciment, nous utilisons des laitiers de haut-fourneau et des cendres volantes des centrales au charbon, pour leur propriété de liant (12,9 millions de tonnes en 2003);
- dans la branche Granulats et Béton, nous recyclons les déchets de construction (béton, ballast ferroviaire, matériaux des routes) en granulats utilisés dans de nouveaux produits en béton et dans les routes;
- dans la branche Plâtre, nous recyclons les plaques de plâtre ainsi que des déchets de construction et de démolition. Parallèlement, nous utilisons du gypse synthétique issu de la désulfuration des fumées des centrales au charbon (3,4 millions de tonnes en 2003).

Consommation d'énergie

De l'extraction au transport et de la production à la distribution,

la transformation de roches naturelles en matériaux de construction requiert de grandes quantités d'énergie. La consommation énergétique liée à la production du ciment représente 95 % de la consommation totale du groupe et 25 % des coûts de fabrication du produit. En 2003, plus de 9,7 millions de tonnes équivalent pétrole sous la forme de fioul, d'électricité, de coke de pétrole, de charbon, de gaz et d'autres combustibles ont été consommées dans l'ensemble du groupe Lafarge.

Mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique

L'amélioration de l'efficacité énergétique passe principalement par la modernisation des cimenteries. En outre, nous réduisons notre consommation de combustibles fossiles vierges par l'utilisation de déchets industriels (pneumatiques, huiles usagées, plastiques, solvants) et de biomasse.

Le recours aux énergies renouvelables

Nous brûlons de la biomasse dans les fours de cimenteries. En 2003, elle représentait 2,5 % de l'énergie consommée directement par la branche Ciment.

Conditions d'utilisation des sols

Le groupe utilise les sols pour des activités d'extraction de roches dures ou alluvionnaires dans quelque 600 carrières. L'extraction peut engendrer différents impacts sur les voisinages et les écosystèmes, à travers l'utilisation de l'espace, la modification des paysages, le bruit et la poussière. En complément des carrières terrestres, nous extrayons une faible quantité de granulats dans la mer, principalement dans les estuaires français et britanniques. Le reste des surfaces est occupé par des usines, des centres de stockage et des bâtiments administratifs.

Les rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant l'environnement

Les principales émissions dans l'air viennent des cimenteries. En 2003, la branche Ciment a émis :

- 77,8 millions de tonnes de CO₂ (en émissions nettes, les émissions brutes s'élèvent à 80,3 millions de tonnes) ;
- taux d'oxydes d'azote (NO_x) : 2 075 grammes/tonne clinker ;
- taux d'oxydes de soufre (SO_x) : 800 grammes/tonne clinker ;
- taux de poussières sortant des cheminées : 162 grammes/tonne clinker ;

En outre, les activités d'extraction et de transport émettent des poussières diffuses qui ne sont pas mesurées au niveau groupe.

Les rejets affectant les sols et l'eau de manière significative sont liés à des causes accidentelles qui ne sont pas susceptibles

d'un suivi statistique. Les principaux produits potentiellement polluants stockés sont les combustibles liquides, qu'il s'agisse des fiouls ou des combustibles alternatifs.

Les nuisances sonores ou olfactives

Les nuisances sonores sont principalement liées aux broyeurs des cimenteries, aux explosions dans les carrières et au trafic de camions et engins d'extraction liés à nos activités.

Les principales nuisances olfactives sont liées aux émissions d'oxydes de soufre dans les cimenteries et aux flux de camions.

Les déchets

Le secteur de la construction est l'un des plus gros producteurs de déchets. Ceux-ci sont de trois types : les déchets de fabrication, gérés par Lafarge et nos concurrents, les déchets de construction, gérés par les entreprises de construction et ceux de démolition, dont la gestion revient aux démolisseurs.

Nous ne suivons au niveau groupe que le taux de déchets de nos productions mis en décharge. En 2003, il représentait 1,15 % de la production de la branche Ciment, 1,95 % pour la branche Plâtre. Il n'était pas disponible pour la branche Béton et Granulats ni pour la branche Plâtre.

Mesures prises pour limiter les atteintes à l'équilibre biologique, aux milieux naturels, aux espèces animales et végétales protégées

Les activités du groupe, notamment l'extraction de matériaux, peuvent porter atteinte à l'écosystème environnant. Pour limiter ces atteintes, le groupe s'engage, dans sa politique environnementale, à réaliser systématiquement des études d'impact environnemental avant toute implantation nouvelle et à respecter les règles imposées par la proximité d'habitats naturels ou de zones protégées. Enfin, après exploitation, toutes nos carrières sont réhabilitées, conformément à des standards définis par le groupe et qui visent, chaque fois que cela est possible, à créer des zones favorables à la vie sauvage et à la préservation d'espèces menacées.

Démarches de certification entreprises en matière d'environnement

Le groupe mène un programme d'audit environnemental interne de ses sites. En 2003, 90 % des sites industriels avaient été audités dans les quatre années précédentes. Le groupe est favorable à la certification ISO 14001 de ses sites. Celle-ci se fait à leur initiative. En 2003, les sites certifiés représentaient 22 % de notre chiffre d'affaires.

Mesures prises pour assurer la conformité de l'activité du groupe aux dispositions législatives et réglementaires relatives à l'environnement

Les audits environnementaux, réalisés tous les quatre ans au minimum, intègrent la vérification de la conformité réglementaire.

Dépenses engagées pour prévenir les conséquences de l'activité sur l'environnement

Les dépenses liées à la maîtrise des impacts environnementaux représentent un investissement d'environ 45 millions d'euros par an pour la modernisation des usines existantes ainsi que l'équipement des nouvelles usines. Ce coût ne comprend pas les frais d'exploitation liés à la protection de l'environnement, comme, par exemple, le coût des réhabilitations des carrières.

Services internes de gestion de l'environnement

Au niveau du groupe, le directeur Affaires publiques et Environnement est rattaché directement au directeur général. Il est assisté d'un directeur environnement pour l'élaboration des politiques relatives à l'environnement et la coordination des réseaux environnement des branches. Des coordinateurs environnement aident ensuite les unités opérationnelles à mettre en œuvre ces politiques.

Formation et information des salariés sur l'environnement

La formation des salariés sur les questions environnementales est gérée directement par les unités opérationnelles. L'information sur les politiques du groupe et les meilleures pratiques se fait notamment par la diffusion du "Rapport de développement durable", la constitution de bases de données d'échanges de savoir-faire, la publication régulière d'un guide d'exemples de bonnes pratiques environnementales et une section dédiée sur notre site Internet.

Moyens consacrés à la réduction des risques pour l'environnement

Au-delà des impacts environnementaux liés aux émissions atmosphériques de nos installations et de l'impact dû à l'exploitation des carrières, nos activités présentent des risques très limités pour l'environnement.

Ces risques sont cependant évalués régulièrement à l'occasion des audits environnementaux. Les aspects majeurs font ensuite l'objet de mesures préventives dans le cadre de nos systèmes de gestion de l'environnement.

Ces mesures préventives sont mises en œuvre par les opérationnels des sites, sous la responsabilité des directeurs

d'établissement et avec l'aide des membres du réseau environnement (plus de 150 personnes réparties dans le monde entier).

Organisation mise en place pour faire face aux accidents de pollution

Les principaux risques d'accidents de pollution de la société sont liés à des fuites de combustibles liquides. En cas d'accident, un système de protection destiné à contenir les agents polluants au sein du site existe là où ce risque a été identifié. En cas de pollution accidentelle, chaque site dispose d'un plan d'urgence.

Montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement

Les principales provisions liées à l'environnement concernent la réhabilitation des carrières (qui n'est pas à proprement parler un risque). Au niveau du groupe, les provisions pour réaménagement des sites et risque environnemental en 2003 étaient de 218 millions d'euros.

Montant des indemnités versées en exécution d'une décision judiciaire en matière d'environnement

En 2003, aucun versement majeur n'a été effectué par le groupe. Aucun versement majeur à l'échelle locale n'a été porté à la connaissance du groupe.

Objectifs du groupe en matière d'environnement

Les objectifs de performance environnementale définis par le groupe et applicables aux filiales sont les suivants :

- avoir audité 100 % des sites depuis moins de quatre ans en 2004 ;
- atteindre un taux de 80 % de carrières dotées d'un plan de réhabilitation conforme aux standards de Lafarge en 2004 ;
- atteindre un niveau maximum de poussière de 50 mg/Nm³ dans toutes nos cimenteries en 2010 ;
- réduire nos émissions globales de CO₂ de 20 % par tonne de ciment sur la période 1990-2010, notamment par une réduction de 15 % de nos émissions absolues dans les pays industrialisés ;
- atteindre en 2005 un niveau d'utilisation de matières premières recyclées de 10 % pour la branche Ciment, 45 % pour la branche Plâtre, 2 % pour la branche Toiture ;
- réduire en 2005 la quantité de déchets de production mis en décharge à 1 % de la production pour la branche Ciment, 1,5 % pour la branche Plâtre et 1,5 % pour la branche Toiture.

② Description de nos activités

2.13 RESSOURCES HUMAINES (ART. L.225-102-1 DU CODE DE COMMERCE)

Les valeurs et la philosophie qui guident nos actions sont exprimées dans nos "Principes d'Action". Ces derniers sont adaptés à notre type d'activité, très local, avec des sites de petite taille et de taille moyenne, avec des savoir-faire et des expertises riches et disséminés. Les décisions doivent être prises au plus près du terrain, localement, avec la conscience qu'elles peuvent avoir un impact global.

Deux enjeux majeurs se posent à la fonction organisation et ressources humaines, qui anime ces processus :

Evolution des effectifs

Au 31 décembre 2003, les effectifs du groupe par zone géographique étaient les suivants :

	2003	2002	Variation	Variation en %
France	9 138	9 005	133	1,5
Europe occidentale (hors France)	15 676	16 671	(995)	(6)
Amérique du Nord	15 343	15 573	(231)	(1,5)
Pays émergents	35 181	36 298	(1 116)	(3,1)
Total	75 338	77 547	(2 209)	(2,8)

Les effectifs sont comptabilisés en fin de période, le 31 décembre de l'année, et comprennent l'ensemble des salariés du groupe, y compris les salariés sous contrat temporaire à cette date. L'évolution des effectifs, en légère baisse en 2003 par rapport à 2002, est liée principalement à la poursuite de plans de réorganisation, notamment en Europe centrale (Allemagne, Pologne, Roumanie) et en Afrique, et à des désinvestissements du groupe, notamment en Espagne (ciment), Pologne et en Hongrie (chaux). Le seul pays où les effectifs progressent significativement est la Chine (+ 698 personnes dans les activités ciment et toiture).

Les données sociales présentées ci-après se rapportent à un périmètre de sociétés du groupe représentant 76,3 % des effectifs et 80 % du chiffre d'affaires brut consolidé du groupe 2003. Compte tenu du nombre important de filiales et de leur répartition géographique, certaines données n'étaient pas disponibles à la date de ce rapport, d'où le fait que certaines sociétés ne figurent pas dans le périmètre retenu. Sauf indication contraire, les taux mentionnés pour chacun des indicateurs sociaux se rapportent aux employés du périmètre retenu (soit 57 463 personnes de 61 unités opérationnelles incluant les services administratifs et fonctionnels). Ce périmètre est considéré comme représentatif de la situation du groupe dans son ensemble s'agissant des différents indicateurs sociaux.

- le développement économique et le progrès social sont liés et ne peuvent être conduits séparément ;
- le groupe doit être performant au niveau local et tirer avantage de son leadership global. Pour faire preuve d'excellence dans le management "multilocal", nous encourageons nos collaborateurs à prendre des initiatives locales avec un état d'esprit ouvert et international, à partager leurs expériences, à adapter les meilleures pratiques au contexte local et à toujours innover.

> Voir également les rapports sur le développement durable du groupe pour une présentation de nos réalisations en matière sociale.

Les embauches d'employés permanents ont représenté 5,5 % des effectifs en 2003, et les départs d'employés permanents, 7,8 % des effectifs dans la même période sur le périmètre retenu. Le taux de démissions est d'environ 1,7 %. 20 filiales du groupe ont procédé à des réorganisations qui ont concerné plus de 5 % de leurs effectifs. La politique emploi du groupe prévoit que les salariés concernés par les réorganisations font l'objet de mesures d'accompagnement individualisées.

Sous-traitance

La main-d'œuvre extérieure au groupe représente environ 13,4 % des effectifs, soit 7 711 emplois. Les principaux domaines d'intervention de la main-d'œuvre extérieure sont le transport, l'entretien et le nettoyage industriel.

Organisation du temps de travail et heures supplémentaires

L'organisation du temps de travail varie selon les règles en vigueur dans les pays où le groupe est présent, et, le cas échéant, selon les fonctions exercées. De ce fait, ses modalités (horaires variables, durée journalière...) sont relativement diversifiées. L'organisation du travail par poste, qui concerne principalement les ouvriers, est liée aux contraintes techniques de la production

et ne concerne que les activités industrielles. La rotation des équipes peut se faire sur deux postes (dans les carrières, aux services expéditions, aux services clients) ou sur trois postes, 365 jours par an, 24 heures sur 24, dans les activités de production dites "à feu continu".

Absentéisme et motifs

L'absentéisme suivi au niveau du groupe est celui lié aux accidents du travail. Le référentiel utilisé par le groupe est le taux de gravité, qui permet de mesurer l'évolution de l'absentéisme lié à des accidents du travail sur une base comparable d'une année à l'autre et par rapport aux autres acteurs industriels. Le taux de gravité se calcule en multipliant par 1 000 le nombre de jours perdus à la suite d'accidents, divisé par le nombre d'heures travaillées par l'ensemble des salariés du groupe. Est prise en compte, pour le calcul des jours non travaillés, toute absence d'un salarié à partir du premier jour travaillé après l'accident.

	2002	2003	Variation
Nombre de jours d'arrêt de travail	179 602	169 277	(10 325)
Taux de gravité	0,28	0,24	(14,29) %

Les rémunérations, les charges sociales et leur évolution

Le groupe veut attirer, motiver et retenir les meilleurs collaborateurs en assurant une rémunération globale compétitive (salaire de base, bonus, avantages sociaux). La politique de rémunération du groupe a pour objectif de positionner la rémunération totale en espèces (salaire de base et bonus) entre la médiane et le troisième quartile des rémunérations en espèces versées par des entreprises comparables. Les performances individuelles et collectives sont rémunérées par les augmentations du salaire de base et par le bonus, déterminé en fonction de la performance économique du groupe, mesurée par l'évolution de l'EVA (*Economic Value Added*), et de la performance individuelle. Au sein du groupe, l'EVA est calculée à différents niveaux de management, en déduisant du résultat opérationnel après impôts les charges financières liées au capital employé. Le résultat opérationnel est une notion très proche du résultat d'exploitation courant. Les charges financières liées au capital sont obtenues en multipliant les capitaux moyens employés, en valeur comptable et dans certains cas réévalués, 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 évolution par rapport à un objectif d'amélioration. Tous les salariés doivent se voir offrir une couverture sociale conforme aux pratiques locales, de manière que chacun se sente en sécurité.

> Voir la Note 30 annexée à nos comptes consolidés pour un détail des charges salariales versées au niveau du groupe en 2003.

Le groupe, avec le concours direct de la Fédération internationale des travailleurs du bois et de la construction (IFBWW), procède régulièrement à un sondage sur plusieurs pays permettant de vérifier que nous appliquons bien les salaires minimum du pays et du secteur. Ce sondage, réalisé en 2002, n'a révélé aucune anomalie. Nous procéderons en 2004 à un nouveau sondage (voir le texte de la politique de l'emploi du groupe sur le site www.lafarge.com).

Intéressement et participation, actionnariat salarié

Le groupe encourage la participation de ses collaborateurs à la réussite de l'entreprise et a mis en place des plans d'actionnariat au bénéfice de ses salariés en fonction des contraintes juridiques applicables dans les différents pays.
> Voir la section 8.8.2 (Plans d'actionnariat salarié).

Par ailleurs, un certain nombre de filiales du groupe ont mis en place des accords d'intéressement et/ou de participation, qui correspondent à des schémas locaux, dont les caractéristiques peuvent varier de façon importante d'un pays à l'autre, voire d'une filiale à l'autre.

Diversité et égalité professionnelle

Le groupe a revu sa politique de l'emploi en 2003 en vue d'y intégrer de façon explicite la non-discrimination à l'embauche et dans l'emploi (voir le texte de la politique de l'emploi du groupe sur le site www.lafarge.com). De plus, une directive groupe a été prise en 2003 en matière de VIH/SIDA qui interdit toute discrimination à l'embauche et dans l'emploi des personnes séropositives.

Évolution des effectifs entre les hommes et les femmes

Le tableau ci-après résume la proportion de femmes dans l'effectif total du groupe par catégorie professionnelle en 2003.

Effectifs	% femmes 2003
non cadres	14,39
cadres (toutes catégories)	14,15
cadres <i>senior</i> *	12,34
cadres <i>senior executives</i> **	4,39

* Classes Hay 18 à 22 incluses.

** Classes Hay 23 et plus.

La méthode Hay est une méthode internationale dont l'objectif est d'assurer la cohérence entre l'organisation, les différents niveaux de responsabilité et le développement de carrière. C'est aussi un outil de gestion des rémunérations, de comparaison avec le marché et d'analyse d'équité interne.

2 Description de nos activités

En 2003 le groupe a fixé comme objectif de doubler le nombre de femmes occupant des postes de responsabilités au cours des cinq prochaines années, d'identifier chaque année un certain nombre de femmes à haut potentiel et d'ajouter une section spécifique dans les plannings de succession afin d'encourager la promotion des femmes les plus prometteuses dans l'organisation du groupe.

Expatriation

Le groupe veille à ce que les expatriés soient originaires de pays reflétant sa diversité. Parmi 520 expatriés à fin décembre 2003, 35,6 % sont français, 18,3 % viennent du Royaume-Uni et 5,4 % d'Amérique du Nord. Les expatriés du groupe sont originaires de 41 pays et vivent avec leurs familles dans 53 pays d'accueil différents.

Relations professionnelles et accords collectifs

Les salariés du groupe représentés par des organisations représentatives du personnel ou/et syndiqués, ou/et couverts par des accords collectifs constituent environ 84 % des effectifs sur le périmètre retenu.

Le tableau ci-après reprend la typologie des accidents constatés dans le groupe :

	2002	2003
Taux de fréquence accidents avec arrêt groupe	8,35	6,56
Taux de fréquence Ciments	4,85	3,32
Taux de gravité groupe	0,29	0,24
Accidents mortels employés sur sites	5	4
Accidents mortels employés transports	5	3
Taux de mortalité Ciments *	1,28	0,84
Accidents mortels sous-traitants sur sites	20	10
Accidents mortels sous-traitants transports**	6	10

* Nombre d'accidents mortels pour 10 000 salariés. Le taux groupe 2003 est de 0,77 %.

** Les accidents de transport ont été reportés en 2003 de façon plus exhaustive.

La formation

Les programmes de formation du groupe sont organisés à plusieurs niveaux afin d'être adaptés aux besoins de l'activité et aux salariés. Tout d'abord, le groupe a mis en place un programme de formation interne ouvert aux nouveaux cadres entrant dans le groupe. En 2003, ils étaient 555 à suivre ce programme, intitulé "Meet the Group".

Plus généralement, ce sont 1 515 personnes qui ont eu accès à des formations supérieures de management, d'intégration ou de développement dans leur fonction (ressources humaines, finances, marketing, achats...) organisées par le groupe.

Un accord a été signé en matière de santé et de sécurité avec le Comité européen du groupe en juin 2003. Cet accord est disponible sur le site du groupe www.lafarge.com.

Au niveau international, le groupe entretient un dialogue permanent avec les fédérations des syndicats du secteur du bois et de la construction autour de l'application des standards internationaux tels que les conventions de l'Organisation internationale du travail (OIT). Des difficultés locales ont fait l'objet d'échanges en 2003 concernant principalement l'interprétation des conventions de l'OIT sur la liberté d'association et de négociation. Des solutions satisfaisantes ont pu être apportées localement.

Conditions d'hygiène et de sécurité

Faire de la santé et de la sécurité au travail la priorité en matière de performance du groupe est le souci quotidien de ses responsables. L'objectif fixé par le groupe est de se situer au niveau des secteurs professionnels les plus performants dans ce domaine. Les résultats 2003 sont en progrès par rapport à 2002.

Grâce à ces programmes, 13 % des cadres ont ainsi suivi une formation groupe en 2003.

Emploi et insertion des travailleurs handicapés

L'approche du groupe en matière d'insertion des travailleurs handicapés repose sur les initiatives de chaque unité opérationnelle. La politique de l'emploi du groupe engage les filiales à mettre en place des programmes dans ce sens. Un outil d'aide à la gestion du maintien dans l'emploi des personnes handicapées est en cours de réalisation et sera diffusé au sein du groupe courant 2004.

En France, une convention entre Lafarge et l'AGFIP encadre les actions des sociétés du groupe situées en France. L'emploi des handicapés a représenté 3,73 % des effectifs France en 2003.

Œuvres sociales

Le groupe encourage ses filiales à mettre en place des programmes à caractère social avec les communautés locales situées autour des sites de production du groupe. 77 % des sociétés correspondant au périmètre retenu ont mis en place au moins un programme à destination des communautés.

2.14 RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

Au cours des trois dernières années, nous avons concentré nos efforts en matière de recherche et développement pour atteindre les trois objectifs suivants : développer davantage les produits existants, élargir et améliorer les possibilités d'application de nos produits, et créer de nouveaux produits. Nos efforts en matière de recherche et développement visent à répondre aux demandes des clients, comme la réduction des coûts de construction, l'apport d'applications faciles et fiables, l'amélioration de l'apparence des matériaux et de la qualité du cadre quotidien et la protection de l'environnement.

Nos dépenses de recherche et développement se font au fur et à mesure des besoins et se sont élevées à 56 millions d'euros en 2003, contre 55 millions d'euros en 2002 et 53 millions d'euros en 2001. Nous disposons d'un laboratoire central de recherche situé à L'Île-d'Abeau, près de Lyon, en France, où travaillaient 185 employés au 31 décembre 2003. Nous avons réorganisé nos activités de recherche et développement pour les aligner davantage sur les besoins de nos clients. Depuis 2001, nous avons élargi l'utilisation de notre centre de nouveaux produits à L'Île-d'Abeau, où les clients et les architectes peuvent découvrir nos solutions actuelles et les matériaux que nous préparons pour l'avenir. Au cours des trois dernières années, nous avons également réorganisé notre activité centrale de recherche afin de refléter davantage la priorité donnée à l'innovation produits en tant que source de croissance future et de différenciation de notre marque. Nous avons créé des portefeuilles de projets distincts pour chacune de nos branches, afin de permettre à l'équipe de recherche et développement de travailler directement avec celles-ci pour assurer une recherche plus ciblée tout en exploitant les synergies entre les différents matériaux.

Outre notre laboratoire central de recherche, nous disposons de plus de quinze laboratoires d'essais et d'applications dans nos branches et filiales, répartis dans 8 pays et comptant plus de 400 employés travaillant à la recherche et développement.

Nous avons également développé nos ressources par le biais de conventions conclues avec des universités prestigieuses : le Massachusetts Institute of Technology (MIT), l'université de Princeton et l'université de Californie de Berkeley aux États-Unis, et les universités de Laval et de Sherbrooke au Canada. Nous bénéficions d'une coopération de longue date avec le CNRS, centre national français de recherche scientifique et grand centre européen de recherche fondamentale. Au cours des six dernières années, nous avons signé plus de 40 conventions de collaboration en matière de recherche avec les laboratoires du CNRS. Les projets communs avec le CNRS nous ont permis d'obtenir une plus grande connaissance des phénomènes liés au comportement des liants hydrauliques, et ont également contribué à nos innovations comme Ductal[®], pour lequel dix laboratoires du CNRS ont apporté leur soutien au partenariat entre Lafarge, Bouygues et Rhodia. La recherche commune du CNRS et de Lafarge a également eu pour résultat une solidité améliorée de nos produits de plaques de plâtre.

Parmi les nouveaux produits que nous avons récemment lancés figurent des produits conçus pour :

- réduire les coûts de construction, grâce, par exemple, à notre concept Agilia[®] Vertical, béton autoplaçant appliqué par pompe équipée d'un embout mobile, développement de notre gamme Agilia[®], nouvelle génération de béton autoplaçant et autonivelant ;
- améliorer l'apparence, grâce à des produits comme notre béton décoratif et nos tuiles de couverture, la nouvelle plaque de plâtre PLA-tec[®], lancée en 2003, et nos produits de rénovation et restauration des bâtiments anciens comme notre mortier de chaux éteinte, etc. ;
- améliorer le confort, qu'il soit thermique et acoustique (ensemble Prégymax 32[™], etc.) ou seulement thermique (sous-plafond Span-Alu[®], etc.) ;
- améliorer la sécurité, grâce à une plus grande solidité et durabilité des bâtiments, avec des produits comme notre système de toit intégré, conçu pour résister à des vents de plus de 190 km/h.

2.15 PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE

Le groupe est actuellement propriétaire ou concessionnaire de licence de nombre de marques, brevets et autres droits de propriété intellectuelle, utiles à la conduite de ses activités mais non indispensables. Le groupe est propriétaire et détient des droits sur les marques et noms commerciaux, notamment ceux mentionnés dans le présent document de référence, qui sont utilisés dans la commercialisation et la vente de ses produits.

② Description de nos activités

Le département Protection de la propriété industrielle (PPI) du groupe est chargé de développer la valeur de cette propriété intellectuelle en la protégeant par des brevets, des marques, les règles sur le droit d'auteur ainsi que d'autres lois et conventions, notamment en recourant à la voie judiciaire et administrative en cas d'atteinte. Chacune de nos branches a également soit un département PPI correspondant, soit des représentants connectés en réseau avec le département groupe, afin de coordonner la protection de la propriété intellectuelle du groupe sur les matériaux de construction.

L'utilisation ou l'accès à notre propriété intellectuelle sont régis par les dispositions des contrats de licence et/ou de franchise signés avec nos filiales, qui nous versent des redevances à ce titre. Suite à l'acquisition de Blue Circle, nous avons procédé en 2002 à un examen détaillé de notre portefeuille de propriété intellectuelle afin d'optimiser notre organisation. En 2003, nous avons lancé un programme permettant à toutes nos filiales d'avoir accès à notre portefeuille de propriété intellectuelle par le biais de portails internes présentant notre savoir-faire et nos meilleures pratiques. Notre département Protection de la propriété industrielle (PPI) du groupe est chargé de surveiller le niveau d'information disponible sur ces portails et la manière dont notre propriété intellectuelle est utilisée dans le groupe.

2.16 COMMERCE ÉLECTRONIQUE

Notre société dispose de plus de 100 sites Internet affiliés qui présentent des informations sur Lafarge, ses partenaires et ses filiales, des actualités, des informations destinées aux actionnaires et des renseignements relatifs aux produits et aux services. Lafarge a identifié les nouvelles technologies de l'information et de la communication comme une opportunité majeure de mieux servir les objectifs stratégiques de ses activités existantes et d'améliorer certains processus comme le marketing, les ventes, l'approvisionnement, la communication interne et externe, la gestion des connaissances, etc.

Nos investissements les plus substantiels en matière de commerce électronique ont pris la forme de deux grands projets : "Place des Métiers", qui implique toutes les unités commerciales de Lafarge dans chacune de nos activités en France (ciment, granulats et béton, toiture et plâtre) et "Projet Toiture" (Roofing project), qui implique toutes les unités commerciales de la branche Toiture en Europe. Ces projets ont deux objectifs essentiels :

- répondre aux défis stratégiques de communication et d'interaction (informations sur les produits, guides de sélection, outils de calcul et de configuration, etc.) lancés par des populations disséminées d'utilisateurs finaux et de clients

(avec, en France, des sites Internet consacrés aux distributeurs, entrepreneurs, spécialistes et propriétaires, par exemple), auparavant difficiles à atteindre par les méthodes de marketing traditionnelles ;

- établir une infrastructure pour les futurs développements du commerce électronique, en ce qui concerne non seulement l'aspect marketing, mais également l'exécution de transactions avec nos clients et fournisseurs (approvisionnement électronique) ou le partage en interne ou en externe des données avec nos partenaires.

Nos branches d'activité et nos filiales lancent des sites similaires. Des publications classiques et des outils et moyens de marketing traditionnels viennent compléter nos sites Internet.

2.17 SYSTÈMES INFORMATIQUES

Ces dernières années, le groupe a développé plusieurs projets visant à intégrer le plus grand nombre possible de collaborateurs de Lafarge à travers son réseau informatique, ainsi que ses clients. Ces projets comprennent :

- Lafarge Net, un intranet reliant notre personnel dans le monde entier (75 pays connectés, représentant près de 30 000 personnes) avec un accès sécurisé à Internet ;
- un système de gestion d'entreprise (ERP), qui est un logiciel intégrant les fonctions financières, le marketing, la fabrication, les achats, la logistique et les ressources humaines, complété par des programmes spécifiques que nous avons mis au point pour répondre à nos besoins spécifiques, particulièrement dans le domaine de la fabrication (gestion des fours, gestion des centrales à béton). Afin d'améliorer et de faciliter la mise en œuvre de ce système ERP et des programmes spécifiques, nous avons développé un langage commun, des meilleures pratiques ainsi que des modèles d'implémentation au niveau de chaque unité opérationnelle ;
- le concept d'"entrepôt de données" ("data warehouse"), qui permet de partager l'information pour gérer les besoins courants, notamment l'analyse des données, l'aide à la décision et la communication des informations dans les domaines financiers, du marketing et de la fabrication ;
- des outils de gestion de la relation client (CRM), notamment le suivi des ventes, le suivi des clients, les centres d'appel et l'approvisionnement par voie électronique ;
- un système d'intégration d'applications d'entreprise (EAI) qui permet de faciliter le transfert des données d'une application à l'autre.

2.18 LITIGES

Le 3 décembre 2002, Lafarge a fait l'objet d'une décision de la Commission européenne lui imposant une amende de 250 millions d'euros au motif que certaines de ses filiales auraient participé avec leurs concurrents, entre 1992 et 1998, à des répartitions de marché ainsi qu'à des concertations sur les prix de la plaque de plâtre, essentiellement au Royaume-Uni et en Allemagne. Lafarge conteste vigoureusement cette décision et a déposé un recours auprès du tribunal de première instance (TPI) à Luxembourg le 14 février 2003. La procédure est actuellement en cours devant le TPI. Elle devrait durer plusieurs années au regard des durées d'autres affaires comparables. En contrepartie de la fourniture d'une garantie bancaire, aucun paiement ne sera exigible avant la décision du TPI.

À la suite d'enquêtes sur le marché allemand du ciment, les autorités allemandes de la concurrence (le Bundeskartellamt) ont imposé, le 14 avril 2003, des amendes aux principaux cimentiers en Allemagne, dont l'une d'un montant de 86 millions d'euros à Lafarge Zement, la filiale cimentière du groupe en Allemagne, au titre de prétendues pratiques anti-concurrentielles en Allemagne. Lafarge Zement estime que le montant de l'amende est disproportionné au regard des faits et a formé un recours contre cette décision auprès du tribunal supérieur (le Oberlandesgericht) de Düsseldorf. La décision du tribunal n'est pas attendue avant plusieurs années. Aucun paiement ou garantie n'est dû avant la décision du tribunal.

Un montant de 300 millions d'euros a été provisionné dans les comptes clos au 31 décembre 2002 au titre de ces litiges, ainsi qu'un montant de 9 millions d'euros au titre des intérêts de retard en 2003.

Le 28 mars 2001, Dunn Industrial Group Inc. (Dunn Industrial) a assigné Lafarge North America et la commune de Sugar Creek, dans le Missouri, devant le tribunal (Circuit Court) du Comté de Jackson, Missouri. Selon Dunn Industrial, maître d'œuvre de la construction de la nouvelle cimenterie de Lafarge North America à Sugar Creek, Lafarge North America a étendu la nature des travaux à réaliser par Dunn Industrial sans rallonger les délais de réalisation ou augmenter le prix à payer au titre de ces travaux. Dans son assignation, Dunn Industrial soutient qu'il y a eu rupture du contrat et des garanties et des déclarations inexactes, et demande le paiement des services rendus, des dommages et intérêts, ainsi que le bénéfice du privilège du constructeur à l'encontre de Lafarge North America et de la commune de Sugar Creek. Le tribunal de première instance a jugé que les demandes présentées par Dunn Industrial ne nécessitaient pas de passer par une procédure d'arbitrage avant d'être plaidées devant le tribunal. En

décembre 2002, la cour d'appel du Missouri a cassé la décision du tribunal donnant droit à la demande de Lafarge North America à ce que les prétentions de Dunn Industrial fassent l'objet d'une procédure d'arbitrage. Statuant sur un pourvoi déposé par Dunn Industrial, la cour suprême de l'Etat du Missouri a confirmé la décision de la cour d'appel selon laquelle les prétentions de Dunn Industrial doivent faire l'objet d'une procédure d'arbitrage. Dans le cadre de la procédure d'arbitrage, Dunn Industrial demande plus de 120,5 millions de dollars US de dommages et intérêts. Lafarge North America a déposé des demandes reconventionnelles et, estimant que les demandes de Dunn Industrial ne sont pas fondées, oppose une défense vigoureuse dans le cadre de la procédure d'arbitrage.

Une des anciennes filiales du groupe aux Pays-Bas, Tollens Coatings B.V., est l'un des défendeurs à l'action intentée en 1990 par le gouvernement en raison du déversement de certains déchets dans le canal de Lekkerkerk, entre 1968 et 1971. A cette époque, Tollens Coatings B.V. avait une usine de fabrication de peinture et avait chargé une autre société de transporter et d'éliminer les déchets produits par l'usine. Le gouvernement réclame 160 000 000 florins (soit environ 72,6 millions d'euros) de dédommagement, plus les intérêts. Tollens Coatings B.V. soutient qu'elle n'a pas donné d'ordre à la société en cause de déverser les déchets dans le canal de Lekkerkerk et qu'elle n'avait pas été informée de ces agissements. Avec l'accord des parties, la procédure, qui est toujours au stade de la première instance, a été renvoyée plusieurs fois par le tribunal. Depuis 1993, aucun acte n'a été déposé. En juillet 2001, l'Etat néerlandais a pris des mesures pour interrompre la prescription sans autre action de leur part. Le litige reste donc en suspens à ce jour. Tollens Coatings B.V. a été cédée avec la branche Matériaux de spécialité. Cependant, dans le cadre des accords de cession et de l'accord conclu lors de la cession de Materis Participations à LBO France, le groupe a garanti l'acquéreur contre toute conséquence financière éventuelle résultant de ce litige.

Enfin, certaines filiales du groupe font l'objet de litiges et de réclamations dans le cours normal de leurs affaires. Le règlement de ces litiges ne devrait pas avoir d'incidence significative sur les comptes de la société. À la connaissance de la société, il n'existe pas d'autres litiges ou arbitrages ayant eu dans un passé récent ou susceptible d'avoir une incidence significative sur la situation financière, l'activité, le résultat de l'émetteur et le cas échéant de son groupe et/ou de ses filiales.

Le groupe Lafarge conduit une politique de gestion active de ses risques dans le souci d'assurer la protection de ses salariés, de ses clients, de son environnement et de l'ensemble de ses actifs, en particulier industriels. Dans ce contexte, le groupe met en œuvre de façon systématique une politique d'identification et de prévention des risques, qui se traduit notamment par la conduite d'un programme d'audit.

3.1 RISQUES INDUSTRIELS ET LIÉS À L'ENVIRONNEMENT

Dans les pays où nous sommes présents, nous sommes soumis à un ensemble de règlements et de lois en matière d'environnement. Ces réglementations imposent des normes de protection de plus en plus strictes portant, entre autres, sur les rejets dans l'atmosphère, l'évacuation des eaux usées, l'utilisation et le traitement des matières ou déchets dangereux, l'élimination des déchets et la réparation des dommages causés à l'environnement ou résultant des contaminations. Nous sommes donc susceptibles de devoir assumer des responsabilités et des coûts environnementaux importants, incluant des obligations liées à des actifs cédés et à des activités que nous n'exerçons plus ou à des faits relevant de propriétaires ou exploitants antérieurs et, dans certains pays, même en l'absence de faute et même si l'activité était conforme à la réglementation en vigueur au moment des faits. Nous sommes, en outre, assujettis à des règles obligeant à vérifier et à éliminer les matériaux contenant de l'amiante et à identifier les cas où des salariés ont pu y être exposés.

Pour prévenir, gérer et résoudre les problèmes écologiques et demeurer en conformité avec ces réglementations, nous avons adopté une politique de l'environnement proactive consistant à suivre et à contrôler ces questions. En raison de la multitude des dispositions auxquelles nous sommes soumis, nous avons décentralisé notre politique : le département environnement du groupe veille au respect de la législation, établit la politique générale, apporte son assistance au recrutement, à la formation et à la conservation du personnel spécialisé dans ces questions et il assure un échange d'expérience entre nos filiales.

Notre politique impose à chaque filiale de respecter le droit local et nos propres règles internes afin de minimiser l'utilisation de ressources non renouvelables et la génération de déchets dangereux ou non. Nos filiales sont encouragées à assumer un rôle actif en matière d'environnement et à coopérer avec les autorités administratives pour débattre des coûts et des avantages des projets de réglementation. Dans chaque usine, notre politique exige de chaque unité opérationnelle qu'elle mette en place :

- des mesures de prévention des rejets accidentels ;
- des plans d'intervention d'urgence.

Notre politique de l'environnement les oblige par ailleurs, à réaliser régulièrement des audits environnementaux dans toutes nos implantations pour vérifier, entre autres, qu'elles respectent la réglementation et déterminer les améliorations à apporter au site afin d'être en conformité avec la législation sur l'environnement ou nos propres normes internes. Nous présentons, dans la troisième édition de notre rapport sur le développement durable, publié en 2004 et consultable sur notre site Internet : www.lafarge.com nos objectifs détaillés en matière environnementale, ainsi que des exemples de réalisations concrètes du groupe.

Le groupe est actuellement impliqué dans la décontamination de certains sites > (*voir la Note 28 annexée à nos comptes consolidés pour les éléments les plus significatifs*). Au vu des informations dont nous disposons, nous pensons que ces opérations et celles, moins importantes, qui ne sont pas mentionnées, ne devraient pas avoir d'incidence significative sur l'activité, le patrimoine, la situation financière ou les résultats du groupe.

Nous engageons régulièrement des dépenses comportant un élément environnemental ou destinées à nous conformer à la réglementation. Cependant, nous n'en tenons pas de comptabilité séparée. Les dépenses d'environnement prolongeant la vie des actifs, augmentant leur capacité, renforçant leur sécurité ou leur rendement, ou qui sont engagées pour réduire ou éviter une contamination future, peuvent être amorties. D'autres coûts environnementaux sont passés en charges dès leur engagement. Pour les exercices clos les 31 décembre 2003 et 2002, les dépenses d'investissement environnementales et les coûts de mises en état ne présentaient pas de caractère significatif à l'échelle du groupe, mais nos dépenses environnementales pourraient augmenter dans l'avenir.

Au-delà de notre objectif de réduction des émissions de CO₂ par tonne de ciment de 20% entre 1990 et 2010, l'entrée en vigueur, le 25 octobre 2003, de la directive européenne établissant un système d'échange de quotas d'émissions de gaz à effet de serre dans la Communauté pourrait nous conduire, dans certaines circonstances, à réduire davantage les émissions de CO₂ de nos installations situées en Europe occidentale.

Nous ne sommes pas actuellement en mesure de déterminer si les plans nationaux d'allocation des quotas d'émission des gaz à effet de serre prévus par la directive pourraient nous obliger à faire des investissements ou prendre d'autres mesures correctives susceptibles d'avoir une incidence significative sur notre situation financière, nos résultats ou notre liquidité. Ces plans concerneront principalement les activités de notre branche Ciment et, accessoirement, de nos branches Toiture et

Plâtre. Nous estimons néanmoins être en mesure de diminuer l'impact potentiel des plans d'allocations nationaux sur nos opérations en Europe occidentale, grâce à la flexibilité offerte par nos autres implantations, notamment, le cas échéant, au moyen des mécanismes de flexibilité prévus par le protocole de Kyoto et qui font, actuellement, l'objet d'un projet de directive européenne en vue d'une intégration au système d'échange actuel. Ces mécanismes de flexibilité permettraient d'obtenir des crédits (assimilables à des quotas) pour des projets de réduction d'émission de gaz à effet de serre dans les pays émergents, en développement ou en transition. Ces projets sont qualifiés de mécanismes de développement propre ou de mises en œuvre conjointes, selon le pays dans lequel le projet intervient.

3.2 RISQUES PAYS

La nature de nos activités ainsi que leur implantation géographique à travers le monde nous exposent à certains risques pouvant avoir dans le futur une incidence sur l'activité, le patrimoine, la situation financière ou les résultats du groupe.

Notre développement dans les pays émergents, où nous avons réalisé 28,9 % de notre chiffre d'affaires 2003 et où nous pensons que les perspectives de croissance sont supérieures à celles des pays industrialisés, nous expose également à des risques plus présents dans ces pays : incertitudes et évolutions du droit applicable, volatilité plus forte des taux de croissance, d'inflation, d'intérêt et de change. Cette instabilité peut avoir une incidence sur l'activité et la rentabilité de nos opérations ainsi que sur les transferts de fonds, notamment les dividendes, pouvant être effectués par certaines de nos filiales. Les pays émergents dans lesquels nous sommes présents, par ordre décroissant en termes de chiffre d'affaires 2003, sont la Malaisie, le Nigeria, la Pologne, la Corée du Sud, le Brésil, le Chili, l'Inde, l'Afrique du Sud, la Jordanie, la Roumanie, les Philippines, le Maroc, la Turquie, la Chine, le Cameroun, la République tchèque, le Kenya, l'Indonésie, le Venezuela, la Russie, la Serbie, le Honduras, l'Ouganda, la Slovaquie, l'Égypte, le Sri Lanka, le Mexique, l'Algérie, la Zambie, la Hongrie, l'Ukraine, le Yémen, l'île Maurice, la Thaïlande, la Tanzanie, le Malawi, la Slovaquie, le Bénin et la Croatie. Nous classons dans les marchés émergents tous les pays n'appartenant pas à nos secteurs géographiques d'Europe occidentale et d'Amérique du Nord, à l'exception du Japon, de l'Australie et de la Nouvelle-Zélande.

Les exemples récents de difficultés rencontrées dans ces pays sont la crise politique, économique et financière au Venezuela, la très forte volatilité du produit intérieur brut dans de nombreux marchés émergents asiatiques tels que l'Indonésie ou les Philippines, les taux d'inflation très élevés en Turquie et les taux de change volatiles, s'agissant du réal brésilien, de la

livre égyptienne ou de la livre turque. Les autres difficultés rencontrées sont notamment les perturbations civiles, les nationalisations et expropriations, l'imposition de taxes spécifiques ou toute autre restriction pouvant être imposée par les États en question.

Notre politique de couverture du risque de change est présentée ci-après. Nous ne couvrons pas, en revanche, et sauf exception, les risques politiques. Nous pensons que notre stratégie de diversification géographique nous permet d'amortir les effets de ces risques globaux en limitant les incidences de situations locales difficiles et en conservant une possibilité de les compenser par des situations plus favorables sur d'autres marchés.

3.3 RISQUES LIÉS À CERTAINES PARTICIPATIONS

Dans certaines de nos opérations, nous disposons de participations qui ne nous donnent pas le contrôle des sociétés. Les documents ou accords régissant ces sociétés ou partenariats prévoient que certaines décisions importantes, telles que l'approbation des plans prévisionnels, du calendrier des distributions de dividende et leur montant, nécessitent l'accord de nos partenaires ou peuvent être prises sans l'accord du groupe. Ces restrictions peuvent rendre difficile la poursuite des objectifs du groupe à travers ces entités.

> Voir la section 2.4 (Organisation) pour une description plus détaillée des relations de Lafarge avec ses différentes filiales.

3.4 COÛTS ÉNERGÉTIQUES

L'énergie est un facteur de coût significatif dans la plupart de nos opérations. Nous parvenons à nous protéger, dans une certaine mesure, de la hausse des prix des produits énergétiques grâce à la capacité de nombreuses de nos usines de changer de source de combustible, mais aussi grâce à l'utilisation de combustibles alternatifs, comme les pneus usagés ou les farines animales dans certaines cimenteries, et grâce à des contrats d'achat à long terme couvrant une partie de nos besoins énergétiques, notamment pour l'électricité et le gaz naturel. Malgré ces mesures, des augmentations ou des variations significatives des prix des ressources énergétiques pourraient avoir, dans le futur, une incidence sur les résultats du groupe.

> Voir les risques de marchés ci-après ainsi que la section 2.7.1 (Informations générales sur nos produits, notre industrie et nos marchés – La fabrication du ciment et les matières premières).

3 Facteurs de risque

3.5 DISPONIBILITÉ DE CERTAINES MATIÈRES PREMIÈRES

Bien que disposant de réserves propres de calcaire, de plâtre, de granulats et d'autres matières premières utilisées dans le cadre de nos activités industrielles, nous nous orientons de plus en plus vers des matières premières synthétiques dérivées d'autres processus industriels tels que le plâtre synthétique, le laitier ou les cendres volantes obtenus auprès de fournisseurs extérieurs au groupe.

L'approvisionnement de ces matières premières est généralement sécurisé par des contrats à long terme qui sont renouvelables pour la plupart d'entre eux. Dans certains cas, toutefois, des contraintes juridiques peuvent nous obliger à conclure des contrats à plus court terme. Si notre fournisseur habituel venait à cesser la production de ces matières premières, nous serions alors contraints d'assurer leur approvisionnement à un coût plus élevé, ce qui pourrait avoir une incidence sur les résultats du groupe.

3.6 ASSURANCES

La politique générale du groupe en matière d'assurances s'articule autour de deux principes : faire adhérer aux polices du groupe les filiales dans lesquelles il détient la majorité, sous réserve de contraintes réglementaires locales ou d'exclusions géographiques spécifiques ; conserver à sa charge les risques de fréquence, par le biais de l'autoassurance et des mécanismes de captives d'assurance, et ne transférer aux marchés de l'assurance et de la réassurance que les risques d'intensité. Une attention particulière est portée à la solidité financière de ces acteurs.

À l'intérieur du groupe, deux dispositifs d'assurance sont en place : l'un en Amérique du Nord, l'autre couvrant les activités du reste du monde.

Assurances groupe hors Amérique du Nord

En Europe, Afrique, Amérique latine et en Asie, les principaux programmes d'assurance portent tout d'abord sur les dommages aux biens (risques d'incendie, d'explosion, d'événements naturels...) et les pertes d'exploitation consécutives. Les actifs sont assurés en valeur dite de « vétusté déduite » ; les sites les plus importants font l'objet d'expertises préalables réalisées par des experts indépendants ; c'est sur cette base que les valeurs d'actifs sont retenues ; elles sont très variables suivant les activités : ciment, toiture, plâtre, béton et granulats. Le montant total des valeurs assurées s'élève à 17 milliards d'euros. Des scénarii de sinistres font l'objet d'évaluations

chiffrées par des experts d'assurance sur les sites les plus importants. Le sinistre raisonnablement escomptable « SRE » le plus élevé s'élève à 85 millions d'euros, montant pour lequel nous sommes assurés.

L'évolution récente du marché de l'assurance a imposé différentes sous-limites, la plus significative étant celle touchant au risque de tremblement de terre. Une étude a été menée en 2003 pour vérifier si ces sous-limites (variables suivant les zones géographiques) n'étaient pas trop basses ; la conclusion de cette étude, menée par des experts spécialisés, a été que, dans tous les pays à risque élevé où nous sommes présents (Turquie, Grèce, Chili, Indonésie, Philippines et Japon); les couvertures d'assurance sont suffisantes.

Par ailleurs, une étude sur l'impact possible d'un bris de machine et la perte d'exploitation consécutive a montré que, pour les cimenteries, les scénarii les plus défavorables ne devraient pas entraîner de sinistre supérieur à 10/20 millions d'euros. Un tel scénario ne s'est jamais produit dans toute l'histoire du groupe qui ne souscrit pas d'assurance à ce titre.

Le risque de pertes d'exploitation consécutives à un dommage assuré est généralement considéré comme faible : compte tenu de notre réseau industriel dans la plupart des pays et à l'intérieur de chaque activité, nos usines ont la possibilité de se faire dépanner. Ce risque de pertes d'exploitation est en général souscrit par les filiales, avec une franchise dans le temps de cinq jours et une période d'indemnisation de douze mois maximale. Il n'existe pas de dépendance particulière vis-à-vis de fournisseurs ou de sous-traitants.

Enfin, le programme de prévention s'est poursuivi dans les mêmes conditions que les années antérieures : 65 visites de sites ont été effectuées en 2003 par des ingénieurs spécialisés en prévention.

Les contrats touchant à la responsabilité civile générale, la responsabilité civile produits et les atteintes à l'environnement sont souscrits pour des montants qui tiennent compte de la nature de nos activités, des pays où nous opérons, de notre historique de sinistralité et des capacités disponibles sur le marché de l'assurance.

Deux captives de réassurance sont en place. L'une, constituée en 2000, couvre le risque de fréquence des filiales du groupe, le risque conservé dans cette captive variant de 2 à 3 millions d'euros par événement (en dommages et en responsabilité civile). L'autre provient de la reprise des groupes Redland et Blue Circle et gère pour l'essentiel les risques passés de ces groupes.

Le coût total des assurances sur ces programmes du groupe, y compris la partie autoassurée via les captives, s'est élevé à 0,39 % du chiffre d'affaires 2003 du périmètre assuré.

Assurances en Amérique du Nord

Notre filiale Lafarge North America met en place un programme d'assurance global afin de la protéger contre certains types de pertes en dommages et en responsabilité civile. Ce programme s'appuie sur le marché de l'assurance et sur les deux captives d'assurance de la société. L'assurance dommages est fournie par le marché de l'assurance pour couvrir les pertes aux usines et à leurs équipements ; cette assurance prévoit une indemnisation en valeur à neuf. De plus, elle procure pour les usines de ciment la couverture de la perte d'exploitation consécutive. Les conditions de la police et les franchises sont en ligne avec les capacités disponibles sur le marché.

Lafarge North America s'assure également contre les risques liés aux accidents du travail, à la responsabilité civile automobile et à la responsabilité civile générale. Les franchises, pour ces couvertures, vont de 1 à 2,5 millions de dollars par événement. Lafarge North America utilise ses captives pour régler les sinistres inférieurs à ces montants. Au-delà de ces montants, la société achète des couvertures auprès du marché de l'assurance. Lafarge North America met en place d'autres programmes d'assurance si nécessaire. Lafarge North America estime que les programmes d'assurance, les limites de couverture et les franchises sont adaptés aux risques liés à son activité et en ligne avec les capacités disponibles sur le marché.

3.7 RISQUES DE MARCHÉ

Le groupe est exposé à des risques de change et à des risques de taux. Il est également exposé à d'autres risques de marché liés en particulier aux cours de certaines matières premières, notamment énergétiques, et de certaines actions.

Nous avons défini des politiques et procédures rigoureuses destinées à mesurer, gérer et contrôler l'exposition au risque de marché. Nos politiques ne permettent aucune prise de position spéculative sur le marché. Nous avons mis en place des règles de gestion fondées sur la séparation des activités opérationnelles, de contrôle financier et administratif et de mesure du risque. Nous avons également institué, pour toutes les opérations gérées en central, un système intégré qui permet de suivre les stratégies de couverture en temps réel.

De manière générale, notre politique consiste à n'utiliser des instruments dérivés que pour couvrir notre exposition aux risques de change et de taux d'intérêt. Cependant, afin de gérer le risque lié à l'exposition aux marchés des produits de base,

nous concluons des contrats à long terme et utilisons occasionnellement des instruments dérivés. Avec l'autorisation préalable de la direction du groupe, nous avons parfois conclu des contrats destinés à limiter notre exposition ou celle de tiers au risque actions.

Nous sommes soumis à un risque de variation des cours des matières premières, notamment sur les marchés du charbon, du coke de pétrole, du gaz et de l'électricité. Nous nous efforçons de limiter notre exposition aux cours de ces matières premières en concluant des contrats à long terme et en développant l'utilisation de combustibles alternatifs. > *Voir le chapitre 2 (Description de nos activités) pour des informations complémentaires sur l'utilisation de combustibles alternatifs.* Occasionnellement, nous utilisons des contrats à terme pour gérer notre exposition à ces risques liés aux matières premières.

Nous sommes soumis à un risque actions relatif aux positions minoritaires que nous détenons dans certaines sociétés cotées en Bourse. Nous concluons parfois des opérations relatives à nos participations avec des institutions financières. Nous comptabilisons ces instruments en prenant leur juste valeur en fin de période, conformément aux règles de valorisation en vigueur et, conformément aux normes comptables applicables en France, nous comptabilisons toute variation négative entre la juste valeur et la valeur comptable au poste "Charges financières nettes". Pour l'exercice clos au 31 décembre 2003, nous avons enregistré un bénéfice de 27 millions d'euros relatif à des contrats limitant notre exposition au risque actions et estimons que nous n'avons pas accru de manière significative notre exposition à ce type de contrats. En outre, dans le cadre de joint-ventures ou d'autres acquisitions, nous avons conclu des pactes d'actionnaires comportant des options d'achat et de vente sur nos participations et sur celles de nos partenaires. > *Notre exposition à ces options est décrite à la section 4.5 (Sources de financement).*

Instruments dérivés

Afin de réduire notre exposition aux variations de change et de taux d'intérêt, nous gérons notre exposition de manière centralisée, par l'intermédiaire de notre département trésorerie, mais aussi conjointement avec certaines de nos filiales lorsqu'une gestion centralisée n'est pas praticable. Nous utilisons divers instruments financiers dérivés comme des contrats de change à terme, des swaps de taux d'intérêt et de change, ainsi que des contrats de taux à terme, afin de couvrir les risques de fluctuation de change et de taux d'intérêt liés aux actifs, passifs et engagements futurs, conformément aux règles définies par notre direction.

3 Facteurs de risque

Nous n'utilisons des instruments financiers que pour couvrir des expositions financières et commerciales existantes ou anticipées. Nous engageons ces opérations de couverture sur le marché de gré à gré avec un nombre limité de contreparties bénéficiant d'une notation élevée. Nos positions en instruments financiers dérivés sont suivies à l'aide de diverses techniques, dont celle de la juste valeur.

Risque de change

Risques de conversion

Les actifs, passifs, produits et charges de nos filiales sont exprimés en différentes devises. Nos comptes sont présentés en euros. Les actifs, passifs, produits et charges libellés dans des monnaies autres que l'euro doivent donc être convertis en euros au taux applicable afin d'être intégrés dans nos comptes.

Si l'euro s'apprécie par rapport à une autre monnaie, la valeur en euro des éléments d'actif et de passif, des produits et des charges initialement comptabilisés dans cette autre devise diminuera. A l'inverse, si le cours de l'euro diminue par rapport à une monnaie, la valeur en euro des éléments d'actif et de passif, des produits et des charges initialement comptabilisés dans cette autre devise augmentera. Ainsi, les variations de valeur de l'euro peuvent avoir un impact sur la valeur en euro des éléments d'actif et de passif, de produits et de charges non libellés en euro, même si la valeur de ces éléments n'a pas changé dans leur monnaie d'origine.

En 2003, environ 11 % de notre résultat net étaient générés par des filiales qui établissent leurs comptes en dollars US et canadiens. De ce fait, une variation de 10 % de la parité USD/EUR et de la parité CAD/EUR aurait un impact sur notre résultat net d'environ 8 millions d'euros, net de tout autre impact.

Risques de transaction

Nous sommes soumis à des risques de change en raison de nos expositions commerciales liées aux opérations d'achat et de vente conclues par nos filiales dans d'autres monnaies que leur monnaie de fonctionnement. Notre exposition à ce risque doit toutefois être relativisée du fait de la nature locale de nos activités, qui se traduit par des coûts de production et de ventes le plus souvent libellés dans la même devise.

En ce qui concerne l'exposition au risque de change transactionnel, notre politique consiste à couvrir toutes les expositions significatives au risque de change par des instruments dérivés au plus tard lorsqu'un engagement ferme est conclu ou connu. Ces instruments dérivés se limitent généralement à des contrats à terme et à des options de change standard, d'une durée généralement inférieure à un an. En

outre, nous couvrons occasionnellement des flux futurs exprimés en devises étrangères quand ces flux sont hautement probables. Nous ne concluons pas de contrats de change à d'autres fins que de couverture.

Il incombe à chaque filiale de gérer les positions de change résultant de transactions commerciales et financières effectuées dans d'autres devises que sa monnaie locale. Les expositions sont couvertes par des contrats de change à terme et, occasionnellement, par des options de change conclus avec des banques. Le département trésorerie de notre groupe s'efforce toutefois, lorsque les réglementations le permettent, d'être la contrepartie directe des filiales du groupe et de retourner immédiatement sa position sur le marché. Il s'efforce également de réduire notre exposition globale en compensant, dès que possible, les flux d'achats et de ventes effectués dans chaque devise.

En ce qui concerne le financement, notre politique prévoit que les filiales empruntent et investissent leurs excédents de trésorerie dans leur monnaie fonctionnelle. Une part substantielle de nos financements est exprimée en dollars US, en livre sterling et dans d'autres devises liées au dollar, ce qui traduit l'importance de nos activités dans ces pays. Une partie de cet endettement a été initialement contractée en euros au niveau de la société mère, puis convertie en devises par des swaps de change. Au 31 décembre 2003, avant ces swaps sur devises, 9 % de notre endettement brut consolidé étaient libellés en dollar américain et 13 % en livre sterling. Après prise en compte des swaps, notre endettement consolidé libellé en dollar américain représentait 26 % de notre endettement total consolidé, contre 21 % pour notre endettement libellé en livre sterling.

> Les instruments financiers que nous utilisons sont exposés de manière plus détaillée dans les Notes 24 et 25 annexées à nos comptes consolidés.

Risque de taux d'intérêt

Nous sommes exposés à un risque de taux d'intérêt sur notre dette et nos liquidités. Notre exposition au risque de taux d'intérêt peut être sous-divisée en plusieurs catégories de risques décrites ci-dessous :

Risque de cours pour les éléments d'actif et de passif financier à taux fixe

Lorsque nous contractons une dette à taux fixe, nous sommes exposés à un coût d'opportunité en cas de baisse des taux d'intérêt. Les variations de taux d'intérêt ont un impact sur la valeur de marché des éléments d'actif et de passif à taux fixe, tandis que le produit financier ou la charge financière associée reste inchangé.

Risque de flux de trésorerie lié aux éléments d'actif et de passif à taux variable

Les variations de taux d'intérêt ont peu d'impact sur la valeur de marché des éléments d'actif et de passif à taux variable, mais influent directement sur les flux de produits ou de charges futurs de la société.

Conformément à la politique du groupe, nous nous efforçons de gérer ces deux types de risques, notamment en ayant recours à des swaps de taux d'intérêt et des contrats de taux futurs. Notre département trésorerie gère nos financements et notre position en matière de taux d'intérêt dans le cadre de la politique définie en termes de répartition taux fixe - taux variable de la dette.

Au 31 décembre 2003, avant prise en compte des swaps sur taux d'intérêt, 85 % de notre endettement consolidé étaient à taux fixe. Après prise en compte de ces swaps, la part à taux fixe de notre endettement consolidé représentait 91 %.

> Notre politique financière et notre exposition au risque de taux d'intérêt sont présentées de manière plus détaillée dans les Notes 24 et 25 annexées à nos comptes consolidés.

Sensibilité aux taux d'intérêt

Le tableau ci-dessous donne des informations sur la dette et les swaps de taux d'intérêt conclus qui sont sensibles aux variations de taux d'intérêt. En ce qui concerne la dette, le tableau présente les principaux flux de trésorerie par date d'échéance et les taux d'intérêt moyens pondérés correspondants avant swaps. En ce qui concerne les swaps de taux d'intérêt, le tableau présente des montants notionnels par date d'échéance contractuelle et les taux d'intérêt fixes moyens pondérés correspondants. Des montants notionnels sont utilisés pour calculer les paiements contractuels à échanger dans le cadre du contrat de swap. Les taux variables moyens pondérés reposent sur les taux réels en fin d'année.

Au 31 décembre 2003, échéances des valeurs contractuelles notionnelles

(en millions d'euros)	Taux moyen	2004	2005	2006	2007	2008	> 5 ans	Total	Juste valeur
Obligations									
Dette à long terme	5,7	985	1 033	2 005	975	1 407	1 950	8 355	8 705
<i>Part à taux fixe</i>	5,8	836	882	1 781	770	1 301	1 830	7 400	7 748
<i>Part à taux variable</i>	5,0	149	151	224	205	106	120	955	957
Dettes à court terme	7,2	340	-	-	-	-	-	340	340
Produits dérivés sur taux d'intérêt									
Swaps de taux d'intérêt									
Payeur de taux fixe									
Euro	8,4	-	865	117	151	70	-	1 203	- 89
Autres devises	10,1	7	-	19	16	-	4	46	- 2
Receveur de taux fixe									
Euro	2,3	-	49	-	-	-	-	49	1
Autres devises	5,2	-	2	-	-	-	-	2	0

3 Facteurs de risque

Sensibilité au taux de change

Le tableau ci-dessous fournit des informations sur notre dette et sur nos instruments dérivés de change qui sont sensibles aux variations des taux de change. Le tableau présente la dette libellée en devises, par date d'échéance prévue et avant swaps.

En ce qui concerne les contrats de change à terme, le tableau présente les montants notionnels par date d'échéance contractuelle. Ces montants notionnels sont généralement utilisés pour calculer les paiements contractuels devant être échangés dans le cadre du contrat.

Au 31 décembre 2003, échéances des valeurs contractuelles notionnelles

(en millions d'euros)	2004	2005	2006	2007	2008	> 5 ans	Total	Juste valeur
Dette libellée en devises	426	450	216	122	226	1 383	2 823	2 915
USD	89	219	38	1	163	295	805	845
GBP	12	8	39	11	8	1 033	1 111	1 150
Autres devises	325	223	139	110	55	55	907	920
Produits dérivés de change								
Contrats d'achat à terme								
Dollar américain (USD)	120	5	-	-	-	-	125	- 4
Livre sterling (GBP)	9	-	-	-	-	-	9	0
Autres devises	93	-	-	-	-	-	93	3
Total	222	5	-	-	-	-	227	- 1
Contrats de vente à terme								
USD	1 420	-	-	-	-	-	1 420	127
GBP	803	-	-	-	-	-	803	5
Autres devises	184	-	-	-	-	-	184	2
Total	2 407	-	-	-	-	-	2 407	134

Hypothèses

Endettement

La juste valeur des dettes à long terme a été déterminée par estimation des flux de trésorerie futurs, emprunt par emprunt, et par actualisation de ces flux de trésorerie futurs à un taux correspondant au taux auquel le groupe emprunterait en fin d'exercice pour des types similaires de dette. Le prix de marché est utilisé pour déterminer la juste valeur des titres cotés.

Instruments financiers hors bilan

La juste valeur des contrats de change à terme et des swaps de taux d'intérêt et de change a été calculée par application des prix de marché que le groupe payerait ou recevrait pour solder les contrats correspondants. Les estimations de la juste valeur de ces instruments aux dates de clôture ont été essentiellement réalisées sur la base de cotations obtenues d'établissements financiers.

Risque de contrepartie

Nous sommes exposés à un risque de crédit en cas de défaillance d'une contrepartie. Nous nous efforçons de limiter notre exposition au risque de contrepartie par la sélection rigoureuse des contreparties avec lesquelles nous travaillons,

par le suivi régulier des notations attribuées par les agences de notation, ainsi qu'en fonction de la nature et de l'échéance des opérations réalisées avec celles-ci. Nous définissons des limites de contrepartie qui sont soumises à des examens réguliers. Nous estimons que nous n'avons aucune concentration importante du risque entre les mains d'une seule contrepartie. Nous ne prévoyons pas de défaillance de la part de tiers susceptible d'avoir un impact important sur notre situation financière et sur notre résultat d'exploitation.

3.8 RISQUES JURIDIQUES

> Lafarge et les différentes entités de son groupe sont impliqués dans les procédures judiciaires décrites à la section 2.18 (Litiges) ci-dessus.

④ Rapport de gestion

4.1 VUE D'ENSEMBLE

La période 2001-2003 a débuté par l'annonce du rachat du groupe britannique Blue Circle Industries Plc, conclu le 11 juillet 2001.

L'acquisition du sixième cimentier mondial nous a permis d'accéder au premier rang mondial de l'industrie du ciment et d'élargir considérablement nos activités dans ce secteur. Nous avons en effet intégré au groupe des unités situées au Royaume-Uni, en Grèce, en Malaisie, au Nigeria et au Chili, renforcé notre présence aux États-Unis, dans le Nord-Est et le Sud-Est, en Égypte et aux Philippines.

Cette acquisition, en raison de sa taille particulièrement significative, a tendu notre structure financière et a pesé sur notre dette et sur les ratios financiers qui lui sont associés. Toutefois, en 2003, comme nous l'avions prévu, nous avons réussi à ramener nos ratios financiers clefs à des niveaux comparables à ceux antérieurs à l'acquisition. Ceci a pu être réalisé grâce à l'amélioration de nos performances opérationnelles, à un contrôle strict de nos investissements et de nos besoins en fonds de roulement, à la mise en œuvre d'un important programme de cession d'actifs non stratégiques et au succès d'une augmentation de capital de 1 262 millions d'euros. En fin d'année 2003, notre dette financière s'établissait à 8 695 millions d'euros, en réduction de 2 630 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2002, et notre trésorerie à 1 634 millions d'euros était en hausse de 525 millions d'euros par rapport à la même période.

Notre stratégie de diversification géographique nous a permis d'équilibrer les évolutions contrastées de nos différents marchés. Dans la division Ciment, sur la période 2002-2003, l'environnement a été porteur au sud de l'Europe occidentale, dans le Bassin méditerranéen et en Afrique subsaharienne, tandis que les conditions étaient moins favorables sur certains autres marchés, comme l'Allemagne, les Philippines, le Royaume-Uni et les États-Unis. En Allemagne et aux Philippines, de sévères guerres de prix ont poussé ceux-ci à la baisse, jusqu'à l'été 2003. Au Royaume-Uni et aux États-Unis, des marchés relativement peu dynamiques, ainsi que des pressions concurrentielles sur les prix ont pesé sur les marges. Durant la même période, nos performances industrielles ont continué à s'améliorer grâce à nos procédures d'évaluation de la performance qui permettent de comparer les usines entre elles, à nos programmes d'optimisation et de réduction des coûts portant notamment sur la consommation d'énergie, la coordination des approvisionnements, et à nos efforts pour améliorer la fiabilité des usines.

Dans la branche Granulats et Béton, nos activités, principalement concentrées en Europe occidentale et en Amérique du Nord, ont connu des environnements de marchés contrastés. Les programmes d'amélioration de performance ont, en partie, compensé l'évolution défavorable des marchés.

En 2003, nous avons poursuivi la restructuration de nos activités allemandes au sein de la branche Toiture, qui a présenté une amélioration importante de son résultat d'exploitation courant en 2003, alors que la situation du marché de la tuile restait stable.

La branche Plâtre a intégré avec succès Gyproc en Allemagne. Aux États-Unis, la fin de la guerre des prix a été confirmée par la récente évolution des prix. Cette reprise, associée à une bonne orientation du marché et à une meilleure performance industrielle, a conduit à une amélioration significative de nos résultats.

L'augmentation de la part des marchés émergents dans notre résultat d'exploitation 2003 valide une fois encore notre stratégie à long terme, fondée sur une expansion importante de notre présence sur les marchés émergents dans les branches Ciment, Toiture et Plâtre. Nous restons convaincus que les marchés émergents présentent les meilleures perspectives de croissance soutenue à long terme dans chacune de ces branches. Nous considérons comme des marchés émergents tous les pays extérieurs à l'Europe occidentale et à l'Amérique du Nord, à l'exception du Japon, de l'Australie et de la Nouvelle-Zélande.

4.1.1 Principales acquisitions et cessions

Materis. En septembre 2003, nous avons cédé au fonds d'investissement français LBO France la participation de 33,36 % que nous détenions dans Materis Participations. Le montant total de cette opération s'est élevé à environ 210 millions d'euros, y compris le paiement d'une redevance pour le droit d'utiliser pendant trois ans la marque Lafarge. Sur le produit de la vente, nous avons investi environ 20 millions d'euros dans la société nouvellement créée (correspondant à une participation en actions de 7,27 %). Nous avons réalisé sur cette cession une plus-value de 122 millions d'euros. La cession est intervenue concomitamment à la vente par CVC Capital Partners, Advent International et Carlyle de leurs parts respectives dans Materis Participations. Materis Participations avait été constituée par la cession d'un intérêt majoritaire dans la plupart des entités de notre ancienne branche Matériaux de spécialité à trois fonds d'investissement, CVC Capital Partners, Advent International et Carlyle. L'opération avait été finalisée le 22 janvier 2001. Le prix de cession a été déterminé sur la base d'une valeur de 890 millions d'euros, comprenant la dette acquise. Nous avons initialement conservé 33,36 % du capital de Materis Participations. Les accords relatifs à la cession sont entrés en vigueur le 28 décembre 2000.

4 Rapport de gestion

4.1.2 Saisonnalité

La demande dans les activités du ciment, des granulats et béton et de la toiture est saisonnière et tend à diminuer en hiver dans les pays tempérés et pendant la saison des pluies dans les pays tropicaux. Nous enregistrons généralement une baisse de notre chiffre d'affaires au premier trimestre, pendant la saison hivernale sur nos principaux marchés d'Europe occidentale et d'Amérique du Nord. Aux deuxième et troisième trimestres, en revanche, le chiffre d'affaires est plus élevé, du fait de la saison estivale propice aux constructions.

4.1.3 Principales politiques comptables

Dépréciation des écarts d'acquisition et positions commerciales

La valeur nette des écarts d'acquisition et positions commerciales est revue chaque année pour tenir compte des évolutions ayant pu diminuer de façon durable la rentabilité et la valeur des actifs concernés.

Le groupe considère ses quatre branches comme quatre segments de reporting. Au sein d'un segment, une unité de reporting est généralement définie comme l'activité de ce segment dans un pays donné. Dans certains cas spécifiques, une unité de reporting peut être constituée de différentes activités dans un ou plusieurs pays ou d'activités similaires dans plusieurs pays. L'unité de reporting correspond au niveau auquel le groupe organise ses activités et analyse ses résultats dans son reporting interne. Dans la mise en œuvre des tests de dépréciation des écarts d'acquisition et positions commerciales, le groupe combine une approche par multiples de marché et une approche par les flux de trésorerie estimés futurs. Dans l'approche par multiples de marché, le groupe compare la valeur nette comptable des unités de reporting avec un multiple du résultat brut d'exploitation. Dans le cas où il en ressort un risque de dépréciation pour une unité de reporting, une approche par les flux de trésorerie estimés futurs est mise en œuvre, laquelle consiste à déterminer la juste valeur de l'unité de reporting par actualisation des flux de trésorerie estimés futurs. Lorsque la juste valeur de l'unité de reporting se révèle inférieure à sa valeur nette comptable, un amortissement exceptionnel des écarts d'acquisition et positions commerciales est comptabilisé afin de ramener la valeur nette comptable des actifs de l'unité de reporting à leur juste valeur.

Les évaluations effectuées lors des tests de dépréciation des écarts d'acquisition et positions commerciales sont sensibles aux hypothèses retenues en matière d'évolution des prix de vente et des coûts futurs, de tendances économiques dans le secteur de la construction national et international, de

développement à long terme des marchés émergents et autres facteurs. Ces évaluations sont également sensibles au taux d'actualisation retenu, le groupe retenant pour chaque unité de reporting un taux d'actualisation spécifique par pays basé sur le coût moyen pondéré du capital.

Dans certains cas, le groupe fait appel à des évaluateurs externes pour ses tests de dépréciation des écarts d'acquisition et positions commerciales.

Régimes de retraite, indemnités de cessation de service et autres avantages postérieurs à l'emploi

Régimes de retraite, indemnités de cessation de service et autres avantages postérieurs à l'emploi : la comptabilisation des régimes de retraite, indemnités de cessation de service et autres avantages postérieurs à l'emploi implique la prise en compte d'hypothèses qui ont un impact significatif sur le montant des charges et provisions comptabilisées au titre des régimes de retraite, indemnités de cessation de service et autres avantages postérieurs à l'emploi.

Les principaux régimes de retraite et autres avantages postérieurs à l'emploi offerts par le groupe sont situés au Royaume-Uni et en Amérique du Nord (États-Unis et Canada). Les engagements relatifs à ces régimes à fin 2003 représentent respectivement 61 % et 24 % du total des engagements du groupe au titre des régimes de retraite, indemnités de cessation de service et autres avantages postérieurs à l'emploi.

Les principales hypothèses utilisées pour la comptabilisation des régimes de retraite, indemnités de cessation de service et autres avantages postérieurs à l'emploi sont décrites *en Note 23(b) annexée à nos comptes consolidés*.

Les taux de rendement long terme attendu sur les actifs des fonds de pension sont déterminés sur la base des performances historiques, des perspectives actuelles et à long terme et sur la composition des actifs des fonds de pension. Les taux d'actualisation sont déterminés par référence aux taux de rendement des obligations privées à long terme de bonne qualité.

Les charges comptabilisées en 2003 au titre des régimes de retraite, indemnités de cessation de service et autres avantages postérieurs à l'emploi sont impactées par les hypothèses de taux d'actualisation et de taux de rendement long terme attendu sur les actifs (régime de retraite seulement) retenues à fin 2002. Pour l'Amérique du Nord et le Royaume-Uni, si les taux d'actualisation avaient été inférieurs de 1 % à fin 2002, les charges 2003 au titre des engagements de retraite et autres avantages postérieurs à l'emploi auraient augmenté d'environ 53 millions d'euros. Si les taux de rendement long terme attendu sur les actifs avaient été inférieurs de 1 % à fin 2002, les charges 2003 au titre des

régimes de retraite et autres avantages postérieurs à l'emploi auraient augmenté d'environ 28 millions d'euros.

Pour les régimes situés en Amérique du Nord, nous anticipons une augmentation des charges au titre des régimes de retraite et autres avantages postérieurs à l'emploi de l'ordre de 21 millions de dollars US en 2004, et une augmentation des cotisations minimales statutaires au titre des régimes de retraite à prestations définies de l'ordre de 56 millions de dollars US, dues à la fois à des taux d'actualisation plus bas et à une baisse des taux de rendement long terme attendus sur les actifs. De plus une cotisation additionnelle discrétionnaire de 43 millions de dollars US a été versée à certains plans à prestations définies situés au Canada au mois de février 2004. Pour le régime de retraite situé au Royaume-Uni, nous n'anticipons pas d'augmentation significative de la charge en 2004. La dernière évaluation actuarielle pour les besoins locaux de solvabilité du fonds de pension a été réalisée en septembre 2003 et ne prévoit pas d'augmentation significative des cotisations de l'employeur pour 2004.

Provisions pour risque environnemental

Les coûts engagés pour limiter ou prévenir des risques environnementaux et qui engendrent des avantages économiques futurs, tels que l'allongement des durées de vie des immobilisations, l'accroissement de la capacité de production et l'amélioration du niveau de sécurité, sont immobilisés. Les autres coûts environnementaux sont comptabilisés en charges lors de leur réalisation. Lorsque le groupe estime qu'un risque environnemental peut exister, il comptabilise une provision correspondant aux coûts futurs estimés (non actualisés) sans tenir compte des indemnités d'assurance éventuelles.

Provisions pour réaménagement des sites

Lorsqu'une obligation légale ou contractuelle rend nécessaire le réaménagement des terrains de carrières, une provision pour frais de remise en état est constituée, étalée sur la durée d'exploitation de la carrière en fonction du niveau de production. La provision évaluée site par site est estimée à partir de la valeur actuelle des coûts attendus des travaux de réaménagement.

Comptabilisation du chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires consolidé représente la valeur hors taxes des biens et services vendus par les sociétés intégrées dans le cadre normal de leur activité et après élimination des ventes intragroupe. Le chiffre d'affaires est comptabilisé à la date du transfert de propriété des produits. Les frais de transport et de manutention refacturés aux clients sont compris dans le chiffre

d'affaires. Les coûts de transport supportés par le groupe sont inclus dans le coût des biens vendus.

4.1.4 Changements récents de traitement comptable

Depuis le 1^{er} janvier 2002, la fraction du résultat net des entreprises mises en équivalence déterminée d'après les règles de consolidation est reprise dans le compte de résultat consolidé du groupe sur une ligne spécifique "quote-part nette dans le résultat des entreprises mises en équivalence". Avant ce changement de présentation, le groupe ventilait la quote-part nette dans les résultats des entreprises mises en équivalence au niveau des lignes "Résultat d'exploitation courant", "plus-(moins-)values nettes de cession", "autres produits et charges", "frais financiers nets" et "impôts".

Les données de l'exercice 2001 ont été retraitées afin de les rendre comparables à celles des exercices 2002 et 2003.

4.1.5 Changements d'estimations comptables

Depuis le 1^{er} janvier 2002, la valeur des cimenteries est décomposée en plusieurs composantes, chaque composante ayant une durée d'amortissement spécifique, en ligne avec la durée de vie réelle des équipements. Cette nouvelle définition est fondée sur une étude technique détaillée, développée par le groupe. Avant le 1^{er} janvier 2002, les cimenteries étaient amorties sur une durée d'amortissement unique sans distinction des différentes composantes. Ce nouveau traitement qui s'est traduit par un rallongement de la durée d'amortissement de vingt ans à vingt-huit ans en moyenne pour une usine neuve, a été appliqué de manière prospective aux valeurs nettes comptables au 31 décembre 2001.

4.1.6 Origine du chiffre d'affaires et du résultat d'exploitation courant

Nous publions une analyse sectorielle de notre chiffre d'affaires. Les secteurs d'activité correspondent à nos différentes branches. Le chiffre d'affaires est comptabilisé à la date du transfert de propriété des produits. Le chiffre d'affaires est présenté net des remises commerciales. Les escomptes sont comptabilisés en frais financiers. Nous publions notre chiffre d'affaires par zone géographique de destination.

Le chiffre d'affaires réalisé par les entreprises sur lesquelles nous exerçons un contrôle direct ou indirect de plus de 50 % des droits de vote ou sur lesquelles nous exerçons un contrôle effectif est entièrement consolidé. Le contrôle est le pouvoir, direct ou indirect, de diriger les politiques financière et opérationnelle d'une entreprise afin de tirer avantage de ses

4 Rapport de gestion

activités. Les sociétés dans lesquelles Lafarge exerce un contrôle conjoint avec un autre groupe sont consolidées par intégration proportionnelle et nous incluons dans nos comptes la quote-part des résultats de ces sociétés. Les résultats des filiales acquises ou cédées au cours de l'exercice ne sont comptabilisés dans le compte de résultat consolidé qu'à compter de, ou jusqu'à, la date de transfert du contrôle.

Nous publions également une analyse sectorielle du résultat d'exploitation courant. Ce solde correspond au calcul suivant : chiffre d'affaires, moins coût des biens vendus, moins frais administratifs et commerciaux, moins la dotation aux amortissements des immobilisations. Nous ne calculons pas le résultat d'exploitation courant sur la base des ventes par destination.

4.1.7 Incidence des modifications du périmètre de consolidation et des variations de change

Les modifications du périmètre de consolidation, dues à des acquisitions, des cessions ou à des changements de méthode de consolidation de nos filiales, comme le passage d'une intégration proportionnelle à une intégration globale, entraînent une augmentation ou une diminution de notre chiffre d'affaires consolidé et de nos résultats d'exploitation par rapport aux exercices antérieurs, ce qui complique la compréhension de la performance de nos activités. De même, du fait de notre situation de groupe international qui opère dans de nombreuses monnaies, les fluctuations de ces monnaies par rapport à celle dans laquelle nous présentons nos comptes (l'euro) peuvent entraîner une augmentation ou une diminution du chiffre d'affaires et du résultat d'exploitation courant exprimé en euros pour une unité, sans que cette variation ait un lien direct avec sa performance.

Sauf indication contraire, nous calculons l'impact des variations de change comme la différence résultant de la comparaison entre la conversion des chiffres de l'exercice précédent, tels que présentés par les entreprises consolidées en monnaie locale, par application des taux de change de l'exercice en cours et les chiffres consolidés de l'exercice précédent (auparavant convertis par application des taux de change de l'exercice précédent).

Sauf indication contraire, nous calculons l'impact des variations du périmètre de consolidation ("effet périmètre") d'un exercice par la prise en compte des acquisitions et cessions d'entreprises. Nous incluons également dans le calcul des effets périmètre l'impact des changements de méthode

de consolidation. Lors de la première année de consolidation ("année 1"), l'effet périmètre des entreprises acquises reflète les opérations postérieures à la date d'intégration. Pour l'année suivante ("année 2"), l'effet périmètre reflète les opérations réalisées, au cours de l'année 2, correspondant à la période de l'année 1 pendant laquelle ces entreprises n'étaient pas intégrées. Une méthode analogue est utilisée pour les entreprises quittant le périmètre de consolidation et, en particulier, pour le calcul de l'effet périmètre lié à Blue Circle.

4.1.8 Réconciliation de mesures non comptables - Dette nette

Nous utilisons la dette nette pour mesurer l'évolution de nos différents ratios financiers et, en particulier, le ratio dette nette sur fonds propres > voir la section 4.5 (*Sources de trésorerie flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement*) ci-après. Notre direction suit ce ratio pour mesurer la structure financière du groupe et, plus particulièrement, le pourcentage de la dette rapportée aux fonds propres du groupe.

Notre dette nette est calculée en additionnant la dette financière à long terme, la part à court terme de la dette à long terme et les concours bancaires courants, desquels l'on soustrait la trésorerie.

(en millions d'euros)	Exercice clos le 31 décembre 2003	Exercice clos le 31 décembre 2002	Exercice clos le 31 décembre 2001
Dette financière à long terme	7 370	10 271	11 041
Part à court terme de la dette à long terme	985	524	1 350
Concours bancaires courants	340	530	513
Trésorerie	(1 634)	(1 109)	(1 201)
Dette nette	7 061	10 216	11 703

Le ratio dette nette sur fonds propres s'obtient en divisant le montant de la dette nette, telle qu'elle ressort du tableau ci-dessus, par les fonds propres de l'ensemble consolidé figurant dans nos comptes consolidés.

4.2 CHIFFRE D'AFFAIRES

Sauf indication contraire, le chiffre d'affaires est présenté par destination et comprend notre quote-part de chiffre d'affaires pour les filiales consolidées par intégration proportionnelle. Les volumes bruts que nous mentionnons pour chaque branche ou zone géographique correspondent aux volumes vendus par destination, avant élimination des volumes vendus aux autres branches et prennent en compte notre quote-part de volumes pour les filiales consolidées par intégration proportionnelle.

Le chiffre d'affaires a connu un repli de 6,5 % entre 2002 et 2003, passant de 14 610 millions d'euros à 13 658 millions d'euros. Les variations des taux de change ont eu un impact négatif important de 9,0 % sur l'évolution de notre chiffre

d'affaires en raison de la forte appréciation de l'euro par rapport au dollar américain et à la majorité des autres devises. Les variations du périmètre de consolidation ont eu un impact net négatif de 255 millions d'euros, soit 2,1 %. Les variations positives du périmètre se sont élevées à 156 millions d'euros, tandis que les variations négatives du périmètre représentaient 411 millions d'euros. Elles correspondent essentiellement à la cession de certaines activités cimentières en Espagne en 2002 et en Floride en 2003, et de diverses activités de la branche Granulats et Béton en Amérique du Nord. A taux de change et périmètre constants, notre chiffre d'affaires a progressé de 4,6 % après la forte reprise du marché nord-américain au second semestre et grâce à une croissance soutenue tout au long de l'exercice dans de nombreux marchés émergents.

Pour les exercices clos les 31 décembre 2003 et 2002, la contribution de chaque secteur d'activité au chiffre d'affaires ainsi que l'évolution de cette contribution d'une année sur l'autre, exprimée en pourcentage de variation, se décomposent comme suit :

Chiffre d'affaires	Exercice clos le 31 décembre 2003		% Variation 2003/2002	Exercice clos le 31 décembre 2002	
	(en millions d'euros)	%		(en millions d'euros)	%
Ciment	6 383	46,7	(8,1)	6 948	47,6
Granulats et Béton	4 465	32,7	(6,3)	4 768	32,6
Toiture	1 510	11,1	(1,8)	1 538	10,5
Plâtre	1 194	8,7	4,2	1 146	7,8
Autres	106	0,8	(49,5)	210	1,4
Total	13 658	100,0	(6,5)	14 610	100,0

Ciment

Pour les exercices clos les 31 décembre 2003 et 2002, la contribution au chiffre d'affaires de chaque région géographique ainsi que l'évolution de cette contribution d'une année sur l'autre, exprimée en pourcentage de variation, se décomposent comme suit :

Chiffre d'affaires	Exercice clos le 31 décembre 2003		% Variation 2003/2002	Exercice clos le 31 décembre 2002	
	(en millions d'euros)	%		(en millions d'euros)	%
Europe occidentale	2 099	32,9	(7,7)	2 274	32,7
Amérique du Nord	1 345	21,1	(14,8)	1 579	22,7
Europe centrale et de l'Est	409	6,4	2,0	401	5,8
Bassin méditerranéen	441	6,9	(3,1)	455	6,6
Amérique latine	416	6,5	(17,1)	502	7,2
Afrique subsaharienne et océan Indien	766	12,0	1,3	756	10,9
Asie-Pacifique	907	14,2	(7,5)	981	14,1
Total	6 383	100,0	(8,1)	6 948	100,0

Le chiffre d'affaires de la branche Ciment a accusé une baisse de 8,1 % entre 2002 et 2003, passant de 6 948 millions d'euros à 6 383 millions d'euros. Cette baisse s'explique dans une large mesure par l'appréciation de l'euro par rapport à la majorité des

autres devises. Les variations de change ont eu un impact négatif de 11,0 %, soit 743 millions d'euros. Les variations du périmètre de consolidation ont entraîné une baisse du chiffre d'affaires de 2,2 %, soit 127 millions d'euros. A périmètre et

4 Rapport de gestion

taux de change constants, notre chiffre d'affaires a progressé de 5,1 %. Les volumes vendus par la branche ont progressé de 2 % en 2003 à 108 millions de tonnes de ciment.

Le chiffre d'affaires réalisé en Europe occidentale a atteint 2 099 millions d'euros, soit une baisse de 7,7 % par rapport à 2002. La cession en 2002 de certaines activités cimentières espagnoles a réduit nos ventes de 115 millions d'euros. Les volumes vendus dans la région ont accusé une baisse de 7 % à 30,6 millions de tonnes qui reflète l'impact des désinvestissements intervenus en Espagne. Les volumes vendus en France ont diminué, en raison d'une évolution contrastée des marchés régionaux, mais les tendances favorables en termes de prix ont permis de maintenir le chiffre d'affaires à un niveau identique à celui de l'année dernière. Les volumes au Royaume-Uni ont baissé dans un marché morose. Par ailleurs, les importations ont aussi pesé sur les volumes et les prix. Toutefois, l'essentiel de la baisse de 17 % du chiffre d'affaires résulte de l'appréciation de l'euro par rapport à la livre sterling. Le chiffre d'affaires réalisé en Espagne a diminué de 28 %, en raison de la cession des activités cimentières d'Andalousie, en 2002. Les activités conservées en Espagne ont connu une nouvelle année de croissance vigoureuse sur un marché de la construction dynamique. En Italie, le chiffre d'affaires a enregistré une augmentation marginale par rapport à l'exercice précédent. La Grèce a connu une forte croissance de son chiffre d'affaires, en hausse de 15 %, grâce aux préparatifs des jeux Olympiques et à un marché de l'immobilier résidentiel dynamique. En Allemagne, le chiffre d'affaires a été affecté par une sévère guerre des prix sur l'ensemble de l'année et accuse un fléchissement de 15 %. En fin d'année, les prix ont fini par se stabiliser.

Nous avons réalisé un chiffre d'affaires de 1 345 millions d'euros en Amérique du Nord, en baisse de 14,8 %. Le renchérissement de l'euro par rapport au dollar américain et au dollar canadien a eu un impact négatif sur l'évolution du chiffre d'affaires de la région. L'effet de périmètre négatif résultant de la cession de nos activités cimentières en Floride, en 2003, a également eu un impact défavorable. Les volumes vendus dans la région ont progressé de 3 % à 18,0 millions de tonnes. Le marché de la construction a connu une année contrastée aux États-Unis. Alors que l'activité de construction résidentielle était soutenue tout au long de 2003, l'activité de construction non résidentielle est restée faible et les nombreux déficits budgétaires des États ont affecté les dépenses d'infrastructure. La forte reprise du second semestre, après un premier semestre marqué par des conditions météorologiques défavorables, a permis de rattraper le retard accumulé dans les premiers mois de l'année. Une progression exceptionnellement forte des ventes a été enregistrée sur l'ensemble du territoire national au dernier trimestre, avec des

pointes dans la région des Grands Lacs, la région du Mississippi, l'Ouest et le Nord-Est. Des pressions ont pesé sur les prix qui sont en baisse par rapport à 2002, surtout dans les régions Sud-Est, Nord-Est et du Mississippi. Au Canada, la demande a été soutenue tout au long de l'année, les tendances les plus favorables ayant été enregistrées dans les provinces de l'Ouest. Les prix au Canada ont fortement progressé en 2003.

Nous avons enregistré une baisse de 5,0 % du chiffre d'affaires sur les marchés émergents, à 2 938 millions d'euros. Ces marchés représentent 46 % du chiffre d'affaires de la branche en 2003, contre 45 % en 2002. Cette baisse est essentiellement imputable au renchérissement de l'euro par rapport aux devises locales.

En Europe centrale et de l'Est, nous avons enregistré une augmentation de notre chiffre d'affaires de 2,0 %, à 409 millions d'euros, mais cette progression a été obérée par l'impact négatif des variations de change affectant toutes les devises de la région. Les volumes vendus dans la région ont progressé de 11 % à 9 millions de tonnes. Le chiffre d'affaires a augmenté de 12 % en Roumanie, dans un contexte de forte demande et de hausse des prix. En Pologne, le chiffre d'affaires a accusé un repli de 18 %, du fait des variations de change et de la récession du secteur de la construction continuant à affecter les volumes comme les prix. En Serbie, en Russie, en Slovaquie et en Ukraine, le chiffre d'affaires a présenté une évolution favorable, malgré l'effet négatif des variations de change.

Dans le Bassin méditerranéen, nous avons enregistré une baisse de 3,1 % de notre chiffre d'affaires, à 441 millions d'euros. Le chiffre d'affaires a subi l'effet négatif des variations de change. Les volumes vendus dans la région ont progressé de 4 % à 9,9 millions de tonnes. Au Maroc, le marché de la construction a été dynamique toute l'année et, malgré l'impact négatif des variations de change, le chiffre d'affaires a progressé de 8 %. En Jordanie, le marché de la construction résidentielle a été très actif en 2003 et le chiffre d'affaires, en baisse de 5 %, aurait affiché une forte hausse sans l'impact négatif du change. En Égypte, l'état du marché et les prix exprimés en monnaie locale se sont améliorés progressivement au cours de l'année. Toutefois, la dévaluation de la livre égyptienne s'est traduite par une baisse de 30 % du chiffre d'affaires. En Turquie, où le marché s'est amélioré au second semestre, notre chiffre d'affaires a progressé à périmètre de consolidation et taux de change constants.

Le chiffre d'affaires réalisé en Amérique latine a accusé une baisse de 17,1 % à 416 millions d'euros. L'essentiel de cette baisse est dû à l'appréciation de l'euro par rapport aux différentes monnaies de la zone. Les volumes vendus ont diminué de 5 %, à 6,2 millions de tonnes de ciment. Les volumes ont enregistré une baisse au Brésil,

due au ralentissement de la demande au Sud et au Sud-Est, ce qui, combiné à la dépréciation du réal, et malgré l'impact favorable des hausses de prix appliquées au second semestre 2002, a entraîné une baisse de 13 % du chiffre d'affaires. Dans un contexte de troubles politiques et économiques et en raison de l'effondrement du bolivar, le chiffre d'affaires réalisé au Venezuela a connu une chute de 41 %. Les activités chiliennes ont enregistré de bonnes performances, présentant des tendances positives tant en termes de volume que de prix, mais l'impact négatif des taux de change a entraîné une baisse de 15 % du chiffre d'affaires. Au Mexique, le chiffre d'affaires a diminué de 9 % en raison de l'impact des variations de change, alors qu'il enregistrait une forte hausse en monnaie locale.

En Afrique subsaharienne et dans l'océan Indien, notre chiffre d'affaires a progressé de 1,3 % à 766 millions d'euros. Les volumes vendus dans la région ont progressé de 10 %, à 11,2 millions de tonnes de ciment. Les variations des devises ont eu un impact négatif sur le chiffre d'affaires des pays de la région, à l'exception notable de l'Afrique du Sud où la forte appréciation du rand par rapport à l'euro et le dynamisme du marché ont permis d'atteindre 49 % de croissance du chiffre d'affaires. Au Nigeria, les ventes, en monnaie locale, ont fortement augmenté grâce à la hausse des prix et à la croissance des volumes. Toutefois, après impact négatif des taux de change, le chiffre d'affaires est en baisse de 8 %. Le chiffre d'affaires réalisé par nos unités au Kenya et en Ouganda a pour chacune de ces unités reculé de 13 %, en raison de l'impact négatif des taux de change, alors que la bonne tenue du marché domestique et des prix permettait d'enregistrer une progression satisfaisante du chiffre d'affaires en monnaie locale. Le chiffre d'affaires réalisé au Cameroun est resté stable. Le chiffre d'affaires de l'Afrique du Sud-Est, qui englobe la Zambie, le Malawi, la Tanzanie et le Zimbabwe, est en hausse de 3 %.

Granulats et Béton

Pour les exercices clos les 31 décembre 2003 et 2002, la contribution au chiffre d'affaires des activités et des principales régions géographiques, ainsi que l'évolution de cette contribution d'une année sur l'autre, exprimée en pourcentage de variation, se décomposent comme suit :

	Exercice clos le 31 décembre 2003		% Variation 2003/2002	Exercice clos le 31 décembre 2002	
	(en millions d'euros)	%		(en millions d'euros)	%
Chiffre d'affaires					
Granulats et produits liés	2 050	45,9	(6,6)	2 196	46,1
Béton prêt à l'emploi et produits en béton	2 415	54,1	(6,1)	2 572	53,9
Total Granulats et Béton	4 465	100,0	(6,3)	4 768	100,0
Europe occidentale	1 845	41,3	(0,6)	1 856	38,9
Amérique du Nord	2 130	47,7	(11,4)	2 405	50,5
Autres pays	490	11,0	(3,4)	507	10,6
Total	4 465	100,0	(6,3)	4 768	100,0

Nos activités dans la région Asie Pacifique ont enregistré un chiffre d'affaires en repli de 7,5 % à 907 millions d'euros, en raison de l'impact négatif des variations de change. Les volumes vendus dans la région ont progressé de 9 %, à 23,1 millions de tonnes. En Corée du Sud, le chiffre d'affaires a poursuivi sa forte progression en monnaie locale, qui a cependant été neutralisée par la dépréciation du won par rapport à l'euro. Les volumes de ventes domestiques ont été soutenus, avec des dépenses de construction de nouveau en progression, et les prix ont connu une évolution favorable par rapport à l'année dernière. Le chiffre d'affaires réalisé en Malaisie a diminué de 7 %, essentiellement du fait de la dépréciation du ringgit par rapport à l'euro. La croissance de la demande après la résolution des problèmes de 2002 relatifs à la main-d'œuvre étrangère dans le secteur du bâtiment, dans un environnement économique porteur, a poussé les volumes à la hausse. Les prix ont été soumis à une forte pression concurrentielle. Aux Philippines, notre chiffre d'affaires a chuté de 15 %, dans une large mesure en raison de la dévaluation du peso. Le chiffre d'affaires a également subi l'impact négatif d'une forte concurrence sur les prix au premier semestre de l'exercice, mais s'est amélioré, de même que les volumes, au second semestre. En Inde, le chiffre d'affaires a accusé une chute de 16 % qui s'explique principalement par l'évolution des taux de change. Une évolution favorable des prix a permis de limiter l'impact de la baisse des volumes sur le chiffre d'affaires. La Chine a, une nouvelle fois, enregistré une forte progression du chiffre d'affaires, qui atteint 69 %, grâce à la prise en compte de l'activité de l'usine de Dujiangyan, dans la région de Chengdu, sur une année pleine, ainsi qu'à l'acquisition de l'usine de Chongqing réalisée en 2003. Le chiffre d'affaires réalisé en Indonésie accuse une baisse de 4 % en raison de l'évolution des taux de change, alors qu'en monnaie locale, il progresse en raison de conditions de marché favorables.

4 Rapport de gestion

Le chiffre d'affaires de la branche Granulats et Béton a chuté de 6,3 %, passant de 4 768 millions d'euros en 2002 à 4 465 millions d'euros en 2003. Cette baisse s'explique dans une large mesure par l'appréciation de l'euro par rapport aux autres monnaies. À périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires a augmenté de 3,8 %. Les variations du périmètre de consolidation ont entraîné une baisse du chiffre d'affaires de 1,7 %. En Europe occidentale, le chiffre d'affaires a accusé un fléchissement de 0,6 % à 1 845 millions d'euros. En Amérique du Nord, nous avons enregistré une chute de 11,4 % de notre chiffre d'affaires, à 2 130 millions d'euros.

Le chiffre d'affaires généré par l'activité granulats, qui comprend également les activités asphalte et de revêtement routier, a diminué de 6,6 % entre 2002 et 2003, à 2 050 millions d'euros. À périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires a augmenté de 2,8 %. Les variations de change ont eu un impact négatif de 8,9 %. Le volume des ventes de granulats a progressé de 3 % à 214 millions de tonnes en 2003.

En Europe occidentale, le chiffre d'affaires des granulats est resté stable, à 791 millions d'euros. En France, les ventes ont progressé grâce à l'acquisition de petites et moyennes entreprises dans l'Ouest et le Sud-Ouest. Si l'on exclut ces acquisitions, le volume d'affaires est resté proche du niveau de 2002, le nord de la France accusant une forte baisse tandis que le Sud-Ouest est en progression. Les volumes se sont contractés, mais les prix ont suivi une tendance favorable dans toutes les régions. Au Royaume-Uni, le chiffre d'affaires s'est tassé de 3 % en raison de la dépréciation de la livre sterling par rapport à l'euro. Si l'on exclut ce facteur, le chiffre d'affaires a progressé grâce à un niveau satisfaisant des prix des granulats, et grâce à l'activité soutenue dans l'asphalte et le revêtement routier, qui ont bénéficié d'importants contrats en cours de réalisation. En Espagne, la bonne santé du marché de la construction a permis au chiffre d'affaires de poursuivre sa progression en 2003.

En Amérique du Nord, les ventes ont chuté de 12 % à 1 175 million d'euros. Ce déclin s'explique par les variations de change, qui ont eu un impact négatif de 11 %. Le chiffre d'affaires est resté pratiquement inchangé à périmètre et taux de change constants, alors que les marchés ont connu des évolutions très contrastées. Après un premier semestre au ralenti en raison des conditions météorologiques et d'une baisse de l'activité de la construction sur certains marchés, le second semestre a été bien meilleur, soutenu par un redémarrage de l'activité aux États-Unis. Le sud et l'est des États-Unis ont connu une forte croissance de leur chiffre d'affaires en fin d'année. L'est du Canada a également enregistré une croissance, mais l'ouest des États-Unis a souffert

d'un déclin d'activité dans les projets routiers. Les prix se sont améliorés avec des augmentations sur la plupart des marchés, en particulier au Canada.

Le chiffre d'affaires de l'activité béton, qui comprend les bétons prêts à l'emploi et préfabriqués, a diminué de 6,1 % entre 2002 et 2003, passant de 2 572 millions d'euros à 2 415 millions d'euros. À périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires a progressé de 4,7 %. Les variations de change ont eu un impact négatif de 8,0 % sur le chiffre d'affaires. Le volume des ventes de béton a diminué de 3 % à 34 millions m³.

En Europe occidentale, les ventes de béton ont fléchi de 1 % à 1 054 millions d'euros. En France, le chiffre d'affaires a progressé malgré la baisse des volumes, grâce à une évolution des prix satisfaisante liée à l'augmentation des ventes de produits à forte valeur ajoutée et à une répartition de nos ventes par client plus favorable. Au Royaume-Uni, le chiffre d'affaires, à périmètre et taux de change constants, a bien progressé sur un certain nombre de marchés et les prix ont été stimulés par les ventes de produits à forte valeur ajoutée. L'orientation favorable du secteur de la construction en Espagne a plus que compensé la réduction des dépenses publiques au Portugal. La baisse des ventes en Grèce s'explique essentiellement par les conditions météorologiques du premier trimestre. En Allemagne, le chiffre d'affaires a reculé de 21 millions d'euros en 2002 à 3 millions d'euros en 2003, suite à notre retrait et à la fermeture de nos opérations dans ce pays.

En Amérique du Nord, le chiffre d'affaires a accusé une baisse de 11 %, passant de 1 069 millions d'euros en 2002 à 955 millions d'euros en 2003. Les variations de change ont eu un impact négatif de 12 % sur le chiffre d'affaires. Aux États-Unis, le chiffre d'affaires a pâti de la faiblesse de la demande au Colorado mais a bénéficié de la croissance en Louisiane, stimulée par de grands travaux en cours de réalisation. Au Canada, la demande soutenue sur le marché résidentiel et l'augmentation des travaux dans le secteur de l'énergie et des mines ont permis d'enregistrer une forte progression du chiffre d'affaires en monnaie locale.

Dans le reste du monde, le chiffre d'affaires a diminué en raison de l'impact négatif des taux de change. À périmètre de consolidation et taux de change constants, le chiffre d'affaires a fortement progressé en Amérique latine et au Chili, en particulier. En Afrique du Sud, le chiffre d'affaires a connu une forte progression, tandis qu'il affichait une baisse en Malaisie après l'achèvement d'un grand projet.

Toiture

Pour les exercices clos les 31 décembre 2003 et 2002, la contribution au chiffre d'affaires des principaux marchés, ainsi que l'évolution de cette contribution d'une année sur l'autre, exprimée en pourcentage de variation, se décomposent comme suit :

Chiffre d'affaires	Exercice clos le 31 décembre 2003		% Variation 2003/2002	Exercice clos le 31 décembre 2002	
	(en millions d'euros)	%		(en millions d'euros)	%
Europe occidentale	1 138	75,4	(2,1)	1 162	75,6
Allemagne	439	29,1	(2,0)	448	29,1
Autres pays	699	46,3	(2,1)	714	46,5
Autres régions	372	24,6	(1,1)	376	24,4
Total	1 510	100,0	(1,8)	1 538	100,0

La branche Toiture a enregistré une baisse de 1,8 % de son chiffre d'affaires entre 2002 et 2003, de 1 538 millions d'euros à 1 510 millions d'euros. A périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires de la branche a progressé de 3,0 %. Les variations de change ont eu un impact négatif de 3,7 % sur le chiffre d'affaires.

Le chiffre d'affaires généré par les tuiles en béton a diminué de 4 % à 764 millions d'euros, tandis que celui des tuiles en terre cuite a progressé de 5 % à 267 millions d'euros. Les ventes d'accessoires de toiture ont progressé de 2 % à 251 millions d'euros. Le chiffre d'affaires des cheminées a augmenté de 5 % à 174 millions d'euros.

En Europe occidentale, les ventes (cheminées comprises) ont diminué de 2,1 % à 1 138 millions d'euros. En Allemagne, le chiffre d'affaires a globalement fléchi, avec une baisse pour les tuiles en béton, mais une hausse pour les tuiles en terre cuite. Les tendances favorables du second semestre de l'année, résultant de l'accélération de la construction de logements avant la suppression des subventions à la construction résidentielle, ont limité la baisse des ventes. Le chiffre d'affaires

réalisé au Royaume-Uni a fortement progressé, hors impact de change. En France, les ventes ont fléchi, en raison de la chute de la demande des tuiles en béton due non seulement au ralentissement du marché, mais aussi à la préférence croissante pour les tuiles en terre cuite, dont le chiffre d'affaires a augmenté. En Italie, les ventes de tuiles en béton et de tuiles en terre cuite ont sensiblement progressé par rapport à l'année dernière, mais le chiffre d'affaires global a baissé, du fait de la réduction des ventes des autres activités.

En Amérique du Nord, le chiffre d'affaires est en baisse de 10 %, du fait de l'impact négatif de la dépréciation du dollar américain par rapport à l'euro. Si l'on exclut cet impact, le chiffre d'affaires a fortement progressé grâce à un marché de la construction résidentielle favorable.

Dans les autres régions, le chiffre d'affaires a progressé de 3 %. Les ventes d'Europe centrale ont, dans l'ensemble, bien progressé. En Asie, le niveau du chiffre d'affaires a été affecté par les variations de change, mais a progressé en monnaie locale.

Plâtre

Pour les exercices clos les 31 décembre 2003 et 2002, la contribution au chiffre d'affaires des principales régions géographiques ainsi que l'évolution de cette contribution d'une année sur l'autre, exprimée en pourcentage de variation, se décomposent comme suit :

Chiffre d'affaires	Exercice clos le 31 décembre 2003		% Variation 2003/2002	Exercice clos le 31 décembre 2002	
	(en millions d'euros)	%		(en millions d'euros)	%
Europe occidentale	657	55,0	8,8	604	52,7
Amérique du Nord	226	18,9	(7,8)	245	21,4
Autres régions	311	26,1	4,7	297	25,9
Total	1 194	100,0	4,2	1 146	100,0

4 Rapport de gestion

En 2003, le chiffre d'affaires de la branche Plâtre se rétablit avec une progression de 4,2 %, passant de 1 146 millions d'euros en 2002 à 1 194 millions d'euros en 2003. A taux de change et périmètre de consolidation constants, le chiffre d'affaires a progressé de 6,4 %. Les variations du périmètre de consolidation ont augmenté le chiffre d'affaires de 5,2 % suite à l'acquisition, en février 2003, des activités de plaques de plâtre de Gyproc en Allemagne et en Pologne à la société britannique de matériaux de construction BPB. Les variations de change ont eu un impact négatif de 7,4 % sur le chiffre d'affaires. Les volumes des ventes de plaques de plâtre ont progressé de 13 % à 632 millions de m², avec de fortes hausses au Royaume-Uni, en Allemagne du fait de l'intégration de Gyproc, ainsi qu'aux États-Unis et en Asie.

En Europe occidentale, le chiffre d'affaires a progressé de 8,8 % à 657 millions d'euros, avec une forte croissance au Royaume-Uni qui a connu un marché très dynamique tout au long de l'année. L'intégration de Gyproc a permis une progression en Allemagne, malgré un marché en déclin.

En Amérique du Nord, le chiffre d'affaires est en baisse de 7,8 %, passant de 245 millions d'euros à 226 millions d'euros, en raison d'un effet de change négatif de 39 millions d'euros qui a neutralisé l'effet d'amélioration de l'activité. Les volumes vendus ont progressé grâce à la fiabilité accrue de nos nouvelles usines et, simultanément, les prix ont augmenté de manière significative et plus particulièrement au second semestre. Les prix ont atteint 105 dollars US par millier de pieds carrés (1 000 pieds carrés correspondent à 93 mètres carrés environ) en décembre, soit le niveau le plus élevé depuis 2000, bien que les prix moyens annuels ne soient aux États-Unis que de 97 dollars US par millier de pieds carrés, contre 96 dollars US en 2002.

Dans nos autres zones, le chiffre d'affaires de la branche Plâtre a progressé de 4,7 % à 311 millions d'euros. En Asie, tous les marchés ont présenté une croissance soutenue, dont le plein impact a toutefois été limité par l'appréciation de l'euro par rapport aux monnaies de la région. L'Europe de l'Est a progressé grâce à l'augmentation du chiffre d'affaires en Roumanie, où nous avons étendu nos opérations. Nous avons augmenté notre participation de 50 à 90 % dans Lafarge Arcom Gips, en Roumanie.

Autres

Le chiffre d'affaires de nos autres activités a enregistré une chute de 50 % entre 2002 et 2003, de 210 millions d'euros à 106 millions d'euros, après de nouvelles cessions concernant essentiellement des opérations de construction en Espagne dans le cadre de notre programme de désinvestissements de nos actifs non stratégiques.

4.3 RÉSULTAT D'EXPLOITATION COURANT

Le résultat d'exploitation courant prend en compte le chiffre d'affaires, le coût des biens vendus, les frais administratifs et commerciaux et les dotations aux amortissements des immobilisations. Nous ne présentons pas le coût des biens vendus, les frais administratifs et commerciaux et les dotations aux amortissements des immobilisations par segment.

Le coût des biens vendus a diminué de 6,6 % entre 2002 et 2003, passant de 9 734 millions d'euros à 9 088 millions d'euros. Les variations de change et les modifications du périmètre de consolidation ont fait baisser le coût des biens vendus de, respectivement, 826 et 204 millions d'euros. Le coût des biens vendus a été pénalisé par une augmentation des charges de retraite pour 28 millions d'euros. A périmètre et taux de change constants, le coût des biens vendus a augmenté de 4,3 %.

Les frais administratifs et commerciaux sont restés pratiquement stables, à 1 750 millions d'euros en 2003 contre 1 775 millions d'euros en 2002. Les variations de change et les modifications du périmètre de consolidation ont fait baisser les frais administratifs et commerciaux de, respectivement, 137 et 8 millions d'euros. À périmètre et taux de change constants, les frais administratifs et commerciaux ont augmenté de 7,4 %, reflétant l'impact défavorable de la forte augmentation des charges de retraite au Royaume-Uni et en Amérique du Nord, qui s'est élevée à 71 millions d'euros. A périmètre et taux de change constants, les frais administratifs et commerciaux, hors effet de l'augmentation des charges de retraite, ont augmenté de 3,0 %.

Les dotations aux amortissements des immobilisations ont diminué de 8,6 % entre 2002 et 2003, passant de 969 millions d'euros à 886 millions d'euros. Les variations de change et les modifications du périmètre de consolidation ont fait baisser les dotations aux amortissements des immobilisations de respectivement 84 et 6 millions d'euros. A périmètre et taux de change constants, les dotations aux amortissements des immobilisations sont restées presque inchangées.

Le résultat d'exploitation courant a diminué de 9,3 % entre 2002 et 2003, passant de 2 132 millions d'euros à 1 934 millions d'euros. Cette diminution est due pour 185 millions d'euros à l'appréciation importante de l'euro par rapport à la plupart des autres devises. Les variations du périmètre de consolidation, quant à elles, ont entraîné une baisse nette de 46 millions d'euros et s'expliquent essentiellement par la cession des opérations cimentières dans le sud de l'Espagne en 2002 et en Floride en 2003. A périmètre et taux de change constants, le résultat d'exploitation courant a connu une hausse limitée de

1,7 %. En pourcentage du chiffre d'affaires, le résultat d'exploitation courant a représenté 14,2 % en 2003, contre 14,6 % en 2002. Si l'on exclut l'effet de la hausse de 99 millions

d'euros des charges de retraite, le résultat d'exploitation courant, exprimé en pourcentage du chiffre d'affaires, s'établit à 14,9 % en 2003.

Pour les exercices clos les 31 décembre 2003 et 2002, la contribution de chaque segment au résultat d'exploitation courant, ainsi que l'évolution de cette contribution d'une année sur l'autre, exprimée en pourcentage de variation, se décomposent comme suit :

	Exercice clos le 31 décembre 2003		% Variation 2003/2002	Exercice clos le 31 décembre 2002	
	(en millions d'euros)	%		(en millions d'euros)	%
Résultat d'exploitation courant					
Ciment	1 466	75,8	(8,7)	1 606	75,3
Granulats et Béton	283	14,6	(15,8)	336	15,8
Toiture	142	7,3	7,6	132	6,2
Plâtre	84	4,3	64,7	51	2,4
Autres	(41)	(2,0)	-	7	0,3
Total	1 934	100,0	(9,3)	2 132	100,0

Ciment

Pour les exercices clos les 31 décembre 2003 et 2002, la contribution de chaque région au résultat d'exploitation courant, ainsi que l'évolution de cette contribution d'une année sur l'autre, exprimée en pourcentage de variation, se décomposent comme suit :

	Exercice clos le 31 décembre 2003		% Variation 2003/2002	Exercice clos le 31 décembre 2002	
	(en millions d'euros)	%		(en millions d'euros)	%
Résultat d'exploitation courant					
Europe occidentale	606	41,4	(7,6)	656	40,8
Amérique du Nord	247	16,8	(25,2)	330	20,5
Europe centrale et de l'Est	90	6,1	4,7	86	5,4
Bassin méditerranéen	121	8,3	8,0	112	7,0
Amérique latine	164	11,2	(18,8)	202	12,6
Afrique subsaharienne et océan Indien	135	9,2	12,5	120	7,5
Asie-Pacifique	103	7,0	3,0	100	6,2
Total	1 466	100,0	(8,7)	1 606	100,0

Le résultat d'exploitation courant de la branche Ciment a diminué de 8,7 % et s'établit à 1 466 millions d'euros en 2003, contre 1 606 millions d'euros en 2002. A périmètre et taux de change constants, le résultat d'exploitation courant a augmenté de 4,0 %. L'impact négatif des variations de change a représenté 9,3 %, soit 149 millions d'euros et celui des variations de périmètre a représenté un impact négatif de 3,4 %, soit 48 millions d'euros. En 2003, le résultat d'exploitation courant a représenté 21,2 % du chiffre d'affaires brut de la branche > (voir la Note 3(a) annexée à nos comptes consolidés) contre 21,4 % en 2002.

Nous estimons que les programmes de synergie lancés après l'acquisition de Blue Circle Industries sont conformes aux objectifs. Ils ont contribué à l'amélioration du résultat d'exploitation courant, mais ont été en partie neutralisés par des effets de marché contraires comme, notamment, la guerre

des prix aux Philippines, un environnement défavorable dans le nord-est et le sud-est des États-Unis.

Le résultat d'exploitation courant en Europe occidentale a diminué de 7,6 % à 606 millions d'euros, contre 656 millions d'euros en 2002. Les variations de change ont eu un impact négatif de 12 millions d'euros. L'effet périmètre résultant de la cession de nos activités cimentières en Andalousie, en 2002, s'est élevé à 30 millions d'euros. Le résultat d'exploitation courant, à périmètre et taux de change constants, baisse de 1 % par rapport à 2002, dans un environnement prix hautement concurrentiel en Allemagne et un environnement de marché atone au Royaume-Uni. L'augmentation de 7 millions d'euros des charges de retraites a également pesé de façon significative sur le résultat d'exploitation courant au Royaume-Uni. Ces effets négatifs ont été partiellement compensés par le niveau élevé des ventes sur le marché domestique en Grèce

4 Rapport de gestion

en préparation des jeux Olympiques, par l'amélioration des marges en France et par la croissance soutenue des ventes en Espagne. L'amélioration de la performance industrielle en Europe occidentale a contribué positivement aux résultats.

Le résultat d'exploitation courant en Amérique du Nord a diminué de 25,2 % à 247 millions d'euros, contre 330 millions d'euros en 2002. Les variations de change ont eu un impact négatif de 40 millions d'euros sur le résultat d'exploitation courant. L'effet périmètre résultant de la cession de nos activités en Floride s'est élevé à 7 millions d'euros. A périmètre et taux de change constants, le résultat d'exploitation enregistré en Amérique du Nord a baissé de 13 %. L'effet positif des volumes et de prix en hausse au Canada a été absorbé par une augmentation des charges de retraites de 14 millions d'euros, par le fléchissement des prix aux États-Unis, surtout dans les régions du Sud-Est, du Nord-Est et du Mississippi et par un effet de variation de stock défavorable. Les coûts de fabrication se sont améliorés d'une année sur l'autre en raison d'une baisse des coûts d'entretien et de l'absence de coûts exceptionnels enregistrés en 2002 au titre du démarrage des usines de Sugar Creek dans le Missouri et de Roberta dans l'Alabama, et de la grève de l'usine de Bath dans l'Ontario.

Le résultat d'exploitation courant sur les marchés émergents a diminué de 1,1 % à 613 millions d'euros, contre 620 millions d'euros en 2002, soit 42 % du résultat d'exploitation courant de la branche Ciment, contre 39 % en 2002. Les variations de change et de périmètre ont eu un impact négatif de, respectivement 97 et 11 millions d'euros. Le résultat d'exploitation courant a progressé de 20 % à périmètre et taux de change constants.

En Europe centrale et de l'Est, le résultat d'exploitation courant a progressé de 4,7 % à 90 millions d'euros, contre 86 millions d'euros en 2002. Les impacts négatifs des variations de change et de périmètre sur le résultat d'exploitation courant de la région se sont élevés respectivement à 11 et à 6 millions d'euros. A périmètre et taux de change constants, le résultat d'exploitation courant a progressé de 28 %, grâce à une nette amélioration des marges en Roumanie et, dans une moindre mesure, en Russie, en Serbie et en Slovaquie. En Pologne, où nous avons ouvert une nouvelle chaîne de production à l'usine de Kujawy l'été dernier, les effets négatifs de volume et de prix ont été intégralement compensés par une réduction des coûts de production. En République tchèque, le résultat d'exploitation courant a été affecté négativement par une baisse des volumes et la détérioration des prix, tant sur le marché intérieur qu'en Allemagne, le principal marché d'exportation.

Dans le Bassin méditerranéen, le résultat d'exploitation courant a progressé de 8,0 % à 121 millions d'euros, contre 112 millions

d'euros en 2002. Les impacts négatifs des variations de change et de périmètre sur le résultat d'exploitation courant de la région se sont élevés respectivement à 14 et à 4 millions d'euros. A périmètre et taux de change constants, le résultat d'exploitation courant a progressé de 29 %, les marchés étant particulièrement bien orientés en Jordanie et au Maroc. En Égypte et en Turquie, le résultat d'exploitation courant a été affecté favorablement par une amélioration progressive des prix.

En Amérique latine, le résultat d'exploitation courant a diminué de 18,8 %, passant de 202 millions d'euros en 2002 à 164 millions d'euros en 2003. Les impacts négatifs des variations de change et de périmètre sur le résultat d'exploitation courant de la région se sont élevés respectivement à 45 et 4 millions d'euros. A périmètre et taux de change constants, le résultat d'exploitation courant a progressé de 7 % et s'est accompagné d'une amélioration des marges au Brésil, malgré un ralentissement de la demande. Au Venezuela, les perturbations locales et la dévaluation du bolivar ont entraîné une baisse de 42 % du résultat d'exploitation courant. Au Honduras, la faiblesse du marché local et l'impact change défavorable ont entraîné une baisse de 35 % du résultat d'exploitation courant. Le résultat d'exploitation courant du Chili est en retrait, en raison de l'impact négatif des taux de change. Au Mexique, le résultat d'exploitation courant est resté stable par rapport à 2002.

En Afrique et dans l'océan Indien, le résultat d'exploitation courant a progressé de 12,5 %, passant de 120 millions d'euros en 2002 à 135 millions d'euros en 2003. Les impacts négatifs des variations de change et de périmètre sur le résultat d'exploitation courant de la région se sont élevés, respectivement, à 9 et à 1 million d'euros. À périmètre et taux de change constants, le résultat d'exploitation courant a progressé de 23 %, avec des améliorations particulièrement sensibles au Nigeria et en Afrique du Sud.

Au Nigeria, où la nouvelle usine d'Ewekoro est entrée en service au cours du deuxième semestre, nous avons bénéficié de conditions de prix favorables, mais nos activités ont été pénalisées par une grève générale et des résultats médiocres à l'usine de Sagamu. En Afrique du Sud, le renchérissement du rand et l'amélioration des marges ont entraîné une hausse de 39 % du résultat d'exploitation courant. Au Kenya, le résultat d'exploitation courant s'est inscrit en baisse, essentiellement du fait de l'effet de change. Le Cameroun a augmenté son résultat d'exploitation courant.

En Asie, le résultat d'exploitation courant a augmenté de 3,0 %, passant de 100 millions d'euros en 2002 à 103 millions d'euros en 2003. L'impact négatif des variations de change sur le

résultat d'exploitation courant de la région s'est élevé à 18 millions d'euros. L'impact de périmètre positif s'est élevé à 4 millions d'euros. A périmètre et taux de change constants, le résultat d'exploitation courant a progressé de 21 %, avec une forte croissance en Malaisie, en Corée du Sud et en Indonésie. Le résultat d'exploitation courant a bénéficié d'une forte croissance des volumes en Malaisie, de conditions favorables sur le marché sud-coréen, de l'amélioration des marges en Indonésie et de l'amélioration de la performance industrielle, avec, notamment, une fiabilité accrue des fours en Indonésie et aux Philippines. La perte limitée constatée en Indonésie en 2002 s'est transformée en 2003 en un bénéfice d'exploitation.

Granulats et Béton

Pour les exercices clos les 31 décembre 2003 et 2002, la contribution des activités et des principales régions au résultat d'exploitation courant de la branche Granulats et Béton, ainsi que l'évolution de cette contribution d'une année sur l'autre, exprimée en pourcentage de variation, se décomposent comme suit :

	Exercice clos le 31 décembre 2003		% Variation 2003/2002	Exercice clos le 31 décembre 2002	
	(en millions d'euros)	%		(en millions d'euros)	%
Résultat d'exploitation courant					
Granulats et produits liés	191	67,5	(22,4)	246	73,2
Béton prêt à l'emploi et produits en béton	92	32,5	2,2	90	26,8
Total Granulats et Béton	283	100,0	(15,8)	336	100,0
Europe occidentale	133	47,0	(10,1)	148	44,0
Amérique du Nord	126	44,5	(29,2)	178	53,0
Autres régions	24	8,5	140,0	10	3,0
Total	283	100,0	(15,8)	336	100,0

Le résultat d'exploitation courant de la branche Granulats et Béton a baissé de 15,8 % entre 2002 et 2003, passant de 336 millions d'euros à 283 millions d'euros. Les variations de change ont eu un impact négatif de 7 %, soit 27 millions d'euros. L'effet net de la variation du périmètre de consolidation résultant principalement de cessions en Amérique du Nord, et de la cessation des activités en Allemagne, s'est élevé à 3 millions d'euros. Le résultat d'exploitation courant a diminué de 9 % à périmètre et taux de change constants. En 2003, le résultat d'exploitation courant représentait 6,3 % du chiffre d'affaires brut de la branche > (voir la Note 3(a) annexée à nos comptes consolidés), contre 7,0 % en 2002. Le résultat d'exploitation courant dans les granulats a atteint 191 millions d'euros, en baisse de 22,4 % par rapport aux 246 millions d'euros enregistrés en 2002. Les variations de change ont eu un impact négatif de 8 % à 23 millions d'euros. Le résultat d'exploitation courant du béton a atteint 92 millions d'euros, en hausse de 2,2 % par rapport aux 90 millions d'euros enregistrés en 2002. Les variations de change ont eu un impact négatif de 4 millions d'euros.

En Inde, l'amélioration de la performance industrielle a eu un effet positif sur les marges, mais le résultat d'exploitation courant a subi l'impact négatif de la hausse de taxes locales, tandis que l'impact de la baisse des volumes a été entièrement compensé par l'amélioration des prix. Malgré une amélioration de la performance industrielle, le résultat d'exploitation courant enregistré aux Philippines a été médiocre, en raison de la détérioration des prix. En Chine, le résultat d'exploitation courant a bénéficié d'un effet périmètre favorable, avec l'impact en année pleine de l'usine de Dujiangyan et de l'acquisition en 2003 de l'usine de Chongqing.

En Europe occidentale, le résultat d'exploitation courant a chuté de 10,1 % à 133 millions d'euros, ce fléchissement se manifestant essentiellement en France, dont le résultat d'exploitation courant a été affecté par un marché plus faible et une augmentation des coûts de production. Au Royaume-Uni, le résultat d'exploitation courant a enregistré une baisse résultant de la variation de change négative. Retraité de cet effet, le résultat d'exploitation courant a progressé, grâce à l'amélioration des marges d'exploitation de l'activité béton.

En Amérique du Nord, le résultat d'exploitation courant a diminué de 29,2 % à 126 millions d'euros. L'impact sur le résultat d'exploitation courant de l'affaiblissement du dollar par rapport à l'euro s'est élevé à 24 millions d'euros, soit 11 %. L'incidence nette des variations de périmètre sur le résultat d'exploitation courant a été de 2 millions d'euros. La baisse du résultat d'exploitation courant s'explique en partie par l'impact négatif de l'augmentation des charges de retraites, qui a atteint un total de 15 millions d'euros. L'environnement économique difficile au premier semestre et les coûts de sortie de l'activité de revêtement routier au Nouveau-Mexique ont également

4 Rapport de gestion

contribué à la diminution du résultat d'exploitation courant. Toutes les régions, à l'exception de l'ouest des États-Unis, ont connu une amélioration sensible au dernier trimestre.

Ailleurs dans le monde, le résultat d'exploitation courant a poursuivi son amélioration, à 24 millions d'euros en 2003, contre 10 millions d'euros en 2002. En Afrique du Sud, le

résultat d'exploitation a continué de progresser fortement sous l'effet combiné de l'amélioration des performances et de l'appréciation du rand par rapport à l'euro. En Turquie, la perte d'exploitation a été réduite, les marges bénéficiant d'une amélioration continue de la performance opérationnelle.

Toiture

Pour les exercices clos les 31 décembre 2003 et 2002, la contribution de nos principaux marchés au résultat d'exploitation courant de la branche Toiture, ainsi que l'évolution de cette contribution d'une année sur l'autre, exprimée en pourcentage de variation, se décomposent comme suit :

	Exercice clos le 31 décembre 2003		% Variation 2003/2002	Exercice clos le 31 décembre 2002	
	(en millions d'euros)	%		(en millions d'euros)	%
Résultat d'exploitation courant					
Europe occidentale	105	73,9	1,9	103	78,0
Allemagne	44	31,0	33,3	33	25,0
Autres pays	61	42,9	(12,9)	70	53,0
Autres régions	37	26,1	27,6	29	22,0
Total	142	100,0	7,6	132	100,0

Le résultat d'exploitation courant de la branche a augmenté de 7,6 % à 142 millions, contre 132 millions d'euros en 2002, grâce aux efforts de maîtrise des coûts et à la restructuration approfondie mise en œuvre dans toutes les unités, particulièrement en Allemagne. Les variations de change ont eu un impact négatif de 6 millions d'euros. En pourcentage du chiffre d'affaires brut de la branche > (voir la Note 3(a) annexée à nos comptes consolidés), le résultat d'exploitation courant représente 9,4 % en 2003 contre 8,6 % en 2002.

Le résultat d'exploitation courant a progressé en Europe occidentale de 1,9 % à 105 millions d'euros. En Allemagne, après une profonde restructuration, le résultat d'exploitation courant a progressé de 33,3 %, passant de 33 millions d'euros à 44 millions d'euros, malgré un marché toujours déprimé. Dans

les autres pays d'Europe occidentale, le résultat d'exploitation courant a reculé de 70 millions d'euros en 2002 à 61 millions d'euros en 2003. Au Royaume-Uni, le résultat d'exploitation courant a bénéficié d'un fort développement du chiffre d'affaires. Cependant, cet effet positif a été largement compensé par les tendances défavorables relevées sur les marchés français et néerlandais. En outre, l'augmentation de la pression sur les prix en Autriche et au Benelux a freiné l'amélioration des marges.

Le résultat d'exploitation courant hors Europe occidentale a augmenté, passant de 29 millions d'euros en 2002 à 37 millions d'euros en 2003. Les principales contributions ont été apportées par l'Europe centrale et de l'Est, en particulier la République tchèque, et l'Amérique du Nord.

Plâtre

Pour les exercices clos les 31 décembre 2003 et 2002, la contribution des principales régions au résultat d'exploitation courant de la branche Plâtre, ainsi que l'évolution de cette contribution d'une année sur l'autre, exprimée en pourcentage de variation, se décomposent comme suit :

	Exercice clos le 31 décembre 2003		% Variation 2003/2002	Exercice clos le 31 décembre 2002	
	(en millions d'euros)	%		(en millions d'euros)	%
Résultat d'exploitation courant					
Europe occidentale	66	78,6	11,9	59	115,7
Amérique du Nord	(14)	(16,7)	N/A	(28)	(54,9)
Autres régions	32	38,1	60,0	20	39,2
Total	84	100,0	64,7	51	100,0

Le résultat d'exploitation courant a progressé de 64,7 %, passant de 51 millions en 2002 à 84 millions en 2003. Cette croissance remarquable poursuit l'amélioration sensible enregistrée en 2002, après une année 2001 très difficile. Les variations de change n'ont eu aucun impact sur notre résultat d'exploitation courant. L'effet positif de périmètre résultant de l'acquisition de Gyproc en Allemagne s'est élevé à 3 millions d'euros. A périmètre constant, le résultat d'exploitation courant a progressé de 56 %. Cette augmentation s'explique essentiellement par la diminution des pertes en Amérique du Nord, favorisée par une meilleure performance opérationnelle de nos usines et des prix en hausse. En pourcentage du chiffre d'affaires brut > (voir la Note 3(a) annexée à nos comptes consolidés), le résultat d'exploitation courant représente 7,0 % en 2003, contre 4,4 % en 2002.

Le résultat d'exploitation courant a progressé en Europe occidentale de 11,9 %, à 66 millions d'euros, en hausse par rapport aux 59 millions de 2002. A périmètre de consolidation et taux de change constants, le résultat d'exploitation courant a progressé de 7 %. Bénéficiant d'une augmentation des volumes et de l'amélioration de la performance industrielle, le résultat d'exploitation courant en France s'est amélioré, malgré une augmentation des coûts énergétiques. Au Royaume-Uni, le résultat d'exploitation a augmenté de façon sensible en raison d'un marché en expansion et d'une meilleure performance industrielle. En Allemagne, nous avons bénéficié des actions lancées en 2002 ainsi que de l'acquisition de Gyproc. Les pertes d'exploitation ont été réduites, malgré des conditions de marché difficiles.

En Amérique du Nord, une combinaison de facteurs - amélioration de la performance industrielle, arrêt de l'usine de Wilmington et augmentation des prix - a permis de réduire la perte d'exploitation en 2003 à 14 millions d'euros, contre une perte de 28 millions d'euros en 2002. L'amélioration de la performance industrielle des usines nous a permis de répondre à une demande accrue de plaques de plâtre, malgré l'arrêt de l'usine de Wilmington. Les prix ont rebondi à la fin de l'exercice, atteignant des niveaux non retrouvés depuis 2000, mais cet effet favorable a été partiellement amoindri par le renchérissement du prix du gaz naturel et du coût des carburants. Les deux usines à haut débit de Silver Grove et Palatka ont réalisé une bonne performance, ce qui a permis de réduire fortement les coûts d'exploitation.

Le résultat d'exploitation courant des autres régions a atteint 32 millions d'euros en 2003, à comparer aux 20 millions d'euros en 2002. L'essentiel de cette amélioration est imputable à la Pologne qui a bénéficié de l'effet combiné d'une hausse des volumes suite à l'acquisition de Gyproc, d'une remontée des

prix et d'une diminution des frais administratifs et commerciaux. Après quelques mois de montée en puissance et après la fermeture de l'ancienne usine de Gacki, la nouvelle usine de Gacki a réalisé une bonne performance. Le résultat d'exploitation courant réalisé dans la région Asie Pacifique a légèrement augmenté, grâce à une hausse des volumes et à une amélioration de la rentabilité dans la plupart des pays, ce qui a compensé les effets négatifs de change.

Autres (dont holdings)

Le résultat d'exploitation courant généré par nos autres activités a diminué de 48 millions d'euros entre 2002 et 2003, passant d'un bénéfice de 7 millions d'euros à une perte de 41 millions d'euros. Au Royaume-Uni, nos holdings ont subi l'impact négatif d'une augmentation de 62 millions d'euros des charges liées aux retraites.

4.4 RÉSULTAT D'EXPLOITATION ET RÉSULTAT NET

Le résultat d'exploitation comprend le résultat d'exploitation courant, les plus-(moins-)values de cession et les autres produits (charges). Le tableau ci-dessous présente l'évolution de notre résultat d'exploitation et de notre résultat net.

	Exercice clos le 31 décembre 2003 (en millions d'euros)	% Variation 2003/2002	Exercice clos le 31 décembre 2002 (en millions d'euros)
Résultat d'exploitation courant	1 934	(9,3)	2 132
Plus-(moins-)values de cession	299	38,4	216
Autres produits (charges)	(177)		(525)
Résultat d'exploitation	2 056	12,8	1 823
Frais financiers nets	(568)	9,0	(521)
Impôts	(425)	(5,1)	(448)
Quote-part dans les résultats des entreprises mises en équivalence	37	12,1	33
Dotations aux amortissements des écarts d'acquisition	(135)	(14,6)	(158)
Intérêts minoritaires	(237)	(13,2)	(273)
Résultat net part du groupe	728	59,6	456

Les plus-values de cession nettes se sont élevées à 299 millions d'euros en 2003, contre 216 millions d'euros en 2002. Les principales plus-values ont été réalisées sur les opérations suivantes :

- la vente de certains actifs cimentiers en Amérique du Nord générant une plus-value de 111 millions d'euros ;
- la cession de la participation que nous détenions dans Materis Participations générant une plus-value de 122 millions d'euros.

Les autres produits (charges) ont représenté une perte nette de 177 millions d'euros en 2003, contre une perte nette de 525 millions d'euros en 2002. Les charges les plus importantes concernent des amortissements exceptionnels de 35 millions d'euros et des dépenses de restructuration de 65 millions d'euros, réparties entre la branche Toiture pour 29 millions d'euros, la branche Ciment pour 24 millions d'euros, la branche Granulats et Béton pour 11 millions d'euros et la branche Plâtre pour 1 million d'euros. En 2002, les autres produits (charges) comprenaient une provision de 300 millions d'euros comptabilisée pour couvrir les risques liés à la décision à attendre de la Commission européenne à l'encontre des activités de notre branche Plâtre en Europe, et à la décision des autorités allemandes en matière de concurrence (Bundeskartellamt) d'imposer une amende à notre filiale Lafarge Zement pour ses activités dans le secteur du ciment en Allemagne - deux décisions pour lesquelles Lafarge fait appel.

Le résultat courant a augmenté de 12,8 % entre 2002 et 2003, passant de 1 823 millions d'euros à 2 056 millions d'euros. Le résultat d'exploitation représente 15,1 % des ventes en 2003 contre 12,5 % en 2002.

Les frais financiers nets ont augmenté de 9,0 % entre 2002 et 2003, de 521 millions d'euros à 568 millions d'euros. Les frais financiers nets comprennent les intérêts sur notre endettement net et d'autres produits et charges financiers, notamment les gains et pertes de change. Les frais financiers sur l'endettement net ont diminué de 12 % entre 2002 et 2003, de 577 millions d'euros à 505 millions d'euros, grâce à la réduction sensible de notre endettement net. Au 31 décembre 2003, le taux d'intérêt moyen de notre dette était de 5,8 %, contre 5,2 % au 31 décembre 2002. Les autres produits et charges financiers représentent une perte nette de 63 millions d'euros en 2003 contre un gain net de 56 millions d'euros en 2002. En 2003, nous avons subi une perte de change de 75 millions d'euros, tandis qu'en 2002, nous avons bénéficié d'un gain de change de 66 millions d'euros.

L'impôt sur les sociétés a diminué de 5,1 %, passant de 448 millions d'euros en 2002 à 425 millions d'euros en 2003. Le taux effectif de 28,6 % en 2003 représente un repli de 5,8 points par rapport au taux effectif de 34,4 % enregistré en 2002. Cette baisse résulte essentiellement de la provision exceptionnelle de 300 millions d'euros enregistrée en 2002, relative aux décisions en matière de concurrence présentées ci-dessus, et non déductible. Notre accord avec les autorités françaises sur la consolidation fiscale mondiale, qui avait été renouvelé pour trois ans en 2001, est venu à expiration le

31 décembre 2003. Nous avons décidé de ne pas renouveler cet accord au-delà du 31 décembre 2003 > (voir la Note 9 annexée à nos comptes consolidés).

La quote-part dans les résultats des entreprises mises en équivalence a augmenté de 12,1 % de 2002 à 2003, passant de 33 à 37 millions d'euros. Dans la branche Ciment, la quote-part s'est élevée à 42 millions d'euros, dont 27 millions d'euros pour Molins. Dans les branches Toiture et Plâtre, la quote-part dans le résultat des entreprises mises en équivalence a atteint 20 millions d'euros. La quote-part de la perte nette de Carmeuse North America s'est élevée à 33 millions d'euros.

La dotation aux amortissements des écarts d'acquisition est en baisse de 14,6 % entre 2002 et 2003, passant de 158 millions d'euros à 135 millions d'euros. Ce repli reflète principalement l'impact des variations de change.

Les intérêts minoritaires ont diminué de 13,2 % entre 2002 et 2003, de 273 à 237 millions d'euros, ce qui traduit essentiellement l'incidence des variations de change.

Le résultat net part de groupe a progressé de 59,6 % entre 2002 et 2003, de 456 millions d'euros à 728 millions d'euros, reflétant principalement l'incidence de la provision exceptionnelle de 300 millions d'euros passée en 2002. Le résultat net représente 5,3 % du chiffre d'affaires, contre 3,1 % en 2002.

Le résultat par action enregistre une progression de 39,8 % à 4,92 euros, contre 3,52 euros en 2002. Le nombre moyen d'actions en circulation au cours de l'année est de 147,9 millions, contre 129,6 millions en 2002.

4.5 SOURCES DE TRÉSORERIE

Les politiques financières du groupe sont définies par la direction générale. Celles-ci sont destinées à nous assurer une structure financière solide qui nous donne la capacité d'honorer nos engagements. Ces politiques traitent en particulier du niveau d'endettement, des ratios financiers, de l'échéance moyenne de la dette et de la sensibilité acceptable de nos résultats aux fluctuations des taux d'intérêt. Ces objectifs font l'objet d'un suivi régulier. Conformément à cette politique, une part importante de notre dette est émise à long terme. L'essentiel de cet endettement est assorti d'un taux fixe ou converti en taux fixe par recours à des instruments dérivés sur taux d'intérêt. Nous maintenons à tout moment un nombre important de lignes de crédit à long terme, confirmées et inutilisées.

Nos politiques mettent l'accent sur la diversification des sources de financement. Nos principales sources de financement sont des emprunts obligataires à long terme, des placements privés,

des emprunts bancaires, des lignes de crédit confirmées et non confirmées, ainsi que des billets de trésorerie à court terme.

Nous sommes soumis à des risques de change limités qui résultent de transactions réalisées par nos filiales dans des monnaies autres que leur monnaie opérationnelle. Notre politique générale consiste à ce que nos filiales empruntent dans leur monnaie fonctionnelle et investissent leurs excédents de trésorerie dans leur monnaie fonctionnelle, à l'exception des filiales opérant dans les pays émergents pour lesquelles les excédents de trésorerie sont, dans la mesure du possible, investis en dollar US ou en euro. Pour une partie de leur dette nos filiales se financent auprès de la société mère qui, elle, emprunte en euros puis convertit en devises par l'intermédiaire de swaps de devises les fonds utilisés pour le financement des filiales.

Ces trois dernières années, nos principales sources de liquidité ont été :

- la trésorerie générée par les activités d'exploitation,
- la trésorerie générée par le désinvestissement d'actifs non stratégiques,
- la trésorerie fournie par l'émission d'obligations et l'augmentation de notre capital social.

Ces fonds ont été principalement utilisés pour financer un important programme d'investissement (investissements industriels et acquisitions). En 2003, le montant de notre dette a été réduit de manière significative. Nous estimons, eu égard à nos projections financières actuelles, que nous disposons de ressources suffisantes à la poursuite de nos activités, tant à court terme qu'à long terme.

Nos flux de trésorerie se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	Exercice clos le 31 décembre 2003	Exercice clos le 31 décembre 2002	Exercice clos le 31 décembre 2001
Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'exploitation	2 089	1 791	1 842
Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement	(673)	(774)	(4 679)
Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement	(866)	(926)	2 310
Variation de trésorerie	550	91	(527)

Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'exploitation

Les flux nets de trésorerie liés aux opérations d'exploitation ont augmenté de 298 millions d'euros en 2003, à 2 089 millions d'euros. Ce niveau est à comparer à 1 791 millions d'euros en 2002 et à 1 842 millions d'euros en 2001. Cette amélioration s'explique essentiellement par la réduction des besoins en fonds de roulement entre le 31 décembre 2002 et le 31 décembre 2003. Dans ce domaine, nous avons lancé des programmes spécifiques pour optimiser nos ressources et, notamment, nous avons mis à la disposition de nos filiales des procédures d'évaluation de la performance par des questionnaires d'autoévaluation et des comparaisons internes et externes. Nous avons aussi défini ce que nous considérons être les meilleures pratiques et mis en place un reporting approprié.

Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement

Les fonds utilisés dans les activités d'investissement se sont élevés à 673 millions d'euros en 2003 (contre 774 millions d'euros en 2002 et 4 679 millions d'euros en 2001). Les activités d'investissement se décomposent en investissements dans les sociétés consolidées, en investissements dans les sociétés non consolidées, en investissements industriels, en cessions d'actifs et variation des prêts et autres débiteurs à long terme.

En 2003, l'investissement dans les sociétés consolidées s'est élevé à 218 millions d'euros. Les principales acquisitions ont été les suivantes (montants convertis par application des taux de change moyens annuels) :

- l'acquisition de la participation détenue par la BERD dans Lafarge Polska pour 84 millions d'euros dans la branche Ciment ;
- l'acquisition de Gyproc dans la branche Plâtre pour 42 millions d'euros (nets de la trésorerie acquise).

Les investissements dans les entreprises non consolidées comprennent les investissements comptabilisés selon la méthode du coût historique. En 2003, ils se sont établis à 102 millions d'euros et comprennent l'acquisition de la

participation de 2,64 % détenue par Molins dans Cimpor pour 72 millions d'euros, et l'acquisition d'une participation de 7,27 % dans le capital de l'entité qui détient les anciennes activités de Materis pour 20 millions d'euros.

Le montant des cessions d'actifs réalisées en 2003 est de 603 millions d'euros. Les cessions les plus significatives sont les suivantes :

- la participation que nous détenons dans Materis pour 190 millions d'euros (hors redevance de licence de la marque Lafarge) ;
- des actifs cimentiers aux États-Unis pour 142 millions d'euros ;
- la participation de 25 % détenue par Lafarge Halla dans Tong Yang en Corée du Sud pour 49 millions d'euros ;
- diverses opérations dans les granulats et le béton en Amérique du Nord, pour 36 millions d'euros.

Les investissements industriels (dans lesquels nous classons les dépenses de développement externe) ont atteint un total de 864 millions d'euros en 2003, contre 1 149 millions d'euros en 2002 et 1 455 millions d'euros en 2001. Sur ce total, 58 % des investissements ont été consacrés à la branche Ciment, 20 % à la branche Granulats et Béton, 10 % à la branche Toiture, 7 % à la branche Plâtre, et 5 % aux sociétés holdings et autres activités. Nos investissements en Amérique du Nord représentent 25 % environ de nos investissements industriels.

Nos investissements d'amélioration et de modernisation de nos usines existantes ont atteint 536 millions d'euros en 2003, contre 704 millions d'euros en 2002 et 816 millions d'euros en 2001. En 2003, 49 % de nos investissements industriels de maintien ont été affectés à la branche Ciment, 25 % à la branche Granulats et Béton, 11 % à la branche Toiture, 6 % à la branche Plâtre et le reste aux sociétés holdings et aux autres activités.

En 2003, nous avons également investi 328 millions d'euros dans de nouvelles capacités de production, dont :

- une usine de ciment à Chongqing en Chine pour 60 millions d'euros ;

- le nouveau four d'Ewekoro, au Nigeria, pour 37 millions d'euros ;
- le nouveau four de Tétouan, au Maroc, pour 16 millions d'euros.

Les créances à long terme comprennent notamment les charges de retraite payées d'avance, les dépôts subordonnés liés au programme de titrisation et les prêts consentis à des entreprises affiliées mises en équivalence et aux entreprises intégrées proportionnellement.

Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement

Les flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement (remboursement d'emprunts, en particulier), se sont élevés à - 866 millions d'euros en 2003 (à comparer aux flux nets de trésorerie générée par les activités de financement en 2002 et 2001, respectivement - 926 millions d'euros et + 2 310 millions d'euros).

Au 31 décembre 2003, le total de notre endettement brut s'élevait à 8 695 millions d'euros (à comparer à 11 325 millions d'euros en 2002 et à 12 904 millions d'euros en 2001). L'endettement à long terme (hors part à moins d'un an) s'élevait à 7 370 millions d'euros, à comparer à 10 271 millions en 2002 et à 11 041 millions d'euros en 2001. Environ 26 % de la dette à long terme au bilan en 2003 (hors part à moins d'un an) viendra à échéance après 2008. L'endettement à long terme comprend, dans une large mesure, de la dette à taux fixe (après prise en compte des swaps de taux d'intérêt). Cette dette est pour la plus grande part libellée en euros, partiellement convertie en devises par des swaps de change > (*notre endettement financier est détaillé à la section 3.7 (Risques de marché) et dans les Notes 24 et 25 annexées à nos comptes consolidés*).

Notre dette nette ressort à 7 061 millions d'euros au 31 décembre 2003 (10 216 millions d'euros et 11 703 millions d'euros aux 31 décembre 2002 et 2001, respectivement). La trésorerie s'élevait à 1 634 millions d'euros en fin d'année ; elle est essentiellement libellée en euros, en dollars américains et en dollars canadiens. Au 31 décembre 2003, le taux d'intérêt moyen de notre endettement brut était de 5,8 %, contre 5,2 % et 5,4 % aux 31 décembre 2002 et 2001, respectivement.

Notre ratio d'endettement net sur fonds propres s'élevait à 67 % au 31 décembre 2003 (contre 110 % au 31 décembre 2002 et 2001).

Fin 2003, nous avons reclassé 89 millions d'euros de dette à court terme (1 664 millions d'euros en 2002 et 1 662 millions d'euros en 2001) en dettes à long terme, sur la base de notre

capacité à refinancer ces dettes à court terme en utilisant le financement disponible fourni par les lignes de crédit confirmées à long terme.

Au 31 décembre 2003, notre dette à court terme (y compris la part à court terme de l'endettement à long terme) s'élevait à 1 325 millions d'euros. Nous sommes soumis à une fluctuation de notre dette à court terme, en raison de la forte saisonnalité de nos activités. Nous subissons généralement le ralentissement de l'activité de construction pendant la saison hivernale sur nos principaux marchés d'Europe occidentale et d'Amérique du Nord, alors que nos besoins en fonds de roulement tendent à augmenter au premier semestre.

En général, nous assurons nos besoins de financement à long terme par l'émission d'obligations, en particulier, dans le cadre de notre programme de titres de créances à moyen et long termes (EMTN), ainsi que par des emprunts bancaires. Les besoins à court terme sont essentiellement couverts par l'émission de billets de trésorerie domestiques, ainsi que par des tirages sur les lignes de crédit.

Les principaux programmes actuellement à notre disposition pour l'émission de titres sur les marchés financiers sont les suivants :

- un programme EMTN, d'un montant maximal disponible de 7 000 millions d'euros. Au 31 décembre 2003, les titres émis dans le cadre de ce programme s'élevaient à environ 3 238 millions d'euros ;
- un programme de billets de trésorerie libellé en euros, avec un montant maximal disponible de 4 000 millions d'euros. Fin 2003, 86 millions d'euros de billets de trésorerie étaient émis dans le cadre de ce programme ;
- un programme de papier commercial libellé en dollars américains, mis en place par notre filiale Lafarge North America pour un montant maximal de 300 millions de dollars américains (238 millions d'euros). Fin 2003, il n'y avait pas de papier commercial émis dans le cadre de ce programme.

Nous avons souscrit des lignes de crédit confirmées auprès de diverses banques, tant au niveau de la société mère que de ses filiales, afin de garantir la disponibilité du financement selon nos besoins.

Au 31 décembre 2003, le montant du dispositif de lignes de crédit confirmées moyen-long terme s'élevait à environ 3 400 millions d'euros (à comparer à environ 4 000 millions d'euros au 31 décembre 2002 et à 4 200 millions d'euros au 31 décembre 2001) ; sur ce montant, environ 3 380 millions d'euros étaient disponibles au 31 décembre 2003 (à comparer

4 Rapport de gestion

à environ 3 800 millions et à 2 900 millions d'euros, respectivement, au 31 décembre 2002 et 2001).

L'échéance moyenne de ces lignes de crédit était d'environ 3,6 ans à fin 2003 contre 2,5 ans en 2002, à la suite de la signature d'une ligne de crédit syndiquée de 1 400 millions d'euros d'une maturité de 5 ans.

Nous avons émis, le 29 juin 2001, un total d'environ 1 300 millions d'euros d'obligations OCEANE. Chaque obligation est convertible et/ou échangeable en actions nouvelles ou existantes et a une valeur nominale de 127 euros. Les obligations sont actuellement convertibles et/ou échangeables en environ 10,8 millions d'actions à la suite de l'augmentation de capital de juillet 2003 modifiant le ratio d'attribution d'action d'une action pour 1,052 action). Les obligations portent intérêt au taux effectif de 3,5 % par an. Elles arriveront à échéance le 1^{er} janvier 2006, à un prix de remboursement de 139,17 euros, qui représente environ 109,58 % de la valeur nominale des obligations. Un remboursement anticipé est possible à l'issue d'une période de deux ans, à notre gré, selon des conditions spécifiques.

Nous avons procédé, en décembre 2003, à l'échange partiel de 5 lignes obligataires existantes de maturité s'étalant de 2005 à 2007 contre un nouvel emprunt obligataire de 500 millions d'euros de maturité dix ans avec un coupon de 5,448 %.

Par ailleurs, nous avons émis les obligations suivantes en 2001 et 2002 :

- le 6 novembre 2001, emprunt obligataire de 1 000 millions d'euros, à taux fixe de 5,875 % avec une échéance à sept ans ;
- le 6 novembre et le 20 décembre 2001, emprunt obligataire de 350 millions de livres sterling, à taux fixe de 6,875 % avec une échéance à onze ans ;
- le 4 décembre 2001, emprunt obligataire de 250 millions d'euros, à taux fixe de 4,625 % avec une échéance à 3,25 ans ;
- le 29 novembre 2002, emprunt obligataire de 200 millions de livres sterling, à taux fixe de 6,625 % avec une échéance à quinze ans.

En 2001, nous avons également effectué des placements privés de titres de créance dans le cadre de programmes existants, et contracté des emprunts bancaires supplémentaires, dont 50 millions d'euros d'obligations émises dans le cadre de notre programme EMTN avec une échéance à deux ans et un emprunt bancaire de 100 millions d'euros avec une échéance à cinq ans.

Par ailleurs, nous avons fortement augmenté nos capitaux propres au cours des trois dernières années. En juillet 2003,

notre capital a augmenté de 1 305 millions d'euros (1 262 millions euros net de frais d'émission) suite à la création de 31 831 528 nouvelles actions au prix unitaire de 41 euros, ceci dans le cadre d'une émission d'actions avec droits préférentiels de souscription à raison de 4 actions nouvelles pour 17 actions détenues.

En février 2001, nous avons levé 1 113 millions d'euros, net des frais d'émission, par l'émission de 14 110 592 actions au prix de 80 euros par action, dans le cadre d'une émission d'actions avec droits préférentiels de souscription, à raison d'une action nouvelle pour 8 actions détenues.

En outre, nous avons émis des obligations avec bons de souscription d'actions en 2000. Ces obligations devaient être utilisées dans le cadre du financement de notre offre initiale sur Blue Circle en février 2000 et ont été remboursées après l'échec de l'offre. Les bons de souscription d'actions sont restés en circulation après le rachat des obligations, l'option pouvant être levée avant avril 2001 pour un total de 5 833 086 actions à raison de 4 bons de souscription pour une action et à un prix de 74 euros par action. La levée de ces options de souscription a donné lieu à l'émission d'environ 3 763 000 actions en 2000, pour un montant total de 278 millions d'euros. Les options de souscription restantes ont été levées en 2001, donnant lieu à l'émission de 2 099 000 actions, pour un total de 152 millions d'euros.

Certains de nos contrats d'emprunts imposent des restrictions en matière de capacité des filiales à transférer des fonds à la société mère dans certaines situations spécifiques. La nature de ces restrictions peut être soit réglementaire, lorsque le transfert des fonds est soumis à l'approbation des pouvoirs publics locaux, soit contractuelle, lorsque les contrats de prêts comprennent des dispositions restrictives telles que des engagements de ne pas payer de dividendes. Cependant, nous ne pensons pas que ces engagements ou restrictions auront un impact significatif sur notre capacité à faire face à nos engagements financiers.

Notre recours à des sources de financement externes pour financer une partie significative de nos besoins de financements rend notre capacité d'accès aux marchés financiers et bancaires importante.

Le coût et la disponibilité d'un financement non garanti par des sûretés réelles dépendent généralement de notre notation de crédit à court et à long terme. Plusieurs facteurs importants déterminent notre notation ou sont susceptibles d'affecter notre capacité à obtenir des financements à court et à long terme : le niveau et la volatilité de nos résultats, nos positions relatives sur les marchés sur lesquels nous opérons, notre diversification

géographique et produits, nos politiques de gestion des risques et nos ratios d'endettement, notamment le ratio d'endettement net sur fonds propres, le ratio de couverture de la dette par la marge brute d'autofinancement, ainsi que le ratio de couverture des frais financiers nets. Nous prévoyons que les agences de notation se concentreront tout particulièrement sur notre capacité à générer un niveau de marge brute d'autofinancement permettant d'assurer la couverture et, le cas échéant, la réduction progressive de notre endettement. La détérioration de l'un des facteurs susmentionnés ou d'une combinaison de ces facteurs peut amener les agences de notation à revoir notre notation à la baisse, ce qui pourrait augmenter nos coûts de financement. Inversement, une amélioration de ces facteurs pourrait conduire les agences de notation à revoir à la hausse notre note de crédit.

Au 17 février 2004, les notes de crédit à court et à long terme étaient les suivantes :

	Court terme	Long terme
Standard & Poor's	A-3	BBB (négative)
Moody's	N/A	Baa2 (stable)

En septembre 2003, Moody's a réduit la note de notre dette à long terme de Baa1 à Baa2 et Standard & Poor's celle de nos financements court terme de A-2 à A-3. Cependant, ces modifications ont eu un impact très limité sur le prix de nos titres de dettes à moyen et à long terme en circulation et sur nos coûts de financement à court terme.

Obligations contractuelles et engagements conditionnels

Nous sommes soumis à certaines obligations contractuelles concernant le remboursement de nos dettes brutes, le paiement de loyers au titre de location-financement ou location d'exploitation, le paiement au titre d'options de vente dont bénéficient des tiers, ainsi que d'autres engagements divers. Nos engagements au titre de ces obligations sont détaillés dans le tableau suivant :

(en millions d'euros)	A moins d'un an	De un à cinq ans	A plus de cinq ans	Total 2003	Total 2002	Total 2001
Dette brute*	1 325	5 420	1 950	8 695	11 325	12 904
Obligations en matière de location-financement	3	5	24	32	14	20
Contrats de location d'exploitation	142	318	263	723	735	400
Engagements d'investissements industriels et autres engagements d'achat	332	259	191	782	613	337
Autres engagements	20	27	45	92	138	49
Total	1 822	6 029	2 473	10 324	12 825	13 710

*Hors paiements d'intérêts courus, y compris les obligations convertibles. > Voir la Note 24(a) annexée à nos comptes consolidés.

Excédents de trésorerie

Nous ne gérons pas la trésorerie au travers d'un système de cash management mondial centralisé. Chaque entité au sein du groupe gère ses propres excédents de trésorerie conformément aux politiques définies par la direction. Afin d'assurer une gestion aussi optimale que possible de la trésorerie, nous avons mis en place dans certains pays des structures de cash pool. En outre, l'introduction de l'euro s'est accompagnée dans le groupe de la mise en place d'un système de gestion centralisée des financements et placements à court terme auquel participent la plupart des pays de la zone euro.

En règle générale, les excédents de trésorerie doivent être investis en instruments liquides à court terme ; les deux tiers au moins des excédents sont investis en instruments d'une durée inférieure à trois mois.

Incidence des variations de change sur nos résultats et notre bilan

Nous publions nos comptes consolidés en euros. En 2003, environ 33 % de notre chiffre d'affaires étaient réalisés dans des pays de la zone euro. L'essentiel de nos actifs, de nos passifs, de notre chiffre d'affaires et de notre bénéfice est libellé dans des monnaies autres que l'euro, notamment en dollars américains et en monnaies liées au dollar américain, comme certaines monnaies sud-américaines et asiatiques, mais aussi en livres sterling. De ce fait, nous sommes exposés à des variations de la valeur de ces devises par rapport à l'euro liées à la conversion en euros de montants devant figurer dans nos comptes consolidés.

4 Rapport de gestion

Nous estimons être en mesure de refinancer nos emprunts au fur et à mesure de leur échéance. Nos engagements au titre de dettes à court terme échus en 2004 s'élèvent à 1 325 millions d'euros au 31 décembre 2003 (incluant la part à moins d'un an de la dette à long terme).

Les engagements d'investissement et autres engagements d'achat se sont élevés à 782 millions d'euros au 31 décembre 2003 (comparé à 613 millions d'euros au 31 décembre 2002 et 337 millions d'euros au 31 décembre 2001). > *Voir les sections relatives aux investissements dans la description de chacune de nos branches du chapitre 2 pour plus d'information sur nos investissements.*

Dans le cadre de l'acquisition de certaines entités, le groupe a consenti à des actionnaires tiers des options de vente de leur participation à un prix prédéterminé en fonction de la valeur de marché. Ces actionnaires sont soit des institutions internationales telles que la Banque européenne de reconstruction et de développement, soit des investisseurs privés financiers ou industriels, voire les anciens actionnaires des entités considérées. L'exercice de ces options augmenterait le pourcentage de détention du groupe dans le capital de ces sociétés. Dans l'hypothèse où l'ensemble de ces options serait exercé, la valeur d'achat y compris dette nette acquise, s'élèverait à 448 millions d'euros en valeur 31 décembre 2003. En 2004 et 2005, une partie de ces options est exerçable pour des montants respectifs, en valeur 31 décembre 2003, de 197 millions d'euros et de 112 millions d'euros. Le solde, soit 139 millions d'euros, est exerçable à partir de 2006.

En janvier 2004, le groupe a acquis pour un montant de 71 millions de dollars US (56 millions d'euros) 10,2 % des titres de sa filiale coréenne Lafarge Halla Cement auprès du State of Wisconsin Investment Board ("SWIB"). À compter de 2004, Lafarge Halla Cement sera consolidée en intégration globale, alors qu'elle était jusqu'ici consolidée par intégration proportionnelle, ce qui entraînera une augmentation de l'endettement net consolidé de 15 millions d'euros. Suite à cette opération, une option de vente, préalablement consentie à SWIB par le groupe, a été annulée.

Après prise en compte de cette acquisition, la valeur d'achat, y compris l'endettement net acquis, qui résulterait de l'exercice de l'ensemble des options, s'élèverait à 377 millions d'euros, dont 126 millions d'euros au titre des options exerçables en 2004.

Nous ne pensons pas que toutes les options consenties seront exercées par leurs bénéficiaires dès lors qu'elles deviennent exerçables. Pour certaines options, une date d'expiration a été

fixée. Il est probable que ces options seront exercées au plus tard à leur date d'expiration.

Nous avons mis en place de nouvelles procédures relatives aux engagements en cours et conditionnels, qui fournissent des informations sur les sûretés importantes et les autres biens affectés en garantie. Au 31 décembre 2003, nous avons accordé des sûretés et autres garanties pour un montant de 812 millions d'euros, dont 18 millions d'euros de titres et autres actifs nantis, 603 millions d'euros de biens immobiliers grevés d'hypothèques et 191 millions d'euros de garanties fournies.

Instruments dérivés

Notre politique consiste généralement à n'utiliser des instruments dérivés que pour couvrir notre exposition aux risques de change et de taux d'intérêt. Cependant, afin de gérer notre exposition aux risques sur matières premières, nous nous engageons occasionnellement dans des opérations sur instruments dérivés. Avec l'autorisation préalable de la direction du groupe, nous avons conclu ponctuellement des accords destinés à réduire notre exposition au risque sur actions. Nous avons également conclu un certain nombre de pactes d'actionnaires comportant des options d'achat et de vente, comme indiqué ci-dessus.

Nous avons défini des politiques et procédures strictes afin de mesurer, piloter et surveiller nos expositions au risque de marché. Nos politiques ne permettent pas la prise de positions spéculatives sur le marché. Nous avons institué des règles de gestion fondées sur la séparation des opérations, le contrôle financier et administratif et la mesure du risque. Nous opérons, pour l'ensemble des opérations gérées au niveau de Lafarge S.A., un système d'informations intégré qui permet un suivi en temps réel des couvertures.

> *Pour plus d'informations sur notre exposition aux risques de marché, voir la section 3.7 (Risques de marché) et la Note 25 annexée à nos comptes consolidés.*

4.6 PERSPECTIVES 2004

Nous n'anticipons pas de retournement important de tendance sur nos marchés en 2004 par rapport à la moyenne de 2003, à l'exception d'un retour progressif à la normale des prix du ciment en Allemagne et aux Philippines et d'une orientation généralement favorable des prix sur nos autres marchés. En Europe occidentale, nous pensons que nos principaux marchés resteront globalement stables en 2004 par rapport à 2003, à l'exception de la Grèce où la demande pourrait baisser après l'achèvement des chantiers des jeux Olympiques. En Amérique du Nord, nous ne prévoyons pas une année spectaculaire, pour le marché de la construction en 2004. Aux États-Unis plus spécifiquement nous pensons qu'il faut s'attendre à une croissance limitée de l'activité de la construction dans un environnement où la construction résidentielle se ralentit. En 2004, nous prévoyons une croissance sur les marchés émergents et, plus particulièrement, les marchés asiatiques, d'Europe centrale et africains.

S'agissant de notre performance industrielle, nous sommes convaincus d'avoir amélioré notre cycle de planification et de disposer des outils et de l'organisation appropriés pour mieux diffuser nos connaissances et nos expériences au sein de toute l'entreprise. Ces progrès devraient nous aider à améliorer constamment notre performance et donc à compenser les augmentations éventuelles de coûts énergétiques qui pourraient intervenir en 2004, par une réduction de la consommation d'énergie et une amélioration de la répartition des carburants utilisés.

En ce qui concerne les charges de retraite, nous nous attendons à une nouvelle augmentation de nos frais d'environ 25 millions d'euros en 2004.

À l'avenir, nous entendons poursuivre le renforcement de notre structure financière, grâce à notre capacité à générer d'importants flux de trésorerie, à notre vigilance dans la gestion de notre fonds de roulement, conjuguées à notre gestion rigoureuse des investissements de maintien et à de nouvelles cessions sélectives.

Nous entendons également poursuivre notre stratégie de développement, sous forme de projets de croissance de moyenne ou petite taille procurant des rentabilités attrayantes, principalement dans la branche Ciment, dans le monde entier, et dans la branche Granulats et Béton en Europe et en Amérique du Nord.

COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

(en millions d'euros, sauf indications contraires)	Notes	Exercices clos le 31 décembre		
		2003	2002	2001 ^(a)
Chiffre d'affaires	3	13 658	14 610	13 698
Coût des biens vendus		(9 088)	(9 734)	(9 258)
Frais administratifs et commerciaux		(1 750)	(1 775)	(1 578)
Résultat brut d'exploitation		2 820	3 101	2 862
Dotation aux amortissements des immobilisations	3	(886)	(969)	(928)
Résultat d'exploitation courant	3	1 934	2 132	1 934
Plus-(moins-)values de cession	6	299	216	274
Autres produits (charges)	7	(177)	(525)	(152)
Résultat d'exploitation	3	2 056	1 823	2 056
Frais financiers nets	8	(568)	(521)	(544)
Résultat des sociétés intégrées avant impôts, amortissement des écarts d'acquisition et intérêts minoritaires		1 488	1 302	1 512
Impôts	9	(425)	(448)	(368)
Résultat net des sociétés intégrées avant amortissement des écarts d'acquisition et intérêts minoritaires		1 063	854	1 144
Quote-part dans les résultats des entreprises mises en équivalence	4	37	33	18
Dotation aux amortissements des écarts d'acquisition	11	(135)	(158)	(142)
Intérêts minoritaires	21	(237)	(273)	(270)
Résultat net part du groupe		728	456	750
Résultat par action (euros)	10	4,92	3,52	5,97
Résultat dilué par action (euros)	10	4,77	3,49	5,85
Nombre moyen d'actions (milliers)	10	147 949	129 629	125 616

(a) Retraité du changement de présentation des entreprises mises en équivalence (cf. Note 4).

> Le compte de résultat pro forma incluant Blue Circle Industries Plc rétroactivement au 1^{er} janvier 2001 est présenté dans la Note 5.

Les notes suivantes font partie intégrante des états financiers.

BILAN CONSOLIDÉ

(en millions d'euros)	Notes	Exercices clos le 31 décembre		
		2003	2002	2001
ACTIF				
Écarts d'acquisition	11	4 149	4 633	4 974
Immobilisations incorporelles	11	2 823	2 835	3 225
Immobilisations corporelles	12	10 402	11 667	13 353
Titres mis en équivalence	13	383	652	439
Autres titres de participation	14	481	462	671
Prêts et autres débiteurs à long terme	15	810	919	900
Actif immobilisé		19 048	21 168	23 562
Stocks et travaux en cours	16	1 422	1 591	1 776
Clients et comptes rattachés	17	1 754	1 816	2 230
Autres créances	18	977	955	1 133
Trésorerie*	19	1 634	1 109	1 201
Actif circulant		5 787	5 471	6 340
Total de l'actif	3	24 835	26 639	29 902
PASSIF				
Capital	20	669	532	521
Primes	20	5 798	4 546	4 324
Réserves et résultat consolidés		4 053	3 548	3 389
Écarts de conversion		(2 335)	(1 645)	(352)
Capitaux propres part du groupe		8 185	6 981	7 882
Intérêts minoritaires	21	2 191	2 155	2 551
Autres fonds propres	22	118	134	163
Fonds propres de l'ensemble consolidé		10 494	9 270	10 596
Impôts différés	9	870	979	937
Provisions pour risques et charges	23	1 857	1 922	1 688
Dettes financières à long terme	24	7 370	10 271	11 041
Fournisseurs et comptes rattachés		1 234	1 205	1 467
Autres créditeurs	26	1 685	1 938	2 310
Part à court terme de la dette financière à long terme	24	985	524	1 350
Concours bancaires courants	24	340	530	513
Dettes à court terme		4 244	4 197	5 640
Total du passif		24 835	26 639	29 902

*Au 31 décembre 2003, le poste "trésorerie" inclut pour 71 millions d'euros les actions propres destinées à couvrir les plans d'options d'achat d'actions.

Les notes suivantes font partie intégrante des états financiers.

TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS

(en millions d'euros)	Notes	Exercices clos le 31 décembre		
		2003	2002	2001
FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'EXPLOITATION				
Résultat net part du groupe		728	456	750
Élimination des charges et produits sans incidence sur la trésorerie ou non liés aux opérations d'exploitation :				
Intérêts minoritaires	21	237	273	270
Dotations aux amortissements des immobilisations et des écarts d'acquisition		1 021	1 127	1 070
Quote-part dans le résultat des entreprises mises en équivalence		(11)	(17)	-
Plus-et (moins-)values de cession	6	(299)	(216)	(274)
Impôts différés et provisions fiscales		15	92	(59)
Divers		108	241	(89)
Variation du besoin en fonds de roulement lié aux opérations d'exploitation (voir analyse ci-dessous)		290	(165)	174
Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'exploitation		2 089	1 791	1 842
FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT				
Investissements industriels	3	(864)	(1 149)	(1 455)
Acquisitions de titres d'entreprises consolidées* (1)		(218)	(337)	(4 537)
Acquisitions de titres d'entreprises non consolidées		(102)	(27)	(81)
Cessions d'actifs (2)		603	725	1 537
(Augmentation) Diminution nette des prêts et autres débiteurs à long terme		(92)	14	(143)
Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement		(673)	(774)	(4 679)
FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS DE FINANCEMENT				
Augmentations de capital		1 438	260	1 513
(Acquisitions) Cessions en numéraire d'autocontrôle		-	(4)	-
Augmentation (Diminution) des autres fonds propres		-	-	2
Dividendes versés (y compris ceux versés aux minoritaires des filiales)		(395)	(388)	(337)
Augmentation de la dette à long terme		173	642	5 596
Remboursement de la dette à long terme		(2 042)	(751)	(4 746)
Augmentation (Diminution) de la dette à court terme		(40)	(685)	282
Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement		(866)	(926)	2 310
Variation de trésorerie		550	91	(527)
Incidence des variations de cours des devises sur la trésorerie		(105)	(183)	(12)
Reclassement des titres d'autocontrôle		80	-	-
Trésorerie à l'ouverture de l'exercice		1 109	1 201	1 740
Trésorerie à la clôture de l'exercice	19	1 634	1 109	1 201
(1) Dont trésorerie des entreprises acquises		25	-	256
(2) Dont trésorerie des entreprises cédées		4	1	2
Analyse de la variation du besoin en fonds de roulement				
(Augmentation) Diminution des stocks et travaux en cours		34	(40)	35
(Augmentation) Diminution des clients et comptes rattachés		(38)	446	85
(Augmentation) Diminution des autres créances		(71)	11	(50)
Augmentation (Diminution) des fournisseurs et comptes rattachés		86	(532)	(46)
Augmentation (Diminution) des autres créditeurs		279	(50)	150
Sorties de trésorerie de l'exercice concernant :				
Intérêts payés		470	604	503
Impôts sur les bénéfices payés		399	442	234

*Dont acquisition de Blue Circle Industries Plc (3 804) en 2001.

Les notes suivantes font partie intégrante des états financiers.

TABLEAU DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES - PART DU GROUPE

	Actions en circulation	Actions d'auto-contrôle	Capital	Primes	Réserves	Ecarts de conversion	Capitaux propres - Part du groupe
	(en nombre d'actions)		(en millions d'euros)				
Solde au 1^{er} janvier 2001	112 441 935	1 837 840	429	3 028	2 910	(324)	6 043
Résultat net de l'exercice					752	(2)	750
Dividendes versés					(273)		(273)
Augmentation de capital (conversion de droits de souscription)	14 110 592		54	1 059			1 113
Augmentation de capital (plan de réinvestissement des dividendes)	1 125 007		5	103			108
Exercice de stock-options	369 455		1	16			17
Exercice de bons de souscription d'actions	2 098 811		8	142			150
Actions d'autocontrôle		26 532					
Variations des écarts de conversion			24	(24)		(26)	(26)
Solde au 31 décembre 2001	130 145 800	1 864 372	521	4 324	3 389	(352)	7 882
Résultat net de l'exercice					460	(4)	456
Dividendes versés					(297)		(297)
Augmentation de capital (plan de réinvestissement des dividendes)	1 400 494		5	127			132
Exercice de stock-options	171 583		1	7			8
Augmentation de capital réservée aux salariés	708 718		3	42			45
Offre publique d'échange Cementia	453 838		2	46			48
Actions d'autocontrôle		56 587			(4)		(4)
Variations des écarts de conversion						(1 289)	(1 289)
Solde au 31 décembre 2002	132 880 433	1 920 959	532	4 546	3 548	(1 645)	6 981
Résultat net de l'exercice					728		728
Dividendes versés					(303)		(303)
Augmentation de capital	31 831 528		127	1 135			1 262
Augmentation de capital (plan de réinvestissement des dividendes)	2 391 039		10	111			121
Exercice de stock-options	114 813			6			6
Actions d'autocontrôle*		(1 122 989)			80		80
Variations des écarts de conversion						(690)	(690)
Solde au 31 décembre 2003	167 217 813	797 970	669	5 798	4 053	(2 335)	8 185

*Au 31 décembre 2003, les actions propres destinées à couvrir les plans d'options d'achat d'actions ont été reclassées en valeurs mobilières de placement.

Les notes suivantes font partie intégrante des états financiers.

1. DESCRIPTION DE L'ACTIVITÉ

Les termes "Lafarge S.A." et "la société mère", utilisés ci-après, font référence à la société anonyme de droit français (hors filiales consolidées). Les termes "groupe" ou "Lafarge" font référence à l'ensemble économique composé de la société Lafarge S.A. et de ses filiales consolidées.

Le groupe, dont le siège social est situé en France, est spécialisé dans la production de matériaux pour le secteur de la construction. Il est présent sur l'ensemble du marché mondial. Au 31 décembre 2003, le groupe opère, pour des clients des secteurs privé et public, dans les domaines d'activité suivants : ciment, granulats et béton, toiture, plâtre.

Lafarge est coté sur le premier marché d'Euronext Paris S.A. et, depuis le 23 juillet 2001, sur le New York Stock Exchange.

2. SYNTHÈSE DES PRINCIPALES RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES

(a) Principes comptables

Les comptes consolidés du groupe sont établis conformément aux règles et principes comptables en vigueur en France.

Dans certains cas, les principes et méthodes comptables du groupe diffèrent de ceux en vigueur aux États-Unis (US GAAP).
> Une description des principales divergences est présentée dans la Note 31.

(b) Règles de consolidation

Les sociétés dans lesquelles Lafarge détient plus de 50 % des droits de vote ou exerce un contrôle exclusif sont consolidées par intégration globale.

Le contrôle exclusif est le pouvoir, direct ou indirect, de diriger les politiques financière et opérationnelle d'une entreprise afin de tirer avantage de ses activités.

Les sociétés dans lesquelles Lafarge exerce un contrôle conjoint avec un autre groupe sont consolidées par intégration proportionnelle.

Les sociétés dans lesquelles Lafarge exerce une influence notable, présumée lorsque la participation du groupe est supérieure à 20 %, sont consolidées par mise en équivalence.

Les autres participations ne sont pas consolidées et sont comptabilisées selon la méthode du coût historique.

Les résultats des sociétés acquises (cédées) au cours de l'exercice ne sont comptabilisés dans le compte de résultat

consolidé du groupe qu'à compter de la date de transfert du contrôle.

Les créances, dettes, produits et charges réciproques significatifs sont éliminés en totalité pour les entreprises intégrées globalement et dans la limite du pourcentage de détention pour les entreprises en intégration proportionnelle.

(c) Estimations de la direction

L'établissement des comptes consolidés, conformément aux principes comptables généralement admis en France, implique que la direction procède à un certain nombre d'estimations et retienne certaines hypothèses qui ont une incidence sur les montants portés à l'actif et au passif, tels que les amortissements et les provisions, sur l'information financière relative aux actifs et passifs éventuels à la date d'arrêté des comptes consolidés et sur les montants portés aux comptes de produits et de charges au cours de l'exercice. Ces estimations font l'hypothèse de la continuité d'exploitation et sont établies en fonction des informations disponibles lors de leur établissement. Les estimations peuvent être révisées si les circonstances sur lesquelles elles étaient fondées évoluent ou par suite de nouvelles informations. Les résultats réels peuvent être différents de ces estimations.

(d) Conversion des états financiers libellés en monnaies étrangères

La monnaie de fonctionnement des filiales étrangères du groupe est la monnaie locale en vigueur, à l'exception des entreprises opérant dans des pays à forte inflation.

Les comptes des filiales étrangères hors zone euro sont convertis en euros, pour le bilan, au taux de clôture de l'exercice et, pour le compte de résultat et le tableau des flux de trésorerie consolidés, au taux de change moyen annuel. Les écarts de conversion sont inscrits en capitaux propres.

Pour les sociétés opérant dans des pays à forte inflation, les immobilisations, les titres de participation, les stocks ainsi que leur contrepartie au compte de résultat, sont maintenus à leur valeur d'origine non réévaluée et sont convertis selon la méthode du cours historique en dollar américain, considéré par le groupe comme la monnaie de fonctionnement dans ces pays. Les charges et produits sont convertis en dollar américain au taux moyen du mois de la transaction. Les gains et pertes de change sont inscrits au compte de résultat.

Le groupe définit la forte inflation à partir de critères économiques tels que le taux d'inflation et les variations des cours des devises étrangères et évalue ces critères en fonction de l'exposition de l'activité de ses filiales à ceux-ci.

Les taux de conversion des principales devises utilisées sont les suivants :

En unité d'euro	2003		2002		2001	
	Taux moyen	Taux de clôture	Taux moyen	Taux de clôture	Taux moyen	Taux de clôture
Real brésilien (BRL)	0,2871	0,2727	0,3619	0,2690	0,4745	0,4866
Dollar canadien (CAD)	0,6320	0,6160	0,6743	0,6065	0,7209	0,7123
Peso chilien (CLP)	0,0013	0,0013	0,0015	0,0013	0,0018	0,0017
Yuan chinois (CNY)	0,1068	0,0957	0,1279	0,1152	0,1349	0,1371
Livre égyptienne (EGP)	0,1499	0,1277	0,2290	0,2062	0,2768	0,2469
Livre britannique (GBP)	1,4452	1,4188	1,5903	1,5373	1,6081	1,6434
Dirham marocain (MAD)	0,0922	0,0902	0,0961	0,0937	0,1000	0,0976
Ringitt malais (MYR)	0,2326	0,2083	0,2784	0,2509	0,2937	0,2986
Naira nigérian (NGN)	0,0068	0,0057	0,0088	0,0075	0,0096	0,0101
Peso philippin (PHP)	0,0163	0,0143	0,0205	0,0178	0,0219	0,0220
Zloty polonais (PLN)	0,2273	0,2127	0,2595	0,2487	0,2725	0,2861
Dollar américain (USD)	0,8842	0,7918	1,0582	0,9536	1,1165	1,1347
Bolivar vénézuélien (VEB)	0,0006	0,0005	0,0009	0,0007	N/A	N/A
Rand sud-africain (ZAR)	0,1172	0,1201	0,1010	0,1110	0,1296	0,0959

(e) Regroupements d'entreprises, écarts d'acquisition et immobilisations incorporelles

Depuis le 1^{er} janvier 1989, tous les regroupements d'entreprises sont comptabilisés en utilisant la méthode de l'acquisition. Cette méthode implique la comptabilisation des actifs et passifs des sociétés acquis par le groupe à leur juste valeur. La différence entre le coût d'acquisition des titres et l'évaluation totale à la juste valeur des actifs et passifs identifiés à la date d'acquisition constitue l'écart d'acquisition. Avant le 1^{er} janvier 1989, les écarts d'acquisitions positifs et négatifs étaient imputés sur les capitaux propres.

Lorsque le groupe prend le contrôle d'une entreprise en une seule opération, la part des actifs et des passifs revenant aux minoritaires est également comptabilisée à sa juste valeur.

Lorsque le groupe acquiert ultérieurement des actifs et des passifs auprès des minoritaires, aucun ajustement complémentaire lié à la réévaluation à la juste valeur de ceux-ci n'est comptabilisé.

Le groupe se donne un délai d'un an pour finaliser l'analyse des écarts de première consolidation.

Au-delà de ce délai, les provisions pour risques et charges enregistrées lors de la première consolidation qui se révéleraient excédentaires sont reprises en contrepartie de l'écart d'acquisition.

Des immobilisations incorporelles non amortissables, telles que les positions commerciales et les marques, sont comptabilisées lors de l'affectation du prix d'acquisition dans la mesure où elles peuvent être déterminées selon une méthode d'évaluation suffisamment précise et objective basée sur une rentabilité moyenne, l'évolution de leur valeur dans le temps étant suivie selon le même critère.

Le groupe amortit linéairement ses écarts d'acquisition sur une durée d'utilité estimée n'excédant pas quarante ans, reflétant le caractère long terme de ses activités.

Les écarts d'acquisition négatifs sont amortis de façon systématique sur une durée qui reflète les estimations des résultats de l'entreprise acquise au moment de l'acquisition.

(f) Comptabilisation du chiffre d'affaires

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

Le chiffre d'affaires est comptabilisé à la date du transfert de propriété des produits.

Les frais de transport et de manutention facturés aux clients sont compris dans le chiffre d'affaires. Les coûts de transport supportés par le groupe sont inclus dans le coût des biens vendus.

(g) Autres produits et charges

Les autres produits et charges sont liés à l'activité et comprennent notamment les charges nettes de restructuration, les provisions pour litiges et d'autres éléments non récurrents.

(h) Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles comprennent, d'une part, des éléments amortissables, tels que les logiciels, les droits d'exploitation des carrières et les droits immobiliers, et, d'autre part, des éléments non amortissables, tels que les positions commerciales et les marques dont la méthode d'évaluation, > est précisée dans la Note 2 (e).

Les immobilisations incorporelles sont amorties par annuités constantes sur une durée de trois à cinq ans, à l'exception des droits d'exploitation qui sont amortis sur la durée d'exploitation des carrières au prorata des tonnes extraites et des droits immobiliers qui sont amortis sur la durée des programmes.

(i) Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont évaluées selon la méthode du coût historique.

Les biens acquis en location-financement sont immobilisés lorsque les contrats de location ont pour effet de transférer au groupe la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété de ces biens. Les critères d'évaluation des contrats de location sont fondés sur :

- le rapport entre la durée d'utilité des actifs loués et leur durée de vie ;
- le total des paiements futurs rapporté à la juste valeur de l'actif financé ;
- l'existence d'un transfert de propriété ;
- ou l'existence d'une option d'achat favorable.

Les intérêts courus pendant la période de construction sur les emprunts directement liés au financement des investissements importants sont considérés comme un élément du coût d'acquisition.

Les méthodes d'amortissement des immobilisations corporelles sont les suivantes :

- les terrains de carrières sont amortis en fonction des tonnages extraits pendant l'exercice rapportés à la capacité d'extraction totale estimée de la carrière sur sa durée d'exploitation ;
- les autres terrains ne sont pas amortis ;
- les bâtiments sont amortis linéairement sur leur durée de vie estimée, allant de vingt ans pour les bâtiments industriels

jusqu'à cinquante ans pour les bâtiments administratifs ou d'habitation ;

- les matériels, équipements et installations sont amortis linéairement sur leur durée de vie estimée, allant de huit à trente ans.

Depuis le 1^{er} janvier 2002, la valeur des cimenteries est décomposée en plusieurs composants, chaque composant ayant une durée d'amortissement spécifique, en ligne avec la durée de vie réelle des équipements. Cette nouvelle définition est fondée sur une étude technique détaillée, développée par le groupe. Avant le 1^{er} janvier 2002, les cimenteries étaient amorties sur une durée d'amortissement unique sans distinction des différents composants. Ce nouveau traitement qui s'est traduit par un rallongement de la durée d'amortissement de vingt ans à vingt-huit ans en moyenne pour une usine neuve, a été appliqué de manière prospective aux valeurs nettes comptables au 31 décembre 2001. En 2002, cette réestimation des durées de vie a diminué la charge d'amortissement et elle a amélioré le résultat d'exploitation courant de 83 millions d'euros, le résultat net des sociétés intégrées avant amortissement des écarts d'acquisition et intérêts minoritaires de 58 millions d'euros, le résultat net part du groupe de 46 millions d'euros et le résultat par action de 0,36 euro.

(j) Autres titres de participation

Les autres titres de participation sont composés de titres de sociétés non consolidées et d'actions de sociétés cotées considérées comme des placements à long terme. Ces titres sont évalués individuellement pour le montant le plus faible entre leur coût historique et leur valeur estimative, cette dernière étant déterminée sur la base de la quote-part de situation nette, du prix de marché ou des perspectives de rentabilité, après pondération des effets de la détention de ces participations pour le groupe en termes de stratégie, ou de synergies avec les activités existantes.

(k) Dépréciation des valeurs immobilisées

Écarts d'acquisition et positions commerciales

La valeur nette des écarts d'acquisition et des positions commerciales est revue chaque année pour tenir compte des évolutions ayant pu diminuer de façon durable la rentabilité et la valeur des actifs concernés.

Le groupe considère ses quatre branches comme quatre segments de reporting. Au sein d'un segment, une unité de reporting est généralement définie comme l'activité de ce segment dans un pays donné. Dans certains cas spécifiques,

une unité de reporting peut être constituée de différentes activités dans un ou plusieurs pays, ou d'activités similaires dans plusieurs pays. L'unité de reporting correspond au niveau auquel le groupe organise ses activités et analyse ses résultats dans son reporting interne. Dans la mise en œuvre des tests de dépréciation des écarts d'acquisition et positions commerciales, le groupe combine une approche par multiples de marché et une approche par les flux de trésorerie estimés futurs. Dans l'approche par multiples de marché, le groupe compare la valeur nette comptable des unités de reporting avec un multiple du résultat brut d'exploitation. Dans le cas où il en ressort un risque de dépréciation pour une unité de reporting, une approche par les flux de trésorerie estimés futurs est mise en œuvre, laquelle consiste à déterminer la juste valeur de l'unité de reporting par actualisation des flux de trésorerie estimés futurs. Lorsque la juste valeur de l'unité de reporting se révèle inférieure à sa valeur nette comptable, un amortissement exceptionnel des écarts d'acquisition et positions commerciales est comptabilisé afin de ramener la valeur nette comptable des actifs de l'unité de reporting à leur juste valeur.

Les évaluations effectuées lors des tests de dépréciation des écarts d'acquisition et positions commerciales sont sensibles aux hypothèses retenues en matière d'évolution des prix de vente et des coûts futurs, de tendances économiques dans le secteur de la construction national et international, de développement à long terme des marchés émergents et autres facteurs. Ces évaluations sont également sensibles au taux d'actualisation retenu, le groupe retenant pour chaque unité de reporting un taux d'actualisation spécifique par pays basé sur le coût moyen pondéré du capital.

Dans certains cas, le groupe fait appel à des évaluateurs externes pour ses tests de dépréciation des écarts d'acquisition et positions commerciales.

Immobilisations corporelles

Lorsque des événements ou des situations nouvelles indiquent que la valeur comptable de certains actifs corporels est susceptible de ne pas être recouvrable, cette valeur est comparée aux flux de trésorerie estimés futurs (non actualisés) attendus de l'utilisation des actifs et de leur cession éventuelle. Si la somme des flux de trésorerie estimés futurs (non actualisés) est inférieure à la valeur nette comptable de ces actifs, cette dernière est ramenée à sa juste valeur, déterminée à partir de la valeur actuelle des flux de trésorerie estimés futurs actualisés.

(l) Stocks

Les stocks sont évalués au prix moyen pondéré ou à la valeur nette de réalisation si elle est inférieure.

(m) Trésorerie

La trésorerie se décompose en soldes bancaires et en placements offrant une grande liquidité, dont la date d'échéance est généralement inférieure à trois mois lors de leur acquisition.

Elle inclut au 31 décembre 2003 les actions de la société mère qui sont détenues dans le but de couvrir des plans d'options d'achat d'actions accordées à des salariés du groupe. Elles sont comptabilisées à leur coût historique.

Ces actions font l'objet de provisions pour dépréciation quand leur coût historique devient supérieur à leur valeur de marché.

(n) Instruments financiers

Le groupe détient des instruments financiers dérivés uniquement dans un but de couverture, afin de réduire son exposition aux risques de taux d'intérêt et de change sur ses engagements fermes ou hautement probables.

Des contrats de change à terme et des swaps de devises étrangères sont utilisés pour couvrir l'exposition aux risques de change. Pour les engagements fermes, les gains et les pertes latents sur ces instruments financiers sont inclus dans la valeur nette comptable de l'actif ou du passif couvert. Les primes associées à ces contrats sont amorties sur la durée de la couverture.

Le groupe utilise également des swaps de taux pour gérer son exposition aux risques de taux. L'objectif de ces swaps est de convertir des instruments financiers soit de taux fixe à taux variable, soit de taux variable à taux fixe. La différence entre les intérêts à payer et les intérêts à recevoir est enregistrée en charges ou en produits financiers.

(o) Régimes de retraite, indemnités de cessation de service et autres avantages postérieurs à l'emploi

Régimes à cotisations définies

Le groupe comptabilise en charge les cotisations à payer lorsqu'elles sont encourues.

Régimes à prestations définies

Les estimations des obligations du groupe au titre des régimes de retraite à prestations définies et des indemnités de cessation de service sont généralement calculées annuellement par des actuaires indépendants en utilisant la méthode des unités de crédit projetées. Cette méthode prend en compte, sur la base

5 Comptes consolidés

d'hypothèses actuarielles, la probabilité de durée de service future du salarié, le niveau de rémunération futur, l'espérance de vie et la rotation du personnel.

L'obligation est actualisée en utilisant un taux d'actualisation approprié pour chaque pays où sont situés les engagements. Elle est comptabilisée au prorata des années de service des salariés.

Lorsque les prestations sont préfinancées au travers de fonds externes, les actifs détenus au travers de ces fonds sont évalués à la juste valeur.

Pour la grande majorité des plans du groupe, les changements d'hypothèses actuarielles qui affectent l'évaluation des obligations, ainsi que l'écart entre le rendement attendu à long terme des investissements de fonds de pension et le rendement réellement obtenu sont traités comme des gains et pertes actuarielles.

Au compte de résultat sont reportés le coût des services rendus qui constate l'augmentation des obligations liée à l'acquisition d'une année d'ancienneté supplémentaire et la charge d'intérêt sur l'obligation qui traduit la désactualisation des obligations. Le rendement long terme attendu des investissements des fonds de pensions est porté en déduction de ces charges. Les écarts actuariels sont amortis au compte de résultat à partir des exercices suivant leur constatation pour la partie excédant un corridor fixé à 10 % du montant le plus élevé entre les obligations et la juste valeur des actifs de préfinancement.

L'effet des modifications de plans sur les obligations des sociétés du groupe est généralement reconnu au compte de résultat sur la durée de vie active résiduelle des salariés.

Autres avantages postérieurs à l'emploi

Certaines filiales offrent une participation à la couverture médicale complémentaire et d'autres prestations post-emploi à certains de leurs retraités et de leurs proches. Le coût de ces avantages est déterminé par calcul actuariel et comptabilisé en résultat sur la durée de service des salariés.

(p) Provisions pour restructuration

Les coûts de restructuration constituent un passif s'ils résultent d'une obligation du groupe vis-à-vis de tiers, ayant pour origine la décision prise par la direction, matérialisée avant la date de clôture par l'annonce de cette décision aux tiers, et à condition que le groupe n'attende plus de contrepartie de ceux-ci.

En cas d'acquisition, certains coûts de restructuration engagés chez l'acquéreur, pour réduire la capacité faisant double emploi du fait de l'acquisition, peuvent être considérés comme relatifs à l'acquisition et inclus dans le coût des titres acquis.

(q) Provisions pour réaménagement des sites

Lorsqu'une obligation légale ou contractuelle rend nécessaire le réaménagement des terrains de carrières, une provision pour frais de remise en état est constituée, étalée sur la durée d'exploitation de la carrière en fonction du niveau de production. La provision évaluée site par site est estimée à partir de la valeur actuelle des coûts attendus des travaux de réaménagement.

(r) Provisions pour risque environnemental

Les coûts engagés pour limiter ou prévenir des risques environnementaux et qui engendrent des avantages économiques futurs, tels que l'allongement des durées de vie des immobilisations, l'accroissement de la capacité de production et l'amélioration du niveau de sécurité, sont immobilisés. Lorsque le groupe estime qu'un risque environnemental existe, une provision correspondant aux coûts futurs estimés (non actualisés) est comptabilisée sans tenir compte des indemnités d'assurance éventuelles. Les autres coûts environnementaux sont comptabilisés en charges lors de leur réalisation.

(s) Provisions pour garanties

Le groupe a comme politique d'offrir une garantie trentenaire pour les matériaux de toiture. Ces coûts de garantie non actualisés sont provisionnés lors de la comptabilisation de la vente.

(t) Impôts différés

Les provisions pour impôts différés sont constituées selon la méthode du report variable et de la conception étendue sur les différences temporaires entre les valeurs comptables des actifs et des passifs et leurs valeurs fiscales (déficits fiscaux inclus). Les impôts différés sont calculés par application de la législation fiscale en vigueur. Les actifs d'impôts différés ne sont portés à l'actif du bilan que si leur récupération est probable.

(u) Recherche et développement

Le groupe a pour ambition d'améliorer ses processus de fabrication, de maintenir la qualité de ses produits et de répondre aux besoins présents et futurs de sa clientèle. Pour

atteindre ces objectifs, il a instauré un certain nombre de programmes de recherche et développement. Les frais de recherche et de développement du groupe sont comptabilisés en charges pour un montant de 56 millions d'euros en 2003, 55 millions d'euros en 2002 et 53 millions d'euros en 2001.

(v) Nouvelles règles comptables

En décembre 2000, le comité de la réglementation comptable a publié le règlement CRC n° 2000-06 relatif aux passifs, applicable obligatoirement aux entreprises industrielles et commerciales pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2002. Ce règlement définit un passif comme un élément du patrimoine ayant une valeur économique négative pour l'entité, c'est-à-dire une obligation (légale, réglementaire ou contractuelle) de l'entité à l'égard d'un tiers dont il est probable ou certain qu'elle provoquera une sortie de ressources au bénéfice de ce tiers, sans contrepartie au moins équivalente attendue de celui-ci.

L'application de ce nouveau règlement CRC n° 2000-06 n'a pas eu d'impact significatif sur les capitaux propres du groupe.

(w) Transition aux normes IFRS

En application du règlement n° 1606/2002 du Conseil Européen adopté le 19 juillet 2002, les sociétés cotées sur un marché réglementé de l'un des Etats Membres devront préparer, à compter des exercices ouverts à partir du 1^{er} janvier 2005, leurs états financiers consolidés selon les International Accounting Standards adoptés au niveau européen (normes IAS ou normes IFRS(1)). En conséquence, les comptes consolidés 2005 du groupe seront élaborés conformément à ce corps de normes, qui requiert également un comparatif avec les comptes de l'exercice 2004 établis selon les mêmes principes.

Compte tenu des conséquences potentielles de ce changement de référentiel, le groupe a mis en place dès le dernier trimestre 2002 une structure de projet consacrée au processus de conversion. Cette structure comprend :

- une équipe projet assistée de consultants externes spécialisés ;
- des groupes de travail constitués, selon les thèmes, de représentants opérationnels et fonctionnels du groupe ;
- un comité de pilotage.

Les travaux sur 2003 ont couvert les phases suivantes :

- diagnostic des divergences entre les normes IFRS connues et les normes françaises et, plus particulièrement, des problématiques applicables aux différents métiers du groupe ;
- rédaction d'un manuel de principes comptables groupe précisant les modalités d'application des IFRS en fonction des spécificités métiers de chacune des branches ;
- analyse des adaptations nécessaires des systèmes d'information.

Sur 2004, les travaux restant à accomplir sont :

- finalisation du manuel de principes comptables pour les normes émises ou révisées et endossées en 2004 (regroupement d'entreprise, dépréciation d'actif, immobilisations incorporelles, paiements sur la base d'actions) ;
- formation des équipes contribuant à l'élaboration des états financiers consolidés ;
- adaptation des systèmes d'information.

Les différentes étapes du projet font l'objet d'une validation par les commissaires aux comptes.

À ce stade, l'impact de la transition ne peut être estimé de façon précise, le groupe continuant d'étudier les différentes options d'application de certaines normes (et, notamment, celles de la norme IFRS1 sur la première adoption des IFRS).

Les sujets majeurs en cours d'étude pouvant avoir un impact sur les comptes consolidés du groupe présentés conformément aux normes IFRS concernent :

- les instruments financiers ;
- les engagements de retraites ;
- le classement et la dépréciation des actifs incorporels, écarts d'acquisition et positions commerciales ;
- la comptabilisation des paiements sur la base d'actions.

Par ailleurs, des incertitudes existent encore sur des normes en cours de révision ou d'adoption par l'IASB sur les sujets suivants :

- regroupement d'entreprises ;
- immobilisations incorporelles et dépréciation d'actifs.

(1) International Financial Reporting Standards (IFRS) étant le nouveau nom des IAS depuis mai 2002.

3. INFORMATION SECTORIELLE, PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ ET ZONE GÉOGRAPHIQUE

Un secteur d'activité est un sous-ensemble d'une entreprise pour lequel une information financière distincte est disponible et régulièrement revue par la direction de l'entreprise, en vue de lui affecter des ressources et d'évaluer sa performance économique.

Depuis le 1^{er} janvier 2001, l'activité du groupe comprend quatre branches d'activité (Ciment, Granulats et Béton, Toiture, Plâtre) qui sont organisées en entités opérationnelles stratégiques gérées séparément, ayant chacune leurs propres besoins en capitaux et leur propre stratégie marketing. Chaque entité opérationnelle est gérée séparément, car chaque activité exploite, fabrique et vend des produits spécifiques.

La direction évalue la performance des unités à partir du résultat d'exploitation courant (défini comme le résultat d'exploitation avant plus et moins-values de cession et autres produits et charges) et des capitaux investis (définis comme la

somme des écarts d'acquisition, des immobilisations incorporelles et corporelles, des titres mis en équivalence et du besoin en fonds de roulement), tels que présentés dans l'information sectorielle.

La branche Ciment produit et vend une large gamme de ciments et de liants hydrauliques adaptés aux besoins du secteur de la construction.

La branche Granulats et Béton produit et vend des granulats pour la construction, du béton prêt à l'emploi et autres produits dérivés du béton.

Les principales activités de la branche Toiture sont les tuiles, les accessoires pour toitures et les conduits de cheminées.

La branche Plâtre fabrique et vend des doublages et habillages muraux pour les secteurs de la construction à usage commercial et d'habitation.

Les principes comptables retenus pour la détermination des résultats des différents secteurs d'activité sont identiques à ceux qui *> sont présentés dans la Note 2.*

(a) Information sectorielle par secteur d'activité

(en millions d'euros)	Ciment	Granulats et Béton	Toiture	Plâtre	Autres	Total
2003						
Chiffre d'affaires brut	6 945	4 483	1 510	1 204	106	14 248
Moins : interbranche	(562)	(18)	-	(10)	-	(590)
Chiffre d'affaires	6 383	4 465	1 510	1 194	106	13 658
Dotation aux amortissements des immobilisations	(491)	(192)	(116)	(66)	(21)	(886)
Résultat d'exploitation courant	1 466	283	142	84	(41)	1 934
Résultat d'exploitation	1 431	309	88	74	154	2 056
Quote-part dans le résultat des entreprises mises en équivalence	42	5	8	12	(30)	37
Titres mis en équivalence	218	15	75	42	33	383
Écarts d'acquisition, nets	2 400	715	798	188	48	4 149
Capitaux investis	12 324	3 080	2 180	1 123	284	18 991
Total de l'actif	14 365	4 617	2 592	1 381	1 880	24 835
Investissements industriels	502	172	88	58	44	864
2002						
Chiffre d'affaires brut	7 520	4 787	1 538	1 155	210	15 210
Moins : interbranche	(572)	(19)	-	(9)	-	(600)
Chiffre d'affaires	6 948	4 768	1 538	1 146	210	14 610
Dotation aux amortissements des immobilisations	(545)	(216)	(116)	(69)	(23)	(969)
Résultat d'exploitation courant	1 606	336	132	51	7	2 132
Résultat d'exploitation	1 694	349	72	8	(300)	1 823
Quote-part dans le résultat des entreprises mises en équivalence	49	3	10	8	(37)	33
Titres mis en équivalence	248	15	72	33	284	652
Écarts d'acquisition, nets	2 704	796	888	183	62	4 633
Capitaux investis	13 584	3 220	2 415	1 177	610	21 006
Total de l'actif	15 417	4 835	2 856	1 423	2 108	26 639
Investissements industriels	707	212	90	83	57	1 149
2001						
Chiffre d'affaires brut	6 476	4 824	1 585	1 064	243	14 192
Moins : interbranche	(481)	(18)	-	8	(3)	(494)
Chiffre d'affaires	5 995	4 806	1 585	1 072	240	13 698
Dotation aux amortissements des immobilisations	(511)	(214)	(118)	(66)	(19)	(928)
Résultat d'exploitation courant ^(a)	1 434	378	128	3	(9)	1 934
Résultat d'exploitation ^(a)	1 397	415	75	(7)	176	2 056
Quote-part dans le résultat des entreprises mises en équivalence ^(a)	45	3	10	3	(43)	18
Titres mis en équivalence	250	20	51	50	68	439
Écarts d'acquisition, nets	2 598	884	1 072	186	234	4 974
Capitaux investis	14 825	4 058	2 677	1 279	514	23 353
Total de l'actif	17 416	5 798	3 182	1 554	1 952	29 902
Investissements industriels	894	288	131	117	25	1 455

(a) Retraité du changement de présentation des entreprises mises en équivalence > (cf. Note 4).

(b) Information sectorielle par zone géographique

(en millions d'euros)	2003			2002			2001		
	Chiffre d'affaires	Immobilisations corporelles	Capitaux investis	Chiffre d'affaires	Immobilisations corporelles	Capitaux investis	Chiffre d'affaires	Immobilisations corporelles	Capitaux investis
Europe occidentale	5 776	4 309	8 532	6 005	4 455	9 113	5 490	4 814	9 945
<i>dont :</i>									
<i>France</i>	2 036	1 074	1 611	2 007	1 052	1 587	1 945	1 113	1 399
<i>Allemagne</i>	624	841	1 137	642	846	1 529	747	944	1 770
<i>Espagne</i>	464	270	938	616	271	1 074	592	355	833
<i>Royaume-Uni</i>	1 376	1 039	2 460	1 483	1 166	2 513	1 140	1 229	3 265
Amérique du nord	3 840	2 621	4 230	4 405	3 077	4 955	4 431	3 598	5 241
<i>dont :</i>									
<i>Etats-Unis</i>	2 549	1 931	3 160	3 071	2 373	3 883	2 898	2 785	3 926
<i>Canada</i>	1 291	690	1 070	1 334	704	1 072	1 533	813	1 315
Bassin méditerranéen	530	501	861	562	628	1 031	637	850	1 310
Europe centrale et de l'Est	696	644	1 098	661	713	1 124	514	623	1 016
Amérique latine	613	384	861	720	416	892	760	650	1 292
Afrique	921	468	913	869	580	969	765	716	1 084
Asie-Pacifique	1 282	1 475	2 496	1 388	1 798	2 922	1 101	2 102	3 465
Total	13 658	10 402	18 991	14 610	11 667	21 006	13 698	13 353	23 353

4. QUOTE-PART DANS LE RÉSULTAT DES ENTREPRISES MISES EN ÉQUIVALENCE

PRÉSENTATION DU RÉSULTAT DES ENTREPRISES MISES EN ÉQUIVALENCE

Depuis le 1^{er} janvier 2002, la fraction du résultat net des entreprises mises en équivalence déterminée d'après les règles de consolidation est reprise dans le compte de résultat consolidé du groupe sur une ligne spécifique "quote-part dans les résultats des entreprises mises en équivalence".

Avant ce changement de présentation, le groupe ventilait la quote-part dans les résultats des entreprises mises en équivalence au niveau des lignes "résultat d'exploitation courant", "plus-(moins-)values de cession", "autres produits et charges", "frais financiers nets" et "impôts".

Les données de l'exercice 2001 ont été retraitées afin de les rendre comparables à celles des exercices 2002 et 2003. Les reclassements qui en résultent sont présentés ci-après.

(en millions d'euros)	2001 publié	Reclassements	2001 retraité
Chiffre d'affaires	13 698	-	13 698
Coût des biens vendus	(9 258)	-	(9 258)
Frais administratifs et commerciaux	(1 578)	-	(1 578)
Résultat brut d'exploitation	2 862	-	2 862
Dotation aux amortissements des immobilisations	(928)	-	(928)
Quote-part dans le résultat d'exploitation courant des entreprises mises en équivalence	131	(131)	-
Résultat d'exploitation courant	2 065	(131)	1 934
Plus-(moins-)values de cession	275	(1)	274
Autres produits (charges)	(169)	17	(152)
Résultat d'exploitation	2 171	(115)	2 056
Frais financiers nets	(595)	51	(544)
Résultat net des sociétés intégrées avant impôts, amortissement des écarts d'acquisition et intérêts minoritaires	1 576	(64)	1 512
Impôts	(414)	46	(368)
Résultat net des sociétés intégrées avant amortissement des écarts d'acquisition et intérêts minoritaires	1 162	(18)	1 144
Quote-part dans les résultats des entreprises mises en équivalence	-	18	18
Dotation aux amortissements des écarts d'acquisition	(142)	-	(142)
Intérêts minoritaires	(270)	-	(270)
Résultat net part du groupe	750	-	750

Le tableau présenté ci-dessous présente la quote-part du groupe dans le résultat des entreprises mises en équivalence :

(en millions d'euros)	Exercices clos le 31 décembre		
	2003	2002	2001
Résultat d'exploitation courant	164	146	131
Plus-(moins-)values de cession	-	-	1
Autres produits (charges)	(46)	(21)	(17)
Frais financiers nets	(34)	(41)	(51)
Impôts	(47)	(51)	(46)
Quote-part dans les résultats des entreprises mises en équivalence	37	33	18

5. INFORMATIONS PRO FORMA SUR LE RÉSULTAT

Le compte de résultat consolidé pro forma présenté ci-après a pour objet de présenter les résultats 2001 du groupe comme si l'acquisition de Blue Circle Industries Plc (BCI) > (cf. Note 11 c) avait effectivement été réalisée au début de l'exercice 2001. Ces données pro forma ne traduisent pas nécessairement la réalité historique et ne sont fournies qu'à titre d'information. Elles ne représentent pas les résultats qui auraient été réellement obtenus dans les comptes consolidés si cette opération était intervenue dès le 1^{er} janvier 2001. Elles ne peuvent pas non plus être utilisées pour présumer de l'évolution future des résultats consolidés du groupe. Les autres variations de périmètre intervenues en 2001, 2002 et 2003 n'ont pas d'incidence significative sur ces comptes de résultat pro forma.

Ce compte de résultat consolidé pro forma, ayant fait l'objet d'une revue limitée par les commissaires aux comptes, a été préparé à partir des comptes consolidés historiques de Lafarge et de Blue Circle Industries Plc. Ces comptes historiques ont fait l'objet d'ajustements significatifs (présentés dans la colonne "ajustements pro forma") afin de tenir compte, notamment, des frais ou économies de frais financiers entraînés par ces opérations, des variations de périmètre intervenues dans le sous-groupe BCI (notamment acquisition de minoritaires chez RCC aux Philippines en septembre 2001, cession d'actifs en Amérique du Nord dans le courant du deuxième semestre 2001, programmes significatifs de désinvestissements dans l'immobilier au Royaume-Uni en 2001), de l'amortissement de l'écart d'acquisition, ainsi que des retraitements et reclassements d'homogénéisation nécessaires.

Comptes de résultat consolidés pour les exercices clos le 31 décembre 2003 et le 31 décembre 2002 et compte de résultat consolidé pro forma pour l'exercice clos le 31 décembre 2001

(en millions d'euros, sauf indications contraires)	31 décembre 2003	31 décembre 2002	Pro forma 2001 ⁽¹⁾
Chiffre d'affaires	13 658	14 610	15 436
Dotation aux amortissements des immobilisations	(886)	(969)	(1 074)
Résultat d'exploitation courant	1 934	2 132	2 156
Plus-(moins-)values de cession/Autres	122	(309)	114
Frais financiers nets	(568)	(521)	(752)
Impôts	(425)	(448)	(388)
Résultat net des sociétés intégrées avant amortissement des écarts d'acquisition et intérêts minoritaires	1 063	854	1 130
Quote-part dans les résultats des entreprises mises en équivalence	37	33	8
Dotation aux amortissements des écarts d'acquisition	(135)	(158)	(172)
Intérêts minoritaires	(237)	(273)	(277)
Résultat net part du groupe	728	456	689
Résultat par action (euros)	4,92	3,52	5,40
Résultat dilué par action (euros)	4,77	3,49	5,28

(1) Informations ayant fait l'objet d'une revue limitée par les commissaires aux comptes.

Formation du compte de résultat consolidé pro forma pour l'exercice clos le 31 décembre 2001

(en millions d'euros)	Lafarge historique 2001 ^(a)	BCI historique 1 ^{er} semestre 2001 ⁽¹⁾	Ajustements pro forma ⁽¹⁾	Total pro forma 2001 ⁽¹⁾
Chiffre d'affaires	13 698	1 929	(191)	15 436
Dotation aux amortissements des immobilisations	(928)	(134)	(12)	(1 074)
Quote-part dans le résultat d'exploitation courant des entreprises mises en équivalence	-	8	(8)	-
Résultat d'exploitation courant	1 934	291	(69)	2 156
Plus-(moins-)values de cession/Autres	122	-	(8)	114
Frais financiers nets	(544)	(119)	(89)	(752)
Impôts	(368)	(50)	30	(388)
Résultat net des sociétés intégrées avant amortissement des écarts d'acquisition et intérêts minoritaires	1 144	122	(136)	1 130
Quote-part dans les résultats des entreprises mises en équivalence	18	-	(10)	8
Dotation aux amortissements des écarts d'acquisition	(142)	-	(30)	(172)
Intérêts minoritaires	(270)	(11)	4	(277)
Résultat net part du groupe	750	111	(172)	689

(a) Retraité du changement de présentation des entreprises mises en équivalence (cf. Note 4).

(1) Informations ayant fait l'objet d'une revue limitée par les commissaires aux comptes.

6. PLUS ET MOINS-VALUES DE CESSION

Le poste plus-et (moins-)values de cession se décompose comme suit :

(en millions d'euros)	Exercices clos le 31 décembre		
	2003	2002	2001 ^(a)
Plus-(moins-)values de cession de titres consolidés	139	24	44
Plus-(moins-)values de cession de titres cotés	-	-	205
Plus-(moins-)values de cession d'actifs à long terme	160	192	25
Plus-(moins-)values de cession	299	216	274

(a) Retraité du changement de présentation des entreprises mises en équivalence > (cf. Note 4).

7. AUTRES PRODUITS ET CHARGES

Les autres produits et charges sont composés des éléments suivants :

(en millions d'euros)	Exercices clos le 31 décembre		
	2003	2002	2001 ^(a)
Coûts de restructuration	(65)	(89)	(69)
Amortissements et provisions exceptionnels	(35)	(47)	(33)
Autres charges nettes	(77)	(389)	(50)
Autres produits (charges)	(177)	(525)	(152)

(a) Retraité du changement de présentation des entreprises mises en équivalence > (cf. Note 4).

Le poste amortissements et provisions comprend essentiellement des amortissements exceptionnels dus à la modification de la durée de vie des immobilisations intervenant notamment en cas de remplacement planifié des actifs.

En 2002, les autres charges nettes comprennent une dotation aux provisions de 300 millions d'euros. Cette provision est destinée à couvrir le risque lié aux litiges "concurrence" > (cf. Note 28 - Litiges).

8. FRAIS FINANCIERS NETS

L'analyse des frais financiers nets se présente comme suit :

(en millions d'euros)	Exercices clos le 31 décembre		
	2003	2002	2001 ^(a)
Produits financiers	78	103	116
Charges financières	(518)	(571)	(647)
Produits (charges) financiers nets	(440)	(468)	(531)
Autres charges financières nettes	(128)	(53)	(13)
Frais financiers nets	(568)	(521)	(544)

(a) Retraité du changement de présentation des entreprises mises en équivalence > (cf. Note 4).

Les charges financières s'entendent après déduction, pour un montant de 7 millions d'euros en 2003 (40 millions d'euros en 2002 et 16 millions d'euros en 2001), d'intérêts capitalisés sur les emprunts destinés au financement des unités de production pendant la période de construction.

Les pertes de change présentées dans les autres charges financières nettes s'élèvent à 75 millions d'euros au 31 décembre 2003 (gains de change de 66 millions d'euros au 31 décembre 2002 et 49 millions d'euros au 31 décembre 2001).

9. IMPÔTS

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

(b) Taux effectif d'impôt

La différence entre le taux effectif d'impôt et le taux d'imposition en vigueur pour le calcul du bénéfice mondial se présente comme suit :

	Exercices clos le 31 décembre		
	2003 %	2002 %	2001 ^(a) %
Taux d'imposition en vigueur	33,3	33,3	33,3
Plus-values imposées à taux réduits	(2,4)	(1,3)	(4,9)
Provision risque lié aux litiges "concurrence"	-	7,6	-
Incidence du différentiel de taux d'imposition à l'étranger	-	-	0,8
Changement de taux d'imposition voté au Canada en 2001/2003	0,3	-	(1,0)
Effet des provisions sur actifs d'impôts différés	0,3	(1,8)	-
Divers	(2,9)	(3,4)	(3,9)
Taux effectif d'impôt	28,6	34,4	24,3

(a) Retraité du changement de présentation des entreprises mises en équivalence > (cf. Note 4).

Le groupe a reçu l'agrément du ministère de l'Economie et des Finances pour se placer sous le régime du bénéfice mondial consolidé (article 209 quinquies du Code général des impôts).

Sous ce régime, la base fiscale imposable du groupe en France ne se limite pas à la seule société mère et aux filiales françaises, mais inclut également les filiales étrangères détenues à plus de 50 %.

Le résultat fiscal du groupe, déterminé sous le régime du bénéfice mondial consolidé, est obtenu par compensation des profits et pertes fiscaux de chaque entité (Lafarge S.A., filiales françaises et filiales étrangères détenues à plus de 50 %) calculés selon les règles fiscales françaises. Les filiales étrangères détenues à plus de 50 % paient leurs impôts localement. Ces montants payés à l'étranger sont déduits de l'impôt à payer en France dans le cadre du bénéfice mondial consolidé.

Cet agrément a été renouvelé pour trois ans en 2001 et a donc expiré le 31 décembre 2003. Le groupe a décidé de ne pas soumettre de demande de renouvellement de l'agrément au-delà du 31 décembre 2003.

(a) Impôts sur les bénéfices

La charge d'impôts de l'exercice s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	Exercices clos le 31 décembre		
	2003	2002	2001 ^(a)
Impôts courants	432	346	367
Impôts différés	(7)	102	1
Impôts	425	448	368

(a) Retraité du changement de présentation des entreprises mises en équivalence > (cf. Note 4).

(c) Impôts différés actifs et passifs

Les impôts différés actifs et passifs sont composés des éléments suivants :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre		
	2003	2002	2001
Provisions pour indemnités de départ à la retraite et autres avantages du personnel postérieurs à l'emploi	186	177	99
Immobilisations corporelles	210	361	409
Provisions et autres dettes	180	195	171
Provisions pour restructuration	17	61	23
Actifs d'impôts liés aux déficits reportables	947	553	234
Actifs d'impôts liés aux moins value long terme	569	225	257
Impôts différés actifs	2 109	1 572	1 193
Provisions pour dépréciation des impôts différés actifs	(1 192)	(582)	(315)
Impôts différés actifs, nets	917	990	878
Immobilisations corporelles	1 504	1 522	1 509
Charges de retraite payées d'avance	169	205	169
Autres, nets	114	242	137
Impôts différés passifs	1 787	1 969	1 815
Impôts différés passifs nets	870	979	937

(d) Suivi des déficits reportables et moins-values long terme

Au 31 décembre 2003, les déficits reportables du groupe et les moins-values long terme s'élèvent respectivement à 2 836 millions d'euros et à 1 999 millions d'euros. Le détail par nature et date de maturité est détaillé ci-après :

(en millions d'euros)	Déficits reportables	Moins-values long terme	Total
2004	679	13	692
2005	366	-	366
2006	269	1	270
2007	233	127	360
2008	357	28	385
postérieur à 2008	932	1 830	2 762
Total	2 836	1 999	4 835

10. RÉSULTATS NETS DILUÉS PAR ACTION

Le résultat de base par action est calculé en divisant le résultat net part du groupe par le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation, au cours de l'exercice.

Le résultat dilué par action est calculé en divisant le résultat net part du groupe par le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation, majoré de toutes les actions ordinaires potentielles dilutives.

Les actions ordinaires potentielles dilutives comprennent notamment les stock-options, les bons de souscription d'actions, et les obligations convertibles en actions émises par le groupe.

Le calcul des résultats de base et dilué par action pour les exercices clos les 31 décembre 2003, 2002 et 2001 est présenté ci-dessous :

	Exercices clos le 31 décembre		
	2003	2002	2001
Numérateur (en millions d'euros)			
Résultat net part du groupe	728	456	750
Neutralisation des frais financiers sur océanes	30	-	23
Résultat net part du groupe retraité	758	456	773
Dénominateur (en milliers d'actions)			
Nombre moyen d'actions - de base	147 949	129 629	125 616
Effet dilutif des stock-options	310	918	1 241
Effet dilutif des bons de souscription d'actions	-	-	100
Effet dilutif des océanes	10 769	-	5 118
Nombre total d'actions potentielles dilutives	11 079	918	6 459
Nombre moyen d'actions - dilué	159 028	130 547	132 075
Résultat par action (euros)	4,92	3,52	5,97
Résultat dilué par action (euros)	4,77	3,49	5,85

11. ÉCARTS D'ACQUISITION ET IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

(a) Analyse des variations des écarts d'acquisition

(en millions d'euros)	2003	2002	2001
Écarts d'acquisition nets au 1^{er} janvier	4 633	4 974	2 820
Amortissements	(135)	(158)	(142)
Acquisitions	135	145	2 284
Cessions	(19)	(35)	(6)
Affectation de l'écart de première consolidation	(125)	134	(14)
Écarts de conversion	(340)	(427)	32
Écarts d'acquisition nets au 31 décembre	4 149	4 633	4 974

L'affectation de l'écart de première consolidation correspond aux ajustements provenant de la finalisation de l'exercice d'évaluation à la juste valeur des actifs et passifs acquis dans le cadre de regroupements d'entreprises.

Les écarts d'acquisition nets constatés antérieurement au 1^{er} janvier 1989 ont été imputés sur les capitaux propres.

L'analyse du montant résiduel net de ces écarts d'acquisition, tel qu'il est comptabilisé au bilan, se présente comme suit :

(en millions d'euros)	2003	2002	2001
Écarts d'acquisition nets au 1^{er} janvier	60	63	66
Amortissements	(3)	(3)	(3)
Cessions	-	-	-
Écarts d'acquisition nets au 31 décembre	57	60	63

(b) Immobilisations incorporelles

(en millions d'euros)	Positions commerciales et marques	Autres	Total
Valeur brute au 1^{er} janvier 2001	903	374	1 277
Acquisitions	2 070	100	2 170
Cessions	(1)	(24)	(25)
Autres variations	(13)	32	19
Ecarts de conversion	(10)	4	(6)
Valeur brute au 31 décembre 2001	2 949	486	3 435
Amortissements cumulés	-	(210)	(210)
Valeur nette comptable au 31 décembre 2001	2 949	276	3 225
Valeur brute au 1^{er} janvier 2002	2 949	486	3 435
Acquisitions	6	52	58
Cessions	(58)	(56)	(114)
Autres variations	(42)	6	(36)
Ecarts de conversion	(252)	(33)	(285)
Valeur brute au 31 décembre 2002	2 603	455	3 058
Amortissements cumulés	-	(223)	(223)
Valeur nette comptable au 31 décembre 2002	2 603	232	2 835
Valeur brute au 1^{er} janvier 2003	2 603	455	3 058
Acquisitions	4	66	70
Cessions	-	(34)	(34)
Autres variations	(4)	191	187
Ecarts de conversion	(182)	(44)	(226)
Valeur brute au 31 décembre 2003	2 421	634	3 055
Amortissements cumulés	-	(232)	(232)
Valeur nette comptable au 31 décembre 2003	2 421	402	2 823

Au 31 décembre 2003, les autres immobilisations incorporelles se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	Valeur brute	Amortissements cumulés	Valeur nette
Logiciels	202	135	67
Droits immobiliers	103	10	93
Droits d'exploitation des carrières	91	9	82
Autres	238	78	160
Total	634	232	402

(c) Acquisitions**Acquisition de Lafarge Polska**

En novembre 2003, la Société de développement industriel Lafarge a acquis les 23 % de Lafarge Polska non encore détenus pour environ 84 millions d'euros.

Lafarge Polska est un groupe cimentier basé en Pologne, déjà consolidé par le groupe Lafarge en intégration globale.

Cette acquisition a été comptabilisée selon la méthode de l'acquisition. L'écart d'acquisition résultant de cette transaction s'élève à 38 millions d'euros.

Acquisition de Ural Cement

En octobre 2003, Lafarge a acquis 75 % du capital de la cimenterie Ural Cement pour environ 14 millions d'euros.

Ural Cement est un groupe cimentier basé en Russie.

Cette acquisition a été comptabilisée selon la méthode de l'acquisition. L'écart d'acquisition résultant de cette transaction s'élève à 14 millions d'euros.

Acquisition de Gyproc

En février 2003, le groupe a acquis les activités de plaques de plâtre de Gyproc en Allemagne, Pologne et Europe centrale pour environ 63 millions d'euros.

Par ailleurs, la trésorerie acquise s'est élevée à 21 millions d'euros, ramenant ainsi l'investissement à 42 millions d'euros.

Cette acquisition a été comptabilisée selon la méthode de l'acquisition. L'affectation du coût d'acquisition au 31.12.2003 est la suivante (en millions d'euros) :

Coût d'acquisition	63
Juste valeur des actifs et des passifs acquis	41
Ecart d'acquisition	22

Acquisition de Limay Grinding mill Corporation

En août 2003, Lafarge a acquis 100 % de la société Limay Grinding mill Corporation aux Philippines pour 22 millions d’euros.

Cette acquisition a été comptabilisée selon la méthode de l’acquisition. L’écart d’acquisition résultant de cette transaction s’élève à 18 millions d’euros.

Acquisition du groupe Kedah Cement

En décembre 2002, la société Malayan Cement Berhad (MCB), filiale détenue à 60,83 %, a acquis les 22,59 % non encore détenus de Kedah Cement pour environ 57 millions d’euros.

Kedah Cement est un groupe cimentier basé en Malaisie.

Cette acquisition a été comptabilisée selon la méthode de l’acquisition. L’écart d’acquisition résultant de cette transaction s’élève à 37 millions d’euros.

Acquisition des actions des minoritaires de Cementia Holding AG

A l’issue de l’offre publique d’échange lancée en mai 2002 et de la procédure de “squeeze out”, autorisée par le droit suisse, Lafarge a acquis 2,95 % du capital de sa filiale Cementia Holding AG. Suite à cette opération, Lafarge a émis 453 838 actions nouvelles pour un montant de 49 millions d’euros. Le groupe détient ainsi 100 % des titres Cementia au 31 décembre 2002.

Cette acquisition a été comptabilisée selon la méthode de l’acquisition. L’écart d’acquisition résultant de cette transaction s’élève à 19 millions d’euros.

Acquisition de Cementarna Trbovlje

En avril et novembre 2002, la filiale autrichienne détenue à 100 %, Lafarge Perlmooser, a acquis un complément de 76,9 % de Cementarna Trbovlje, augmentant ainsi son pourcentage d’intérêt à 99,8 %. Le coût d’acquisition s’est élevé à 40 millions d’euros.

Cette acquisition a été comptabilisée selon la méthode de l’acquisition. L’affectation du coût d’acquisition au 31.12.2002 est la suivante (en millions d’euros) :

Coût d’acquisition	40
Juste valeur des actifs et des passifs acquis	39
Ecart d’acquisition	1

Acquisition de Beocinska Fabrika Cementa

Dans le cadre de la politique de privatisation du gouvernement serbe, le groupe a finalisé, en avril 2002, l’acquisition de 69,4 % de Beocinska Fabrika Cementa pour un prix de 60 millions d’euros.

Cette acquisition a été comptabilisée selon la méthode de l’acquisition. L’affectation du coût d’acquisition au 31.12.2002 est la suivante (en millions d’euros) :

Coût d’acquisition	60
Juste valeur des actifs et des passifs acquis	12
Ecart d’acquisition	48

Postérieurement à cette acquisition, le groupe a vendu 49,98 % de la holding détenant Beocinska Fabrika Cementa, ramenant la participation du groupe Lafarge à 34,72 %.

Acquisition de PT Semen Andalas Indonésie

En janvier 2002, Lafarge a acquis 12,33 % complémentaires du capital de la société cimentière P.T. Semen Andalas Indonésie pour environ 11 millions d’euros, portant ainsi sa participation de 87,66 % à 99,99 %.

Cette acquisition a été comptabilisée selon la méthode de l’acquisition. L’écart d’acquisition résultant de cette transaction s’élève à 7 millions d’euros.

Acquisition de Continental Gypsum

Lafarge North America a acquis la société Continental Gypsum en janvier 2002. Cette société basée à Newark, dans le New Jersey, est un producteur indépendant de plaques de plâtre d’une capacité de production annuelle supérieure à 28 millions de mètres carrés. Le prix d’acquisition de l’usine et des autres actifs est d’environ 32 millions d’euros.

Cette acquisition a été comptabilisée selon la méthode de l’acquisition. L’affectation du coût d’acquisition au 31.12.2002 est la suivante (en millions d’euros) :

Coût d’acquisition	32
Juste valeur des actifs et des passifs acquis	20
Ecart d’acquisition	12

Acquisition de Blue Circle Industries Plc

Conformément à l’accord entre le groupe et le conseil d’administration de Blue Circle Industries Plc (BCI) du 8 janvier 2001, approuvé par les actionnaires de BCI le 19 février 2001, et après obtention des autorisations par les autorités de la concurrence en Europe et en Amérique du Nord, le groupe

achevait, le 11 juillet 2001, l'acquisition de Blue Circle Industries Plc, producteur international de ciment et autres matériaux de construction, domicilié et coté au Royaume-Uni.

Le groupe a initié l'opération d'acquisition en 2000, et a acquis environ 20 % des actions ordinaires de Blue Circle, en avril 2000, au cours d'une première offre d'achat, rejetée par les actionnaires de BCI. Simultanément, la Dresdner Bank (Dresdner) acquérait environ 10 % des actions ordinaires de BCI. Conformément à un accord contractuel entre le groupe et Dresdner, les bénéfices dégagés sur la cession par cette dernière de sa participation dans le capital de BCI devaient être partagés entre Dresdner et le groupe.

Le coût global de l'acquisition de BCI s'élève à 5 322 millions d'euros au 31 décembre 2002 (5 280 millions d'euros au 31 décembre 2001). Il comprend principalement :

- les titres acquis en 2000 pour 1 022 millions d'euros ;
- les titres acquis en 2001 pour 3 804 millions d'euros (net de la trésorerie acquise) ;
- la trésorerie acquise pour 248 millions d'euros ;
- des acquisitions complémentaires de minoritaires pour 147 millions d'euros.

Il a été essentiellement financé par l'augmentation de capital du 9 février 2001 > (voir Note 20), l'émission d'une obligation convertible > (voir Note 24), des tirages sur des lignes de crédit.

L'acquisition a été comptabilisée selon la méthode de l'acquisition ; les résultats des activités de BCI, autres que ceux relatifs aux entités mentionnées ci-après, sont inclus dans le compte de résultat consolidé du groupe depuis la date d'acquisition.

Dans le cadre du processus d'agrément par les autorités de la concurrence en Amérique du Nord, le Bureau canadien de la concurrence et la Federal Trade Commission (FTC) américaine ont requis la cession d'un certain nombre d'actifs au Canada et aux États-Unis, principalement dans la région des Grands Lacs. Dans ses comptes, à la date de l'acquisition, le groupe a considéré ces actifs comme des actifs "disponibles à la vente". Le résultat de ces activités, pour la période allant de l'acquisition à la cession, n'est pas dans le compte de résultat consolidé du groupe.

La valeur comptable de ces actifs à la date d'acquisition a été déterminée à partir des bénéfices attendus sur les cessions, en intégrant les résultats générés par ces activités pendant la période de détention et en déduisant la charge financière encourue sur la valeur du désinvestissement pendant cette même période de détention. Conformément au traitement comptable présenté ci-dessus, aucun produit et aucune charge n'ont été enregistrés sur ces cessions qui ont contribué à la

réduction de l'endettement du groupe pour un montant de 882 millions d'euros au 31 décembre 2001.

Au 31 décembre 2001, tous les désinvestissements à faire pour satisfaire aux exigences des autorités de la concurrence canadienne et américaine ont été réalisés.

Coûts de restructuration

La direction a défini des plans de restructuration pour intégrer dans le groupe les unités nouvellement acquises. Les dépenses relatives à ces plans de restructuration comprennent essentiellement des frais de déménagement et de départ des employés, des amortissements exceptionnels d'immobilisations, des coûts de fermeture d'installations et des coûts de résiliation des contrats. Dans certaines régions, l'acquisition s'est traduite par l'apparition de surcapacité. Pour réduire ces surcapacités, il a été décidé la fermeture de quelques sites dans des unités précédemment détenues par le groupe. Les dépenses engagées au titre de la fermeture de ces sites ont été considérées comme relatives à l'acquisition et intégrées à la valeur des titres.

Affectation du coût d'acquisition

En 2002, le groupe Lafarge a finalisé l'affectation du coût d'acquisition. Elle se décompose de la façon suivante :

(en millions d'euros)	31/12/01	Variation	31/12/02
Coût d'acquisition	5 280	42	5 322
Positions commerciales	(1 995)	-	(1 995)
Autres immobilisations	(5 445)	(189)	(5 634)
Stocks et travaux en cours	(464)	18	(446)
Clients et comptes rattachés	(738)	22	(716)
Autres créances	(201)	7	(194)
Trésorerie	(248)	-	(248)
Intérêts minoritaires	635	(80)	555
Provisions	761	224	985
Dettes long terme	746	-	746
Fournisseurs et comptes rattachés	381	8	389
Autres créditeurs	627	76	703
Dettes à court terme	2 737	-	2 737
Juste valeur totale des actifs et passifs acquis	(3 204)	86	(3 118)
Ecart d'acquisition	2 076	128	2 204

Acquisition de Cementos El Monte

Le 8 septembre 2001, le groupe a acquis 100 % des actions de Cementos El Monte pour un prix de 43 millions d'euros. La société détient des installations de broyage dans le sud de l'Espagne. Cementos El Monte est intégré globalement depuis le 8 septembre 2001.

Cette acquisition a été comptabilisée selon la méthode de l'acquisition. L'affectation du coût d'acquisition au 31.12.2001 est la suivante (en millions d'euros) :

Coût d'acquisition	43
Juste valeur des actifs et passifs acquis	(15)
Ecart d'acquisition	28

Dans le cadre du programme de désinvestissement en Andalousie, Cementos El Monte a été cédé en décembre 2002.

Acquisition du groupe Kloeber

Le groupe a annoncé, le 4 septembre 2001, l'acquisition du groupe Kloeber, une entreprise familiale allemande d'accessoires pour la toiture. Kloeber possède deux usines en Allemagne, une joint-venture en Afrique du Sud et des réseaux de vente dans plusieurs pays européens. Le coût d'acquisition s'élève à 16 millions d'euros.

Cette acquisition a été comptabilisée selon la méthode de l'acquisition. L'affectation du coût d'acquisition au 31.12.2001 est la suivante (en millions d'euros) :

Coût d'acquisition	16
Juste valeur des actifs et passifs acquis	(6)
Écart d'acquisition	10

Acquisition de Pan African Cement Limited

Fin avril 2001, le groupe a acquis conjointement avec Blue Circle Industries Plc la totalité des actions de Pan African Cement Ltd (PAC).

PAC détient 84 % de Chilanga Cement en Zambie, 75,2 % de Portland Cement au Malawi et 63 % de Mbeya Cement en Tanzanie. Les trois sociétés sont intégrées globalement au 31 décembre 2001.

Cette acquisition a été comptabilisée selon la méthode de l'acquisition. L'affectation du coût d'acquisition au 31.12.2001 est la suivante (en millions d'euros) :

Coût d'acquisition	52
Juste valeur des actifs et passifs acquis	(23)
Positions commerciales	(23)
Ecart d'acquisition	6

Acquisition de la division Ciment de Raymond Limited

Le groupe a signé, le 26 août 2000, un accord avec Raymond Ltd pour l'acquisition d'une usine de ciment située dans l'est de l'Inde. L'acquisition est devenue effective le 22 janvier 2001. Le prix payé s'élève à 112 millions d'euros pour une participation de 65,26 %. Raymond est intégrée globalement au 31 décembre 2001.

Cette acquisition a été comptabilisée selon la méthode de l'acquisition.

L'affectation du coût d'acquisition au 31.12.2001 est la suivante (en millions d'euros) :

Coût d'acquisition	112
Juste valeur des actifs et passifs acquis	(72)
Positions commerciales	(37)
Ecart d'acquisition	3

Au 31 décembre 2001, la participation du groupe dans les actifs de Raymond (fusionnés avec les actifs de Tisco) a été portée à 73,13 %. Cette acquisition complémentaire a généré un écart d'acquisition de 12 millions d'euros.

Autres acquisitions

Au cours des exercices 2003, 2002 et 2001, le groupe a réalisé d'autres acquisitions de moindre importance que celles décrites ci-dessus. Ces acquisitions ont été comptabilisées selon la méthode de l'acquisition. Le coût global de ces acquisitions représente 60 millions d'euros au 31 décembre 2003, 88 millions d'euros au 31 décembre 2002, et 377 millions d'euros au 31 décembre 2001.

12. IMMOBILISATIONS CORPORELLES

(a) Variation des immobilisations corporelles

(en millions d'euros)	Terrains de carrières et autres terrains	Bâtiments	Matériel, équipements, et installations	Immobilisations en cours	Total
Valeur brute au 1^{er} janvier 2001	1 826	2 643	10 017	803	15 289
Acquisitions	55	62	561	845	1 523
Cessions	(72)	(68)	(474)	(20)	(634)
Variation de périmètre	369	699	4 252	684	6 004
Autres variations	46	(99)	678	(652)	(27)
Ecarts de conversion	20	18	(1)	(5)	32
Valeur brute au 31 décembre 2001	2 244	3 255	15 033	1 655	22 187
Amortissements cumulés	(269)	(1 503)	(7 058)	(4)	(8 834)
Valeur nette comptable au 31 décembre 2001	1 975	1 752	7 975	1 651	13 353
Valeur brute au 1^{er} janvier 2002	2 244	3 255	15 033	1 655	22 187
Acquisitions	17	39	240	801	1 097
Cessions	(90)	(133)	(496)	(3)	(722)
Variation de périmètre	(9)	10	(148)	(1)	(148)
Autres variations	84	206	1 089	(1 263)	116
Ecarts de conversion	(276)	(311)	(1 504)	(211)	(2 302)
Valeur brute au 31 décembre 2002	1 970	3 066	14 214	978	20 228
Amortissements cumulés	(280)	(1 486)	(6 776)	(19)	(8 561)
Valeur nette comptable au 31 décembre 2002	1 690	1 580	7 438	959	11 667
Valeur brute au 1^{er} janvier 2003	1 970	3 066	14 214	978	20 228
Acquisitions	12	23	183	580	798
Cessions	(35)	(62)	(449)	(4)	(550)
Variation de périmètre	8	29	4	(6)	35
Autres variations	26	136	517	(792)	(113)
Ecarts de conversion	(151)	(231)	(1 129)	(115)	(1 626)
Valeur brute au 31 décembre 2003	1 830	2 961	13 340	641	18 772
Amortissements cumulés	(289)	(1 511)	(6 556)	(14)	(8 370)
Valeur nette comptable au 31 décembre 2003	1 541	1 450	6 784	627	10 402

(b) Amortissements

La dotation aux amortissements relative aux immobilisations corporelles se présente comme suit :

(en millions d'euros)	Exercices clos le 31 décembre		
	2003	2002	2001
Dotation aux amortissements	823	897	857
Amortissements exceptionnels	35	48	26
Total	858	945	883

(c) Location-financement

La valeur brute des immobilisations corporelles comprend 54 millions d'euros d'immobilisations en location-financement pour l'exercice clos le 31 décembre 2003 (21 millions d'euros au 31 décembre 2002, 37 millions d'euros au 31 décembre 2001). La dette résiduelle correspondante s'élève à 32 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2003 (14 millions d'euros au 31 décembre 2002, 20 millions d'euros au 31 décembre 2001).

13. TITRES MIS EN ÉQUIVALENCE

(a) Variation des titres mis en équivalence

(en millions d'euros)	2003	2002	2001
Titres mis en équivalence au 1^{er} janvier	652	439	420
Quote-part dans le résultat net des entreprises mises en équivalence	37	33	18
Dividendes reçus des sociétés mises en équivalence	(26)	(16)	(20)
Acquisitions ou augmentations de capital	69	88	42
Cessions et diminutions de pourcentages d'intérêts	(100)	(22)	1
Passage de la mise en équivalence à l'intégration globale	-	(20)	-
Passage de la mise en équivalence à l'intégration proportionnelle	(240)	-	-
Autres (y compris écarts de conversion)*	(9)	150	(22)
Titres mis en équivalence au 31 décembre	383	652	439

*Dont 240 millions d'euros au titre de la finalisation du bilan d'ouverture Blue Circle Industrie Plc en 2002.

(b) Information relative au bilan et au compte de résultat des entreprises mises en équivalence

Information relative au bilan

(en millions d'euros)	Au 31 décembre								
	2003	dont Molins	2002	dont Molins	dont Materis	dont Tong Yang	2001	dont Molins	dont Materis
Actif immobilisé	1 441	316	3 802	318	565	1 159	2 341	348	606
Actif circulant	1 051	396	1 656	367	477	189	1 691	322	598
Total de l'actif	2 492	712	5 458	685	1 042	1 348	4 032	670	1 204
Capitaux propres	1 158	376	2 182	338	173	488	1 323	384	181
Dettes à long terme	510	102	2 061	164	614	765	1 539	81	719
Dettes à court terme	824	234	1 215	183	255	95	1 170	205	304
Total du passif	2 492	712	5 458	685	1 042	1 348	4 032	670	1 204

Information relative au compte de résultat

(en millions d'euros)	2003	2002	2001
Chiffre d'affaires	2 858	3 504	3 030
Résultat d'exploitation courant	564	452	372
Résultat d'exploitation	449	405	324
Résultat net	172	86	54

(c) Informations relatives aux principales entreprises mises en équivalence

(en millions d'euros)	2003		2002		2001	
	Quote-part de capitaux propres	Quote-part de résultat net	Quote-part de capitaux propres	Quote-part de résultat net	Quote-part de capitaux propres	Quote-part de résultat net
Molins	154	27	147	37	155	29
Tong Yang	-	5	48	5	-	-
Carmeuse North America	44	(33)	31	(28)	51	(39)
Materis Participations	-	12	58	1	60	(4)
BC Ebbsfleet Ltd	-	-	240	(10)	-	-
Autres	185	26	128	28	173	32
TOTAL	383	37	652	33	439	18

Les titres Tong Yang ont été cédés au cours de l'exercice 2003.

En 2003, Lafarge a cédé sa participation dans Materis Participations et a, par ailleurs, acquis 7,27 % de la nouvelle société Matéris Holding Luxembourg > (cf. Note 14).

BC Ebbsfleet Ltd est consolidée par intégration proportionnelle en 2003.

14. AUTRES TITRES DE PARTICIPATION

Les autres titres de participation se présentent comme suit :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre		
	2003	2002	2001
Cimpor	392	319	317
Matéris Holding Luxembourg	11	-	-
Autres titres non consolidés*	78	143	354
Total	481	462	671

*Un certain nombre de titres antérieurement classés en autres titres non consolidés ont été consolidés sur l'exercice 2003. La consolidation de ces entités n'a pas d'impact significatif sur les comptes du groupe.

(c) Cimpor

Au 31 décembre 2003, Lafarge détient 12,64 % du capital du cimentier portugais Cimpor pour une valeur nette comptable de 392 millions d'euros (9,99 % au 31 décembre 2002 pour une valeur nette comptable de 319 millions d'euros). La valeur de marché de ces titres ressort à 348 millions d'euros sur la base du cours de Bourse au 31 décembre 2003 (215 millions d'euros au 31 décembre 2002).

Le groupe considère que le cours de Bourse ne représente pas la valeur d'utilité de cette participation, compte tenu de son caractère stratégique, et ne l'a pas dépréciée.

(b) Matéris Holding Luxembourg

Au 31 décembre 2003, le groupe détient 7,27 % du capital de Matéris Holding Luxembourg.

15. PRÊTS ET AUTRES DÉBITEURS À LONG TERME

(en millions d'euros)	Au 31 décembre		
	2003	2002	2001
Charges de retraite payées d'avance	561	617	653
Autres	249	302	247
Prêts et autres débiteurs à long terme	810	919	900

16. STOCKS ET TRAVAUX EN COURS

Les stocks et travaux en cours se présentent comme suit :

(en millions d'euros)	2003	2002	2001
Matières premières	280	327	473
Travaux en cours	139	178	303
Produits finis et semi-finis	579	632	556
Pièces détachées et fournitures	567	611	609
Stocks bruts	1 565	1 748	1 941
Provisions	(143)	(157)	(165)
Stocks nets	1 422	1 591	1 776

17. CLIENTS ET COMPTES RATTACHÉS

Les clients et comptes rattachés se présentent comme suit :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre		
	2003	2002	2001
Clients et comptes rattachés bruts	1 950	2 019	2 451
Provisions pour créances douteuses	(196)	(203)	(221)
Clients et comptes rattachés nets	1 754	1 816	2 230

La variation des provisions pour créances douteuses s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre		
	2003	2002	2001
Au 1^{er} janvier	(203)	(221)	(133)
Dotations de l'exercice	(73)	(105)	(90)
Utilisations de l'exercice	55	77	56
Reprises de montants non utilisés au cours de l'exercice	15	22	12
Autres variations	(6)	-	(65)
Écarts de conversion	16	24	(1)
Au 31 décembre	(196)	(203)	(221)

En janvier 2000, le groupe a conclu des programmes pluriannuels de cession de créances commerciales, sans recours, sous forme de titrisation. Le poste "Clients et comptes rattachés" est présenté net des encours de créances cédées pour un montant de 352 millions d'euros au 31 décembre 2003 (399 millions d'euros au 31 décembre 2002, 438 millions d'euros au 31 décembre 2001).

Les programmes font l'objet de dépôts subordonnés comptabilisés en dépôts et cautionnements, s'élevant à 103 millions d'euros au 31 décembre 2003 (85 millions d'euros au 31 décembre 2002, 125 millions d'euros au 31 décembre 2001).

Le groupe ne détient pas de titres des véhicules de titrisation.

18. AUTRES CRÉANCES

Les autres créances se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	2003	2002	2001
Etat - autres impôts et taxes	119	202	216
Charges constatées d'avance	90	93	92
Intérêts à recevoir	13	10	37
Autres créances d'exploitation	755	650	788
Autres créances	977	955	1 133

19. TRÉSORERIE

La trésorerie du groupe, qui ressort à 1 634 millions d'euros au 31 décembre 2003, inclut des valeurs mobilières de placement pour un montant de 621 millions d'euros.

La valeur de marché de ces valeurs mobilières de placement est égale à la valeur comptable.

Au 31 décembre 2003, ce poste inclut également les actions de la société mère destinées à couvrir les plans d'options d'achat d'actions pour une valeur nette de 71 millions d'euros, le solde des actions propres étant enregistré en déduction des capitaux propres part du groupe pour 33 millions d'euros.

Le nombre, la valeur et les mouvements des actions propres sur les trois derniers exercices sont présentés dans le tableau ci-dessous :

(en millions d'euros, sauf indications contraires)	2003	2002*	2001*
Au 1^{er} janvier	113	109	109
Mouvements de l'exercice	(9)	4	-
Au 31 décembre	104	113	109
Nombre d'actions propres	1 856 266	1 920 959	1 864 372

*Les actions propres destinées à couvrir les plans d'options d'achat d'actions étaient classées jusqu'au 31 décembre 2002 en diminution des capitaux propres. Le reclassement de ces actions en valeurs mobilières de placement sur l'exercice 2003 n'a pas d'impact significatif sur les comptes du groupe.

20. CAPITAUX PROPRES PART DU GROUPE

(a) Capital

Au 31 décembre 2003, le capital social est composé de 167 217 813 actions d'un nominal de 4 euros chacune.

Compte tenu, d'une part, des droits de vote double qui sont conférés aux actions détenues depuis plus de deux ans et d'autre part, du fait que les actions d'autocontrôle sont privées de droit de vote, le nombre total de droits de vote attachés au capital est, au 31 décembre 2003, de 176 156 844.

(b) Augmentation de capital

Le 15 juillet 2003, le groupe a procédé à une augmentation de capital avec droit préférentiel de souscription. Le produit de l'émission de 31 831 528 actions, net des frais d'émission, s'est élevé à environ 1 262 millions d'euros.

Le 11 juin 2002, le groupe a procédé à une augmentation de capital réservée aux salariés.

Le produit de l'émission de 708 718 actions, net des frais d'émission, s'est élevé à environ 45 millions d'euros.

Le 9 février 2001, le groupe a procédé à une augmentation de capital avec droit préférentiel de souscription. Huit droits permettaient de souscrire à une action au prix de 80 euros par action. Le produit de l'émission de 14 110 592 actions, net des frais d'émission, s'est élevé à environ 1 113 millions d'euros.

(c) Bons de souscription d'actions

Au 31 décembre 2000, le groupe avait 8 279 784 bons de souscription d'actions en circulation. Ces bons de souscription résultaient de l'émission, le 20 mars 2000, d'obligations remboursables en actions, et comportaient le droit de souscrire une action pour 4 bons jusqu'au 20 mars 2001. L'exercice de ces bons a entraîné la création de 2 098 811 actions.

(d) Offre publique d'échange Cementia

Le 14 mai 2002, le groupe a procédé à une offre publique d'échange portant sur l'ensemble des titres de la société Cementia Holding AG. Celle-ci permettait d'échanger une action ou un bon de participation contre 11 actions Lafarge d'une valeur nominale de 4 euros chacune.

À l'issue de l'offre, 401 775 actions Lafarge ont été créées au prix de 104,94 euros et le produit de l'émission s'est élevé à environ 42,2 millions d'euros. Suite à cette offre publique

d'échange et conformément au droit suisse, le groupe a décidé d'initier la procédure de retrait permettant à Lafarge d'acquérir le solde des actions en circulation. Cette acquisition s'est traduite par l'émission de 52 063 nouvelles actions pour un montant total de 5,5 millions d'euros.

21. INTÉRÊTS MINORITAIRES

(en millions d'euros)	2003	2002	2001
Au 1^{er} janvier	2 155	2 551	1 707
Quote-part de résultat revenant aux minoritaires	237	273	270
Écarts de conversion	(126)	(368)	16
Dividendes versés	(92)	(91)	(65)
Autres	17	(210)	623
Au 31 décembre	2 191	2 155	2 551

Les principaux minoritaires du groupe sont présents chez Lafarge North America, Heracles General Cement, Associated Pan Malaysia Cement Sdn Bhd et Jordan Cement.

22. AUTRES FONDS PROPRES

Les autres fonds propres comprennent des subventions d'investissement.

23. PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES

(a) Variation des provisions

(en millions d'euros)	Provisions pour indemnités de départ à la retraite et autres avantages du personnel postérieurs à l'emploi	Provisions pour restructuration	Provisions pour réaménagement de sites et risque environnemental	Autres*	Total
Au 1^{er} janvier 2001	599	101	190	338	1 228
Dotation nette de l'exercice	88	39	42	136	305
Utilisations de l'exercice	(80)	(148)	(42)	(217)	(487)
Autres variations	164	219	(8)	259	634
Ecarts de conversion	7	-	2	(1)	8
Au 31 décembre 2001	778	211	184	515	1 688
Dotation nette de l'exercice	105	45	46	395	591
Utilisations de l'exercice	(95)	(179)	(37)	(86)	(397)
Autres variations	8	94	28	61	191
Ecarts de conversion	(74)	(17)	(16)	(44)	(151)
Au 31 décembre 2002	722	154	205	841	1 922
Dotation nette de l'exercice	151	21	35	85	292
Utilisations de l'exercice	(98)	(66)	(32)	(71)	(267)
Autres variations	(4)	(36)	24	26	10
Ecarts de conversion	(32)	(10)	(14)	(44)	(100)
Au 31 décembre 2003	739	63	218	837	1 857

* Les autres provisions incluent au 31 décembre 2003 la provision pour risque concurrence pour un montant de 309 millions d'euros (dont 9 millions d'euros d'intérêts de retard comptabilisés en 2003).

(b) Régimes de retraite, indemnités de cessation de service et autres avantages postérieurs à l'emploi.

Les avantages postérieurs à l'emploi accordés par le groupe varient en fonction des obligations légales et de la politique de chaque filiale en la matière. Ils comportent des régimes à cotisations définies et des régimes à prestations définies.

En ce qui concerne les régimes à cotisations définies, les obligations du groupe se limitent au paiement de cotisations périodiques à des organismes extérieurs qui en assurent la gestion administrative et financière.

Seuls les régimes à prestations définies créent des engagements futurs pour le groupe. Ils sont constitués à 93 % d'obligations résultant de régimes de retraite et d'indemnités

de cessation de service, le solde correspondant pour l'essentiel à des engagements de type couverture médicale postérieure à l'emploi. Ces engagements font l'objet d'évaluations périodiques par des actuaires indépendants, sur la base d'hypothèses qui peuvent varier au cours du temps. Ces obligations sont dans la plupart des cas préfinancées par des cotisations employeurs et employés au travers de fonds externes, constituant des entités légales séparées dont les investissements sont soumis aux fluctuations des marchés financiers.

Dans le tableau ci-après, les incidences comptables des régimes de retraite à prestations définies et d'indemnités de cessation de services sont reportées au sein de la colonne "régime de retraite", celles concernant les autres engagements sont détaillées dans la colonne "autres avantages".

Montants inscrits dans les comptes

(en millions d'euros)	Régime de retraite			Autres avantages			TOTAL		
	31/12/03	31/12/02	31/12/01	31/12/03	31/12/02	31/12/01	31/12/03	31/12/02	31/12/01
Charges de retraite payées d'avance	561	617	653	-	-	-	561	617	653
Charges de retraite à payer	(517)	(478)	(511)	(222)	(244)	(267)	(739)	(722)	(778)
Montant net comptabilisé au bilan	44	139	142	(222)	(244)	(267)	(178)	(105)	(125)

Composantes de la charge nette comptabilisée en compte de résultat

	31/12/03	31/12/02	31/12/01	31/12/03	31/12/02	31/12/01	31/12/03	31/12/02	31/12/01
Coût des services rendus au cours de l'exercice	86	98	92	9	8	6	95	106	98
Effet de l'actualisation	215	226	186	18	19	16	233	245	202
Rendement attendu des actifs du régime	(212)	(281)	(247)	-	-	-	(212)	(281)	(247)
Amortissement du coût des services passés	3	3	2	1	(1)	-	4	2	2
Amortissement du montant transitoire	1	1	1	-	-	-	1	1	1
Amortissement des écarts actuariels	52	7	(4)	2	1	-	54	8	(4)
Écarts actuariels non amortis	4	10	(2)	1	1	6	5	11	4
Indemnités spéciales de départ	1	1	5	1	-	-	2	1	5
(Gain) / Perte lié à une réduction	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(Gain) / Perte lié à une liquidation	-	(5)	-	-	-	-	-	(5)	-
Cessions	-	-	(2)	-	(1)	-	-	(1)	(2)
Charge nette relative aux régimes de prestations définies comptabilisée dans le compte de résultat	150	60	31	32	27	28	182	87	59

5

Comptes consolidés

Variation de la valeur actualisée de l'obligation

	31/12/03	31/12/02	31/12/01	31/12/03	31/12/02	31/12/01	31/12/03	31/12/02	31/12/01
Valeur actualisée de l'obligation au 1^{er} janvier	3 892	4 206	2 015	297	291	226	4 189	4 497	2 241
Ecart de change	(290)	(324)	83	(41)	(43)	10	(331)	(367)	93
Coût des services rendus au cours de l'exercice	86	98	92	9	8	6	95	106	98
Effet de l'actualisation	215	226	186	18	19	16	233	245	202
Cotisations salariés	12	11	10	-	-	-	12	11	10
Modifications de plans	10	15	-	12	(1)	1	22	14	1
Réduction de régimes	-	-	1	-	-	-	-	-	1
Liquidation de régimes	(3)	(21)	-	-	-	-	(3)	(21)	-
Regroupements d'entreprises	1	3	2 024	-	5	23	1	8	2 047
Cessions	(2)	-	(16)	-	-	-	(2)	-	(16)
Indemnités spéciales de départ	-	1	5	1	-	2	1	1	7
Prestations versées	(212)	(236)	(182)	(22)	(19)	(20)	(234)	(255)	(202)
(Gains) / Pertes actuariels	283	(87)	(12)	38	37	27	321	(50)	15
Valeur actualisée de l'obligation au 31 décembre	3 992	3 892	4 206	312	297	291	4 304	4 189	4 497

Variation de la juste valeur des actifs du régime

	31/12/03	31/12/02	31/12/01	31/12/03	31/12/02	31/12/01	31/12/03	31/12/02	31/12/01
Juste valeur des actifs du régime au 1^{er} janvier	2 991	3 842	2 008	2	2	2	2 993	3 844	2 010
Ecart de change	(243)	(309)	90	-	-	-	(243)	(309)	90
Rendements réels des actifs du régime	277	(396)	(274)	-	-	-	277	(396)	(274)
Cotisations employeur	95	105 (a)	54	22	19	20	117	124	74
Cotisations salariés	12	11	10	-	-	-	12	11	10
Prestations versées	(212)	(236)	(175)	(22)	(19)	(20)	(234)	(255)	(195)
Liquidation de régimes	(3)	(21)	-	-	-	-	(3)	(21)	-
Regroupements d'entreprises	-	-	2 142	-	-	-	-	-	2 142
Cessions	(2)	-	(9)	-	-	-	(2)	-	(9)
Frais de gestion administrative	(8)	(5)	(4)	-	-	-	(8)	(5)	(4)
Juste valeur des actifs du régime au 31 décembre	2 907	2 991	3 842	2	2	2	2 909	2 993	3 844

(a) Inclut les versements effectués en 2002 au titre de l'opération d'externalisation légale en Espagne, pour 39 millions d'euros.

Composantes des montant inscrits dans les comptes

	31/12/03	31/12/02	31/12/01	31/12/03	31/12/02	31/12/01	31/12/03	31/12/02	31/12/01
Situation financière nette (Gains) / Pertes actuariels non comptabilisés	(1 085)	(901)	(364)	(310)	(295)	(289)	(1 395)	(1 196)	(653)
Montant transitoire non comptabilisé	1 103	1 019	493	80	52	23	1 183	1 071	516
Coût des services passés non comptabilisés	-	1	3	-	-	(1)	-	1	2
	26	20	10	8	(1)	-	34	19	10
(Passif)/Actif net comptabilisé au bilan	44	139	142	(222)	(244)	(267)	(178)	(105)	(125)

Les principales hypothèses actuarielles utilisées pour la comptabilisation des régimes de retraite et indemnités de cessation de service sont les suivantes :

	Etats-Unis			Canada			Grande-Bretagne			Zone euro (hors France, Espagne, Grèce)			France			Espagne			Grèce		
	2003 %	2002 %	2001 %	2003 %	2002 %	2001 %	2003 %	2002 %	2001 %	2003 %	2002 %	2001 %	2003 %	2002 %	2001 %	2003 %	2002 %	2001 %	2003 %	2002 %	2001 %
Taux d'actualisation	6,00	6,80	7,75	6,00	6,35	6,50	5,60	5,75	5,50	5,50	5,50	5,75	5,50	5,50	5,75	5,50	5,50	5,75	5,75	5,75	6,25
Taux de rendement long terme attendus sur les actifs	8,50	9,00	9,00	8,50	9,00	9,00	7,00	7,50	7,50	7,00	7,00	8,00	5,82	5,82	5,82	4,85	4,85	5,75	N/A	N/A	N/A
Taux de croissance des salaires	4,00	4,00	4,50	3,50	3,50	3,50	4,75	4,25	4,50	2,00 à 3,50	2,00 à 3,50	2,00 à 3,50	2,00 à 3,50	2,00 à 3,50	2,00 à 3,50	2,40	2,40	2,40	4,00	4,25	4,75

Pour 2004, les taux de rendement long terme attendus sur les actifs sont de :

Etats-Unis	8,50 %
Canada	8,50 %
Grande-Bretagne	7,30 %
Zone euro	7,00 %
France	5,82 %
Espagne	4,85 %

Les hypothèses de rendement long terme attendu sur les actifs, et les taux d'actualisation retenus pour l'estimation des obligations du groupe, ont été définis à partir des recommandations d'experts indépendants.

Régimes de retraite

Les principaux régimes de retraite à prestations définies offerts par le groupe sont situés au Royaume-Uni (65 % des obligations), en Amérique du Nord (Etats-Unis et Canada, 20 % des obligations) et, dans une moindre mesure, en Allemagne (5 % des obligations).

Au Royaume-Uni, les obligations du groupe proviennent pour l'essentiel de trois plans de pension, dont deux hérités de Blue

Circle Industries depuis 2001. Ces plans ont été fusionnés fin septembre 2003 en un seul plan. Les droits à pension de retraite sont calculés en fonction des salaires de fin de carrière et du nombre d'années d'ancienneté dans le groupe, selon des formules généralement linéaires. Les obligations qui en résultent sont préfinancées au sein de fonds de pension qui constituent des entités légales séparées, administrées par des conseils paritaires. Ces fonds sont alimentés par des cotisations employeur et employés, dont le taux est déterminé en moyenne tous les trois ans par des actuaires indépendants, de telle sorte que les minima de solvabilité réglementaires (MFR pour Minimum Funding Requirement) soient satisfaits et, au-delà, que le financement à long terme des prestations soit assuré. La dernière actualisation de cette étude, réalisée fin septembre 2003, n'a pas conclu à la nécessité d'une augmentation significative des contributions employeurs en 2004. A fin 2003, les actifs de ces fonds de pension étaient investis en actions pour environ 65 %, compte tenu du caractère long terme des prestations à financer, pour environ 31 % en obligations et pour 4 % en placements immobiliers.

En Amérique du Nord (Etats-Unis et Canada), la politique de financement des régimes à prestations définies s'effectue au

travers notamment de fonds de pension pour lesquels le taux de cotisation employeur est encadré par des minima et des maxima de déductibilité au titre de l'impôt sur les sociétés. A fin 2003, environ 69 % des actifs des fonds étaient investis en actions, 30 % en obligations et 1 % en autres types de placement. Le niveau des contributions employeur minimales devrait légèrement augmenter en 2004 pour atteindre environ 56 millions de dollars US. La société a choisi, pour des raisons d'optimisation fiscale et financière, de réaliser un abondement spécifique de 43 millions de dollars US début 2004 auprès de ses fonds de pension canadiens.

En Allemagne, les prestations de retraite consistent en des montants mensuels fixes de pensions complémentaires qui dépendent du niveau hiérarchique atteint en fin de carrière et du nombre d'années d'ancienneté accumulées dans la société. Conformément aux pratiques locales, ces obligations ne font pas l'objet de préfinancements externalisés, mais les droits acquis des bénéficiaires sont garantis en cas d'insolvabilité par un système de mutualisation commun à toutes les sociétés allemandes engagées au titre de régimes comparables. Les plans allemands à prestations définies ont été fermés aux nouveaux entrants en 2001 et remplacés par des plans majoritairement à cotisations définies. Les obligations du groupe dans ce pays devraient donc s'éteindre progressivement.

Conformément aux principes comptables du groupe > (cf. note 2 (o)), les écarts constatés entre les rendements attendus à long terme des investissements des fonds de pension et les rendements réels obtenus sont traités comme des pertes actuarielles. A fin 2003, les pertes actuarielles restant à amortir ont légèrement augmenté, en raison de la révision de certaines hypothèses actuarielles suite à l'évolution des taux longs. Les pertes générées dans l'année suite à ces changements d'hypothèse ont été partiellement compensées par des gains actuariels constatés sur les actifs (rendement obtenu supérieur aux hypothèses de rendement long terme) et l'évolution des taux de change.

Ces pertes seront reconnues à partir de 2004 de manière étalée au compte de résultat pour la partie excédant le "corridor de 10 %".

D'après les informations disponibles, nous n'anticipons pas de dégradation significative de la charge de retraite en 2004, à l'exception des plans nord-américains pour lesquels la charge devrait être alourdie de 21 millions de dollars US environ.

Indemnités de cessation de service

Les indemnités de cessation de service sont, en règle générale, des indemnités forfaitaires calculées en fonction du nombre

d'années de service du salarié et de son salaire annuel au moment de son départ à la retraite, de son départ volontaire ou de son licenciement. Les principaux régimes de cette nature concernent les salariés des entités française, italienne, grecque et chilienne du groupe.

En France, les nouvelles règles introduites par la loi Fillon du 21 août 2003 ont conduit à une révision de certaines hypothèses actuarielles (modalités et âges de départ en retraite, notamment), mais les plans concernés par ces changements restent peu significatifs au niveau du groupe, l'ensemble des obligations des entités françaises en matière de retraite représentant moins de 4 % des engagements du groupe.

Autres avantages postérieurs à l'emploi

Aux Etats Unis et, dans une moindre mesure, en France, certaines sociétés du groupe octroient des avantages post-emploi consistant principalement en une participation à la couverture médicale des retraités. Ces obligations ne font pas l'objet de préfinancements.

24. DETTES

(a) Analyse de la dette brute par nature

(en millions d'euros)	Au 31 décembre		
	2003	2002	2001
Emprunts obligataires	6 480	6 640	6 633
Emprunts bancaires et tirages sur lignes de crédit	1 263	1 929	3 284
Billets de trésorerie et papier commercial	114	1 681	1 590
Autres titres de créance	372	483	798
Autres dettes	466	592	599
Total dette brute	8 695	11 325	12 904
Part à moins d'un an de la dette à long terme	(985)	(524)	(1 350)
Concours bancaires courants	(340)	(530)	(513)
Total dette brute à long terme	7 370	10 271	11 041

Emprunts obligataires

Au 31 décembre 2003, le portefeuille d'emprunts obligataires est composé d'emprunts à taux fixe portant un taux d'intérêt moyen de 5,5 %. Leurs dates d'échéance s'échelonnent de 2004 à 2017, leur année d'échéance moyenne étant 2008. En décembre 2003, le groupe a procédé à l'échange partiel de 5 lignes obligataires existantes de maturité, s'étalant de 2005

à 2007 contre un nouvel emprunt obligataire de 500 millions d'euros à dix ans, portant un taux d'intérêt de 5,448 %.

Par ailleurs, le groupe dispose d'un programme d'émission de titres de créance à moyen et long terme (EMTN), dont le plafond s'élève à 7 milliards d'euros en 2003. Au 31 décembre 2003, le montant de titres émis dans le cadre de ce programme est de 3,238 milliards d'euros, dont 3,118 milliards d'euros d'emprunts obligataires et 120 millions d'euros émis sous forme de placements privés classés en autres titres de créance.

Emprunts bancaires et lignes de crédit confirmées à moyen et long terme

Au 31 décembre 2003, l'encours des emprunts bancaires s'élève à 1,2 milliard d'euros pour l'essentiel répartis sur les filiales du groupe en devises locales. Les tirages sur lignes de crédit confirmées à moyen et long terme sont de 20 millions d'euros sur un montant total de lignes confirmées à moyen et long terme de 3,4 milliards d'euros. Les lignes de crédit sont affectées en priorité à la couverture des financements court terme du groupe, et contribuent à assurer sa liquidité.

Le taux d'intérêt moyen des emprunts bancaires et tirages sur lignes de crédit est d'environ 7,5 %. Ce taux résulte du poids des devises locales dans lesquelles sont exprimées les emprunts bancaires des filiales.

Billets de trésorerie et papier commercial

Au 31 décembre 2003, Lafarge dispose d'un programme de billets de trésorerie lui permettant d'émettre jusqu'à 4 milliards d'euros, utilisables en euros, dollars US, dollars canadiens, francs suisses et livres sterling. A la date de clôture de l'exercice 2003, l'encours de billets de trésorerie s'élève à 86 millions d'euros (dont 46 millions d'euros émis en USD). Ces billets de trésorerie portent un taux d'intérêt moyen basé généralement sur le taux interbancaire européen ("Euribor") auquel est ajoutée une marge moyenne de l'ordre de 3 points de base, pour des maturités s'étalant de deux à six mois. Le taux moyen du portefeuille de billets de trésorerie au 31 décembre 2003 est de 1,7 %.

Le groupe dispose également, par le biais de sa filiale Lafarge North America, d'un programme de papier commercial en dollars US, avec un plafond de 300 millions de dollars US (238 millions d'euros). Au 31 décembre 2003, l'encours du papier commercial dans le cadre de ce programme est nul.

Autres titres de créance

Le portefeuille des autres titres de créance est principalement constitué de titres en euros. A la date de clôture de l'exercice 2003, le taux d'intérêt moyen des autres titres de créance s'élève à 5,2 %. Leur échéance moyenne est 2009.

(b) Analyse de la dette brute par date d'échéance

Au 31 décembre 2003, 89 millions d'euros de dettes à court terme (essentiellement des billets de trésorerie) ont été classés en dettes à long terme par adossement à des lignes de crédit confirmées, le groupe ayant la capacité de les refinancer, à tout moment, à long terme.

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2003
2004	1 325
2005	1 033
2006	2 005
2007	975
2008	1 407
A plus de 5 ans	1 950
Total	8 695

(c) Analyse de la dette brute par devise

(en millions d'euros)	Au 31 décembre					
	2003		2002		2001	
	Avant swaps	Après swaps	Avant swaps	Après swaps	Avant swaps	Après swaps
Euro (EUR)	5 872	3 621	7 714	5 275	8 498	5 850
Dollar américain (USD)	805	2 278	1 048	3 062	1 872	3 647
Livre britannique (GBP)	1 111	1 803	1 391	1 670	1 221	2 064
Ringitt malais (MYR)	168	168	259	259	282	282
Yen japonais (JPY)	77	84	94	111	122	118
Autres	662	741	819	948	909	943
Total	8 695	8 695	11 325	11 325	12 904	12 904

(d) Analyse de la dette brute par type et niveaux de taux d'intérêt

(en millions d'euros)	Au 31 décembre					
	2003		2002		2001	
	Avant swaps	Après swaps	Avant swaps	Après swaps	Avant swaps	Après swaps
Taux variable	1 296	793	3 523	2 891	5 170	4 128
Taux fixe inférieur à 6 %	5 028	5 127	4 726	4 917	4 531	5 015
Taux fixe entre 6 % et 10 %	2 085	2 459	2 641	3 054	2 707	3 231
Taux fixe supérieur à 10 %	286	316	435	463	496	530
Total	8 695	8 695	11 325	11 325	12 904	12 904

Le taux d'intérêt moyen instantané de l'endettement brut au 31 décembre 2003 est de 5,8 % (5,2 % au 31 décembre 2002 et 5,4 % au 31 décembre 2001).

(e) Clauses particulières dans les contrats d'emprunt

Ratios financiers

Les contrats d'emprunt contenant des clauses imposant le respect continu de ratios financiers sont localisés dans les filiales des pays suivants : Afrique du Sud, Etats-Unis, Grande-Bretagne, Inde, Malaisie, Philippines, Pologne et représentent environ 6 % de la dette brute consolidée du groupe. Pour l'essentiel, ces clauses ont une faible probabilité d'être activées. Compte tenu de la répartition de ces financements sur diverses filiales et de la qualité du dispositif de liquidité du groupe, l'existence de ces ratios financiers ne constitue pas un risque matériel sur la situation financière du groupe.

Clauses de changement de contrôle

Des clauses de changement de contrôle figurent dans un certain nombre de contrats de lignes de crédit confirmées, représentant en montant 56 % de l'encours total de ces lignes, soit 1,9 milliard d'euros. Le changement de contrôle dans le capital

de Lafarge annulerait la disponibilité de ces lignes ou en rendrait le remboursement obligatoire en cas de tirage.

25. INSTRUMENTS FINANCIERS

Le groupe a recours à des instruments financiers dérivés, comportant des risques hors bilan pour gérer son exposition aux risques de marché. Ces instruments financiers sont destinés uniquement à couvrir les risques sur des transactions futures ou des engagements fermes. Le groupe n'utilise pas d'instruments dérivés à des fins spéculatives.

(a) Risque de change

Dans le cours normal de ses activités, la politique du groupe est de couvrir tous les risques de change sur ses transactions en devises étrangères par des instruments dérivés dès lors qu'un engagement ferme ou hautement probable en devise étrangère est pris ou connu. Ces instruments dérivés sont limités à des contrats à terme et à des options de change ayant une maturité initiale généralement inférieure à un an.

Cette politique est d'application dans toutes les filiales du groupe auxquelles il appartient d'en assurer le suivi. Lorsque la réglementation locale le permet, les filiales doivent couvrir

leurs éventuelles expositions avec le département trésorerie du groupe.

Les procédures du groupe visent à réduire l'exposition au risque de change en imposant que les dettes et placements des entreprises contrôlées soient libellées dans la même devise que les flux de trésorerie générés par les activités ordinaires, à savoir dans la monnaie fonctionnelle. Le groupe peut adapter cette règle générale dans des cas particuliers pour tenir compte de la situation économique spécifique d'un pays (forte inflation, taux d'intérêt élevés, convertibilité et liquidité de la monnaie, etc). Dans le cadre de cette politique, le groupe est également amené à utiliser des swaps de devises pour convertir en devises étrangères des dettes le plus souvent libellées en euros.

Couverture du risque de change

Au 31 décembre 2003, les contrats à terme ont été principalement conclus pour une durée inférieure à un an. La valeur nominale des instruments de couverture à la date de clôture de l'exercice est la suivante :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre		
	2003	2002	2001
Achats à terme et swaps de change			
Dollar américain (USD)	125	47	37
Livre britannique (GBP)	9	74	264
Autres devises	93	13	49
Total	227	134	350

(en millions d'euros)	Au 31 décembre		
	2003	2002	2001
Ventes à terme et swaps de change			
Dollar américain (USD)	1 420	2 040	1 794
Livre britannique (GBP)	803	443	1 189
Autres devises	184	172	72
Total	2 407	2 655	3 055

(b) Risque de taux d'intérêt

L'exposition du groupe aux variations de taux d'intérêt recouvre deux natures de risques :

- un risque de prix lié aux actifs et passifs financiers à taux fixe. Les variations de taux d'intérêt influent sur la valeur de marché des actifs et passifs financiers à taux fixe ;
- un risque de flux de trésorerie lié aux actifs et passifs financiers à taux variable. Les variations de taux d'intérêt ont une incidence directe sur le résultat futur du groupe.

Le groupe, dans le cadre de sa politique générale, arbitre entre ces deux natures de risques, en utilisant au besoin des swaps de taux d'intérêt.

Couverture du risque de taux d'intérêt

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2003							
	JJ-1 an		1-5 ans		> 5 ans		Total	
	fixe	variable	fixe	variable	fixe	variable	fixe	variable
Dettes financières	836	489	4 733	687	1 830	120	7 399	1 296
Trésorerie	-	1 634	-	-	-	-	-	1 634
Position nette avant gestion	836	(1 145)	4 733	687	1 830	120	7 399	(338)
Hors bilan	79	(79)	419	(419)	5	(5)	503	(503)
Position nette après gestion	915	(1 224)	5 152	268	1 835	115	7 902	(841)

Le montant notionnel des instruments financiers de taux aux dates de clôture est le suivant :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2003							
	Montant notionnel des contrats par date d'échéance ^(a)							
	Taux fixe moyen	2004	2005	2006	2007	2008	> 5 ans	Total
Swap euro payeur de taux fixe	8,4 %	-	865	117	151	70	-	1 203
Autres swaps de taux	-	7	51	19	16	-	4	97
Total		7	916	136	167	70	4	1 300

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2002							
	Montant notionnel des contrats par date d'échéance ^(a)							
	Taux fixe moyen	2003	2004	2005	2006	2007	> 5 ans	Total
Swap euro payeur de taux fixe	8,1 %	77	-	865	119	151	70	1 282
Autres swaps de taux	-	77	5	54	12	11	-	159
Total		154	5	919	131	162	70	1 441

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2001							
	Montant notionnel des contrats par date d'échéance ^(a)							
	Taux fixe moyen	2002	2003	2004	2005	2006	> 5 ans	Total
Swap euro payeur de taux fixe	7,7 %	234	77	-	865	119	221	1 516
Autres swaps de taux	-	286	52	2	53	14	13	420
Total		520	129	2	918	133	234	1 936

(a) Le montant notionnel des contrats représente la valeur nominale des instruments financiers traités avec des contreparties. Les montants notionnels libellés en devises étrangères sont exprimés en euros au taux de la date de clôture de l'exercice.

La part des actifs financiers du groupe correspondant aux liquidités disponibles est gérée à court terme soit par recours à des dépôts auprès des banques, soit par utilisation d'instruments négociables.

Une variation instantanée de 1 % des taux d'intérêt à court terme appliquée à la dette nette aurait un impact maximal, après prise en compte des instruments de couverture, estimé à 13 millions d'euros sur le résultat consolidé du groupe avant impôt.

En cas de variation instantanée de 1 % des courbes de taux d'intérêt relatives aux devises d'endettement du groupe, l'incidence sur la valeur de marché des dettes financières à taux fixe du groupe, après prise en compte des produits dérivés, peut être estimée à 291 millions d'euros.

(c) Risque sur matières premières

Le groupe est exposé au risque de variation des prix de certaines matières premières, principalement charbon, pétrole, gaz et électricité. Le groupe a occasionnellement recours à des instruments dérivés pour gérer le risque sur matières premières. Au 31 décembre 2003, les engagements portent essentiellement sur des contrats à terme d'achat d'électricité, et représentent un montant d'engagement non significatif pour le groupe.

(d) Risque de contrepartie

Le groupe est exposé au risque de crédit en cas de défaillance d'une contrepartie. Le groupe limite son exposition au risque de

contrepartie en sélectionnant rigoureusement ses contreparties et en effectuant un suivi des limites d'exposition calculées selon plusieurs critères (notations des agences de rating, actifs et capitaux propres), selon la nature et les échéances des transactions. L'exposition du groupe au risque de crédit est limitée et le groupe considère qu'il n'existe aucune concentration importante de risque avec une contrepartie. Il ne prévoit aucune défaillance de tiers pouvant avoir un impact important sur sa situation financière.

(e) Risque action

Le groupe a un contrat d'equity swap qui ne porte pas sur des actions propres, mais sur des titres hors groupe détenus par des tiers. Il a été contracté auprès d'un établissement financier dans le cadre de sa stratégie de développement.

Le groupe est exposé au risque de variation de valeur de ce contrat d'equity swap d'un montant notionnel total de 155 millions d'euros et dont la juste valeur ressort à (14) millions d'euros, totalement provisionné au 31 décembre 2003.

(f) Justes valeurs

Le tableau ci-après détaille la valeur comptable et la juste valeur des instruments financiers comptabilisés au bilan et en hors bilan :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre					
	2003		2002		2001	
	Valeur comptable	Juste valeur	Valeur comptable	Juste valeur	Valeur comptable	Juste valeur
Instruments financiers au bilan						
Actifs						
Trésorerie	1 634	1 634	1 109	1 109	1 201	1 201
Clients et comptes rattachés	1 754	1 754	1 816	1 816	2 230	2 230
Autres titres de participation	481	437	462	359	671	621
Passifs						
Concours bancaires	340	340	530	530	513	513
Fournisseurs et comptes rattachés	1 234	1 234	1 205	1 205	1 467	1 467
Emprunts obligataires	6 480	6 807	6 640	6 908	6 633	6 679
Autres dettes à long terme	1 875	1 898	4 155	4 189	5 758	5 771
Instruments dérivés						
Swaps de taux d'intérêt et contrats à terme de taux	-	(90)	-	(200)	-	(211)
Contrats de change à terme	-	133	-	91	-	(37)

La valeur de marché des instruments utilisés a été déterminée sur la base d'informations de marché disponibles ou à partir d'autres méthodes de valorisation, telle que la valeur actualisée des flux de trésorerie. En tout état de cause, l'estimation des valeurs de marché se fonde sur une certaine interprétation des

informations de marché nécessaires à la valorisation. De ce fait, ces estimations ne reflètent pas nécessairement les montants qui pourraient être reçus ou versés en cas de dénouement des instruments sur le marché.

L'utilisation de différentes estimations, méthodes et hypothèses peut avoir un effet important sur les montants estimés de juste valeur. Les méthodes utilisées sont les suivantes :

Trésorerie, clients et comptes rattachés, fournisseurs et comptes rattachés et concours bancaires : en raison de leur caractère court terme, la valeur comptable de ces éléments est une estimation de leur juste valeur.

Autres titres de participation : l'estimation de la juste valeur des actions de sociétés cotées est fondée sur leurs prix de marché au 31 décembre 2003, 2002 et 2001. Pour les titres des sociétés non cotées, aucune estimation raisonnable de la juste valeur, n'impliquant pas des coûts excessifs, n'a pu être réalisée.

Emprunts obligataires : la juste valeur des emprunts obligataires a été estimée à la valeur de marché des emprunts dès lors que le marché est suffisamment liquide.

Dettes à long terme : la juste valeur des dettes à long terme a été déterminée, pour chaque dette, en estimant les flux de trésorerie futurs relatifs à chaque dette, actualisés avec un taux d'intérêt prenant en considération le risque de crédit du groupe à la date de clôture pour des dettes similaires.

Instruments dérivés : la juste valeur des contrats de change à terme et des swaps de taux d'intérêt et de devises a été calculée en utilisant les prix de marché que le groupe devrait payer ou recevoir pour dénouer ces contrats. Ont été retenues, en premier lieu, les estimations de la juste valeur de ces instruments réalisées par les établissements financiers tiers aux dates de clôture.

26. AUTRES CRÉDITEURS

Les autres dettes se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre		
	2003	2002	2001
Personnel - rémunérations dues	356	365	343
Intérêts à payer	202	223	263
État-impôt sur les bénéfices	125	332	453
État-autres impôts et taxes	146	230	138
Rabais, remises, ristournes à payer	31	61	37
Dettes sur immobilisations	127	39	30
Autres dettes	698	688	1 046
TOTAL	1 685	1 938	2 310

27. ENGAGEMENTS HORS BILAN

Les procédures mises en place par le groupe permettent de recenser l'ensemble des principaux engagements du groupe et de ne pas omettre d'engagements significatifs.

(a) Hypothèques et nantissements

Les nantissements de titres et d'actifs, les hypothèques et les cautions et garanties données représentent les montants suivants :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre		
	2003	2002	2001
Nantissements de titres et d'actifs	18	77	161
Hypothèques	603	766	566
Cautions et autres garanties données	191	166	404
TOTAL	812	1 009	1 131

Les principaux nantissements et hypothèques contractés par le groupe au 31 décembre 2003 sont détaillés ci-après :

Nantissements et Hypothèques	Montant d'actif nanti	Total bilan	% nanti
Immobilisations incorporelles	-	2 823	
Immobilisations corporelles	616	10 402	6 %
A moins d'un an	22		
De un à cinq ans	392		
A plus de cinq ans	202		
Immobilisations financières	5	1 674	0 %
A moins d'un an	-		
De un à cinq ans	5		
A plus de cinq ans	-		
TOTAL	621	14 899	4 %

(b) Obligations contractuelles

Les obligations contractuelles représentent au 31 décembre 2003 les montants suivants :

(en millions d'euros)	Paiements dus par période					
	A moins d'un an	De un à cinq ans	A plus de cinq ans	Total 2003	2002	2001
Dettes brutes*	1 325	5 420	1 950	8 695	11 325	12 904
Obligations en matière de location financement	3	5	24	32	14	20
Locations d'exploitation	142	318	263	723	735	400
Engagements d'investissements industriels et autres engagements d'achats	332	259	191	782	613	337
Autres engagements	20	27	45	92	138	49
TOTAL	1 822	6 029	2 473	10 324	12 825	13 710

* > Cf. Note 24 (a)

Le groupe loue des terrains, carrières, constructions et équipements en location d'exploitation. La charge locative relative aux exercices clos les 31 décembre 2003, 2002 et 2001 s'élève respectivement à 133 millions d'euros, 84 millions d'euros et 41 millions d'euros.

(c) Autres engagements commerciaux

Le montant des autres engagements commerciaux est présenté ci-dessous :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre		
	2003	2002	2001
Lignes de crédit confirmées non utilisées	3 381	3 843	2 954
Obligations de rachat	448	745	742
TOTAL	3 829	4 588	3 696

Dans le cadre de l'acquisition de certaines entités, le groupe a consenti à des actionnaires tiers des options de vente de leur participation à un prix prédéterminé en fonction de la valeur de marché. Ces actionnaires sont soit des institutions internationales telles que la Banque européenne de reconstruction et de développement, soit des investisseurs privés financiers ou industriels, voire les anciens actionnaires des entités considérées. L'exercice de ces options augmenterait le pourcentage de détention du groupe dans le capital de ces sociétés. Dans l'hypothèse où l'ensemble de ces options serait exercé, la valeur d'achat, y compris dette nette acquise, s'élèverait à 448 millions d'euros en valeur au 31 décembre 2003. En 2004 et 2005, une partie de ces options est exerçable pour

des montants respectifs, en valeur au 31 décembre 2003, de 197 millions d'euros et de 112 millions d'euros. Le solde, soit 139 millions d'euros, est exerçable à partir de 2006.

En janvier 2004, le groupe a acquis pour un montant de 71 millions de dollars US (56 millions d'euros), 10,2 % des titres de sa filiale coréenne Lafarge Halla Cement auprès du State of Wisconsin Investment Board ("SWIB"). A compter de 2004, Lafarge Halla Cement sera consolidée en intégration globale, alors qu'elle était jusqu'ici consolidée par intégration proportionnelle, ce qui entraînera une augmentation de l'endettement net consolidé de 15 millions d'euros. Suite à cette opération, une option de vente, préalablement consentie à SWIB par le groupe, a été annulée.

Après prise en compte de cette acquisition, la valeur d'achat, y compris l'endettement net acquis, qui résulterait de l'exercice de l'ensemble des options s'élèverait à 377 millions d'euros, dont 126 millions d'euros au titre des options exerçables en 2004.

En relation avec l'acquisition de BCI le 11 juillet 2001, Lafarge S.A. a donné à Lafarge North America (anciennement Lafarge Corporation) le droit d'acheter certaines activités de ciment et de matériaux de construction en Amérique du Nord qui appartenaient à BCI. L'option d'achat sur ces actifs est exerçable entre le 1^{er} juillet 2002 et le 31 décembre 2004 pour un prix de 1 400 millions de dollars US, sujet à certains ajustements à la date d'acquisition. L'exercice du call par Lafarge North America n'aurait pas d'impact sur les comptes consolidés.

28. LITIGES

Le 3 décembre 2002, Lafarge a fait l'objet d'une décision de la Commission européenne lui imposant une amende de 250 millions d'euros au motif que certaines de ses filiales auraient participé avec leurs concurrents, entre 1992 et 1998, à des répartitions de marché ainsi qu'à des concertations sur les prix de la plaque de plâtre, essentiellement au Royaume-Uni et en Allemagne. Lafarge conteste vigoureusement cette décision et a déposé un recours auprès du tribunal de première instance (TPI) à Luxembourg, le 14 février 2003. La procédure est actuellement en cours devant le TPI. Elle devrait durer plusieurs années au regard des durées d'autres affaires comparables. En contrepartie de la fourniture d'une garantie bancaire, aucun paiement ne sera exigible avant la décision du TPI.

A la suite d'enquêtes sur le marché allemand du ciment, les autorités allemandes de la concurrence (le Bundeskartellamt) ont imposé, le 14 avril 2003, des amendes aux principaux cimentiers en Allemagne, dont l'une d'un montant de 86 millions d'euros à Lafarge Zement, la filiale cimentière du groupe en Allemagne, au titre de prétendues pratiques anti-concurrentielles en Allemagne. Lafarge Zement estime que le montant de l'amende est disproportionné au regard des faits et a formé un recours contre cette décision auprès du tribunal supérieur (le Oberlandesgericht) de Düsseldorf. La décision du tribunal n'est pas attendue avant plusieurs années. Aucun paiement ou garantie n'est dû avant la décision du tribunal.

Un montant de 300 millions d'euros a été provisionné dans les comptes clos au 31 décembre 2002 au titre de ces litiges, ainsi qu'un montant de 9 millions d'euros au titre des intérêts de retard en 2003.

Le 28 mars 2001, Dunn Industrial Group Inc. (Dunn Industrial) a assigné Lafarge North America et la commune de Sugar Creek, Missouri, devant le tribunal (Circuit Court) du comté de Jackson, Missouri. Selon Dunn Industrial, maître d'œuvre de la construction de la nouvelle cimenterie de Lafarge North America à Sugar Creek, Missouri, Lafarge North America a étendu la nature des travaux à réaliser par Dunn Industrial sans rallonger les délais de réalisation ou augmenter le prix à payer au titre de ces travaux. Dans son assignation, Dunn Industrial soutient qu'il y a eu rupture du contrat et des garanties et des déclarations inexactes et demande le paiement des services rendus, des dommages et intérêts, ainsi que le bénéfice du privilège du constructeur à l'encontre de Lafarge North America et de la commune de Sugar Creek. Le tribunal de première instance a jugé que les demandes présentées par Dunn Industrial ne nécessitaient pas de passer par une procédure d'arbitrage avant d'être plaidées devant le tribunal. En décembre

2002, la cour d'appel du Missouri a cassé la décision du tribunal donnant droit à la demande de Lafarge North America à ce que les prétentions de Dunn Industrial fassent l'objet d'une procédure d'arbitrage. Statuant sur un pourvoi déposé par Dunn Industrial, la cour suprême de l'Etat du Missouri a confirmé la décision de la cour d'appel selon laquelle les prétentions de Dunn Industrial doivent faire l'objet d'une procédure d'arbitrage. Dans le cadre de la procédure d'arbitrage, Dunn Industrial demande plus de 120,5 millions de dollars US de dommages et intérêts. Lafarge North America a déposé des demandes reconventionnelles, estimant que les demandes de Dunn Industrial ne sont pas fondées et oppose une défense vigoureuse dans le cadre de la procédure d'arbitrage.

Une des anciennes filiales du groupe aux Pays-Bas Tollens Coatings B.V., est l'un des défendeurs à l'action intentée en 1990 par le gouvernement en raison du déversement de certains déchets dans le canal de Lekkerkerk, entre 1968 et 1971. À cette époque, Tollens Coatings B.V. avait une usine de fabrication de peinture et avait chargé une autre société de transporter et d'éliminer les déchets produits par l'usine. Le gouvernement réclame 160 000 000 florins (soit environ 72,6 millions d'euros) de dédommagement, plus les intérêts. Tollens Coatings B.V. soutient qu'elle n'a pas donné d'ordre à la société en cause de déverser les déchets dans le canal de Lekkerkerk et qu'elle n'avait pas été informée de ces agissements. Avec l'accord des parties, la procédure, qui est toujours au stade de la première instance, a été renvoyée plusieurs fois par le tribunal. Depuis 1993, aucun acte n'a été déposé. En juillet 2001, l'Etat néerlandais a pris des mesures pour interrompre la prescription sans autre action de leur part. Le litige reste donc en suspens à ce jour. Tollens Coating B.V. a été cédée avec la branche Matériaux de Spécialité. Cependant, dans le cadre des accords de cession et de l'accord conclu lors de la cession de Materis Participations à LBO France, le groupe a garanti l'acquéreur contre toute conséquence financière éventuelle résultant de ce litige.

Enfin, certaines filiales du groupe font l'objet de litiges et de réclamation dans le cours normal de leurs affaires. Le règlement de ces litiges ne devrait pas avoir d'incidence significative sur les comptes de la société.

29. OPÉRATIONS ENTRE PARTIES LIÉES

Les transactions avec les sociétés mises en équivalence ne sont pas significatives sur l'exercice 2003. Les opérations réalisées par le groupe avec les autres parties liées le sont à des conditions normales de marché similaires à celles qui sont consenties à des groupes d'importance équivalente.

Par ailleurs, Lafarge North America a reçu de Blue Circle North America le mandat de gérer, moyennant rémunération, les actifs visés ci-dessus à compter du 11 juillet 2001 jusqu'au 31 décembre 2002. Depuis cette date, le mandat a fait l'objet d'un renouvellement annuel par tacite reconduction.

30. CHARGES DE PERSONNEL ET RÉMUNÉRATIONS ALLOUÉES AUX MEMBRES DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION

(a) Effectif et charges de personnel

	2003	2002	2001
Cadres	10 976	11 647	10 811
Non cadres	64 362	65 900	72 081
Total des effectifs	75 338	77 547	82 892

(en millions d'euros)	Exercices clos le 31 décembre		
	2003	2002	2001
Charges de personnel	2 380	2 749	2 550

(b) Rémunérations allouées aux membres des organes d'administration et de direction

(en millions d'euros)	Exercices clos le 31 décembre		
	2003	2002	2001
Conseil d'administration*	0,5	0,5	0,6
Direction	9,1	7,4	8,6
Total	9,6	7,9	9,2

* Jetons de présence.

31. PRINCIPALES DIVERGENCES ENTRE LES PRINCIPES COMPTABLES DU GROUPE ET LES NORMES AMÉRICAINES

Du fait de la cotation de ses actions aux Etats-Unis, le groupe Lafarge établit des comptes selon le référentiel comptable des

Etats-Unis et dépose auprès de la "Securities and Exchange Commission" (SEC) un document "Form 20-F" reprenant les comptes publiés en France, ainsi qu'un tableau de réconciliation rapprochant le résultat net et les capitaux propres établis en principes comptables français de leurs équivalents en principes comptables américains.

Le tableau de passage entre ces comptes consolidés et des comptes qui seraient présentés selon les normes comptables américaines tel que publié dans le "Form 20-F" se présente comme suit :

(en millions d'euros)	2003		2002	
	Résultat net	Capitaux propres	Résultat net	Capitaux propres
En normes françaises	728	8 185	456	6 981
Regroupement d'entreprises	128	162	168	118
Engagements de retraite	(4)	(767)	1	(536)
Dépréciation exceptionnelle des écarts d'acquisition	-	(160)	(160)	(160)
Plans de stock-options et Lafarge en action	(2)	(7)	35	(21)
Provisions pour restructurations	(7)	7	(87)	33
Instruments dérivés	29	(78)	(8)	(154)
Titres disponibles à la vente	-	(44)	-	(105)
Autres retraitements	(41)	(175)	(11)	(62)
Impact fiscal des ajustements ci-dessus	18	308	35	236
Intérêts minoritaires	(18)	69	7	64
En normes américaines	831	7 500	436	6 394

Les principaux écarts concernent :

- le traitement des regroupements d'entreprises, et notamment depuis le 1^{er} janvier 2002, le non amortissement des écarts d'acquisition positifs ;
- la comptabilisation des engagements de retraite et, notamment, la différence de principe pour le traitement des "ajustements de dette minimum" ;
- les effets de l'application de la norme SFAS 142, résultant non pas de l'application des principes comptables, mais des différences dans les valeurs des actifs nets comptables telles qu'elles ont été déterminées dans les deux référentiels ;
- les plans de stocks-options pour lesquels l'écart entre le prix d'exercice des options et la valeur boursière des actions est reconnu dans le compte de résultat en norme américaine ;
- les plans d'attribution d'actions aux salariés pour lesquels le coût d'abondement est constaté en résultat en norme américaine ;
- les provisions pour restructurations (la majeure partie de l'écart provenant des coûts de restructuration pour départs volontaires qui ne sont provisionnés que lors de l'acceptation du plan par les salariés en norme américaine) ;
- les instruments dérivés (l'écart s'expliquant principalement par la comptabilisation à leur juste valeur en norme américaine des swaps de taux d'intérêt et des options d'achat et de vente croisées) ;
- les moins-values latentes sur titres considérés comme "disponibles à la vente", évaluées à leur valeur de marché en norme américaine ;
- les effets des éléments ci-dessus sur les postes impôts et intérêts minoritaires.

Les explications détaillées relatives aux écarts décrits ci-dessus sont présentées dans le "Form 20-F" disponible sur le site internet du groupe.

32. PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

Pays Sociétés	Branches					Méthode de consolidation et pourcentages au 31/12/2003			
	Ciment	Granulats et Béton	Toiture	Plâtre	Autres	Méthode	% Contrôle	% d'intérêts	
Algérie Colpa				●		Globale	100,00	57,15	
Afrique du Sud Lafarge South Africa Limited Lafarge Roofing (Pty) Ltd Macsteel Interior Systems	●	●	●	●		Globale Globale Equivalence	100,00 100,00 40,00	100,00 100,00 40,00	
Allemagne Lafarge Zement GmbH Wössinger Zement GmbH Karsdorfer Zement GmbH Lafarge Beton GmbH Lafarge Gips GmbH Lafarge Roofing GmbH Lafarge Dachsysteme GmbH Lafarge Roofing Components GmbH & Co KG* RuppKeramik GmbH Schiedel GmbH & Co* btg Schornsteintechnik GmbH Kloeber GmbH & Co KG*	● ● ●	●		●		Globale Globale Globale Globale Globale Globale Globale Globale Globale Globale Globale Globale Globale	100,00 100,00 100,00 100,00 100,00 100,00 100,00 100,00 100,00 100,00 100,00 100,00 100,00	100,00 100,00 100,00 100,00 100,00 100,00 100,00 100,00 100,00 100,00 100,00 100,00 100,00	
Amérique du Nord Lafarge Canada Lafarge North America Carmeuse North America Monier Inc. Lafarge Road Marking System MonierLifetile LLC Blue Circle North America Bulk Materials Inc.	● ●	● ●		● ●		Chaux Applications routières	Globale Globale Equivalence Globale Globale Proportionnelle Globale Equivalence	53,13 53,13 40,00 100,00 100,00 50,00 100,00 48,24	53,13 53,13 40,00 100,00 100,00 50,00 99,91 48,24
Argentine Durlock S.A.				●		Proportionnelle	40,00	40,00	
Australie Lafarge Australia (Pty) Ltd Lafarge Plasterboard (Pty) Ltd				● ●		Globale Globale	100,00 100,00	100,00 100,00	
Autriche Lafarge Perlmooser AG Schiedel Kaminwerke GmbH Bramac Dachsysteme International GmbH Tondach Gleinstätten AG	●	●	●	● ●		Globale Globale Proportionnelle Equivalence	100,00 100,00 50,00 25,00	100,00 100,00 50,00 25,00	

*Ces sociétés remplissant les conditions d'exemption prévues par la loi allemande ont décidé de ne pas publier leurs états financiers.

5

Comptes consolidés

Périmètre de consolidation (suite)

Pays Sociétés	Branches					Méthode de consolidation et pourcentages au 31/12/2003		
	Ciment	Granulats et Béton	Toiture	Plâtre	Autres	Méthode	% Contrôle	% d'intérêts
Bangladesh Lafarge Surma Cement Limited	●					Proportionnelle	50,00	29,44
Belgique Lafarge Roof Product Belgium N.V.			●			Globale	100,00	100,00
Bénin SCB Lafarge	●					Proportionnelle	50,00	50,00
Bosnie Schiedel Sistemi dimnjaka d.o.o. Bramac Krovnisistemi d.o.o.			● ●			Globale Proportionnelle	100,00 50,00	100,00 50,00
Brésil Companhia Nacional de Cimento Portland Cimento Maua Lafarge Brasil S.A. Centrabeton Ltda Gipsita SA Mineração, Industria E comercio Cimento Tupi S.A. Lafarge Roofing Brasil Ltda	● ● ● ● ●	● ●		●		Globale Globale Globale Globale Proportionnelle Equivalence Globale	99,75 99,90 99,15 99,99 60,00 20,00 100,00	99,75 90,84 90,12 90,11 60,00 19,96 100,00
Bulgarie Bramac Pokrovni Sistemi EOOD			●			Proportionnelle	50,00	50,00
Cambodge CPAC Monier (Cambodia) Co Ltd			●			Equivalence	25,00	25,00
Cameroun Cimenteries du Cameroun	●					Globale	56,73	56,73
Chili Sociedad Industrial Romeral S.A. Empresas Melon SA	● ●	●		●	Mortiers	Proportionnelle Globale	40,00 84,21	40,00 84,14
Chine Beijing Chinefarge Cement Limited Liability Company Beijing Ycheng Lafarge Concrete Lafarge Onoda Gypsum Shanghai Dujiangyan Lafarge Roofing Systems (China) Ltd Lafarge Chongqing Cement Company	● ● ● ● ●	●		●		Globale Globale Proportionnelle Globale Globale Globale	65,00 76,72 50,00 75,00 100,00 70,59	58,62 69,20 31,29 67,64 100,00 63,67

Pays Sociétés	Branches					Méthode de consolidation et pourcentages au 31/12/2003		
	Ciment	Granulats et Béton	Toiture	Plâtre	Autres	Méthode	% Contrôle	% d'intérêts
Corée du Sud								
Lafarge Buycksan Gypsum				●		Proportionnelle	50,00	49,70
Lafarge Halla Cement	●					Proportionnelle	39,90	39,90
Lafarge Roofing (Korea) Ltd			●			Globale	100,00	75,00
Croatie								
Bramac pokrovni sistemi d.o.o.			●			Proportionnelle	50,00	50,00
Danemark								
Lafarge Tekkin A/S			●			Globale	100,00	100,00
Egypte								
Beni Suef Cement Company	●					Proportionnelle	50,00	50,00
Alexandria Portland Cement Company	●					Proportionnelle	44,50	44,50
Espagne								
Lafarge Asland SA	●	●				Globale	99,62	99,62
Readymix Asland		●				Proportionnelle	50,00	49,81
Yesos Ibericos				●		Equivalence	40,69	40,69
Cementos Molins	●					Equivalence	40,91	40,75
Redland Ibérica SA			●			Equivalence	47,00	47,00
Finlande								
Lafarge Tekkin OY			●			Globale	100,00	100,00
Schiedel Savuhormistot OY			●			Globale	100,00	100,00
France et outre-mer								
Lafarge Ciments	●					Globale	100,00	100,00
Société des Ciments Antillais	●	●				Globale	69,44	69,44
Lafarge Bétons		●				Globale	100,00	100,00
Lafarge Granulats		●				Globale	100,00	100,00
Lafarge Plâtres				●		Globale	100,00	100,00
Lafarge Couverture SA			●			Globale	100,00	100,00
Cie Réunionnaise d'importation	●					Globale	100,00	82,88
Sobex		●				Globale	100,00	93,30
Grèce								
Lafarge Beton Industrial Commercial S.A.		●				Globale	53,17	53,12
Heracles General Cement	●	●				Globale	53,17	53,12
Honduras								
Industria Cementera Hondurena	●					Globale	53,00	52,80
Hongrie								
Leier BCM-KFT	●					Equivalence	40,00	40,00
Indonésie								
P.T. Semen Andalas Indonesia	●					Globale	100,00	100,00
P.T. Lafarge Roofing Indonesia			●			Globale	100,00	100,00
P.T. Petrojaya Boral Plasterboard Indonesia				●		Proportionnelle	50,00	42,90

Périmètre de consolidation (suite)

Pays Sociétés	Branches					Méthode de consolidation et pourcentages au 31/12/2003		
	Ciment	Granulats et Béton	Toiture	Plâtre	Autres	Méthode	% Contrôle	% d'intérêts
Inde Lafarge India Ltd	●					Globale	70,78	70,78
Irlande Lafarge Plasterboard Ireland Ltd Redland Tile & Brick Ltd Schiedel Chimney Systems Ireland Ltd			●	●		Globale Globale Globale	100,00 100,00 100,00	100,00 100,00 100,00
Italie Lafarge Adriasebina Lafarge Gessi SpA Lafarge Roofing Italia SpA	●	●	●	●		Globale Globale Globale	100,00 100,00 100,00	99,62 100,00 100,00
Japon Lafarge Braas Roofing Japan Co. Ltd ASO Cement	●	●	●			Globale Equivalence	85,20 39,40	75,10 22,45
Jordanie Jordan Cement Factory	●					Globale	48,15	48,15
Kenya Bamburi Cement Ltd	●					Globale	73,31	58,64
Lituanie Lafarge Tekkin UAB			●			Globale	100,00	100,00
Madagascar Nouvelle cimenterie d'Amboanio SA (SANCA)	●					Globale	100,00	65,97
Malaisie Lafarge Roofing Holdings Sdn Bhd Associated Pan Malaysia Cement Sdn Bhd Kedah Cement Sdn Bhd Supermix concrete Malaysia Sdn Bhd Boral Plasterboard Malaysia			●			Globale Globale Globale Globale Proportionnelle	100,00 100,00 100,00 61,74 50,00	100,00 60,73 60,73 37,49 30,03
Malawi Portland Malawi	●					Globale	75,17	75,17
Maroc Lafarge Maroc Lafarge Ciment Maroc Lafarge Cementos Lafarge Béton	● ● ●	● ●				Proportionnelle Proportionnelle Proportionnelle Proportionnelle	50,00 50,00 50,00 50,00	49,99 34,93 34,19 34,58
Mexique California Clay Tile de Mexico S.A. de C.V. Lafarge Cementos S.A. de C.V.	●		●			Equivalence Globale	50,00 100,00	50,00 90,12

Pays Sociétés	Branches					Méthode de consolidation et pourcentages au 31/12/2003		
	Ciment	Granulats et Béton	Toiture	Plâtre	Autres	Méthode	% Contrôle	% d'intérêts
Nigeria								
West African Portland Cement Company	●					Globale	50,01	49,96
Ashakacem Plc	●					Globale	50,16	50,11
Norvège								
Lafarge Tekkin AS			●			Globale	100,00	100,00
Schiedel Skorsteiner AS			●			Globale	100,00	100,00
Ouganda								
Hima Cement Ltd	●					Globale	100,00	71,01
Pays-Bas								
Gyvlon BV				●		Globale	100,00	100,00
Lafarge Gips BV				●		Globale	100,00	100,00
Lafarge Roofing Benelux BV			●			Globale	100,00	100,00
Philippines								
Lafarge Philippines	●					Globale	100,00	100,00
CPAC Monier Philippines Inc.			●			Proportionnelle	50,00	50,00
Boral Philippines				●		Proportionnelle	50,00	42,90
Pologne								
Lafarge Polska Spolka Akcyjia	●	●				Globale	100,00	100,00
Lafarge Cement Polska	●	●				Globale	100,00	100,00
Lafarge Beton Polska		●				Globale	100,00	100,00
Lafarge Kruszywa Sp z.o.o		●				Globale	100,00	100,00
Braas Polska Sp z.o.o			●			Globale	100,00	100,00
Rupp Ceramika Polska Sp z.o.o			●			Globale	100,00	100,00
Lafarge Gips Polska				●		Globale	100,00	100,00
Dolina Nidy				●		Globale	100,00	95,90
Nida Gips				●		Globale	100,00	97,54
Portugal								
Betecna Betao Pronto		●				Proportionnelle	50,00	49,81
Britas do Alenquer		●				Proportionnelle	50,00	49,81
Thomas Eurobetao		●				Proportionnelle	50,00	49,81
République tchèque								
Lafarge Cement AS	●	●				Globale	96,37	96,36
Bramac Spol s.r.o.			●			Proportionnelle	50,00	50,00
Roumanie								
Lafarge Romcim S.A.	●	●			Chaux	Globale	98,56	77,81
Lafarge Arcom Gips				●		Globale	90,00	70,03
Royaume-Uni								
Lafarge Redland Aggregates Ltd		●			Chaux	Globale	100,00	100,00
Lafarge Plasterboard Ltd				●		Globale	100,00	100,00
Redland Roofing Limited			●			Globale	100,00	100,00
Blue Circle Industries Plc	●					Globale	99,91	99,91
Britania Aggregates Limited		●				Proportionnelle	50,00	25,00
Bluewater Concrete Ltd		●				Proportionnelle	50,00	50,00
Redland Westminster Aggregates Ltd		●				Proportionnelle	50,00	50,00
Scotcem Roof Tiles Ltd			●			Globale	100,00	100,00
BC Ebbsfleet Ltd					Immobilier	Proportionnelle	50,00	49,96

Périmètre de consolidation (suite)

Pays Sociétés	Branches					Méthode de consolidation et pourcentages au 31/12/2003		
	Ciment	Granulats et Béton	Toiture	Plâtre	Autres	Méthode	% Contrôle	% d'intérêts
Russie								
DAO Voskresensk cement	●					Globale	83,85	83,85
OOO Braas DSK 1			●			Globale	67,10	67,10
Ural Cement	●					Globale	75,00	75,00
Serbie								
Beocinska Fabrika Cementa	●					Globale	69,41	34,72
Schiedel dimnjacki Sistemi d.o.o.			●			Globale	100,00	100,00
Singapour								
Blue Circle Materials Singapore	●					Globale	100,00	60,73
Supermix Singapore		●				Globale	51,00	33,77
Boral Singapore				●		Proportionnelle	50,00	30,03
Slovaquie								
Povazska Cementaren a.s.	●					Equivalence	27,00	27,00
Chimneys Slovaque republic NC			●			Globale	100,00	100,00
Slovénie								
Bramac Dachsteinproduktion								
Baustoffindustrie d.o.o.			●			Proportionnelle	50,00	50,00
Schiedel d.o.o.			●			Globale	100,00	100,00
Lafarge Cement D.D.*	●					Globale	55,89	55,89
Sri Lanka								
Mahawelhi Marine Cement Co.	●					Globale	90,00	84,96
Suède								
Orebrö Kartongbruck AB				●		Globale	100,00	100,00
Lafarge Tekkin AB			●			Globale	100,00	100,00
Suisse								
Cementia Trading Ltd AG	●					Globale	100,00	100,00
Marine Cement Ltd	●					Globale	100,00	99,96
Braas Schweiz AG			●			Globale	100,00	100,00
Tanzanie								
Mbeya	●					Globale	62,76	62,76
Thaïlande								
Lafarge Prestia Co Ltd				●		Proportionnelle	50,00	42,90
CPAC Roof Tile Co. Ltd			●			Equivalence	24,90	24,90
Siam Gypsum Industry				●		Proportionnelle	50,00	30,46
Lafarge Roofing (Thailand) Co. Ltd			●			Globale	100,00	100,00
Lafarge Siam Roofing Co. Ltd			●			Globale	100,00	75,00

*La société Cementarna Trbovlje a changé de dénomination sociale en 2003 et s'appelle désormais Lafarge Cement D.D.

Pays Sociétés	Branches					Méthode de consolidation et pourcentages au 31/12/2003		
	Ciment	Granulats et Béton	Toiture	Plâtre	Autres	Méthode	% Contrôle	% d'intérêts
Turquie								
Lafarge Aslan Cimento AS	●	●				Globale	96,84	96,72
Agretas Agregada Insaat San.ve Tic.AS	●	●				Globale	100,00	99,85
Dalsan Alçy AS				●		Proportionnelle	50,00	50,00
Yloac Cement	●					Proportionnelle	50,00	49,92
Yloac AS	●	●				Proportionnelle	50,00	49,92
Lafarge Ybitas		●				Proportionnelle	50,00	49,92
Lafarge Entegre Harç Sanayi ve Ticaret AS					Mortiers / Chaux	Proportionnelle	50,00	50,00
Lafarge Cati Cozumleri Sanayi ve Ticaret AS			●			Globale	100,00	100,00
Ukraine								
Mykolaivcement	●					Globale	98,10	98,10
Lafarge Gypsum Ukraine				●		Globale	100,00	100,00
Stromgyps				●		Globale	100,00	81,44
Braas Ukraine GmbH			●			Globale	100,00	100,00
Venezuela								
Fabrica Nacional de Cementos	●					Globale	61,14	60,93
Cementos Catatumbo CA	●					Equivalence	23,32	23,32
Tachira Cementos	●					Globale	99,75	75,44
Induconagre		●				Globale	100,00	60,93
Vietnam								
Supermix concrete Co Ltd		●				Globale	70,00	23,64
Zambie								
Chilanga	●					Globale	84,00	84,00
Zimbabwe								
Circle Cement	●					Globale	76,45	76,39

5

Comptes consolidés

⑥ Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

Exercice clos le 31 décembre 2003

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous avons procédé au contrôle des comptes consolidés de la société Lafarge relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2003, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

Nous avons effectué notre audit selon les normes professionnelles applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à examiner, par sondages, les éléments probants justifiant les données contenues dans ces comptes. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis et les estimations significatives retenues pour l'arrêté des comptes et à apprécier leur présentation d'ensemble. Nous estimons que nos contrôles fournissent une base raisonnable à l'opinion exprimée ci-après.

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

En application des dispositions de l'article L.225-235 1^{er} alinéa du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

L'évaluation des écarts d'acquisition et des immobilisations incorporelles a été effectuée en conformité avec les méthodes comptables du groupe décrites dans la note 2K de l'annexe.

Nous estimons que les approches retenues par le groupe sont appropriées sur la base des éléments actuels d'appréciation qui nous ont été communiqués.

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

Neuilly-sur-Seine et Paris, le 26 février 2004

Les commissaires aux comptes

Deloitte Touche Tohmatsu



Arnaud de Planta



Jean-Paul Picard



Thierry Karcher

⑦ Comptes sociaux de la société Lafarge

7.1 COMPTES SOCIAUX RÉSUMÉS

La version intégrale des comptes sociaux de la société Lafarge est disponible sur simple demande auprès de la société.

Résultats au 31 décembre 2003

(en millions d'euros)	Notes	2003	2002	2001
Résultat d'exploitation		(131)	(115)	(107)
Résultat financier		273	431	118
Résultat courant		142	316	11
Résultat exceptionnel	1	77	(287)	202
Impôt sur les bénéfices		183	124	145
RÉSULTAT NET SOCIAL		402	153	358

Bilan au 31 décembre 2003

(en millions d'euros)		2003	2002	2001
ACTIF				
Immobilisations incorporelles		34	17	14
Immobilisations corporelles		37	44	29
Immobilisations financières		11 894	10 264	8 479
Autres actifs		3 038	5 017	7 303
Valeurs mobilières de placement	2	71	73	72
Comptes de régularisation		329	247	267
TOTAL ACTIF		15 403	15 662	16 164
PASSIF				
Fonds propres		7 945	6 457	6 359
Provisions pour risques et charges	3	299	364	58
Dettes financières		6 887	8 644	9 410
Autres dettes		155	133	153
Comptes de régularisation		117	64	184
TOTAL PASSIF		15 403	15 662	16 164

Tableau de financement au 31 décembre 2003

(en millions d'euros)		2003	2002	2001
Marge brute d'autofinancement		347	471	189
+/- Variation du besoin en fonds de roulement		2 027	2 140	(3 576)
= Fonds provenant des opérations		2 374	2 611	(3 387)
Fonds affectés aux investissements		(1 650)	(1 768)	(2 591)
Fonds propres		1 086	(55)	1 132
= Variation de l'endettement net		(1 810)	(788)	4 846
ENDETTEMENT NET		6 734	8 544	9 332

7.2 EXTRAITS DES NOTES ANNEXES AUX COMPTES ET INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

1. Résultat exceptionnel

	2003	2002	2001
Résultat sur cessions de participations		11	200
Risque concurrence	86	(300)	
Risque sur actions propres	(7)		
Autres risques	(2)		
Autres éléments exceptionnels nets		2	2
Net	77	(287)	202

2. Variation des valeurs mobilières de placement

	nombre	montants
Solde au 31 décembre 2002	1 025 641	73
Achats de l'exercice*	45 285	2
Ventes de l'exercice	(12 630)	(1)
Ventes de droits de souscription		(3)
Solde au 31 décembre 2003	1 058 296	71

Le portefeuille de valeurs mobilières de placement est constitué d'actions LAFARGE S.A. dont la valeur de marché au cours du 31/12/2003 ressort à 72 millions d'euros.

*Lafarge S.A. a acquis 843 255 actions propres auprès de sa filiale Lafarge Asland au cours de l'exercice 2003. 45 285 actions sont classées en valeurs mobilières de placement, le solde, soit 797 970 actions étant classées en immobilisations financières.

3. Provisions pour risques et charges

	2003	2002	2001
Provision risque concurrence	223	300	
Provisions pour retraites	51	45	39
Provisions sur actions propres	7		
Autres provisions	18	19	19
Total	299	364	58

4. Engagements hors bilan

	Cautions	Dettes garanties	Autres engagements	Total
Donnés				
Entreprises liées	0	0	0	0
Tiers	14	0	279	293
Total	14	0	279	293
Reçus				
Entreprises liées	0	0	0	0
Tiers	0	0	78	78
Total	0	0	78	78

5. Valeurs financières

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

FILIALES ET PARTICIPATIONS

(en millions d'euros)	Capital	Capitaux propres	Quote-part de capital détenue en %	Valeur brute comptable des titres détenus 2003	Valeur nette comptable des titres détenus 2003	Valeur nette comptable des titres détenus 2002	Prêts et avances consentis et non remboursés	Montants des cautions et avals donnés par la société	Chiffre d'affaires H.T. du dernier exercice clos	Résultat (bénéfice ou perte) du dernier exercice clos	Dividendes encaissés par la société au cours de l'exercice
-----------------------	---------	------------------	------------------------------------	--	--	--	--	--	--	---	--

a. RENSEIGNEMENTS DÉTAILLÉS CONCERNANT LES FILIALES ET PARTICIPATIONS

1/Filiales françaises (+50 % du capital détenu par la société)

Sofimo	5 769	5 949	99,99	5 812	5 812	5 812	1 294			191	178
Lafarge Ciments	134	251	99,99	207	207	207			730	161	147
Société des Ciments Antillais	3	40	58,66	5	5	5			48	5	1
Lafarge Gypsum International	523	536	99,99	594	594	594	381			22	
Lafarge Immobilier	31	34	99,99	31	31	31			1		26
Lafarge Conseils Etudes	6	10	99,99	19	19	19				3	

Filiales étrangères

Sabelfi	71	60	99,99	78	62	60				2	
Lafarge (US) Holdings		-	100,00	386	386	386					18
Companhia Nacional de Cimento Portland	71	39	99,66	210	210	210				18	36

2/Participations étrangères (10 à 50 % du capital détenu par la société)

Lafarge Maroc	139	144	41,20	56	56	56				18	6
Aslan	5	108	32,24	26	26	26			41	8	
Ciments du Cameroun	9	11	56,70	15	15	12			95	12	1

3/Autres participations

Cementia holding						48					
Sté nationale d'investissement	102	342	2,25	10	10	10			2	29	1

b. RENSEIGNEMENTS GLOBAUX CONCERNANT LES AUTRES FILIALES ET PARTICIPATIONS

1/Filiales non reprises au paragraphe a. 1

Françaises (ensemble)					-	-					
Etrangères (ensemble)											

2/Participations non reprises aux paragraphes a.2 et a.3

Françaises (ensemble)				1	1	1					
Etrangères (ensemble)				4	3	3					
TOTAL				7 454	7 437	7 480	1 675	0			414

Evaluation des titres de participation

La valeur brute des titres de participation est constituée par le coût d'achat, hors frais accessoires mais après réévaluation légale 1976, pour les titres détenus depuis cette date. Lorsque la valeur d'inventaire est inférieure à la valeur brute, une provision pour dépréciation est constituée du montant de la

différence. La valeur d'inventaire est déterminée en tenant compte de la quote-part de la situation nette, des perspectives de rentabilité et des cours de bourse s'ils sont significatifs. Lorsque la quote-part de la société dans les capitaux propres des participations est négative, et si la situation le justifie, une provision pour risques est constituée.

6. Évolution des résultats financiers de la société au cours des cinq derniers exercices

	2003	2002	2001	2000	1999
1/CAPITAL SOCIAL					
Capital social (en euros)	668 871 252	531 721 732	520 583 200	428 541 562	400 095 608
nombre d'actions ordinaires existantes	167 217 813	132 880 433	130 145 800	112 441 935	104 978 206
nombre maximal d'actions futures à créer	16 633 287	14 608 571	13 872 328	4 836 293	2 745 860
par conversion d'obligations	10 768 504	10 236 221	10 236 221		
par exercice d'options de souscription d'actions	6 307 066	4 372 350	3 636 107	2 766 347	2 745 860
par exercice de bons de souscription d'actions				2 069 946	
2/OPÉRATIONS DE L'EXERCICE					
a) Chiffre d'affaires hors taxes	960 362	1 108 513	893 187	799 222	575 370
b) Résultat avant impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions*	206 170	359 255	224 829	77 611	67 499
c) Impôts sur les bénéfices*	183 405	123 746	145 137	197 853	157 106
d) Participation des salariés due au titre de l'exercice					
e) Résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	402 027	153 009	357 928	265 126	213 756
f) Résultat distribué	382 807	303 460	299 550	278 660	216 207
dont majoration de 10 % ⁽¹⁾	2 476	2 134	2 564	2 426	3 115
Résultat par action (en euros)					
a) Résultat après impôts, participation des salariés mais avant dotations aux amortissements et provisions*	2,33	3,63	2,84	2,45	2,14
b) Résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	2,40	1,15	2,75	2,36	2,04
c) Dividende net	2,300	2,300	2,300	2,200	2,050
Dividende net majoré	2,530	2,530	2,530	2,420	2,260
d) Revenu global	3,450	3,450	3,450	3,300	3,075
Revenu global majoré	3,795	3,795	3,795	3,630	3,390
3/PERSONNEL					
• Nombre de salariés au 31 décembre	481	465	425	379	338
• Masse salariale (en milliers d'euros) ⁽²⁾	61 960	57 566	54 862	43 151	37 346
• Avantages sociaux (en milliers d'euros) ⁽³⁾	26 882	26 529	25 016	20 980	18 467
• Intéressement et participation versés (en milliers d'euros)	594	784	1 278	1 451	1 042

*Les années antérieures à 2001 ont été retraitées pour prendre en compte le reclassement du produit de l'intégration et de la consolidation fiscale, ainsi que des provisions pour impôt vers la ligne "impôts sur les bénéfices".

(1) Majoration du dividende relative aux actions nominatives détenues depuis plus de deux ans.

(2) Incluant indemnités de départ.

(3) Organismes sociaux, œuvres sociales, etc.

8 Gouvernement d'entreprise

Les sections 8.2 à 8.4 de ce chapitre forment le rapport sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil prévu à l'article 225-37 du code de commerce.

8.1 COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DE SES COMITÉS

8.1.1 Composition du conseil d'administration

Le conseil d'administration de Lafarge comprend actuellement 15 membres. Les statuts (article 14) prévoient que le conseil doit être composé du nombre minimal d'administrateurs autorisé par la loi (soit 3 administrateurs) et au plus de 18. Les administrateurs sont nommés par l'assemblée générale des actionnaires pour une durée de quatre ans. A titre transitoire, cette durée est de 5 ans pour les mandats des administrateurs nommés ou renouvelés en 2001 et de six ans pour les mandats antérieurs à 2001.

Le conseil d'administration est composé de membres qui lui apportent des expériences et des profils différents et complémentaires.

Certains exercent ou ont exercé des fonctions dans l'entreprise ou ont des relations professionnelles avec l'entreprise, et ils en connaissent donc bien les activités. D'autres en sont plus éloignés, mais apportent d'autres expériences, une compréhension générale des problèmes des affaires et une capacité de recul et de comparaison avec d'autres situations dans d'autres secteurs.

Conformément à la charte de l'administrateur > (voir la section 8.1.5 (la charte de l'administrateur), tous les administrateurs doivent exercer leurs responsabilités avec une totale indépendance d'esprit.

Le règlement intérieur du conseil prévoit que celui-ci doit être composé d'une majorité d'administrateurs qualifiés d'indépendants.

Les nouveaux administrateurs, lorsque leur nomination est à l'ordre du jour, sont proposés par le comité des nominations et des rémunérations.

Ils doivent détenir chacun au moins 1 143 actions de la société.

8.1.2 Les administrateurs

Bertrand Collomb, président du conseil d'administration de Lafarge. M. Collomb a été nommé administrateur de Lafarge en 1987 et a occupé les fonctions de président-directeur général de Lafarge de 1989 à 2003. Préalablement à sa nomination en

qualité de président-directeur général, celui-ci a occupé de 1975 à 1989 diverses fonctions de direction au sein du groupe, notamment en Amérique du Nord, et de 1966 à 1975 auprès du ministère de l'industrie et de cabinets ministériels. Son mandat d'administrateur de Lafarge expire lors de l'assemblée générale ordinaire qui statuera sur les comptes de 2004. Il détient 19 960 actions de la société. Il a 61 ans. Il est chairman de Lafarge North America et exerce divers mandats sociaux dans les filiales du groupe. Il est administrateur de Total, de Atco et de Vivendi Universal, membre du conseil de surveillance de Allianz et membre du conseil consultatif d'Unilever. Il est membre de l'institut (Académie des sciences morales et politiques), président de l'Association française des entreprises privées (AFEP) et président du World Business Council for Sustainable Development.

Bernard Kasriel, directeur général de Lafarge. M. Kasriel a été nommé administrateur de Lafarge en 1989 et a occupé, préalablement à sa nomination en qualité de directeur général de Lafarge en 2003, les fonctions de vice-président directeur général de 1989 à 2003, directeur général délégué de 1982 à 1989, president and chief operating officer de National Gypsum (groupe plâtrier nord-américain) de 1987 à 1989, ainsi que diverses fonctions de direction au sein du groupe depuis 1977. Avant de rejoindre Lafarge, M. Kasriel a occupé les fonctions de directeur général adjoint de la Société phocéenne de métallurgie de 1975 à 1977 et de directeur général de Braud de 1972 à 1974. Il a débuté sa carrière en 1970 à l'Institut du développement industriel. Son mandat d'administrateur de Lafarge expire lors de l'assemblée générale ordinaire qui statuera sur les comptes de 2005. Il détient 16 762 actions de la société. Il a 57 ans. Il est vice-chairman de Lafarge North America et exerce divers mandats sociaux dans les filiales du groupe. Il est administrateur de Sonoco Products Company.

Jacques Lefèvre, vice-président du conseil d'administration de Lafarge. M. Lefèvre a été nommé administrateur de Lafarge en 1989 et a occupé les fonctions de vice-président directeur général de 1995 à 2000. Avant sa nomination en qualité de vice-président directeur général, il a occupé les fonctions de directeur général de 1989 à 1994, de directeur général groupe de 1987 à 1989, de directeur général adjoint finance de 1980 à 1987, ainsi que diverses fonctions de direction au sein du groupe depuis 1974. Son mandat d'administrateur de Lafarge expire lors de l'assemblée générale ordinaire qui statuera sur les comptes de 2005. Il détient 6 358 actions de la société. Il a 65 ans. Il exerce divers mandats sociaux dans les filiales ou sociétés affiliées du groupe. Il est président du conseil de surveillance de la Compagnie de Fives Lille, administrateur de

la Société nationale d'investissement (Maroc), de Cimentos de Portugal et de PetroKazakhstan Inc. (Canada).

Michael Blakenham a été nommé administrateur de Lafarge en 1997. M. Blakenham est président du British Trust for Ornithology. Il a précédemment été associé de Lazard Partners de 1984 à 1997, chairman de Pearson Plc. (Royaume-Uni) de 1983 à 1997, du Financial Times (Royaume-Uni) de 1984 à 1993 et des Royal Botanic Gardens Kew ainsi que membre des comités de la Chambre des Lords sur le développement durable et sur les sciences et technologies. Son mandat d'administrateur de Lafarge expire lors de l'assemblée générale ordinaire qui statuera sur les comptes de 2006. Il détient 1 806 actions de la société. Il a 66 ans. Il est administrateur de Sotheby's Holdings Inc. (États-Unis) et, au cours de l'année 2003, il a présidé une mission sur la gouvernance du National Trust (Royaume-Uni).

Michel Bon a été nommé administrateur de Lafarge en 1993. M. Bon est président de l'Institut Pasteur et président du conseil de surveillance des Éditions du Cerf. Il a précédemment occupé les fonctions de président-directeur général de France Télécom de 1995 à 2002 et de directeur général, puis président de Carrefour de 1985 à 1992. Son mandat d'administrateur de Lafarge expire lors de l'assemblée générale ordinaire qui statuera sur les comptes de 2004. Il détient 3 425 actions de la société. Il a 60 ans. Il est par ailleurs administrateur de Sonepar, membre du conseil de surveillance de Grand Vision et d'Air Liquide, président de l'Institut de l'entreprise, Senior Adviser du cabinet de conseil Dôme Close Brothers et de Permira.

Guilherme Frering a été nommé administrateur de Lafarge en 1997. M. Frering est président du Instituto Desiderata (Brésil) et a occupé la fonction de président de Caemi Mineração e Metalurgia S.A. (Brésil) de 1990 à 1999. Il est, en outre, président de Cimento Maua, filiale du groupe. Son mandat d'administrateur de Lafarge expire lors de l'assemblée générale ordinaire qui statuera sur les comptes de 2006. Il détient 2 207 actions de la société. Il a 45 ans.

Juan Gallardo a été coopté en qualité d'administrateur de Lafarge par le conseil d'administration réuni le 3 septembre 2003. Cette cooptation est soumise à la ratification de l'assemblée générale du 25 mai 2004. En cas de ratification, son mandat expirera lors de l'assemblée générale ordinaire qui statuera sur les comptes de l'exercice 2004. M. Gallardo est président du conseil d'administration de Grupo Embotelladoras Unidas, S.A. de C.V. (Mexique) depuis 1985. Il détient 1 500 actions de la société. Il a 56 ans. Il est président du Fondo Mexico, le premier fonds d'investissement enregistré sur Wall Street et vice-président de Home Mart Mexico. Il est également administrateur de Nacional Drogas (Mexique), de Grupo Mexico et de Caterpillar, Inc. (États-

Unis), membre du conseil consultatif de Textron Inc. et du Mexican Business Roundtable. Il était précédemment membre du Comité consultatif international de Lafarge.

Richard Haythornthwaite a quitté ses fonctions d'administrateur avec effet au 1^{er} juillet 2003, suite à sa démission présentée au président du conseil d'administration le 23 mai 2003.

Patrice le Hodey a été nommé administrateur de Lafarge en 1987. Il est actif dans le groupe de presse La Libre Belgique La Dernière Heure (IPM) dont il est actuellement vice-président et exerce divers mandats sociaux dans les filiales de ce groupe. A ce titre, il est président d'Audiopresse, administrateur de la société de télévision RTL-TVI et de l'agence de presse Belga. De 1981 à 1987, il a occupé au sein du groupe Lafarge les fonctions de directeur du développement et ensuite de directeur des activités biovégétales. Son mandat d'administrateur de Lafarge expire lors de l'assemblée générale ordinaire qui statuera sur les comptes de 2004. Il détient 3 255 actions de la société. Il a 59 ans.

Bernard Isautier a été nommé administrateur de Lafarge en 1989. M. Isautier est président-directeur général de PetroKazakhstan Inc. (Canada) depuis 1999. Il est devenu administrateur de cette société en 1996 et a préalablement occupé les fonctions de président-directeur général de Canadian Occidental Petroleum Ltd. de 1993 à 1995 et de Thomson Consumer Electronics de 1990 à 1992. Son mandat d'administrateur de Lafarge expire lors de l'assemblée générale ordinaire qui statuera sur les comptes de 2005. Il détient 1 767 actions de la société. Il a 61 ans.

Alain Joly a été nommé administrateur de Lafarge en 1993. M. Joly est président du conseil de surveillance d'Air Liquide et exerce divers mandats sociaux dans des sociétés de ce groupe. Il a préalablement occupé les fonctions de président-directeur général d'Air Liquide de 1995 à 2001 et de directeur général de 1985 à 1995. Son mandat d'administrateur de Lafarge expire lors de l'assemblée générale ordinaire qui statuera sur les comptes de 2004. Il détient 2 525 actions de la société. Il a 65 ans. Il est administrateur de BNP-Paribas.

Jean Keller a été nommé administrateur de Lafarge en 1998. Il est membre du Standard Advisory Council de l'International Accounting Board (IASB) et membre du Supervisory Council de l'European Financial Accounting Advisory Group (EFRAG). Il a occupé les fonctions de directeur financier de Lafarge Ciments de 1995 à 1998 et a occupé diverses fonctions au sein du groupe de 1981 à 1995. Son mandat d'administrateur de Lafarge expire lors de l'assemblée générale ordinaire qui statuera sur les comptes de 2003. Il détient 1 388 actions de la société. Il a 69 ans.

Raphaël de Lafarge a été nommé administrateur de Lafarge en 1982. Son mandat en cours expire lors de l'assemblée générale ordinaire qui statuera sur les comptes de 2006. Il détient 42 165 actions. Il a 61 ans. Il est administrateur de Borgey S.A.

Robert W. Murdoch a été nommé administrateur de Lafarge en 1993. M. Murdoch est administrateur de Lafarge North America et de Lafarge Canada. Il a précédemment occupé les fonctions de directeur général de Lafarge North America de 1987 à 1992 et directeur général adjoint de Lafarge de 1989 à 1992. Son mandat d'administrateur de Lafarge expire lors de l'assemblée générale ordinaire qui statuera sur les comptes de 2004. Il détient 1 599 actions de la société. Il a 62 ans. Il est administrateur de Sierra Systems Group Inc. (Canada), de Lallemand Inc. (Canada), de A.P. Plasman Inc. (Canada) et de Timber West Forest Corp. (Canada).

Michel Pébereau a été nommé administrateur de Lafarge en 1991. M. Pébereau est président du conseil d'administration de BNP-Paribas et exerce divers mandats sociaux dans les filiales de ce groupe. Il a préalablement occupé les fonctions de président-directeur général de BNP-Paribas de 1993 à 2003 et de directeur général, puis président-directeur général du Crédit Commercial de France de 1982 à 1993. Son mandat d'administrateur de Lafarge expire lors de l'assemblée générale ordinaire qui statuera sur les comptes de 2006. Il détient 2 024 actions de la société. Il a 62 ans. Il est administrateur de Total, de Saint-Gobain, membre du conseil de surveillance de Axa et censeur des Galeries Lafayette.

Hélène Ploix a été nommée administrateur de Lafarge en 1999. Mme Ploix est président de Pechel Industries S.A.S. Elle a préalablement occupé les fonctions de conseiller spécial pour la monnaie unique de KPMG Peat Marwick de 1995 à 1996. Elle était précédemment directeur général adjoint de la Caisse des dépôts et consignations (CDC) et président-directeur général de CDC Participations de 1989 à 1995, président de la Caisse autonome de refinancement, président du Conseil de surveillance de CDC Gestion, président de CDC Participations. Son mandat d'administrateur de Lafarge expire lors de l'assemblée générale ordinaire qui statuera sur les comptes de 2004. Elle détient 1 827 actions de la société. Elle a 59 ans. Elle est administrateur de Publicis Groupe, BNP Paribas, Ferring S.A. (Suisse) et de Boots Group plc. (Grande-Bretagne) et, au titre de ses fonctions de Pechel Industries, membre du conseil d'administration de sociétés non cotées.

8.1.3 Composition des comités du conseil

Le Conseil d'administration désigne les membres des comités parmi les administrateurs de la société. Les comités sont

composés au minimum de trois membres et au maximum de dix membres. La durée des mandats des membres des comités coïncide avec celle de leur mandat d'administrateur. Il peut faire l'objet d'un renouvellement simultanément avec ce dernier.

Le président du comité des nominations et des rémunérations est nommé par le conseil sur proposition de son président.

Le président du comité des comptes et des questions financières est nommé par le conseil sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations.

Le président du comité stratégie et développement est nommé par le conseil sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations.

Les présidents des comités désignent, le cas échéant, en accord avec la direction générale, la personne en charge d'assurer le secrétariat des travaux des comités.

Comité des nominations et des rémunérations

Le règlement intérieur du conseil prévoit que le comité des nominations et des rémunérations est composé d'une majorité d'administrateurs qualifiés d'indépendants. Il est composé de Messieurs Alain Joly, président du comité, Michel Pébereau et Michael Blakenham.

Comité des comptes et des questions financières

Afin de tenir compte de la réglementation américaine sur la composition des comités des comptes, le conseil a procédé à la reconstitution de son comité des comptes et des questions financières lors de sa séance du 25 février 2004. Depuis cette date, le comité est ainsi composé de Madame Hélène Ploix, président du comité, de Messieurs Michel Bon, Juan Gallardo, Patrice Le Hodey et Jean Keller. Le conseil d'administration réuni le 10 décembre 2003 avait déjà considéré que Madame Hélène Ploix remplissait les critères définissant l'expert financier au sens de la réglementation américaine et devait être qualifiée d'expert financier du comité des comptes.

Comité stratégie et développement

Le conseil d'administration a décidé, lors de sa séance du 25 février 2004, de modifier la composition de son comité stratégie et développement. Celui-ci est depuis composé de Messieurs Michel Pébereau, président du comité, Michel Bon, Guilherme Frering, Alain Joly, Raphaël de Lafarge, Jacques Lefèvre et Robert W. Murdoch.

8.1.4 Les administrateurs indépendants

Le conseil d'administration a, lors de sa réunion du 3 septembre 2003, examiné sa composition, notamment au regard des critères d'indépendance, conformément aux recommandations du rapport Bouton.

Il a d'abord rappelé que les critères d'indépendance ont un caractère formel, que l'indépendance de jugement est demandée à tous les administrateurs, et que tous les administrateurs apportent une égale contribution aux délibérations de conseil, par leurs compétences et leur expérience, quelle que soit la classification retenue.

Il a ensuite noté que les critères d'indépendance proposés par le rapport Bouton, ceux du New York Stock Exchange et ceux résultant de la loi Sarbanes-Oxley (ces derniers s'appliquant à Lafarge du fait de la cotation de ses actions sur le New York Stock Exchange), ont des définitions et des domaines d'application différents.

Le New York Stock Exchange exempte de ses recommandations les émetteurs étrangers, tout en leur demandant d'expliquer les écarts entre leurs pratiques et ses recommandations. La loi Sarbanes-Oxley et la réglementation en résultant n'établissent de règles d'indépendance que pour la composition des comités des comptes, dont elle exclut totalement tout administrateur ne répondant pas à ses critères, sans aucun seuil de matérialité.

Le rapport Bouton recommande qu'une majorité d'administrateurs et de membres des comités des comptes, des nominations et des rémunérations, puissent être qualifiés d'indépendants, et propose des critères établissant une présomption de non-indépendance. Il prévoit cependant que chaque conseil puisse déterminer, au cas par cas, par une décision motivée, la qualification retenue pour chaque administrateur.

- Le conseil a constaté que Messieurs Bertrand Collomb, Bernard Kasriel et Jacques Lefèvre, mandataires sociaux ou ancien mandataire social (depuis moins de cinq ans) sont considérés selon tous les critères comme non-indépendants.
- De même, Messieurs Guilherme Frering et Robert W. Murdoch, en tant respectivement que président de la filiale brésilienne et administrateur de la filiale nord-américaine du groupe et percevant à ce titre une rémunération du groupe, sont classés comme non-indépendants.
- Messieurs Raphaël de Lafarge et Patrice Le Hodey remplissent les critères d'indépendance des rapports français et américains, sauf pour le critère d'ancienneté du rapport Bouton (administrateur depuis plus de douze ans). Le conseil a considéré que, du fait de leur appartenance aux familles

fondatrices et encore actionnaires du groupe, ils ont en fait une position indépendante vis-à-vis de la direction de celui-ci, et a décidé de les classer comme administrateurs indépendants.

- Madame Hélène Ploix, Messieurs Michael Blakenham, Michel Bon, Juan Gallardo, Bernard Isautier, Alain Joly et Jean Keller remplissent tous les critères d'indépendance.
- Au regard des critères fixés par la réglementation américaine pour la composition des comités des comptes, Michel Pébereau, président de BNP-Paribas, banque qui fournit au groupe des services de banque d'investissement, ne peut être considéré comme un administrateur indépendant. Le rapport Bouton, comme les règles du NYSE, nécessitent, pour Monsieur Michel Pébereau, une analyse des relations entre un fournisseur de services et le groupe Lafarge.

Cette analyse fait apparaître que BNP-Paribas a reçu de Lafarge des rémunérations représentant une partie infime de son chiffre d'affaires, et ne créant pas de relation de dépendance. Réciproquement, si BNP-Paribas est intervenu dans plusieurs opérations financières du groupe, les conditions concurrentielles permettent, dans tous les cas, à Lafarge de recourir à un autre banquier, ce qui exclut également une relation de dépendance. Ayant constaté, de plus, l'indépendance de jugement manifestée en fait par Michel Pébereau dans son rôle d'administrateur, le conseil a choisi de le considérer comme administrateur indépendant, tout en notant qu'il n'est pas indépendant au sens de la réglementation américaine.

Au terme de cette analyse, le conseil constate que, quelle que soit la classification appliquée à Michel Pébereau, plus de la moitié des administrateurs peuvent être qualifiés d'indépendants, conformément aux recommandations du rapport Bouton.

Afin de tenir compte des règles américaines sur la composition du comité des comptes, le conseil a, lors de sa séance du 25 février 2004, sur proposition du comité des nominations et des rémunérations, procédé à la recomposition de son comité des comptes et des questions financières. La nouvelle composition de ce comité > (voir la section 8.1.3 (Composition des comités du conseil)) fait apparaître que la totalité de ses membres sont indépendants au sens des recommandations et de la réglementation française et américaine.

Enfin, le comité des nominations et des rémunérations est, quant à lui, composé aux deux tiers d'administrateurs indépendants (les recommandations du rapport Bouton visent un comité des

rémunérations composé en majorité d'administrateurs indépendants).

8.1.5 La charte de l'administrateur

La charte de l'administrateur de Lafarge, telle qu'approuvée par le Conseil d'administration lors de ses réunions du 20 mai et du 10 décembre 2003, est reproduite ci-après dans son intégralité :

Préambule

Conformément aux principes de bonne gouvernance, l'administrateur exerce ses fonctions de bonne foi, de la façon qu'il considère être la meilleure pour promouvoir la société et avec le soin attendu d'une personne normalement prudente dans l'exercice d'une telle mission.

1. Compétence

Avant d'accepter ses fonctions, l'administrateur doit s'assurer qu'il a pris connaissance des obligations générales ou particulières de sa charge. Il doit notamment prendre connaissance des textes légaux ou réglementaires, des statuts de la société, du présent règlement intérieur et des compléments d'information que le conseil peut lui avoir apportés.

2. Défense de l'intérêt social

L'administrateur doit être actionnaire à titre personnel et posséder au moins le nombre d'actions de la société exigé par les statuts, à savoir un nombre d'actions représentant une valeur nominale totale d'au moins 4 572 euros, soit 1 143 actions, inscrites en compte sous la forme nominative ; à défaut de les détenir lors de son entrée en fonction, il doit en faire l'acquisition dans les trois mois.

Chaque administrateur représente l'ensemble des actionnaires et doit agir en toute circonstance dans l'intérêt de ceux-ci et de la société.

3. Conflit d'intérêt

L'administrateur a l'obligation de faire-part au conseil de toute situation de conflit d'intérêt, même potentiel, et doit s'abstenir de participer au vote de toute délibération du conseil pour laquelle il serait dans une telle situation de conflit d'intérêt.

4. Assiduité

L'administrateur doit consacrer à ses fonctions le temps et l'attention nécessaires, dans le respect des dispositions légales relatives au cumul des mandats sociaux. Il doit être assidu et participer, sauf empêchement majeur, à toutes les réunions du conseil et, le cas échéant, des comités (tels que définis à l'article 2 ci-dessous) auxquels il appartient.

5. Information – Confidentialité

L'administrateur a l'obligation de s'informer afin de pouvoir intervenir de manière utile sur les sujets à l'ordre du jour du conseil.

S'agissant des informations non publiques acquises dans le cadre de ses fonctions, l'administrateur doit se considérer astreint à un véritable secret professionnel qui dépasse la simple obligation de discrétion prévue par les textes.

6. Formation

Chaque administrateur peut bénéficier, en particulier lors de sa nomination au conseil et s'il le juge nécessaire, d'une formation sur les spécificités de la société et du groupe, leurs métiers, leur secteur d'activité, leur organisation et leurs particularités financières.

7. Loyauté

L'administrateur est tenu à une obligation de loyauté. Il ne doit en aucun cas porter préjudice à la société ou aux autres sociétés du groupe. Il ne peut prendre de responsabilités à titre personnel, dans des entreprises ou des affaires ayant des activités concurrentes de celles de Lafarge, sans en informer préalablement le conseil d'administration.

8. Information privilégiée – Opérations sur titres

L'administrateur ne doit effectuer des opérations sur les titres de la société que dans le cadre des règles fixées par celle-ci. Il doit déclarer à Lafarge les transactions sur titres Lafarge qu'il effectue dans les cinq jours de leur réalisation.

9. Indépendance

L'administrateur s'engage, en toutes circonstances, à maintenir son indépendance d'analyse, de jugement, de décision et d'action et à rejeter toute pression, de quelque nature que ce soit et quelle qu'en soit l'origine.

L'administrateur s'engage à ne pas rechercher ou accepter de la société, ou de sociétés liées à celle-ci, directement ou indirectement, des avantages personnels susceptibles d'être considérés comme étant de nature à compromettre sa liberté de jugement.

10. Conventions auxquelles les administrateurs sont intéressés

Les administrateurs sont tenus de communiquer sans délai au président les relations pouvant exister entre les sociétés dans lesquelles ils sont directement intéressés et la société. Les administrateurs doivent ainsi notamment communiquer au président toute convention visée à l'article 225-38 et suivants

du code de commerce conclue entre eux-mêmes ou une société dont ils sont dirigeants ou dans laquelle ils détiennent directement ou indirectement une participation significative, et la société ou l'une de ses filiales.

Ces dispositions ne s'appliquent pas aux conventions courantes.

11. Information des administrateurs

Le président veille à ce que les administrateurs reçoivent du directeur général, dans un délai suffisant, les informations et les documents qui leur sont nécessaires pour exercer pleinement leur mission. De même, le président de chacun des comités mentionnés veillera à ce que chacun des membres de son comité dispose des informations qui lui sont nécessaires pour accomplir sa mission.

Avant toute réunion du conseil (ou de chacun des comités), les administrateurs devront ainsi recevoir en temps utile, un dossier sur tous les points de l'ordre du jour.

L'administrateur qui n'a pas été mis en mesure de délibérer en toute connaissance de cause a le devoir d'en faire part au conseil et d'exiger l'information indispensable. De manière générale, chaque administrateur reçoit toutes les informations nécessaires à l'accomplissement de sa mission et peut se faire communiquer par le président tous les documents utiles.

De même, les présidents des comités devront fournir, dans un délai suffisant, aux membres du conseil, les rapports qu'ils auraient établis dans le cadre de leur mission.

Le président veille à ce que soient portées à la connaissance des administrateurs les principales informations pertinentes, y compris critiques, concernant la société, notamment les articles de presse et les rapports d'analyse financière.

Des réunions, au cours desquelles un dirigeant peut présenter et discuter avec les administrateurs de son secteur d'activité, sont organisées régulièrement par le président du conseil d'administration, lors ou en dehors des réunions du Conseil.

Tout administrateur peut obtenir du président la possibilité de rencontres particulières avec des dirigeants du groupe, hors la présence du directeur général et des directeurs généraux délégués, dans les domaines qui l'intéressent.

8.2 FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DE SES COMITÉS

8.2.1 Le règlement intérieur du conseil d'administration et de ses comités

Le conseil, lors de sa séance du 10 décembre 2003 a approuvé le texte d'un règlement intérieur destiné à préciser les modalités de fonctionnement du conseil d'administration de Lafarge, en complément des dispositions prévues par la loi et les statuts de la société, et des comités du conseil.

Le règlement intérieur du conseil et de ses comités précise ainsi les rôles et missions du président du conseil et du directeur général, les limitations apportées aux pouvoirs du directeur général, la composition du conseil et des comités, l'évaluation de la direction générale et du conseil ainsi que les missions et attributions des différents comités du conseil.

Les principales stipulations du règlement intérieur du conseil sont reprises dans le présent document de référence sous > les sections

- 8.1.1 (Composition du conseil),*
- 8.1.3 (Composition des comités du conseil),*
- 8.2.2 (Missions et attributions des comités du conseil),*
- 8.3 (Évaluation du conseil d'administration et de ses comités),*
- 8.4 (Limitations des pouvoirs du directeur général),*
- 8.6.2 (Revue annuelle de la direction générale par les administrateurs).*

8.2.2 Missions et attributions des comités du conseil

Le conseil d'administration a défini dans son règlement intérieur les missions et attributions de ses différents comités permanents que sont :

- le comité des nominations et des rémunérations ;
- le comité des comptes et des questions financières ;
- le comité stratégie et développement.

Le comité des nominations et des rémunérations correspond à l'ancien comité organisation et management et le comité des comptes et des questions financières à l'ancien comité financier. Ces nouveaux intitulés sont conformes à la terminologie retenue dans le rapport Bouton.

Les comités se réunissent sur l'initiative de leur président ou à la demande du président du conseil, la convocation pouvant

se faire par tous moyens, y compris verbalement. Les comités peuvent se réunir en tous lieux et par tous moyens, y compris par visioconférence ou téléconférence. Ils ne peuvent valablement se réunir que si la moitié de leurs membres au moins sont présents. Ils tiennent au moins deux réunions par an.

L'ordre du jour des réunions des comités est fixé par leur président. Un compte-rendu des réunions des comités est rédigé après chaque séance.

Pour l'accomplissement de leurs travaux, les comités peuvent entendre les membres des directions exécutives du groupe ou tout autre dirigeant du groupe. Les comités peuvent, en outre, confier toute mission à tout expert et l'entendre en son rapport.

Les comités rendent compte de leurs travaux à la plus prochaine réunion du conseil, sous forme d'exposé oral, d'avis, de propositions, de recommandations ou de comptes-rendus écrits.

Les comités ne peuvent traiter à leur seule initiative de questions qui déborderaient le cadre de leur mission définie ci-après. Ils n'ont pas de pouvoir de décision, mais seulement de recommandation au conseil d'administration.

Missions du comité des nominations et des rémunérations

Le comité des nominations et des rémunérations est chargé de préparer l'évolution de la composition des instances dirigeantes de la société.

Il est notamment responsable de l'examen du plan de succession des mandataires sociaux, et de la sélection des nouveaux administrateurs. Il recommande également au conseil la nomination du président des autres comités permanents.

Le choix par le comité des nominations et des rémunérations des candidats aux fonctions d'administrateurs est guidé par l'intérêt de la société et de tous ses actionnaires. Il prend en compte l'équilibre souhaitable de la composition du conseil, conformément aux règles de composition précisées dans son règlement intérieur. Il veille à ce que chaque administrateur possède les qualités et la disponibilité requises et à ce que les administrateurs représentent un éventail d'expériences et de compétences permettant au conseil de remplir efficacement ses missions, avec l'objectivité et l'indépendance nécessaires par rapport à la direction générale et par rapport à un actionnaire ou à un groupe d'actionnaires particulier.

Le comité des nominations et des rémunérations est également chargé de :

- étudier et faire des propositions quant à la rémunération des mandataires sociaux, tant en ce qui concerne la part fixe que la part variable de ladite rémunération et tous avantages en nature, options de souscription ou d'achat d'actions reçus de toute société du groupe, dispositions relatives à leurs retraites, et tous autres avantages de toute nature ;
- définir et mettre en œuvre les règles de fixation de la part variable de leur rémunération en veillant à la cohérence de ces règles avec l'évaluation faite annuellement des performances des mandataires sociaux et avec la stratégie à moyen terme de la société et du groupe ;
- donner au conseil un avis sur la politique générale d'attribution des options de souscription et/ou d'achat d'actions et sur le ou les plans d'options établis par la direction générale du groupe ; proposer au conseil les attributions d'options d'achat ou de souscription ;
- être informé de la politique de rémunération des principaux dirigeants non mandataires sociaux de la société et d'autres sociétés du groupe et examiner la cohérence de cette politique ;
- proposer au conseil un montant global pour les jetons de présence des administrateurs qui serait proposé à l'assemblée générale de la société ;
- proposer au conseil des règles de répartition des jetons de présence et les montants individuels des versements à effectuer à ce titre aux administrateurs, en tenant compte de l'assiduité des administrateurs au conseil et dans les comités ;
- examiner toute question que lui soumettrait le président, relative aux questions visées ci-dessus, ainsi qu'aux projets d'augmentation de capital réservées aux salariés ;
- approuver l'information donnée aux actionnaires dans le rapport annuel sur la rémunération des mandataires sociaux et sur les principes et modalités qui guident la fixation de la rémunération de ces dirigeants, ainsi que sur l'attribution et l'exercice des options d'achat ou de souscription d'actions de ces derniers.

Enfin, le comité des nominations et des rémunérations est chargé, en liaison avec le président du conseil d'administration, de proposer les règles de gouvernement d'entreprise applicables par la société, et en particulier de préparer l'évaluation des travaux du conseil.

Missions du comité des comptes et des questions financières

Le comité des comptes et des questions financières a pour mission de :

Comptes

- s'assurer auprès des commissaires aux comptes de la pertinence et de la permanence des méthodes comptables adoptées pour l'établissement des comptes consolidés ou sociaux, ainsi que du traitement adéquat des opérations significatives au niveau du groupe ;
- au moment de l'arrêté des comptes, procéder à l'examen préalable et donner un avis sur les projets de comptes sociaux et consolidés, semestriels et annuels préparés par la direction financière, avant leur présentation au conseil ; à cet effet, les projets de comptes et tous autres documents et informations utiles doivent être communiqués au comité des comptes au moins trois jours avant l'examen des comptes par le conseil. En outre, l'examen des comptes par le comité des comptes doit être accompagné (1) d'une note des commissaires aux comptes soulignant les points essentiels des résultats et des options comptables retenues ; et (2) d'une note du directeur financier décrivant l'exposition aux risques et les engagements hors bilan significatifs de l'entreprise. Le comité des comptes entend les commissaires aux comptes, la direction générale et la direction financière, en particulier sur les amortissements, provisions, traitements des survaleurs et principes de consolidation ;
- examiner les projets de comptes intérimaires, les projets de rapport semestriel et de rapport d'activité et de résultat avant leur publication, ainsi que tous comptes établis pour les besoins d'opérations spécifiques (apports, fusions, opérations de marché, mise en paiement d'acomptes sur dividendes, etc.) ;
- examiner, le cas échéant, les raisons présentées par la direction générale pour ne pas inclure certaines sociétés dans le périmètre des sociétés consolidées ;
- examiner les risques et les engagements hors bilan significatifs ;

Contrôle et audit interne

- être informé par la direction générale de la définition des procédures internes de collecte et de contrôle des informations garantissant la fiabilité de celles-ci ; examiner le plan d'audit interne du groupe et le plan des interventions des commissaires aux comptes ;
- entendre les responsables de l'audit interne afin de prendre connaissance de leurs programmes de travail et d'avoir

communication des rapports d'audit interne de la société et du groupe ou d'une synthèse de ces rapports ; après en avoir fait la demande au président du conseil d'administration, ces audits peuvent se faire, le cas échéant, hors la présence du directeur général ;

Commissaires aux comptes

- entendre régulièrement les rapports des commissaires aux comptes sur les modalités de réalisation de leurs travaux ;
- proposer au conseil, le cas échéant, une décision sur les points de désaccord entre les commissaires aux comptes et la direction générale, susceptibles de naître à l'occasion de la réalisation et du contenu de ces travaux ;
- aider le conseil à veiller au respect des règles, principes et recommandations garantissant l'indépendance des commissaires aux comptes ; à cette fin, les membres du comité ont, par délégation du conseil d'administration, pour tâche de :
 - superviser la procédure de sélection ou de renouvellement (par appel d'offres) des commissaires aux comptes en veillant à la sélection du "mieux-disant" et non du "moins-disant", formuler un avis sur le montant des honoraires sollicités pour l'exécution des missions de contrôle légal, formuler un avis motivé sur le choix des commissaires aux comptes et faire part de sa recommandation au conseil à cet égard ;
 - superviser les questions concernant l'indépendance des commissaires aux comptes selon les modalités et conformément aux procédures décrites > *a la section 11.3 (Honoraires des commissaires aux comptes et membres de leurs réseaux pris en charge par le groupe).*

Politique financière

- être informé par la direction générale de la situation financière du groupe, des méthodes et techniques utilisées pour définir la politique financière ; être régulièrement informé des lignes directrices de la stratégie financière du groupe, notamment eu égard à l'endettement et à la couverture de change ;
- être informé du contenu des communiqués financiers avant leur émission ;
- être informé au préalable des conditions des opérations financières du groupe ; dans le cas où une réunion du comité serait impossible pour des raisons d'urgence, le comité des comptes est informé de ces conditions ;
- examiner toute question de nature financière ou comptable qui lui est soumise par le président, le conseil, le directeur général ou les commissaires aux comptes ;

- être informé par la direction générale de toutes les réclamations de tiers ou de toutes informations internes révélant des critiques sur les documents comptables ou les procédures de contrôle interne de la société, ainsi que des procédures mises en place à cette fin et des remèdes à ces réclamations et critiques.

Afin que le comité des comptes soit en mesure d'exercer pleinement ses missions, le règlement intérieur du conseil prévoit que tous documents et informations utiles doivent lui être communiqués par la direction générale dans un délai suffisant.

Missions du comité stratégie et développement

Le comité stratégie et développement a pour mission de donner au conseil son avis sur les grandes orientations stratégiques de la société et du groupe et sur la politique de développement, et toute autre question stratégique importante dont le conseil le saisit.

Il a également pour mission d'étudier en détail et de formuler son avis au conseil sur les questions qui lui sont soumises, relatives aux opérations majeures d'investissements, de création et de modernisation d'équipements, de croissance externe, ou de désinvestissements et de cessions.

8.2.3 Les travaux du conseil et de ses comités

Conseil d'administration

Le conseil d'administration se réunit, conformément aux statuts, au moins quatre fois par an, en France ou à l'étranger. En 2003, il s'est réuni les 26 février, 20 mai, 3 septembre et 10 décembre. Il s'est également réuni spécialement le 11 juin 2003 afin de décider d'une augmentation de capital dont les modalités sont décrites à la > section 8.5.1 ci-après. Le taux moyen de participation au conseil d'administration a été de 89 % en 2003. La durée moyenne d'une réunion du conseil est de trois heures.

Avant chaque réunion du conseil, les administrateurs reçoivent chacun un dossier contenant l'ordre du jour, le procès-verbal de la précédente réunion du conseil, ainsi qu'une documentation pour chaque sujet à l'ordre du jour.

Conformément au règlement intérieur du conseil et de ses comités, certains sujets font l'objet d'un examen par les différents comités, selon leur spécialisation, avant d'être ensuite présentés à la décision du conseil d'administration. Ces sujets portent notamment sur la revue des comptes, l'examen des procédures de contrôle, les missions des commissaires aux comptes et les opérations financières, s'agissant du comité

des comptes et des questions financières, sur la nomination de nouveaux administrateurs et mandataires sociaux et les rémunérations de ceux-ci, s'agissant du comité des nominations et des rémunérations et, enfin sur les grandes orientations stratégiques de la société et du groupe, s'agissant du comité stratégie et développement. Les comités exercent leurs attributions sous la responsabilité du conseil d'administration.

En 2003, outre l'arrêté des comptes annuels et semestriels, la préparation de l'assemblée générale et les autres décisions de gestion courante, les travaux du conseil ont essentiellement porté sur la dissociation des fonctions de président et de directeur général, la nomination d'un nouveau directeur général délégué, le principe d'une offre publique d'échange obligataire, l'augmentation de capital avec maintien du droit préférentiel de souscription lancée en juin 2003, la fixation de la rémunération des mandataires sociaux pour l'exercice 2003, la cooptation d'un nouvel administrateur, l'adoption d'une charte de l'administrateur et d'un règlement intérieur du conseil et de ses comités et la décision de lancer un exercice d'évaluation de son organisation, de son fonctionnement et ses modalités.

Lors de ses travaux, le conseil s'est appuyé sur les travaux et recommandations de ses différents comités, en particulier du comité organisation et management (ancienne appellation du comité des nominations et des rémunérations) pour les questions liées à l'organisation de la direction générale et aux rémunérations des mandataires sociaux et du comité financier (ancienne appellation du comité des comptes et des questions financières) avant l'arrêté des comptes et le lancement des opérations financières visées ci-dessus.

> Les décisions prises par le conseil sur ces différents sujets font l'objet d'une description plus précise dans les sections suivantes :

8.1.5 (Charte de l'administrateur),

8.2.1 (Règlement intérieur du Conseil et de ses comités),

8.3 (Évaluation du conseil d'administration et de ses comités),

8.6.1 (Dissociation des fonctions de président et de directeur général),

8.7.2 (Rémunération des dirigeants),

9.5.1 (Augmentation de capital)

9.5.2 (Émission d'obligations).

Comité des comptes et des questions financières

Le comité des comptes et des questions financières se réunit au moins deux fois par an aux mois de février pour la revue des comptes annuels, et de septembre pour la revue des comptes

semestriels. Il peut également être amené à se réunir à d'autres dates, sur l'initiative de son président, pour étudier des sujets spécifiques ou des opérations financières. En 2003, le comité financier s'est ainsi réuni à quatre reprises : les 26 février et 3 septembre pour procéder respectivement à la revue préliminaire des comptes sociaux et consolidés de l'exercice 2002 et des comptes consolidés du premier semestre 2003, le 19 mai pour étudier les modalités de financement du développement du groupe, et le 2 décembre pour vérifier les procédures de contrôle interne mises en place par le groupe en 2003 et entendre les responsables de l'audit interne. A l'occasion de ses travaux, le comité a fixé les règles d'intervention des commissaires aux comptes et leur budget d'honoraires 2003, conformément à la loi américaine, avant de recommander leur approbation par le conseil d'administration > (voir la section 11.3 (Honoraires des commissaires aux comptes et membres de leurs réseaux puis en charge par le groupe)).

Le comité s'est réuni aux mois de mai, septembre et décembre en présence de tous ses membres. Deux membres sur dix n'ont pu participer à la réunion du 26 février. Le taux moyen de participation aux réunions du comité des comptes et des questions financières a donc été de 95 % en 2003.

Le comité des comptes et des questions financières a procédé le 25 février 2004 à la revue préliminaire des comptes sociaux et consolidés de l'exercice 2003. Il a tout d'abord revu les principaux postes du compte de résultat et du bilan, notamment l'impact des effets de change sur le résultat 2003, ainsi que la comptabilisation d'un supplément de dépenses de retraites de 99 millions d'euros par rapport à l'année précédente. Il a ainsi discuté des moyens de réduire ces risques de change à l'avenir et revu la situation financière des plans de retraite, ainsi que les hypothèses actuarielles retenues. Il a procédé ensuite à la revue de la méthodologie appliquée en matière de test de perte de valeur, des écarts d'acquisition et des actifs incorporels et constaté que celle-ci n'avait pas donné lieu à la constatation de perte de valeur sauf pour l'unité Toiture au Brésil à hauteur de 18 millions d'euros. Il a ensuite revu le projet de rapport du président sur les procédures de contrôle interne ainsi que les travaux des commissaires aux comptes. En application de la réglementation américaine visée ci-dessus, le comité a revu les dépenses réelles d'honoraires pour 2003 par rapport au budget initial et formulé une recommandation au conseil relatif au budget d'honoraires des commissaires aux comptes pour 2004. Dans le cadre de ses diligences, le comité financier a entendu différents membres de la direction financière, ainsi que les commissaires aux comptes de la société, en l'absence des représentants de la direction.

Comité des nominations et des rémunérations

Le comité des nominations et des rémunérations se réunit au moins deux fois par an aux mois de février pour examiner la rémunération des mandataires sociaux, et de décembre pour revoir la répartition des jetons de présence des administrateurs et l'attribution d'options au profit des salariés et dirigeants du groupe. Il peut également être amené à se réunir à d'autres dates, sur l'initiative de son président, pour étudier des sujets spécifiques en fonction notamment des évolutions dans la composition du conseil d'administration, des comités du conseil ou de la direction générale. En 2003, le comité organisation et management s'est réuni à quatre reprises : le 26 février, le 25 avril et le 20 mai pour examiner les rémunérations des mandataires sociaux, les questions liées à la direction générale du groupe et la cooptation d'un nouvel administrateur et le 10 décembre pour préparer, notamment, des recommandations sur la répartition des jetons de présence et l'attribution d'options de souscription.

Le comité s'est réuni à chaque occasion en présence de tous ses membres, à l'exception de la réunion du 10 décembre à laquelle un des membres n'a pu participer. Le taux moyen de participation aux réunions du comité des nominations et des rémunérations a donc été de 97 % en 2003.

Au cours de l'année 2003, le comité des nominations et des rémunérations s'est ainsi prononcé sur les évolutions de la direction du groupe et, en particulier, sur la dissociation des fonctions de président et de directeur général, la nomination de Bruno Lafont en qualité de directeur général délégué et la cooptation de Juan Gallardo en qualité d'administrateur. Il a également formulé des propositions d'aménagement des régimes complémentaires de retraite au bénéfice de certains mandataires sociaux qui ont ensuite fait l'objet d'une approbation en conseil d'administration > (voir la section 8.7.2 (Rémunération des dirigeants)).

Enfin, le comité des nominations et des rémunérations a, lors de sa séance du 23 février 2004, formulé des propositions concernant la fixation de la part variable de la rémunération des mandataires sociaux au titre de l'exercice 2003 ainsi que des aménagements complémentaires aux régimes complémentaires de retraite dont bénéficient certains mandataires sociaux et membres du comité exécutif.

Comité stratégie et développement

Le comité stratégie et développement se réunit en principe deux fois par an aux mois de mai et de septembre. En 2003, le comité stratégie et développement s'est réuni le 20 mai et le 3 septembre en présence de tous ses membres. Au cours de ces

réunions, il a examiné les performances de la société par rapport à ses principaux concurrents au regard de différents indicateurs, le projet d'augmentation de capital qui a été décidé par le conseil du 11 juin suivant, ainsi que le développement du groupe dans ses différents métiers et dans les différentes régions où il opère.

Le taux moyen de participation aux réunions du comité stratégie et développement a été de 100 % en 2003.

Compte tenu de l'intérêt que peuvent présenter pour un administrateur les travaux du comité stratégie et développement, le conseil d'administration a décidé, en septembre 2003, que les réunions du comité seraient ouvertes à tous les administrateurs souhaitant y participer.

8.3 ÉVALUATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DE SES COMITÉS

Le règlement intérieur du conseil d'administration précise que le conseil devra procéder au moins une fois par an à un débat sur son fonctionnement, afin d'en évaluer et d'en améliorer l'efficacité. Une évaluation formalisée portant notamment sur les modalités de fonctionnement du conseil et la contribution effective de chaque administrateur à ses travaux est prévue au moins tous les trois ans sur la base d'un questionnaire approuvé par le conseil avec une première évaluation à réaliser en 2004 au plus tard.

Le conseil d'administration a ainsi entrepris fin 2003 et début 2004 une évaluation formalisée du conseil et de ses comités par ses différents membres sur l'adéquation à ses tâches de son organisation et de son fonctionnement. L'évaluation a été réalisée au moyen d'un questionnaire d'évaluation approuvé par le conseil d'administration lors de la réunion du 10 décembre 2003 et renseigné par chaque administrateur, le cas échéant au cours d'un entretien individuel avec le secrétaire du conseil, dans les semaines qui ont suivi.

Le questionnaire d'évaluation portait sur huit principaux thèmes que sont : la composition du conseil, l'organisation et le fonctionnement du conseil, les missions et attributions du conseil, l'information des administrateurs, le fonctionnement du comité des comptes et des questions financières, le fonctionnement du comité des nominations et des rémunérations ; le fonctionnement du comité stratégie et, enfin, développement et quelques considérations générales.

Une synthèse de cette évaluation a été présentée au conseil d'administration lors de sa réunion du 25 février 2004. Celle-ci a donné lieu à des initiatives permettant d'améliorer les

modalités de fonctionnement du conseil, notamment une plus grande formalisation des communications et des comptes rendus des comités, la mise à l'ordre du jour du conseil de la revue des politiques et règles en vigueur au sein du groupe, l'accroissement du nombre de réunions du comité des comptes et des questions financières, ainsi qu'une revue complète et détaillée par le comité stratégie et développement, au moins une fois par an, de la stratégie du groupe et de sa mise en œuvre.

8.4 LIMITATION DES POUVOIRS DU DIRECTEUR GÉNÉRAL

Le directeur général assume, sous sa responsabilité, la direction générale de la société. Il représente la société dans ses rapports avec les tiers. Il est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de la société.

Les limitations apportées par le conseil aux pouvoirs du directeur général sont précisées dans le règlement intérieur du conseil et portent sur les investissements et désinvestissements, ainsi que sur certaines opérations financières.

8.4.1 Investissements et désinvestissements

Le règlement intérieur du conseil prévoit que doivent être soumises au conseil d'administration les opérations d'investissement et de désinvestissement suivantes :

- lorsqu'il s'agit d'opérations qui s'inscrivent dans le cadre de stratégies préalablement approuvées par le conseil :
 - information *a posteriori* pour les opérations d'un montant inférieur à 200 millions d'euros
 - information *a priori* sur le principe de l'opération, soit au cours d'une réunion du conseil, soit par information écrite, permettant aux administrateurs de demander des informations complémentaires, de faire des remarques sur l'opération envisagée ou de demander une délibération du conseil pour des montants compris entre 200 et 600 millions d'euros ;
 - approbation préalable sur l'opération envisagée et ses principales caractéristiques, lorsque son montant dépasse 600 millions d'euros ;
- lorsqu'il s'agit d'une opération qui ne s'inscrit pas dans les orientations stratégiques déjà approuvées, approbation préalable dès lors que son montant dépasse 100 millions d'euros.

Les montants considérés incluent l'engagement total de la société, y compris les reprises de dettes ou les engagements différés.

8.4.2 Opérations financières

Le règlement intérieur du conseil prévoit également que les opérations de financement, d'endettement ou de liquidité, pour lesquelles la loi donne compétence au directeur général ou pour lesquelles l'assemblée générale a délégué au conseil d'administration ses pouvoirs et que le conseil les a lui-même délégués au directeur général, sont soumises aux règles suivantes :

- les opérations de financement réalisées au moyen de lignes bancaires bilatérales ou syndiquées d'un montant inférieur ou égal à 2 milliards d'euros donnent lieu à information du conseil par le directeur général *a posteriori* ; celles d'un montant supérieur à 2 milliards d'euros sont soumises à approbation préalable du Conseil ;
- les émissions obligataires pour lesquelles le directeur général a reçu pouvoir du conseil donnent lieu à information du conseil dans les conditions suivantes :
 - information *a posteriori* si leur montant est inférieur à 300 millions euros ;
 - information *a priori* sur le principe des opérations pour des émissions de titres d'un montant compris entre 300 millions et 1 milliard d'euros, le directeur général étant en charge d'en définir les modalités et conditions ;
 - approbation préalable de l'opération et de ses modalités pour les émissions de titres d'un montant supérieur à 1 milliard d'euros ;
 - approbation préalable de l'opération et de ses modalités pour toute émission de titres pouvant donner droit à une fraction de capital.

8.5 CONSEIL CONSULTATIF INTERNATIONAL

Le conseil consultatif international a été créé à la fin des années 1970 par Olivier Lecerf, alors président directeur général du groupe, et réunit autour du président et de la direction générale douze membres extérieurs au groupe désignés pour trois ans, renouvelables, en principe, pour deux ou trois mandats au maximum. Ces personnalités exercent ou ont exercé des fonctions de haut niveau. Le rôle du conseil consultatif international est de contribuer à façonner la vision prospective

internationale du groupe et de le faire bénéficier de l'expérience de grands acteurs du monde économique.

Deux fois par an, les membres du conseil consultatif international se réunissent avec le président et la direction générale du groupe. Une réunion sur deux se tient en France autour de thèmes horizontaux tels que la gestion de l'environnement, la recherche, etc. L'autre vise la découverte ou l'approfondissement d'un pays ou d'une région différents. L'essentiel des sessions est alors consacré à l'audition de personnalités de la vie politique, économique et sociale du pays concerné. Des industriels implantés dans le pays viennent évoquer les conditions dans lesquelles ils y développent leur activité, faisant ainsi bénéficier Lafarge de leur expérience.

Les membres du conseil consultatif international sont :

Lynda, Baroness Chalker of Wallasey, Angleterre, président, Africa Matters Limited.

Mohamed Kabbaj, Maroc, conseiller du roi du Maroc, Président, Lafarge Maroc.

Reuel J. Khoza, Afrique du Sud, président, Eskom Holdings Limited.

David K.P.Li, Hong-Kong, président-directeur général, Bank of East Asia Ltd.

Thierry de Montbrial, France, directeur général, Institut français des relations internationales.

Fernando Roberto Moreira Sales, Brésil, président-directeur général, Companhia Brasileira de Metalurgia e Mineracao.

Hugh M. Morgan, Australie, directeur général, WMC Limited.

N.R. Narayana Murthy, Inde, président-directeur général, Infosys Technologies Limited.

James E. Perrella, Etats-Unis, ancien président directeur général, Ingersoll-Rand Company.

Henning Schulte-Noelle, Allemagne, président du directoire, Allianz AG.

Tadao Suzuki, Japon, président-directeur général, Mercian Corporation

8.6 LA DIRECTION

Les statuts (article 20) fixent le nombre maximal de directeurs généraux délégués à cinq, conformément à la loi. Les directeurs généraux délégués sont nommés par le conseil d'administration sur proposition du directeur général. Les directeurs généraux délégués de Lafarge sont actuellement

Michel Rose et Bruno Lafont. Ceux-ci assistent le directeur général avec les mêmes pouvoirs que ce dernier.

8.6.1 Dissociation des fonctions de président et de directeur général

Le conseil d'administration du 26 février 2003 a décidé de dissocier les fonctions de président et de directeur général. Depuis le 20 mai 2003, Monsieur B. Collomb est président du conseil d'administration et Monsieur B. Kasriel directeur général. L'extrait du procès-verbal contenant la décision du conseil est mis à la disposition des actionnaires au siège social de la société.

8.6.2 Revue annuelle de la direction générale par les administrateurs

Conformément au règlement intérieur du conseil, une réunion annuelle est organisée pour permettre aux administrateurs, qui ne sont pas membres de la direction générale, de procéder à l'évaluation des performances du directeur général et des directeurs généraux délégués. Cette réunion permet de prendre connaissance de l'avis du comité des nominations et des rémunérations sur les questions débattues, et de conduire une réflexion sur l'avenir de la direction générale.

8.6.3 Composition de la direction

La direction est composée du directeur général, des directeurs généraux délégués et des directeurs généraux adjoints, soit 13 personnes au cours de l'année 2003.

Nom	Age	Fonction
Direction générale		
Bernard Kasriel ⁽¹⁾	57	Directeur général
Michel Rose ⁽¹⁾	61	Directeur général délégué
Bruno Lafont ⁽¹⁾	47	Directeur général délégué
Comité exécutif		
Jean-Jacques Gauthier	44	Directeur général adjoint, Finance
Ulrich Glaunach	47	Directeur général adjoint, Toiture
Christian Herrault	53	Directeur général adjoint, ressources humaines et organisation
Charles de Liedekerke	50	Directeur général adjoint, Granulats et Béton
Isidoro Miranda	45	Directeur général adjoint, Plâtre
Autres directeurs généraux adjoints		
Jean-Carlos Angulo	54	Directeur général adjoint, Europe occidentale
Yves de Clerck	61	Directeur général adjoint, Centre Europe
Miguel Del Campo	62	Directeur général adjoint, Amérique latine ⁽²⁾
Philippe Rollier	61	Directeur général adjoint, Amérique du Nord
Jean-Marie Schmitz	60	Directeur général adjoint, Maroc

(1) Également membre du comité exécutif

(2) Jusqu'au 30 novembre 2003.

> Les biographies de chacun des membres de la direction figurent ci-après.

> La biographie de Bernard Kasriel figure à la section 8.1.2 ci-dessus.

Directeurs généraux délégués

Michel Rose : directeur général délégué depuis février 2003. M. Rose a été nommé directeur général adjoint en 1989 et a occupé les postes de directeur général adjoint en charge des pays émergents de 1996 à 2002 et de president and chief executive officer de Lafarge North America, de 1992 à 1996. Il a précédemment occupé diverses fonctions dans le groupe, notamment directeur général de la division Biotechnologie, qui a, depuis, été cédée, directeur général adjoint, ressources humaines et communication et directeur général des activités du groupe au Brésil. M. Rose a rejoint Lafarge en 1970 en qualité d'ingénieur d'usine.

Bruno Lafont : directeur général délégué depuis mai 2003. M. Lafont a été nommé directeur général adjoint en 1995 et a occupé les postes de directeur général de la branche Plâtre de 1998 à 2003 et de directeur général adjoint en charge des finances, de 1995 à 1998. Il a précédemment occupé diverses fonctions de responsabilité au sein du groupe, notamment pour la Turquie et la zone Méditerranée orientale et dans la filiale de céramiques sanitaires en Allemagne, Allia. M. Lafont a rejoint Lafarge en janvier 1983 en qualité d'auditeur interne à la direction financière.

Directeurs généraux adjoints

Jean-Jacques Gauthier : directeur général adjoint, finance, depuis mars 2001. Avant de rejoindre Lafarge en mars 2001, M. Gauthier était directeur général adjoint, directeur financier du groupe Astrium depuis 2000 et a occupé de 1996 à 2000 les fonctions de directeur général adjoint, directeur financier de Matra Marconi Space. Il a précédemment occupé diverses positions financières en France et aux États-Unis dans le groupe Matra, depuis 1986.

Ulrich Glaunach : directeur général adjoint, branche Toiture et membre du comité exécutif depuis mai 2000. M. Glaunach a précédemment occupé les fonctions de directeur général adjoint de la branche Toiture en charge des tuiles béton, de juillet 1998 à mai 2000, et président-directeur général de Lafarge Perlmöser, la filiale autrichienne du groupe, de juin 1995 à juillet 1998.

Christian Herrault : directeur général adjoint, ressources humaines depuis octobre 1998. M. Herrault a précédemment occupé les fonctions de directeur général adjoint de l'activité Aluminate et Ajouvants depuis 1995 et diverses fonctions de direction au sein de l'activité Bio. Avant de rejoindre Lafarge en 1985, il a occupé diverses positions auprès de différents ministères.

Charles de Liedekerke : directeur général adjoint, branche Granulats et Béton depuis octobre 1998, M. de Liedekerke était

depuis début 1998 en charge de l'intégration des activités Béton et Granulats au Royaume-Uni. De 1992 à 1997, il a quitté le groupe Lafarge pour devenir directeur financier de Bekaert, un groupe belge, dont il était administrateur depuis 1988. Il a commencé sa carrière dans le groupe en 1982 et a occupé diverses fonctions de direction dans les activités Granulats et Béton en France, aux États-Unis, et au Canada, ce jusqu'en 1992.

Isidoro Miranda : directeur général adjoint, branche Plâtre depuis mai 2003 et membre du comité exécutif depuis mars 2001. Avant sa nomination en qualité de directeur général adjoint de la branche Plâtre, M. Miranda a occupé les fonctions de directeur général adjoint de la branche Ciment, de mars 2001 à mai 2003. Il a précédemment occupé les fonctions de directeur général de Lafarge Asland, la filiale du groupe en Espagne. Il a rejoint le groupe en qualité de directeur des études Stratégiques en 1995 et travaillé à Londres et à Paris dans un cabinet de conseil en stratégie avant cette date.

Jean Carlos Angulo : directeur général adjoint depuis septembre 2000 et président de la zone Europe de l'Ouest depuis janvier 2001. M. Angulo était directeur général de Lafarge Ciments, de 1997 à 2000, et a occupé diverses fonctions de direction depuis son arrivée dans le groupe en 1975, notamment directeur général des activités du groupe au Brésil, de 1990 à 1996. Il est administrateur de Cimentos de Portugal.

Yves de Clerck : directeur général adjoint et président de la zone Europe centrale depuis mars 2001. De février 1997 à mars 2001, M. de Clerck a occupé les fonctions de directeur général adjoint de la branche Ciments. Il a précédemment été directeur général de Lafarge Ciments, de septembre 1988 à février 1997, et responsable du développement social au siège, de septembre 1983 à septembre 1988.

Miguel del Campo : directeur général adjoint et président de la zone Amérique latine, de mars 2001 à novembre 2003. Il a précédemment occupé les fonctions de directeur général adjoint, finance, d'octobre 1998 à mars 2001, ainsi que diverses fonctions de direction, notamment président-directeur général de Lafarge Asland et président de l'ouest du bassin méditerranéen (Espagne, Portugal, Maroc et Tunisie) depuis 1970, date à laquelle il a rejoint le groupe.

Philippe Rollier : directeur général adjoint et président de l'Amérique du Nord depuis mai 2001. Il est président-directeur général de Lafarge North America. Directeur général adjoint depuis janvier 1995, il a occupé les fonctions de directeur général adjoint et président de la zone Europe centrale et CIS de janvier 1999 à mai 2001, et président de la zone Europe

centrale et CIS de janvier 1995 à décembre 1998. De 1989 à 1994, il était directeur général de Orsan, société qui a été cédée.

Jean-Marie Schmitz : directeur général adjoint et directeur général de Lafarge - Maroc depuis décembre 1998. Il a occupé les fonctions de directeur général adjoint en charge de la direction hommes et communication de 1988 à septembre 1998 et, à ce titre membre du comité exécutif. Auparavant, il était directeur commercial de Lafarge Plâtres. Avant de rejoindre le groupe en 1978, il a été chef du cabinet de François Ceyrac, président du CNPF.

8.6.4 Code de conduite des affaires

Le groupe a mis en place début 2004 un code de conduite des affaires qui s'applique à l'ensemble de ses dirigeants et collaborateurs. Ce code vise en particulier le respect de la loi et de la réglementation, la prévention des conflits d'intérêt, le respect de la personne et de l'environnement, la protection des actifs du groupe, la transparence financière et l'importance du contrôle interne. Les principes du code feront l'objet de séances de sensibilisation et de formation au niveau des différentes entités du groupe. Le texte du code est disponible sur le site du groupe : www.lafarge.com. Les éventuelles mises à jour du code feront l'objet d'une information sur le site du groupe.

8.7 INTÉRÊTS DES DIRIGEANTS

8.7.1 Jetons de présence versés aux administrateurs

L'assemblée générale mixte statuant en matière ordinaire du 28 mai 2001 a fixé à 4 millions de francs (soit 0,610 million d'euros), le montant annuel maximal des jetons de présence.

Chaque administrateur perçoit un jeton fixe de 15 245 euros par an (majoré de 25 % pour les présidents des comités, sauf pour la présidence du comité stratégie et développement assurée par B. Collomb). Il est limité à 50 % pour tout nouvel administrateur nommé en cours d'année et tout administrateur dont le mandat expire en cours d'année.

Pour l'année 2003, un jeton variable de 1 557 euros a été attribué à tout administrateur pour chaque séance du conseil d'administration ou d'un comité à laquelle il a participé.

Le montant global des jetons de présence versé en 2004 (au titre de l'exercice 2003), s'élève à 0,457 million d'euros, tout comme le montant versé en 2003 (au titre de 2002). Il était de 0,609 million d'euros en 2002 (au titre de l'exercice 2001).

	Jetons de présence versés en 2004 au titre de l'exercice 2003 Administrateur (montants en euros)
Bertrand Collomb	24 587
Bernard Kasriel	24 587
Jacques Lefèvre	33 929
Michael Blakenham	29 258
Michel Bon	33 929
Guilherme Frering	32 372
Juan Gallardo	7 623
Richard Haythornthwaite	12 294
Patrice le Hodey	32 372
Bernard Isautier	29 258
Alain Joly	37 741
Jean Keller	29 258
Raphaël de Lafarge	30 815
Robert Murdoch	32 372
Michel Pébereau	36 184
Hélène Ploix	30 815
Total	457 393

8.7.2 Rémunération des dirigeants

Rémunérations versées aux mandataires sociaux

Le comité des nominations et des rémunérations propose au conseil d'administration la rémunération des mandataires sociaux. Il s'appuie, pour établir la structure de cette rémunération, sur les études de consultants extérieurs indiquant les pratiques du marché pour des sociétés comparables.

La rémunération se compose d'une partie fixe et d'une partie variable qui peut atteindre au maximum pour le président 80 %, pour le directeur général 160 % et pour les directeurs généraux délégués, 120 % de la partie fixe. Toutes les rémunérations perçues à des titres divers par les membres de la direction au titre des mandats sociaux qu'ils exercent dans les filiales du groupe s'imputent sur cette partie fixe.

La partie variable est fixée en fonction, d'une part, pour environ les deux tiers, des résultats financiers du groupe, comparés à des objectifs fixés en début d'année et, d'autre part, pour environ un tiers, de l'appréciation de la performance individuelle des intéressés au cours de l'année.

Pour 2003, les critères financiers utilisés étaient : l'augmentation de l'EVA (Economic Value Added) qui traduit la rentabilité du capital utilisé par l'entreprise, l'évolution de la rentabilité des actifs de Lafarge comparée à celle de ses concurrents, et les synergies résultant de l'intégration de Blue Circle, et la réduction de la dette (hors effet de change et hors effet de l'augmentation de capital). La partie individuelle est notamment déterminée par

référence à des objectifs personnels fixés en début d'année, portant sur les principales actions attendues.

Les résultats obtenus en 2003 ont été très insuffisants sur le critère de l'EVA, très bons sur les critères de la réduction de la dette et des synergies Blue Circle et moyens sur la rentabilité comparée de Lafarge par rapport à celle de ses concurrents.

Compte tenu des changements de fonctions et de rémunération décidées par le conseil lors de sa séance du 20 mai 2003, la rémunération individuelle brute des mandataires sociaux, au titre de l'année 2003, est la suivante :

(en milliers d'euros)	B. Collomb	B. Kasriel	M. Rose	B. Lafont
Rémunération fixe versée en 2003*	875	662	437	370
Dont avantages en nature	3,2	2,8	3,2	3,1
Rémunération variable due au titre de 2003 versée en 2004	733	700	361	262
Jetons de présence Lafarge SA 2003	24,6	24,6	N/A	N/A
Total au titre de 2003	1 632,6	1 386,6	798	632
Rémunération fixe versée en 2002*	875	500	400	N/A
Rémunération variable due au titre de 2002 versée en 2003	889	325	260	N/A
Jetons de présence Lafarge SA 2002	24,6	24,6	N/A	N/A
Rémunération fixe versée en 2001*	854	488	N/A	N/A
Rémunération variable due au titre de 2001 versée en 2002	512	244	N/A	N/A
Jetons de présence Lafarge SA 2001	26,9	26,9	N/A	N/A

*Montants comprenant les avantages en nature et les jetons de présence des filiales du groupe (hors Lafarge S.A.).

Rémunération globale versée à la direction

La rémunération globale versée au président et aux membres de la direction s'est élevée à 9,103 millions d'euros, partie variable incluse, en 2003 (14 personnes, dont une a cessé ses fonctions en 2003). Elle était de 7,404 millions d'euros en 2002 (14 personnes) et de 8,627 millions d'euros en 2001 (14 personnes, dont deux ont cessé leur fonction et deux ont été nommées en 2001).

Ce montant :

- comprend la partie fixe de la rémunération des membres de la direction au titre de 2003, ainsi que la partie variable versée en 2003 au titre de l'année 2002;
- comprend, pour la première fois, le versement d'une partie variable qualifiée de bonus long terme au titre des résultats 2000, 2001 et 2002 dont bénéficient les membres de la direction non mandataires sociaux;
- concerne toutes les personnes qui ont fait partie de la direction en 2003, pour la période pendant laquelle elles ont été membres de la direction;

- ne comprend pas les jetons de présence versés par Lafarge SA aux deux administrateurs membres de la direction (voir montants ci-dessus).

Engagements de pension et de retraite

Les mandataires sociaux qui, préalablement à leur nomination à la direction générale de la société, bénéficiaient chacun du régime supplémentaire de retraite collectif applicable, en son temps, aux cadres cimentiers du groupe, ont conservé le bénéfice de ce dispositif après leur nomination respective à la direction générale de la société, en 1987 pour Bertrand Collomb, en 1989 pour Bernard Kasriel, en 2002 pour Michel Rose et en 2003 pour Bruno Lafont.

Ce régime prévoit la garantie d'une pension de retraite égale à 60 % de la dernière année de rémunération, pour la partie fixe et de la moyenne des trois dernières années, pour la rémunération variable.

Le conseil d'administration, sur proposition du comité des nominations et des rémunérations qui a procédé, au cours de l'année 2003, à un examen de la situation des mandataires

sociaux, a décidé d'encadrer, pour les mandataires sociaux âgés de plus de 55 ans à la date du conseil du 10 décembre 2003, le régime de retraite applicable, en limitant le montant de la pension qui sera versée, à une fourchette comprise entre 1 fois et 1,2 fois la moyenne des rémunérations fixes à fin 2001, fin 2002 et fin 2003 (les mandataires concernés sont Messieurs Bertrand Collomb, Bernard Kasriel et Michel Rose).

Lors de sa séance du 25 février 2004, le conseil a prévu, sur proposition du comité des nominations et des rémunérations, des aménagements complémentaires aux régimes de retraite applicables aux mandataires sociaux âgés de moins de 55 ans au 10 décembre 2003 et aux membres du comité exécutif. Ces aménagements conduisent à un objectif de taux de pension égal à 40 % de la dernière année de rémunération, pour la partie fixe et de la moyenne des trois dernières années, pour la rémunération variable. Le mandataire social concerné est Monsieur Bruno Lafont.

Le montant total provisionné par le groupe pour les pensions, retraites et autres avantages du même type dont bénéficient le président, les membres de la direction (13 personnes) et les anciens dirigeants (9 personnes) s'élève à 48,5 millions d'euros au 31 décembre 2003.

8.7.3 Options de souscription ou d'achat d'actions des membres de la direction

Options détenues par les membres de la direction dans les filiales consolidées

Quatre membres de la direction détiennent un total de 255 000 options de souscription d'actions Lafarge North America et 15 000 options ont été exercées en 2003, au prix unitaire moyen de 24,13 dollars.

Options de souscription ou d'achat d'actions consenties à chaque mandataire social et options levées par ces derniers en 2003

	Nombre total d'options attribuées / d'actions souscrites ou achetées	Prix	Dates d'échéance	Plan n°
Options consenties durant l'exercice à chaque mandataire social par l'émetteur et par toute société du groupe (liste nominative)				
B. Collomb				
Lafarge	56 000	65,95 €	10/12/2013	M13
	24 000*	65,95 €	10/12/2013	M13
Lafarge North America	20 000	29,81 \$	02/02/2013	
B. Kasriel				
Lafarge	84 000	65,95 €	10/12/2013	M13
	36 000*	65,95 €	10/12/2013	M13
Lafarge North America	15 000	29,81 \$	02/02/2013	
M. Rose				
Lafarge	21 000	65,95 €	10/12/2013	M13
	9 000*	65,95 €	10/12/2013	M13
Lafarge North America	1 000	29,81 \$	02/02/2013	
B. Lafont				
Lafarge	17 500	65,95 €	10/12/2013	M13
	7 500*	65,95 €	10/12/2013	M13
Lafarge North America	5 000	29,81 \$	02/02/2013	
Options levées durant l'exercice par chaque mandataire social (liste nominative)				
B. Collomb				
Lafarge North America	15 000	24,13 \$		
B. Kasriel				
Lafarge	8 000	45,80 €		M2

*Options dont l'exercice est conditionné à des critères de performance liés à l'évolution de l'action Lafarge. > Pour une description des modalités d'exercice de ces options, voir la section 8.8.2 (Plans d'options).

Nombre total d'options restant à exercer par chaque mandataire social au 31 décembre 2003

	Options pouvant être exercées au 31/12/03	Options indisponibles au 31/12/03	Total
B. Collomb			
Lafarge	116 145	276 457*	392 602
Lafarge North America	105 000	50 000	155 000
B. Kasriel			
Lafarge	41 391	218 230*	259 621
Lafarge North America	52 000	38 000	90 000
M. Rose			
Lafarge	17 405	94 919*	112 324
Lafarge North America	5 000	0	5 000
B. Lafont			
Lafarge	26 810	60 824*	87 634
Lafarge North America	0	5 000	5 000

*Incluant les options dont l'exercice est conditionné à des critères de performance liés à l'évolution de l'action Lafarge.

Options de souscription ou d'achat d'actions consenties aux dix premiers salariés non mandataires et options levées par ces derniers

	Nombre total d'options attribuées d'actions pondérées souscrites ou achetées	Prix moyen	Plan n°
Options consenties, durant l'exercice, par l'émetteur et par toute société comprise dans le périmètre d'attribution des options, aux dix salariés de l'émetteur et de toute société comprise dans ce périmètre, dont le nombre d'options ainsi consenties est le plus élevé (information globale)			
Lafarge	112 000	65,95€	M13
Lafarge North America	212 500	29,81\$	
Actions qui, durant l'exercice, ont été souscrites ou achetées par levée d'options détenues sur l'émetteur et toute société comprise dans le périmètre d'attribution des options, par les dix salariés de l'émetteur et de toute société comprise dans ce périmètre, dont le nombre d'actions ainsi souscrites ou achetées est le plus élevé (information globale)			
Lafarge	22 328	49,05€	N8-N9-M2-M6-M3-M5
Lafarge North America	131 875	23,78\$	

> Voir section 8.8.2 (Plans d'options) pour les caractéristiques des options attribuées, ainsi que l'historique des plans d'options de souscription ou d'achat d'actions en cours en 2003 attribuées aux membres de la direction.

8.7.4 Participation des dirigeants dans le capital

Le président du conseil et les membres de la direction > *visés au paragraphe 8.6.3* détiennent ensemble 0,03 % du capital de la société et 0,04 % des droits de vote.

Afin d'associer davantage les membres de la direction à la création de valeur pour nos actionnaires et à l'évolution du cours de l'action Lafarge, le conseil d'administration a décidé, lors de sa séance du 10 décembre 2003, sur proposition du comité des nominations et des rémunérations, de fixer une règle qui impose à chacun des membres du comité exécutif du groupe de détenir au moins l'équivalent de sa rémunération annuelle fixe en valeur d'actions Lafarge. Pour atteindre cet objectif, chaque membre du comité exécutif aura, à compter de la décision du conseil, l'obligation de réinvestir en actions un tiers de la plus-value théorique nette d'impôts, réalisée lors de l'exercice d'options de souscription ou d'achat jusqu'à réalisation de cet objectif.

8.7.5 Information sur les conventions réglementées

Conventions passées au cours de l'exercice 2003

Dans le cadre de la décision d'augmenter le capital de la société avec droit préférentiel de souscription des actionnaires à hauteur de 1,28 milliard d'euros, le conseil d'administration a, lors de sa séance du 11 juin 2003, autorisé la signature d'un contrat de garantie et d'un contrat de direction relatifs à l'émission des actions nouvelles avec un syndicat bancaire ayant pour cochef de file BNP Paribas, dont trois administrateurs sont également administrateurs de Lafarge.

Les administrateurs concernés par ces conventions sont Madame H. Ploix, ainsi que Messieurs M. Pébereau et A. Joly, qui n'ont pas pris part au vote du conseil.

Conventions passées au cours d'un exercice antérieur dont l'exécution s'est prolongée en 2003 :

Le conseil d'administration du 3 septembre 2001 a autorisé la signature :

- d'un contrat dit d'option par lequel Lafarge a accordé à sa filiale Lafarge North America une option d'achat de l'ensemble des actifs nord-américains résultant de l'acquisition de Blue Circle et dont le désinvestissement à des tiers n'avait pas été exigé par les autorités de la concurrence, exerçable par Lafarge North America à tout moment, à compter du 1^{er} juillet 2002 jusqu'au 31 décembre 2004, pour un prix à ajuster de 1,4 milliard de dollars.

- d'un contrat de gestion par lequel Lafarge North America a reçu de Blue Circle North America le mandat de gérer, moyennant rémunération, l'ensemble des actifs visés ci-dessus à compter du 11 juillet 2001 jusqu'au 31 décembre 2002, renouvelable annuellement par tacite reconduction.

- de l'engagement d'indemnisation de Lafarge North America et de son personnel par Lafarge contre les conséquences d'actions de toute nature qui seraient engagées par des tiers contre Lafarge North America, soit du fait de l'exercice du mandat de management des actifs, soit du fait de Blue Circle North America.

Les administrateurs concernés par ces conventions sont Messieurs Bertrand Collomb, Bernard Kasriel, Jacques Lefèvre et Robert W. Murdoch.

8.8 ACTIONNARIAT SALARIÉ

8.8.1 Plans d'actionnariat salarié

Lafarge a développé, depuis de nombreuses années, une politique active d'association des salariés du groupe au capital de la société. Depuis 1961, date de la première accession en nombre des salariés au capital de Lafarge, toutes les opérations proposées aux salariés du groupe présentent des caractéristiques communes :

- elles s'adressent à l'ensemble des salariés, dès lors que les législations locales le permettent ;
- l'épargne du salarié est complétée par un abondement de l'employeur ;
- l'épargne est bloquée cinq ans au minimum, sauf cas de déblocage anticipé ou de dispositions locales différentes.

Lafarge a ainsi lancé en 1995, 1999 et 2002 des plans d'actionnariat direct baptisés "Lafarge en actions", permettant aux salariés des pays concernés par ces plans d'acquiescer jusqu'à 110 actions de société avec un abondement de l'employeur pour les 10 premières actions souscrites, variable selon le niveau de vie du pays concerné. Les plans lancés en 1995 et en 2002 prévoyaient, en outre, l'attribution d'une option de souscription d'action pour chaque action acquise à partir de la onzième.

Le tableau ci-dessous récapitule les principales caractéristiques de chacun de ces plans :

	LEA 1995	LEA 1999	LEA 2002
Nombre de pays concernés	21	33	50
Nombre de salariés éligibles	20 113	40 570	55 355
Taux de souscription	74,6 %	51,6 %	54,2 %
Nombre total d'actions souscrites	482 582	493 954	708 718
Nombre maximal d'actions pouvant être souscrites par chaque salarié	110	110	110
Prix de souscription (en euros)	39,94	73,17	81,84
Attribution d'options de souscription	Oui	Non	Oui
Nombre total d'options attribuées	331 060	N/A	437 373
Prix d'exercice des options attribuées (en euros)	43,09*	N/A	101,79*

*Après réajustements résultant d'opérations financières.

Lafarge a également mis en place en 1990 pour ses salariés français un fonds commun de placement d'entreprise, baptisé Lafarge 2000, par lequel les salariés adhérents peuvent se constituer une épargne corrélée à la valeur de l'action Lafarge, tout en bénéficiant d'un abondement. Ce dispositif est étendu à certains salariés du groupe en Europe, par l'intermédiaire d'une épargne constituée mensuellement, abondée par la société employeur, qui est ensuite réinvestie chaque mois directement en actions Lafarge. Il existe par ailleurs des plans d'actionnariat salarié mis en place au niveau de certaines filiales du groupe, notamment Lafarge North America.

> Voir la section 9.3.1 (Actionnariat de la société au 31 décembre 2003) pour le détail du nombre d'actions Lafarge détenu par les salariés du groupe.

8.8.2 Plans d'options

Politique d'attribution

Elle est proposée au conseil d'administration par le comité des nominations et des rémunérations qui est composé de Messieurs Alain Joly, président du comité, Michel Pébereau et Michael Blakenham.

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

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

Sur les deux dernières années, la moyenne annuelle d'attribution a représenté 1 091 844 actions, soit environ 0,65 % du capital au 31 décembre 2003. Le nombre de bénéficiaires a été de 14 785 en 2002 et de 1 731 en 2003. Le nombre élevé de bénéficiaires en 2002 résulte de l'attribution d'options au titre du plan Lafarge en actions 2002.

Le total des options non exercées à fin décembre 2003 était de 6 866 077 options, soit environ 4,11 % du capital de la société au 31 décembre 2003, la direction (13 personnes) détenant 18,58 % de ces options.

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

Caractéristiques des options attribuées

Toutes les options sont attribuées pour dix ans.

Le prix de levée des options est fixé sans rabais ni décote par rapport à la moyenne des cours de Bourse des vingt jours précédant la date d'attribution par le conseil d'administration.

Les options peuvent être exercées en tout ou en partie.

Conditions de levée des options

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

En décembre 1995, le conseil d'administration a fixé à quatre ans la période pendant laquelle les options ne peuvent pas être levées. Toutefois, le conseil a décidé que les options attribuées dans le cadre du plan Lafarge en action 95 (augmentation de capital réservée aux salariés qui pouvaient souscrire de 1 à 110 actions, assortie de l'attribution d'une option pour toute action souscrite à partir de la onzième, pourraient être exercées dès leur attribution.

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

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

Le conseil d'administration, réuni le 13 décembre 2001, a adopté un nouveau règlement du plan d'options de souscription ou d'achat d'actions. Ce nouveau règlement s'applique pour les options attribuées par le conseil à compter du 13 décembre 2001. La durée d'interdiction a été ramenée de cinq ans à quatre ans. Cette durée d'interdiction s'applique ainsi aux options attribuées par le conseil d'administration dans le cadre du plan Lafarge en action 2002 (augmentation de capital réservée aux salariés qui pouvaient souscrire de 1 à 110 actions, assorties d'une option pour toute action souscrite à partir de la onzième).

Le conseil d'administration, réuni le 10 décembre 2003, a conditionné l'exercice d'une partie (jusqu'à 30 %) des options consenties au président et aux membres du comité exécutif du groupe au titre de l'exercice 2003, à des critères de performance liés à l'évolution de l'action Lafarge.

Selon ces critères, une partie des options qui ont été consenties au président et aux membres du comité exécutif ne pourront être exercées par ceux-ci que si le cours de l'action Lafarge a atteint, en moyenne sur 60 jours de Bourse consécutifs, pendant les quatre années suivant le jour de leur dotation, un prix égal ou supérieur au prix d'exercice majoré de 20 %, ou à défaut, pendant les deux années suivantes, un prix égal ou supérieur au prix d'exercice majoré de 30 %.

Dans l'hypothèse où les critères de performance applicables tant aux quatre premières années suivant le jour de la dotation qu'aux deux années suivantes ne seraient pas atteints, ces options ne pourraient plus être exercées par leurs titulaires et seraient annulées.

Perte ou maintien des options

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

La démission et le licenciement pour faute font perdre le bénéfice des options.

Le bénéfice des options est maintenu en cas de mutation du bénéficiaire hors du groupe avec l'accord de son employeur ou en cas de vente (sortie du groupe) de la société employeur du bénéficiaire.

Historique des plans d'options de souscription ou d'achat d'actions en cours en 2003

Le nombre d'options restantes et le prix des options figurant dans les tableaux ci-après ont été réajustés depuis leur attribution, chaque fois que la société a procédé à des opérations financières qui ont eu une incidence sur la valeur du titre (émission d'actions avec droit préférentiel de souscription, attribution d'actions gratuites), de manière à maintenir constant le total en valeur des options de chaque bénéficiaire conformément à la loi.

Options attribuées du 1^{er} janvier 1993 au 18 décembre 1996

	Plan n° N8	Plan n° N9	Plan n° M1	Plan n° M2	Plan n° M3 ⁽¹⁾	Plan n° M4
Attribution autorisée par l'assemblée générale du	15/06/1992	15/06/1992	22/05/1995	22/05/1995	22/05/1995	21/05/1996
Attribution par le conseil d'administration du	15/12/1993	27/09/1994	22/05/1995	13/12/1995	13/12/1995	18/12/1996
Nature des options	souscription	souscription	souscription	souscription	souscription	souscription
Nombre d'options attribuées à l'origine	252 100	269 550	27 200	593 840	331 060	71 400
Dont aux membres de la direction ⁽²⁾	28 750	37 600	2 000	83 500	800	4 500
Nombre de bénéficiaires à l'origine	722	772	52	1 039	8 368	127
Dont membres de la direction ⁽²⁾	9	10	2	11	8	3
Date à partir de laquelle les options peuvent être exercées	15/12/1993	27/09/1994	22/05/1995	13/12/1999	13/12/1999	18/12/2000
Date d'expiration	15/12/2003	27/09/2004	22/05/2005	13/12/2005	13/12/2005	18/12/2006
Nombre d'options restantes au 31/12/2002 ⁽³⁾	73 844	128 580	16 002	362 756	170 363	54 651
Nombre d'options souscrites ou achetées du 01/01/2003 au 18/06/2003	884	0	0	9 214	843	0
Nombre d'options restantes au 18/06/2003 avant réajustement	72 960	128 580	16 002	353 542	169 520	54 651
Nombre d'options restantes au 18/06/2003 (après réajustement au 15/07/2003)	77 654	136 827	17 534	376 560	181 456	58 125
Nombre d'options souscrites ou achetées du 15/07/2003 au 31/12/2003	70 185	8 947	364	8 259	4 705	582
Nombre d'options restantes au 31/12/2003	0	127 880	17 170	368 301	176 751	57 543
Prix de souscription ou d'achat en euros (après réajustement au 15/07/2003)	47,97	48,62	44,20	43,10	43,10	42,57

Options attribuées du 19 décembre 1996 au 13 décembre 2000

	Plan n°(M5)	Plan n°(M6)	Plan n°(M7)	Plan n°(M8)	Plan n°(M9)	Plan n°(A1)
Attribution autorisée par l'assemblée générale du	21/05/1997	21/05/1997	21/05/1997	21/05/1997	27/05/1999	27/05/1999
Attribution par le conseil d'administration du	17/12/1997	17/12/1997	26/05/1998	10/12/1998	15/12/1999	13/12/2000
Nature des options	souscription	achat	souscription	achat	souscription	achat
Nombre d'options attribuées à l'origine	346 650	402 550	122 775	98 450	918 200	461 900
Dont aux membres de la direction ⁽²⁾	10 000	144 500	0	9 000	146 000	93 000
Nombre de bénéficiaires à l'origine	999	127	108	150	1 552	438
Dont membres de la direction ⁽²⁾	1	9	0	4	11	11
Date à partir de laquelle les options peuvent être exercées	17/12/2002	17/12/2002	26/05/2003	10/12/2003	15/12/2004	13/12/2005
Date d'expiration	17/12/2007	17/12/2007	26/05/2008	10/12/2008	15/12/2009	13/12/2010
Nombre d'options restantes au 31/12/2002 ⁽³⁾	357 050	422 207	126 508	103 543	984 008	469 623
Nombre d'options souscrites ou achetées du 01/01/2003 au 18/06/2003	1 591	0	0	0	0	0
Nombre d'options restantes au 18/06/2003 avant réajustement	355 459	422 207	126 508	103 543	984 008	469 623
Nombre d'options restantes au 18/06/2003 (après réajustement au 15/07/2003)	378 108	448 768	134 484	110 119	1 046 514	499 285
Nombre d'options souscrites ou achetées du 15/07/2003 au 31/12/2003	9 239	12 630	0	0	0	0
Nombre d'options restantes au 31/12/2003	368 869	436 138	134 484	110 119	1 046 514	499 285
Prix de souscription ou d'achat en euros (après réajustement au 15/07/2003)	50,19	50,19	74,72	74,18	82,70	79,74

Options attribuées du 14 décembre 2000 au 10 décembre 2003

	Plan n°)A2	Plan n°)M10	Plan n°)M11 ⁽⁴⁾	Plan n°)M12	Plan n°)M13
Attribution autorisée par l'assemblée générale du	27/05/1999	28/05/2001	28/05/2001	28/05/2001	20/05/2003
Attribution par le conseil d'administration du	28/05/2001	13/12/2001	28/05/2002	11/12/2002	10/12/2003
Nature des options	achat	souscription	souscription	souscription	souscription
Nombre d'options attribuées à l'origine	12 000	1 188 825	437 373	472 390	1 273 925
Dont aux membres de la direction ⁽²⁾	12 000	277 000	1 100	98 000	345 000
Nombre de bénéficiaires à l'origine	1	1 703	14 364	421	1 731
Dont membres de la direction ⁽²⁾	1	13	11	11	12
Date à partir de laquelle les options peuvent être exercées	28/05/2006	13/12/2005	28/05/2006	11/12/2006	10/12/2007
Date d'expiration	28/05/2011	13/12/2011	28/05/2012	11/12/2012	10/12/2013
Nombre d'options restantes au 31/12/2002 ⁽³⁾	12 000	1 188 825	437 373	472 390	1 273 925
Nombre d'options souscrites ou achetées du 01/01/2003 au 18/06/2003	-	-	-	-	-
Nombre d'options restantes au 18/06/2003 avant réajustement	12 000	1 188 825	437 373	472 390	-
Nombre d'options restantes au 18/06/2003 (après réajustement au 15/07/2003)	12 754	1 264 338	472 985	499 021	-
Nombre d'options souscrites ou achetées du 15/07/2003 au 31/12/2003	-	-	-	-	-
Nombre d'options restantes au 31/12/2003	12 754	1 264 338	472 985	499 021	1 273 925
Prix de souscription ou d'achat en euros (après réajustement au 15/07/2003) ⁽⁵⁾	102,12	96,16	101,79	74,48	65,95

(1) Plan Lafarge en action 1995.

(2) Comprenant les mandataires sociaux. > Voir la composition de la direction à la section 8.6.3. Pour le détail des attributions d'options aux mandataires sociaux, voir la section 8.7.3.

(3) Après réajustements résultant d'opérations financières.

(4) Plan Lafarge en action 2002

(5) Le réajustement du prix vise seulement les options attribuées avant le 15/07/2003.

Le conseil d'administration de la société n'a pas procédé à d'autres attributions d'options depuis le 10 décembre 2003.

9.1 RENSEIGNEMENTS CONCERNANT LA SOCIÉTÉ

9.1.1 Dénomination sociale et siège social (articles 3 et 4 des statuts)

La dénomination de la société est : LAFARGE

Le siège social est fixé à Paris, 75116, 61, rue des Belles-Feuilles.

9.1.2 Forme juridique et législation applicable (article 1 des statuts)

La société LAFARGE est une société anonyme de droit français soumise aux dispositions du livre II du code de commerce et au décret n° 67-236 du 23 mars 1967 sur les sociétés commerciales.

9.1.3 Date de constitution et durée (articles 1 et 5 des statuts)

La société a été constituée en 1884 sous forme de commandite par actions. La durée de la société est fixée de manière à expirer le 31 décembre 2066.

9.1.4 Objet social (article 2 des statuts)

La société a pour objet, en France et à l'étranger :

(1) L'acquisition et la gestion de toutes participations industrielles ou financières relevant notamment :

- de l'industrie des ciments et autres liants hydrauliques, des matériaux de construction, des produits ou équipements utilisés pour les besoins de l'habitat ;
- de l'industrie des produits réfractaires ;
- de l'ingénierie et de la construction d'équipements industriels ;
- de la bio-industrie et de l'agro-industrie.

(2) Les travaux de recherche et la fourniture de services dans un quelconque des domaines précités ou dans tous les autres domaines où trouveraient à s'appliquer les compétences de la société et de ses filiales.

(3) Toutes associations ou entreprises, toutes acquisitions de valeurs mobilières, toutes opérations industrielles, commerciales, financières, agricoles, mobilières et immobilières, pouvant se rattacher directement ou indirectement à l'un des objets précités, ou de nature à assurer le développement du patrimoine social.

9.1.5 Consultation des documents juridiques

Les statuts de la société, les procès-verbaux des assemblées générales ainsi que les rapports du conseil d'administration aux assemblées, les rapports des commissaires aux comptes et, plus généralement, tous les documents adressés ou mis à la disposition des actionnaires conformément à la loi peuvent être consultés au siège social, 61, rue des Belles-Feuilles, 75116 Paris.

En outre, un certain nombre d'informations sur l'organisation et les activités du groupe sont disponibles sur le site du groupe www.lafarge.com et, notamment, s'agissant des informations sur l'action Lafarge, dans l'espace actionnaires figurant sur le site.

9.1.6 Registre du commerce et des sociétés

Numéro d'immatriculation au registre du commerce et des sociétés : 542 105 572 RCS Paris

Code APE : 741 J (Administration d'entreprises)

9.1.7 Exercice social (article 32 des statuts)

L'exercice social commence le 1^{er} janvier et finit le 31 décembre de chaque année.

9.1.8 Répartition statutaire des bénéfices (articles 34 et 35 des statuts)

Affectation et répartition des résultats

Les produits nets de chaque exercice, déduction faite des frais généraux et autres charges de la société, y compris tous amortissements et provisions, constituent le bénéfice ou la perte de l'exercice.

Sur le bénéfice ainsi déterminé, diminué, le cas échéant, des pertes antérieures, il est tout d'abord prélevé 5 % pour constituer le fonds de réserve légale ; ce prélèvement cesse d'être obligatoire lorsque la réserve légale atteint une somme égale au dixième du capital social ; il reprend son cours lorsque, pour une cause quelconque, elle est descendue au-dessous de ce pourcentage.

L'assemblée procède en même temps à la dotation des autres fonds de réserves imposés par la loi.

Sur le bénéfice effectivement distribuable, comprenant, le cas échéant, les reports bénéficiaires des exercices antérieurs, l'assemblée prélève, pour le distribuer aux actionnaires, un premier dividende égal à 5 % du montant libéré et non amorti des actions qu'ils possèdent ; ce dividende n'est pas cumulatif d'un exercice au suivant.

Sur le surplus, l'assemblée générale prélève les sommes qu'elle juge à propos, soit d'affecter à la constitution de réserves facultatives, soit de reporter à nouveau.

Le solde est réparti aux actionnaires à titre de superdividende.

En outre, l'assemblée générale peut décider la mise en distribution de sommes prélevées sur les réserves dont elle a la disposition ; en ce cas, la décision indique expressément les postes de réserves sur lesquels les prélèvements sont effectués. Toutefois, les dividendes sont prélevés par priorité sur le bénéfice distribuable de l'exercice.

Les pertes, s'il en existe, sont, après l'approbation des comptes par l'assemblée générale, inscrites à un compte spécial figurant au bilan pour être imputées sur les bénéfices des exercices ultérieurs jusqu'à extinction.

Païement des dividendes

Les statuts prévoient la possibilité pour l'assemblée générale d'ouvrir aux actionnaires, pour tout ou partie du dividende mis en distribution, une option entre le paiement en numéraire et le paiement en actions nouvelles de la société dans les conditions fixées par la loi. La même option peut être ouverte dans le cas de paiement d'acomptes sur dividendes.

Les dividendes non réclamés dans les cinq ans de leur date de mise en paiement sont prescrits et sont reversés à l'Etat, conformément à la loi.

Dividende majoré

Tout actionnaire qui justifie, à la clôture d'un exercice, d'une inscription nominative depuis deux ans au moins et du maintien de celle-ci à la date de mise en paiement du dividende versé au titre dudit exercice, bénéficie d'une majoration du dividende revenant aux actions ainsi inscrites, égale à 10 % du dividende (premier dividende et superdividende) versé aux autres actions, y compris dans le cas de paiement du dividende en actions nouvelles, le dividende ainsi majoré étant, si nécessaire, arrondi au centime inférieur. Le bénéfice du dividende majoré est perdu en cas de conversion des actions au porteur ou de transfert (sauf en cas de transfert par suite de succession ou donation).

De même, tout actionnaire qui justifie, à la clôture d'un exercice, d'une telle inscription depuis deux ans au moins et du maintien de celle-ci à la date de réalisation d'une augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfiques ou primes par distribution d'actions gratuites, bénéficie d'une majoration du nombre d'actions gratuites à lui distribuées égale à 10 %, ce nombre étant arrondi à l'unité inférieure en cas de rompu.

Le nombre d'actions éligibles à ces majorations ne peut excéder, pour un même actionnaire, 0,5 % du capital social à la date de clôture de l'exercice considéré.

En cas de paiement du dividende en actions comme en cas de distribution d'actions gratuites, l'ensemble de ces actions est immédiatement assimilé aux actions antérieurement détenues par l'actionnaire pour le bénéfice du dividende majoré ou la distribution d'actions gratuites. Toutefois, s'il existe des rompus :

- en cas d'option pour le paiement du dividende en actions, l'actionnaire remplissant les conditions légales pourra verser une soulte en espèces pour obtenir une action supplémentaire ;
- en cas d'attribution d'actions gratuites, les droits formant rompu du fait de la majoration ne seront pas négociables et les actions correspondantes seront vendues, les sommes provenant de la vente étant allouées aux titulaires de ces droits, au plus tard trente jours après la date d'inscription à leur compte, du nombre entier d'actions attribuées.

9.1.9 Assemblées générales (articles 27 à 30 des statuts)

Convocations aux assemblées

Les assemblées d'actionnaires sont convoquées par le conseil d'administration ou, à défaut, par les commissaires aux comptes et par toute personne légalement habilitée à cet effet.

Les formes et les délais de la convocation, qui peut être transmise par un moyen électronique de télécommunication, sont réglés par la loi. L'avis de convocation doit fixer le lieu de la réunion, qui peut être le siège social, ou tout autre lieu, et son ordre du jour.

Accès et participation aux assemblées

Les assemblées générales sont composées de tous les actionnaires, quel que soit le nombre d'actions qu'ils possèdent, à condition qu'elles soient libérées des versements exigibles.

L'accès de l'assemblée est ouvert à ses membres, ainsi qu'aux mandataires inscrits justifiant de leurs qualités, au plus tard à 15 heures (heure de Paris), la veille de l'assemblée générale par la production, notamment, d'une attestation d'inscription en compte. Le conseil d'administration peut, s'il le juge utile, remettre aux actionnaires des cartes d'admission nominatives et personnelles et exiger la production de ces cartes. Toutefois, le conseil d'administration peut abrégé ou supprimer ce délai.

Pour le calcul du quorum et de la majorité dans toute assemblée générale, sont réputés présents les actionnaires participant à l'assemblée par visioconférence ou par des moyens de télécommunication permettant leur identification. Le conseil d'administration organise, dans les conditions légales et réglementaires, la participation et le vote de ces actionnaires à l'assemblée en aménageant un site exclusivement consacré à ces fins ; il s'assure, lors de la convocation, de l'efficacité des moyens permettant leur identification et garantissant leur participation effective à l'assemblée.

Les actionnaires n'ayant pas leur domicile sur le territoire français peuvent se faire représenter par un intermédiaire inscrit dans les conditions légales.

- Les actionnaires peuvent également se faire représenter dans les conditions fixées par la réglementation en vigueur, et par mandataire, à condition que celui-ci soit lui-même actionnaire, ou par leur conjoint, même si ce dernier n'est pas actionnaire.
- Les actionnaires peuvent voter par correspondance selon les modalités fixées par la loi, le conseil d'administration étant habilité à réduire le délai de réception des formulaires de vote.

Les actionnaires peuvent, dans les conditions fixées par les lois et règlements, adresser leur formule de procuration ou de vote par correspondance concernant toute assemblée générale, soit sous forme papier, soit, sur décision du conseil d'administration publiée dans l'avis de réunion et l'avis de convocation, par des moyens de télécommunication, en justifiant d'une inscription en compte et ce jusqu'à 15 heures, heure de Paris, la veille de l'assemblée générale, le conseil d'administration étant habilité à réduire le délai de réception des formulaires de vote.

Depuis 2002, le conseil d'administration a décidé pour chaque assemblée générale de ne pas demander aux actionnaires l'immobilisation de leurs titres avant l'assemblée. Ces derniers ont ainsi seulement dû présenter un certificat d'inscription en compte justifiant de leur qualité d'actionnaire pour participer aux assemblées. Le conseil a l'intention de maintenir ces modalités à l'avenir.

Tout actionnaire satisfaisant aux conditions requises mentionnées ci-dessus pour assister à une assemblée peut y accéder et y prendre part au vote, le vote par correspondance qu'il aurait émis ou la procuration qu'il aurait donnée devenant caduque.

Quorum

Dans les assemblées générales ordinaires et extraordinaires, le quorum est calculé sur l'ensemble des actions ayant droit de vote.

Assemblées ordinaires : l'assemblée générale ordinaire ne délibère valablement sur première convocation que si les actionnaires présents, réputés présents ou représentés, possèdent la fraction minimale exigée par la loi des actions ayant droit de vote. Sur deuxième convocation, aucun quorum n'est requis.

Assemblées extraordinaires : l'assemblée générale extraordinaire ne délibère valablement que si les actionnaires présents, réputés présents ou représentés, possèdent, sur première ou deuxième convocation, la fraction minimale exigée par la loi des actions ayant droit de vote. A défaut de quorum, la deuxième assemblée peut être prorogée à une date postérieure de deux mois au plus à celle à laquelle elle avait été convoquée.

Majorité requise

L'assemblée ordinaire statue à la majorité des voix dont disposent les actionnaires présents, réputés présents ou représentés.

L'assemblée extraordinaire statue à la majorité des deux tiers des voix dont disposent les actionnaires présents, réputés présents ou représentés.

En cas d'augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfiques ou primes d'émission, l'assemblée statue aux conditions de majorité des assemblées ordinaires.

9.1.10 Droit de vote (article 30 des statuts)

À chaque action est attaché un droit de vote.

Le droit de vote est exercé par l'usufruitier dans toutes les assemblées, à moins que l'usufruitier et le nu-propriétaire n'en conviennent autrement et le notifient conjointement à la société, cinq jours avant l'assemblée (ou tout autre délai fixé par le conseil).

Droit de vote double

Les actions détenues sous la forme nominative pendant une période de deux ans bénéficient d'un droit de vote double. Conformément à la loi, toute action convertie au porteur ou transférée (sauf en cas de transfert par suite de succession ou donation) perd le droit de vote double. Le droit de vote double fut introduit dans les statuts de la société il y a plus de

soixante ans et s'exerce dans les limites mentionnées ci-dessous.

La suppression du droit de vote double nécessite, outre la décision de l'assemblée générale extraordinaire, la ratification de cette décision par l'assemblée spéciale des actionnaires bénéficiaires d'un droit de vote double, qui doit approuver cette suppression à la majorité des deux tiers.

Réduction des droits de vote

Les droits de vote sont exercés en assemblée sans aucune limitation jusqu'à 1 % du total des droits de vote existants à la date de l'assemblée. Au-delà, le nombre de droits est limité en fonction du nombre de droits de vote présents ou représentés à l'assemblée, de façon à éviter une surreprésentation d'un actionnaire, du fait de la faible participation aux assemblées, tout en assurant à chaque actionnaire un pourcentage de voix au moins égal à sa part dans le capital social.

Il est fait masse, le cas échéant, pour chaque actionnaire, des droits de vote dont il dispose directement ou indirectement, ainsi que de ceux que possède un tiers avec qui il agit de concert au sens de la loi.

Les modalités du calcul du nombre de droits de vote soumis à limitation ont été introduites dans les statuts par l'assemblée générale du 30 mai 1989 et sont décrites en annexe 2 des statuts.

9.1.11 Franchissement de seuils statutaires (article 8 des statuts)

Outre l'obligation légale d'information, les statuts prévoient que tout actionnaire agissant seul ou de concert, qui vient à posséder, directement ou indirectement, un nombre d'actions ou de droits de vote égal ou supérieur à 1 % du nombre total des actions ou droits de vote de la société, doit en informer celle-ci. Cette obligation supplémentaire est gouvernée par les mêmes dispositions que celles qui régissent l'obligation légale ; la déclaration de franchissement de seuil est faite dans le même délai que celui de l'obligation légale par lettre recommandée avec accusé de réception, télécopie ou télex indiquant si les actions ou les droits de vote sont ou non détenus pour le compte, sous le contrôle ou de concert avec d'autres personnes physiques ou morales. Elle est renouvelée pour la détention de chaque fraction additionnelle de 1 % du capital ou des droits de vote sans limitation.

Les déclarations stipulées dans les statuts sont aussi effectuées, dans les mêmes délais et selon les mêmes formes, lorsque la participation en capital ou en droits de vote devient inférieure

aux seuils précédemment déclarés, quelle qu'en soit la raison. Elles précisent, en outre, la date du franchissement de seuil (correspondant à celle de la transaction provoquant ce franchissement), le nombre de titres possédés par le déclarant donnant accès à terme au capital, ainsi que les droits de vote qui y sont attachés.

En cas de non respect de l'obligation de déclaration des franchissements de seuils statutaires, la sanction légale comportant privation du droit de vote est appliquée, si elle ne l'est d'office, sur simple demande constatée dans le procès-verbal de l'assemblée générale d'un ou plusieurs actionnaires détenant une fraction du capital ou des droits de vote au moins égale à 1 %. Cette sanction est indépendante de celle qui peut être prononcée par décision judiciaire sur demande du président, d'un actionnaire ou de l'Autorité des marchés financiers.

9.1.12 Identification des actionnaires (article 8 des statuts)

Les statuts prévoient que la société peut demander à tout moment à l'organisme chargé de la compensation des titres, dans les conditions et selon les modalités légales, l'identification des détenteurs de titres conférant immédiatement ou à terme un droit de vote dans les assemblées d'actionnaires, ainsi que le nombre de titres détenus par chacun d'eux et les restrictions dont les titres peuvent être frappés.

9.2 RENSEIGNEMENTS CONCERNANT LE CAPITAL

9.2.1 Capital social

Les informations données ci-dessous pour la période postérieure au 31 décembre 2003 sont celles qui sont connues à la date du 25 février 2004, date de la réunion du conseil d'administration ayant arrêté les termes de ce rapport annuel.

Au 31 décembre 2003, le capital s'élève à 668 871 252 euros. Il est divisé en 167 217 813 actions dont la valeur nominale est de 4 euros.

Compte tenu, d'une part, des droits de vote double qui sont conférés aux actions détenues sous la forme nominative depuis deux ans au moins et, d'autre part, du fait que les actions auto-détenues sont privées du droit de vote, le nombre total de droits de vote attachés à ce capital est, à la même date, de 176 156 844.

9.2.2 Evolution du capital au cours de l'exercice 2003

Le capital au 31 décembre 2002 s'élevait à 531 521 732 euros, divisé en 132 880 433 actions de 4 euros de nominal chacune.

Depuis le 31 décembre 2002, le capital a été augmenté de 34 337 380 actions par suite des opérations mentionnées ci-dessous :

	Nombres d'actions créées	Montant des souscriptions (en euros)		
		En capital	En prime d'émission	Total
Exercice d'options de souscription d'actions du 1 ^{er} janvier 2003 au 31 décembre 2003	114 813	459 252	4 996 384,80	5 455 636,80
Augmentation de capital avec maintien du droit préférentiel de souscription	31 831 528	127 326 112	1 177 766 536,00	1 305 092 648,00
Réinvestissement du dividende afférent à l'exercice 2002	2 391 039	9 564 156	113 383 069,38	122 947 225,38
Total au 31 décembre 2003	34 337 380	137 349 520	1 296 145 990,18	1 433 495 510,18

9.2.3 Capital autorisé mais non émis

OCEANES

Dans le cadre de l'autorisation donnée au conseil d'administration par l'assemblée générale mixte du 28 mai 2001 d'émettre des titres de capital et des valeurs mobilières donnant accès au capital de la société avec suppression du droit préférentiel de souscription, et suite à la délégation consentie au président par le conseil, il a été procédé le 29 juin 2001 à l'émission d'un emprunt de 1 300 000 067 euros représenté par 10 236 221 obligations à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles ou existantes d'une valeur nominale de 127 euros chacune et portant intérêt au taux de 1,5 % l'an. Les obligations sont convertibles en actions à tout moment, depuis le 29 juin 2001 et jusqu'au 7^e jour ouvré qui précède le 1^{er} janvier 2006, date de remboursement de l'emprunt à raison de 1,052 action pour une obligation (après réajustement du ratio d'échange résultant de l'augmentation de capital avec droit préférentiel de souscription lancée en juin 2003). Les obligations sont cotées sur le premier marché de Euronext Paris S.A.

Au 31 décembre 2003, 10 236 221 obligations étaient encore en circulation, donnant le droit de recevoir sur conversion ou échange 10 768 504 actions, soit 6,44 % du capital à cette même date.

Capital potentiel au 31 décembre 2003

Le capital au 31 décembre 2003 pourrait être augmenté de 16 576 285 actions nouvelles au maximum :

- par levées d'options de souscription d'actions attribuées au personnel. 1 250 998 de ces options peuvent être exercées à cette date. Les autres options de souscription, soit 4 556 783 options, ne pourront l'être qu'après l'expiration d'un délai de cinq ans de leur attribution pour les options attribuées à compter de décembre 1997 et quatre ans de leur attribution pour les options attribuées à compter de décembre 2001 ;
- par l'exercice des droits de conversion attachés aux obligations émises en juin 2001 et pouvant donner lieu à la création de 10 768 504 actions nouvelles à tout moment, depuis le 29 juin 2001.

Il n'existait, au 31 décembre 2003, aucun autre titre ou droit donnant accès directement ou indirectement au capital.

Etat des autorisations d'augmentation de capital

Nature des autorisations	Montant maximal autorisé de l'augmentation de capital en euros	Date de l'autorisation par l'assemblée générale	Date d'échéance	Montant maximal autorisé restant au 31/12/2003 en euros
Autorisation d'émettre des titres de capital et des valeurs mobilières donnant accès au capital de la société avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires	200 000 000*	20 mai 2003	20 juillet 2005	72 673 888*
Autorisation d'émettre des titres de capital et des valeurs mobilières donnant accès au capital de la société, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires	200 000 000*	20 mai 2003	20 juillet 2005	72 673 888*
Autorisation d'augmenter le capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes	100 000 000	20 mai 2003	20 juillet 2005	100 000 000
Autorisation de consentir des options de souscription d'actions	3 % du capital social au jour de la décision	20 mai 2003	20 juillet 2005	14 970 438**
Autorisation d'émettre des actions réservées aux salariés du groupe	14 000 000	20 mai 2003	20 juillet 2005	14 000 000

* Plafond commun aux deux autorisations visées.

** Montant calculé sur la base du capital social au 31 décembre 2003.

9.2.4 Programme de rachat d'actions

L'assemblée générale mixte du 20 mai 2003 a autorisé, dans sa neuvième résolution, le conseil d'administration à acheter, conserver, céder et transférer les actions de la société pendant une période de dix-huit mois dans la limite de détention de 10 % du capital de la société. Le prix maximal d'achat a été fixé par l'assemblée générale à 120 euros par action et le prix minimal de vente à 50 euros par action, étant précisé que les conditions dans lesquelles les actions acquises peuvent être cédées pour permettre l'exercice d'options d'achat d'actions ou attribuées gratuitement, conformément aux articles L443-1 et suivants du code du travail, seraient déterminées conformément aux dispositions légales spécifiquement applicables. Le montant global affecté à ce programme de rachat d'actions ne peut excéder 100 millions d'euros.

Les objectifs de ce programme de rachat sont par ordre de priorité :

- les achats et ventes d'actions en fonction des situations de marché ;
- la régularisation du cours de l'action de la société par intervention systématique en contre-tendance ;
- l'attribution d'options d'achat d'actions au profit des salariés ou des dirigeants de la société et/ou des sociétés de son groupe ou de certains d'entre eux, ou la mise en œuvre de tout plan

d'achat d'actions par les salariés dans les conditions légales, notamment par les articles L 443-1 et suivants du code du travail et L 225-177 et suivants du code de commerce ;

- l'attribution d'actions aux salariés au titre de leur participation aux fruits de l'expansion de l'entreprise ou d'un plan d'épargne d'entreprise ou de groupe, ou encore d'un plan partenarial d'épargne salariale volontaire ;
- permettre la remise d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant droit, de quelque manière, à l'attribution d'actions de la société ;
- conserver les actions, les céder ou généralement les transférer, notamment en procédant à des échanges ou à des remises de titres, en particulier à l'occasion d'opérations de croissance externe, ou dans le cadre d'une politique de gestion patrimoniale et financière ;
- le cas échéant, l'annulation des actions dans le cadre de la onzième résolution de l'assemblée générale mixte du 20 mai 2003.

Ce programme de rachat d'actions a fait l'objet d'une note d'information visée par la Commission des opérations de bourse, le 7 avril 2003, sous le n°03-228.

> Les achats et ventes de ses propres actions par la société au cours de l'exercice 2003 sont décrits à la section 9.5.3 ci-après.

9.2.5 Evolution du capital au cours des cinq derniers exercices

	2003	2002	2001	2000	1999
Capital au début de l'exercice (en action)	132 880 433	130 145 800	112 441 935	104 978 206	102 787 006
Nombre d'actions créées du 1^{er} janvier au 31 décembre		2 734 633	17 703 865	7 463 729	2 191 200
par paiement du dividende en actions	2 391 039	1 400 494	1 125 007	365 771	1 324 857
par exercice d'options de souscription d'actions	114 813	171 583	369 455	154 818	372 389
par exercice de bons de souscription d'actions	12 630	-	2 098 811	3 763 140	-
par augmentation de capital réservée aux salariés	-	708 718	-	-	493 954
par augmentation de capital réservée à Redland Deutschland GmbH	-	-	-	3 180 000	-
par augmentation de capital en rémunération de l'OPE initiée sur Cementia Holding	-	453 838	-	-	-
par émission d'actions nouvelles	31 831 528	-	14 110 592	-	-
Nombre maximal d'actions futures à créer	16 576 285	14 608 571	13 872 238	4 836 293	2 745 860
par exercice d'options de souscription d'actions	5 807 781	4 372 350	3 636 107	2 766 347	2 745 860
par exercice de bons de souscriptions d'actions	-	-	-	2 069 946*	-
par conversion d'obligations	10 768 504	10 236 221	10 236 221	-	-
Capital au 31 décembre					
a- en francs	-	-	-	2 811 048 375	2 624 455 150
b- en euros	668 871 252	531 521 732	520 583 200	-	-
c- en actions	167 217 813	132 880 433	130 145 800	112 441 935	104 978 206

*Echus le 20 mars 2001.

9.3 RÉPARTITION DU CAPITAL ET DES DROITS DE VOTE

9.3.1 Actionnariat de la société au 31 décembre 2003

Depuis 1987, la société est autorisée par ses statuts à demander à Euroclear l'identité de ses actionnaires au porteur. La société procède régulièrement à ces enquêtes. La dernière a été demandée à la date du 31 décembre 2003.

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

Au 31 décembre 2003, aucun actionnaire n'a déclaré à la société avoir franchi le seuil légal minimal de 5 % du capital ou des droits de vote.

A la connaissance de la société, 12 actionnaires institutionnels détiennent, au 31 décembre 2003, plus de 1 % du capital de la société qui correspond à son seuil statutaire. Ces actionnaires institutionnels se répartissent comme suit : 8 actionnaires entre 1 % et 2 % du capital, 1 actionnaire entre 2 % et 3 % du capital, 1 actionnaire entre 3 % et 4 % et 2 actionnaires entre 4 % et 5 %. La société n'est pas en mesure de communiquer l'identité de ces actionnaires.

Selon les informations données par Euroclear et le registre des actionnaires nominatifs tenu par la société, le capital et les droits de vote se répartissent ainsi au 31 décembre 2003 :

	2003				2002			2001		
	Actions	Droits de vote	% du capital	% des droits de vote	Actions	% du capital	% des droits de vote	Actions	% du capital	% des droits de vote
Actionnaires individuels	21 754 688	27 287 400	13,0	15,5	17 364 883	13,1	16	19 234 692	14,8	16,7
Institutionnels résidents	57 438 236	60 862 390	34,4	34,5	40 718 142	30,6	32	32 930 327	25,3	27,2
Institutionnels non-résidents	86 168 623*	88 007 054	51,5	50,0	72 928 512*	54,9	52	76 116 409	58,5	56,1
Autodétention	1 856 266	0	1,1	0	1 868 896	1,4	0	1 864 372	1,4	0
Total	167 217 813	176 156 844	100	100	132 880 433	100	100	130 145 800	100	100

*Incluant 52 063 actions actuellement conservées par Cementia Holding AG, au bénéfice des actionnaires n'ayant pas encore apporté leurs titres à l'offre publique de retrait initiée en 2002 par Lafarge sur les titres de Cementia Holding AG faisant suite à une offre publique d'échange sur cette société, la même année.

Actionnaires individuels

Ils détiennent 13,0 % du capital contre 13,1 % à fin 2003. Ils sont environ au nombre de 245 500, soit en très léger retrait par rapport à leur nombre au 31 décembre 2002. Les actionnaires individuels détiennent environ 15,5 % du total des droits de vote existants au 31 décembre 2003.

Actionnariat salarié

15,8 % des actionnaires individuels sont des salariés du groupe. Ils détiennent 1,4 % du capital et 2,1 % des droits de vote au 31 décembre 2003.

La participation des salariés dans le capital est détenue, pour 0,46 % du capital, par l'intermédiaire du FCP Lafarge 2000 et, pour le solde, par les salariés directement.

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

> Ces plans d'actionnariat salariés sont décrits à la section 8.8.2.

Investisseurs institutionnels

Les investisseurs institutionnels détiennent environ 84,5 % du total des droits de vote existants au 31 décembre 2003. Ils sont environ au nombre de 750.

Auto-détention

Au 31 décembre 2003, le nombre d'actions autodétenues par Lafarge était de 1 856 266 actions, soit 1,11 % du capital, après cession dans le cadre de l'exercice d'options d'achat d'actions, en 2003, de 12 630 actions.

1 058 296 de ces actions sont réservées, au 31 décembre 2003, aux options d'achat attribuées en 1997, 1998, 2000 et 2001.

9.3.2 Pactes d'actionnaires

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

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

9.3.3 Engagements pris à l'égard de certaines sociétés du groupe

Le 31 juillet 1990 avait été mis en place un dispositif tendant, en cas d'offre publique présentée aux actionnaires de Lafarge, à en étendre le bénéfice aux actionnaires de sociétés du groupe à l'étranger. Sur autorisation du conseil d'administration en date du 25 mai 2000, le président a décidé de reconduire les contrats de trusts concernant les sociétés Lafarge Corporation, devenue Lafarge North America, et Cementia, et d'étendre le mécanisme des trusts à la société Fabrica Nacional de Cementos, société cotée à la Bourse de Caracas et dont Lafarge Asland, filiale de Lafarge, détient 56,2 % du capital.

Les sociétés visées par ces nouveaux contrats de trusts sont : Lafarge North America (États-Unis) et sa filiale canadienne Lafarge Canada Inc. et Fabrica Nacional de Cementos (Venezuela).

Ce dispositif se justifie par l'importance de ces sociétés dans le développement international du groupe. Il est inspiré des normes édictées en France, pour ce qui concerne les sociétés françaises, par l'Autorité des marchés financiers.

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

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

Les dispositions ainsi reconduites en 2000 l'ont été pour dix ans, pour autant que les participations du groupe restent supérieures à 20 % du capital votant de chacune des sociétés concernées.

9.4 NANTISSEMENT D' ACTIONS

Au 31 décembre 2003, les nantisements existants sur les actions Lafarge inscrites au nominatif pur portaient sur 23 947 actions détenues par 1 551 actionnaires au total. Par ailleurs, les actions des principales filiales du groupe détenues en portefeuille par Lafarge S.A. ne font l'objet d'aucun nantissement.

9.5 UTILISATION DES AUTORISATIONS FINANCIÈRES

En 2003, les autorisations financières ayant fait l'objet d'une délégation au conseil d'administration par l'assemblée générale du 20 mai 2003 ont été utilisées dans les conditions suivantes :

9.5.1 Augmentation de capital

Dans le cadre de l'autorisation qui lui a été donnée par l'assemblée générale du 20 mai 2003 aux fins d'émettre des titres capital et des valeurs mobilières donnant accès au capital de la société, le conseil d'administration a décidé le 11 juin 2003 de procéder à une émission d'actions nouvelles avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires pour un montant de 1,26 milliard d'euros.

L'offre, annoncée publiquement le 12 juin 2003, était entièrement garantie par BNP Paribas et JP Morgan avec une période de souscription qui s'est déroulée du 19 juin au 2 juillet 2003. Le prix de souscription était fixé à 41 euros par action nouvelle avec une parité de 4 nouvelles actions pour 17 actions déjà détenues. Les actions résultant de l'exercice par les actionnaires de leur option de paiement du dividende 2002 en actions ont également bénéficié du droit préférentiel de souscription. L'opération a fait l'objet d'un prospectus, qui a reçu le visa COB n° 03563 en date du 11 juin 2003.

Le montant final de l'opération s'est élevé à 1 305 092 648 euros par création de 31 831 528 actions nouvelles. L'augmentation de capital a été sursouscrite 1,48 fois. 31 197 780 actions ont été souscrites à titre irréductible. La souscription à titre réductible a porté sur 15 828 987 actions et a en conséquence été partiellement allouée. Les actions nouvelles ont été admises à la cote le 15 juillet 2003.

9.5.2 Emission d'obligations

Dans le cadre de l'autorisation donnée au conseil d'administration par l'assemblée générale du 20 mai 2003 aux fins d'émettre des obligations et autres titres assimilés et sur délégation du conseil d'administration du même jour, le directeur Général a décidé le 17 novembre 2003 de lancer une offre publique d'échange obligataire portant sur un total de six lignes obligataires précédemment émises par Lafarge, dont les maturités s'étalent de 2005 à 2008, et de procéder corrélativement à l'émission d'obligations nouvelles à remettre en échange.

Il a ainsi été proposé entre le 18 et le 26 novembre 2003 aux porteurs d'échanger leurs obligations contre des obligations nouvelles à émettre par Lafarge d'une maturité de dix ans et au taux d'intérêt fixe de 5,448 % l'an pour un montant maximal de 500 millions d'euros. A l'issue de la période d'offre, Lafarge a procédé à l'émission de 500 010 818 obligations nouvelles d'une valeur nominale d'un euro, soit un montant nominal total de 500 010 818 euros.

9.5.3 Achat et vente d'actions de la société

En 2003, la société a acquis auprès de sa filiale Lafarge Asland les 843 255 actions précédemment détenues par cette dernière au prix moyen de 51,50 euros par action. Ce rachat a été réalisé dans le cadre de l'autorisation donnée par l'assemblée générale ordinaire du 28 mai 2002 et conformément à la note d'information visée par la commission des opérations de Bourse, le 23 avril 2002, sous le n°02-433.

Elle a vendu, pendant la même période, 12 630 actions, à la suite de l'exercice d'options d'achat, pour un montant total de 633 899,70 euros. Ces cessions ont été réalisées dans le cadre des autorisations données par les assemblées générales ordinaires des 28 mai 2002 et du 20 mai 2003, cette dernière autorisation étant décrite > à la section 9.2.4 (Programme de rachat d'actions) ci-dessus.

Compte tenu des actions acquises au cours des exercices précédents, le nombre total d'actions achetées figurant au bilan de la société Lafarge au 31 décembre 2003, est de 1 856 266, soit 1,11 % du capital à cette date, pour une valeur globale comptabilisée de 110 millions d'euros.

9.5.4 Attribution d'options de souscription d'actions

Dans le cadre des autorisations données au conseil d'administration par l'assemblée générale extraordinaire du 20 mai 2003, le conseil d'administration, lors de sa réunion du 10 décembre 2003, a décidé l'attribution d'un nombre total de 1 273 925 options de souscription d'actions au nominal de 4 euros pour un prix d'exercice de 65,95 euros.

9.6 LE TITRE ET LA BOURSE

9.6.1 Places de cotation et évolution des cours

Les actions de la société sont cotées sur le premier marché de Euronext Paris (service à règlement différé, code ISIN FR000012053, symbole LG). Depuis le 23 juillet 2001, les actions de la société font également l'objet d'une cotation sous

la forme d'American Depositary Receipts (ADR) sur le New York Stock Exchange (NYSE) (code LR), chaque ADR représentant le quart d'une action.

La société a annoncé le 8 décembre 2003 sa décision de procéder au retrait des actions Lafarge de la cote des Bourses de Londres, Düsseldorf et Francfort, compte tenu de la faible liquidité des titres sur ces places boursières. La radiation des actions de la Bourse de Londres a pris effet le 9 janvier 2004 et la procédure de retrait des Bourses de Düsseldorf et de Francfort devrait devenir effective le 9 avril 2004.

L'action Lafarge figure dans l'indice SBF 250 depuis sa création en décembre 1990 et dans l'indice CAC40 depuis sa création le 31 décembre 1987. En septembre 2002, l'action a fait son entrée dans l'indice Dow Jones Eurostoxx 50.

Le tableau ci-après fait apparaître l'évolution du volume des transactions et des cours extrêmes de l'action Lafarge sur Euronext Paris.

Transactions et cours extrêmes sur les 18 derniers mois

Année	Mois	Volume des transactions moyenne mensuelle (en milliers)	Volume des transactions moyenne quotidienne (en milliers)	Capitaux échangés (en milliards d'euros)	Cours extrêmes		Cours extrême retraités*	
					Plus haut (en euros)	Plus bas (en euros)	Plus haut (en euros)	Plus bas (en euros)
2002	Septembre	18 653	888,2	1,63	94,85	80,80	90,20	76,84
	Octobre	29 511	1 283,1	2,22	83,60	67,00	79,50	63,72
	Novembre	18 142	863,9	1,44	83,50	75,10	79,41	71,42
	Décembre	14 856	742,8	1,11	84,50	67,70	80,36	64,38
Total 2002 (4 mois)		81 162	3 778					
2003	Janvier	21 253	966,0	1,40	76,25	55,10	72,51	52,40
	Février	22 965	1 148,3	1,23	60,40	47,33	57,44	45,01
	Mars	20 453	974,0	1,06	58,00	43,26	55,16	41,14
	Avril	21 187	1 059,4	1,25	61,80	49,26	58,77	46,85
	Mai	26 634	1 268,3	1,23	64,80	52,80	61,62	50,21
	Juin	46 258	2 202,8	2,53	60,90	51,85	57,92	49,31
	Juillet	34 803	1 513,2	1,97	60,55	50,50	60,55	50,50
	Août	20 789	990,0	1,27	64,50	58,10	64,50	58,10
	Septembre	24 350	1 106,8	1,48	65,70	54,90	65,70	54,90
	Octobre	20 170	876,9	1,19	62,45	54,95	62,45	54,95
	Novembre	23 167	1 158,3	1,50	68,90	60,60	68,90	60,60
	Décembre	17 800	847,6	1,21	70,90	66,05	70,90	66,05
Total 2003		299 830	14 111,5					
2004	Janvier	22 508	1 071,8	1,54	71,90	65,40	71,90	65,40
	Février	18 932	946,6	1,27	69,60	65,00	69,60	65,00
Total 2004 (2 mois)		41 440	2 018,4					

Source: Euronext Paris

*Retraités du droit de souscription à l'augmentation de capital avec droit préférentiel de souscription réalisée en juillet 2003.

Le tableau ci-après fait apparaître l'évolution du volume des transactions et des cours extrêmes de l'ADR Lafarge sur le NYSE.

Transactions et cours extrêmes sur les 18 derniers mois

Année	Mois	Volume des transactions moyenne mensuelle	Volume des transactions moyenne quotidienne	Cours extrêmes	
				Plus haut (en dollars)	Plus bas (en dollars)
2002	Septembre	94 500	4 725	22,96	20,10
	Octobre	188 200	8 183	20,50	16,80
	Novembre	227 000	11 350	21,00	18,98
	Décembre	300 500	14 310	20,65	18,00
Total 2002 (4 mois)		810 200	38 568		
2003	Janvier	327 200	15 581	20,05	15,10
	Février	204 200	10 747	16,25	12,73
	Mars	286 000	13 619	15,70	12,10
	Avril	286 800	13 657	17,07	13,60
	Mai	411 000	19 571	18,82	15,15
	Juin	719 400	34 257	17,85	15,36
	Juillet	649 700	29 532	17,88	15,50
	Août	434 600	20 695	18,00	16,55
	Septembre	279 700	13 319	18,02	16,16
	Octobre	359 200	15 617	18,10	16,29
	Novembre	598 500	31 500	20,25	17,51
	Décembre	564 100	25 641	22,45	20,22
Total 2003		5 120 400	243 736		
2004	Janvier	605 500	30 275	22,75	20,38
	Février	503 300	26 489	22,10	20,32
Total 2004 (2 mois)		1 108 800	56 764		

Source : NYSE.

9.6.2 Codes spécifiques à la cotation des actions Lafarge sur Euronext Paris

Le code générique ISIN FR0000120537 désigne :

- les actions qui ont la forme au porteur ;
- les actions qui ont été inscrites sous la forme nominative depuis le 1^{er} janvier 2004 ou le seront jusqu'au 31 décembre 2004. Ces actions seront répertoriées sous un code spécifique à compter du 1^{er} janvier 2005.

Le code spécifique FR0000066946 (anciennement 6694) désigne les actions inscrites en compte nominatif, pur ou administré, en 2001 ou avant. Ces actions ont droit au dividende majoré en 2004 au titre des résultats de l'exercice 2003.

Le code spécifique FR0000185738 (anciennement 18573) désigne les actions inscrites en compte nominatif, pur ou administré, en 2002. Pour ces actions, le délai de deux ans permettant de bénéficier du dividende majoré a commencé à courir à compter du 1^{er} janvier 2003. Elles auront droit au

dividende majoré qui sera versé en 2005 au titre des résultats de l'exercice 2004.

Le code spécifique FR0010031864 désigne les actions inscrites en compte nominatif, pur ou administré, en 2003. Pour ces actions, le délai de deux ans permettant de bénéficier du dividende majoré a commencé à courir à compter du 1^{er} janvier 2004. Elles auront droit au dividende majoré qui sera versé en 2006 au titre des résultats de l'exercice 2005.

9.6.3 Filiales cotées

Les principales filiales cotées du groupe sont :

- Lafarge North America aux Etats-Unis (New York Stock Exchange) ;
- Lafarge North America et les actions privilégiées échangeables de Lafarge Canada Inc. au Canada (Bourse de Toronto) ;
- Lafarge Ciment au Maroc (Bourse de Casablanca) ;

- Fabrica Nacional de Cementos au Venezuela (Bourse de Caracas) ;
- Empresas Melon au Chili (Bourse de Santiago) ;
- Alexandria Portland Cement Company, Beni Suef et Blue Circle Cement Egypt en Égypte (Bourse du Caire) ;
- Jordan Cement Factory (Bourse de Amman) ;
- Heracles General Cement en Grèce (Bourse d'Athènes) ;
- Malayan Cement Berhad en Malaisie (Bourse de Kuala Lumpur) ;
- Chilanga Cement en Zambie (Bourse de Lusaka) ;
- West African Portland Company et Ashakacem (Bourse du Nigeria) ;
- Lafarge Surma au Bangladesh (Bourses de Dacca et de Chittagong) ;
- Republic Cement Limited, Seacem et Fortune Cement Corporation (Bourse des Philippines).

9.6.4 Dividendes

Les dividendes versés au titre des cinq dernières années ainsi que le montant du dividende au titre de l'exercice 2003 qui sera proposé à l'assemblée générale du 25 mai 2004 sont résumés dans le tableau ci-après.

Dividende par action

(en euros)	2003*	2002	2001	2000	1999	1998
Montant total du dividende (en millions)	383	303	297	273	215	183
Dividende net par action	2,30	2,30	2,30	2,20	2,05	1,83
Dividende net majoré par action	2,53	2,53	2,53	2,42	2,26	2,01
Dividende brut par action	3,45	3,45	3,45	3,30	3,08	2,74
Dividende brut majoré par action	3,80	3,80	3,80	3,63	3,39	3,02

* Dividende proposé.

Les dividendes non réclamés dans les cinq ans suivant leur date de mise en paiement sont prescrits et sont reversés à l'État conformément à la loi.

Il sera proposé à l'assemblée générale ordinaire du 25 mai 2004 de fixer le montant du dividende à 2,30 euros par action pour le dividende normal et à 2,53 euros par action pour le dividende majoré, auquel s'ajoutera l'avoir fiscal, soit le même dividende que celui versé au titre de l'exercice 2002. Le droit au dividende sera détaché de l'action le 1^{er} juin 2004. Le dividende pourra être réinvesti en actions, du 1^{er} juin au 22 juin 2004. Il sera payé en espèces le 1^{er} juillet 2004. Le montant total du dividende qui sera mis en distribution s'élève ainsi à 382 807 804,34 euros, soit 52,5 % du résultat net consolidé part du groupe.

Conformément aux statuts de la société > (*voir la section 9.1.8 (Répartition statutaire des bénéfices)*), le dividende majoré est versé aux actionnaires qui justifient, à la clôture d'un exercice, d'une inscription nominative depuis deux ans au moins et du maintien de celle-ci à la date de mise en paiement du dividende versé au titre dudit exercice. Bénéficieront ainsi de cette majoration pour le paiement du dividende le 1^{er} juin 2004 les actions qui auront été inscrites sous la forme nominative au plus tard le 31 décembre 2001. Les actions qui seront obtenues par réinvestissement du dividende net majoré mis en paiement le 1^{er} juin 2004 seront elles-mêmes réputées avoir acquis les deux ans d'ancienneté sous la forme nominative et auront donc droit au dividende majoré dès 2005.

10 L'information des actionnaires

10.1 RESPONSABLES DE L'INFORMATION

Investisseurs institutionnels et analystes financiers :

James Palmer, Danièle Daouphars
Lafarge, 61, rue des Belles-Feuilles, 75116 Paris
Tél. : +33 (0)1 44 34 11 11
Fax : +33 (0)1 44 34 12 37
james.palmer@lafarge.com
daniele.daouphars@lafarge.com

Actionnaires individuels :

Delphine Bueno
Lafarge, 61, rue des Belles-Feuilles, 75116 Paris
Numéros verts (France uniquement) pour les informations :
• sur le groupe Lafarge 0 800 235 235
• sur le service nominatif pur (au CCF) : 0 800 06 06 46
Tél. international : +33 (0)1 44 34 12 73
Fax : +33 (0)1 44 34 12 37
delphine.bueno@lafarge.com

10.2 L'INFORMATION DES ACTIONNAIRES

La société met à la disposition des actionnaires, outre le document de référence :

- le rapport annuel édité en français et en anglais ;
- un dépliant sur l'année écoulée ;
- un guide pratique de l'actionnaire ;
- une lettre aux actionnaires publiée deux fois par an ;
- un rapport semestriel sur les comptes au 30 juin de chaque année ;
- son site Internet www.lafarge.com (français et anglais) avec un espace dédié aux actionnaires ;
- le rapport 20-F en anglais établi chaque année dans le cadre de sa cotation aux États-Unis. Ce document est disponible sur son site Internet.

Un numéro vert est à la disposition des actionnaires en France : 0 800 235 235.

10.3 LA REPRÉSENTATION DES ACTIONNAIRES

Un comité consultatif d'actionnaires a été créé en mars 1995. Il est constitué de dix personnes représentant, en âge, sexe, origine géographique, la répartition de l'actionnariat individuel. L'un des mandats est, par principe, réservé à une association d'actionnaires individuels. Les membres sont nommés pour trois ans par la société sur appel à candidatures lancé dans la lettre aux actionnaires. Il se renouvelle par tiers tous les ans. Le comité a été renouvelé en mars 2003.

Le comité consultatif a pour mission de contribuer à l'amélioration de la communication du groupe vers les actionnaires individuels. Il s'est réuni et a été consulté à plusieurs reprises en 2003, notamment en mars, pour la présentation des comptes de l'exercice 2002, pour la préparation de l'assemblée générale du 20 mai 2003 (le comité a participé à l'élaboration du questionnaire qui a été envoyé aux actionnaires avec la convocation à l'assemblée) et pour la rédaction de la lettre aux actionnaires de mars et d'octobre 2003.

10.4 LA COMMUNICATION FINANCIÈRE

Le calendrier indicatif de la communication financière du groupe pour 2004 est le suivant :

- 28 avril 2004 : chiffre d'affaires du 1^{er} trimestre 2004 ;
- 22 juillet 2004 : chiffre d'affaires du 1^{er} semestre 2004 ;
- 9 septembre 2004 : résultats du 1^{er} semestre 2004 ;
- 21 octobre 2004 : chiffre d'affaires des neuf premiers mois 2004 ;
- 28 janvier 2005 : chiffre d'affaires de l'année 2004.

11.1 COMMISSAIRES AUX COMPTES TITULAIRES

- Deloitte Touche Tohmatsu, 185, avenue Charles de Gaulle, 92200 Neuilly-sur-Seine, représenté par Monsieur Arnaud de Planta.

Date du premier mandat : 1994.

Date du mandat actuel : assemblée générale ordinaire du 25 mai 2000, expirant à l'issue de l'assemblée générale qui statuera sur les comptes de l'exercice 2005, soit une durée de 6 exercices.

- Monsieur Thierry Karcher, 21 rue d'Artois, 75008 Paris, en remplacement de Cogenco-Flipo, démissionnaire.

Date du premier mandat et mandat actuel : assemblée générale ordinaire du 28 mai 2002, expirant à l'issue de l'assemblée générale qui statuera sur les comptes de l'exercice 2005, soit une durée de 4 exercices.

11.2 COMMISSAIRES AUX COMPTES SUPPLÉANTS

- BEAS, 7-9, villa Houssay, 92200 Neuilly-sur-Seine.

Date du premier mandat et mandat actuel : assemblée générale ordinaire du 25 mai 2000, expirant à l'issue de l'assemblée générale qui statuera sur les comptes de l'exercice 2005, soit une durée de 6 exercices.

- Monsieur Stéphane Marie, 20 bis, rue Boissière, 75116 Paris.

Date du premier mandat et mandat actuel : assemblée générale ordinaire du 28 mai 2002, expirant à l'issue de l'assemblée générale qui statuera sur les comptes de l'exercice 2007, soit une durée de 6 exercices.

11.3 HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES ET MEMBRES DE LEURS RÉSEAUX PRIS EN CHARGE PAR LE GROUPE

Depuis l'entrée en vigueur de la loi sur la sécurité financière et de la réglementation américaine sur la question de l'indépendance des commissaires aux comptes, certaines missions ne peuvent plus être confiées par la société et les entités du groupe aux commissaires aux comptes et aux membres de leurs réseaux. Ces missions sont celles qui portent sur les domaines suivants :

- la tenue des comptes et l'enregistrement d'écritures comptables ;
- la mise en place des systèmes d'information financière ;
- l'estimation et l'évaluation (attestations d'équité, valorisation d'apports en nature) ;
- l'actuariat ;
- l'externalisation de l'audit interne ;
- les fonctions de direction ;
- les ressources humaines ;
- le conseil en investissement, le courtage ou la banque d'affaires ;
- les prestations juridiques ;
- l'expertise non liée à la mission de commissariat aux comptes.

Ces restrictions s'appliquent également aux missions confiées au réviseur de Lafarge North America, Ernst & Young, sauf en ce qui concerne la tenue de compte, la mise en place de systèmes d'information, l'estimation et l'évaluation, l'actuariat ou l'audit interne dès lors que ces services ne font pas ensuite l'objet d'un audit de la part de ce dernier dans le cadre de sa mission de réviseur.

Les honoraires des commissaires aux comptes et membres de leurs réseaux correspondant à des missions permises qui ont été pris en charge par le groupe en 2003 et 2002 sont détaillés ci-dessous :

(en millions d'euros)	Deloitte Touche Tohmatsu				Thierry Karcher			
	Montants		%		Montants		%	
	2003	2002	2003	2002	2003	2002	2003	2002
Audit								
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés	10,6	9,9	75 %	67 %	0,1	0,1	100 %	100 %
Missions accessoires	2,8	3,4	20 %	23 %	-	-	-	-
Sous-total audit	13,4	13,3	95 %	90 %	0,1	0,1	100 %	100 %
Autres prestations								
Fiscal	0,8	0,5	5 %	3 %	-	-	-	-
Juridique et social*	-	-	-	-	-	-	-	-
Technologies de l'information*	-	0,6	-	4 %	-	-	-	-
Autres	-	0,5	-	3 %	-	-	-	-
Sous-total autres prestations	0,8	1,6	5 %	10 %	-	-	-	-
Total	14,2	14,9	100 %	100 %	0,1	0,1	100 %	100 %

* Prestations interdites par la réglementation américaine depuis mai 2003 sous réserve des contrats en cours à cette date.

Deloitte Touche Tohmatsu est chargé de l'audit des comptes de l'ensemble des filiales françaises et étrangères du groupe (à l'exception principalement de Lafarge North America, pour laquelle les honoraires d'audit et autres missions de l'autre réviseur s'élèvent à 1,9 million d'euros en 2003, contre 1,6 million d'euros en 2002). Thierry Karcher intervient comme commissaire aux comptes uniquement au niveau de la société mère Lafarge S.A.

Conformément à la réglementation américaine applicable à Lafarge, les missions des commissaires aux comptes au titre de l'exercice 2003 ont fait l'objet d'une approbation préalable par le comité des comptes et des questions financières puis par le conseil d'administration.

Ces procédures d'approbation ont été arrêtées par le conseil d'administration dans son règlement intérieur. Elles précisent que le comité des comptes et des questions financières devra en particulier :

- mettre à jour chaque année la liste des missions des commissaires aux comptes autorisées, à la lumière de l'évolution des règles et meilleures pratiques dans ce domaine (en particulier la position attendue du Haut Conseil du commissariat aux comptes sur les missions autorisées) ; s'assurer en particulier que les honoraires versés par le groupe aux commissaires aux comptes pour les missions autres que celles d'audit récurrent (notamment les missions de due diligence liées à l'acquisition de sociétés ou à la cession de sociétés faisant partie du périmètre de

consolidation du groupe, les consultations comptables et de contrôle des comptes en liaison avec une acquisition, les missions d'audit d'informations comptables et financières destinées à des tiers, les procédures spécifiques sur le processus de consolidation, la revue des systèmes d'information et des procédures de contrôle interne, le contrôle de l'efficacité du contrôle interne, la production d'attestations, etc.) n'excèdent pas 60 % du montant des honoraires d'audit récurrent ;

- approuver préalablement les honoraires d'audit correspondant (I) au contrôle légal des comptes du groupe (incluant Lafarge S.A. et ses filiales), (II) aux missions liées aux documents déposés auprès des régulateurs boursiers ou d'autres régulateurs, aux missions liées à des documents émis dans le cadre d'une émission de titres (par exemple, lettre de confort, lettre autorisant l'utilisation d'une attestation), (III) à l'assistance pour répondre aux lettres de commentaires émises par les autorités de régulation, (IV) à la délivrance d'une attestation sur les rapports des dirigeants sur le contrôle interne et (V) aux avis sur le traitement comptable d'une transaction ou d'un événement et/ou l'impact réel ou potentiel des nouveaux textes (votés ou proposés), des normes ou interprétations émis par les règles françaises, les IASB, la SEC, le FASB ou toute autorité de régulation et de normalisation ;
- approuver préalablement à ce qu'elles soient confiées aux commissaires aux comptes toutes les missions de nature

11 Le contrôle

fiscale (conformité aux règles fiscales selon les législations locales et préparation et revue des déclarations fiscales selon les règles en vigueur) ainsi que les honoraires y afférant ;

- s'assurer qu'aucune mission interdite ne soit confiée aux commissaires aux comptes de la société ; et
- faire un rapport de ses diligences au conseil d'administration pour ratification par ce dernier.

Le règlement intérieur du conseil et de ses comités prévoit en outre que les conditions d'intervention des commissaires aux comptes en matière d'audit récurrent feront l'objet d'une approbation chaque année. Toute modification à la liste des missions d'audit, tout dépassement d'honoraires autre que par effet de modifications des taux de change sur les honoraires hors zone euro, devra ainsi faire l'objet d'une approbation préalable du comité des comptes et des questions financières puis du conseil.

Les commissaires aux comptes devront confirmer annuellement par écrit au comité des comptes et des questions financières que les missions inscrites au programme annuel ou soumises à approbation préalable en cours d'exercice sont conformes aux règles françaises de déontologie, à la réglementation américaine ou à toute autre réglementation applicable relative à l'indépendance des commissaires aux comptes.

Enfin, le règlement intérieur prévoit que toute proposition de service ou lettre de mission devra être soumise par les

commissaires aux comptes à la direction du contrôle et de la consolidation groupe et préciser le ou les services visés ainsi que le montant estimé des honoraires. La direction du contrôle et de la consolidation groupe vérifiera si la mission concernée fait partie des missions préalablement autorisées par le comité des comptes ou bien, si tel n'est pas le cas, elle soumettra cette même mission au comité des comptes pour approbation préalable. Les travaux relatifs à ces missions ne pourront être engagés avant obtention de la confirmation que celles-ci entrent bien dans les interventions préalablement autorisées par le Comité des comptes ou qu'elles ont fait l'objet d'une approbation spécifique.

Part des honoraires versés en 2003 pour des missions autres que les missions d'audit ayant fait l'objet d'une approbation préalable :

	Honoraires préalablement approuvés en pourcentage du montant total versé
Missions accessoires à l'audit	100
Prestations fiscales	100
Autres	N/A

Rapport sur les procédures de contrôle interne

12.1 RAPPORT DU PRÉSIDENT SUR LES PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE

Ce rapport sur les procédures de contrôle interne mises en place par la société a été établi sous la responsabilité du président du conseil d'administration conformément à l'article L.225-37 du Code de commerce.

Il a fait l'objet d'un examen par le comité des comptes et des questions financières et d'une approbation par le conseil d'administration lors de sa séance du 25 février 2004.

Compte tenu de la filialisation des différentes activités de la société, ce rapport couvre l'ensemble des sociétés contrôlées entrant dans le périmètre de consolidation du groupe. Les informations contenues dans ce rapport se décomposent de la façon suivante :

- politique de contrôle interne et référentiel de contrôle interne retenus par le groupe ;
- démarches d'analyse des risques mises en œuvre dans le groupe, en particulier pour les processus ayant une incidence sur la fiabilité de l'information financière ;
- processus clés ayant une incidence sur la fiabilité de l'information financière du groupe ;
- acteurs du contrôle interne dans le groupe et, en particulier, du contrôle interne des processus ayant une incidence sur la fiabilité de l'information financière ;
- documentation du contrôle interne et, en particulier, du contrôle interne des processus ayant une incidence sur la fiabilité de l'information financière ;
- évaluation du contrôle interne des processus ayant une incidence sur la fiabilité de l'information financière.

a) Politique de contrôle interne et référentiel de contrôle interne retenus par le groupe

Selon la politique de contrôle interne en vigueur dans le groupe, le pilotage du processus de contrôle interne est une des responsabilités fondamentales de la direction générale de chaque entité juridique ou opérationnelle.

Conformément à la définition du COSO Report⁽¹⁾, référentiel de contrôle interne retenu par le groupe, ce processus consiste à mettre en place et à adapter en permanence des systèmes de management appropriés, ayant pour but de conférer aux

administrateurs et aux dirigeants une assurance raisonnable que l'information financière est fiable, que les réglementations légales ou internes sont respectées et que les principaux processus de l'entreprise fonctionnent efficacement et de manière efficiente. L'un des objectifs du système de contrôle interne est de prévenir et maîtriser les risques d'erreur ou de prévenir les fraudes. Comme tout système de contrôle, il ne peut cependant fournir une garantie absolue que les risques d'erreur ou de fraude sont totalement éliminés ou maîtrisés.

b) Démarches d'analyse des risques mises en œuvre dans le groupe

Le processus de contrôle interne s'appuie sur une démarche d'analyse des risques menée par les directions des unités opérationnelles, des branches et du groupe, dans le cadre notamment des revues stratégiques annuelles, et par l'Audit interne lors de la préparation du plan d'audit annuel. Avec le support de l'Audit interne, une méthodologie formalisée d'analyse et de gestion des risques a, par ailleurs, été définie et testée en 2003 dans des sites pilotes ; elle sera étendue à un plus grand nombre d'unités opérationnelles en 2004.

Par ailleurs, la section 404 de la loi Sarbanes-Oxley, à laquelle le groupe sera soumis à compter de l'exercice 2005, prévoit notamment que les dirigeants des sociétés concernées devront procéder à une évaluation formalisée du contrôle interne des processus ayant une incidence sur la fiabilité de l'information financière. Dans ce cadre, un projet a été lancé en 2003, dont la première étape a consisté à réaliser une analyse de risque formalisée, visant à identifier les processus ayant une incidence sur l'information financière, ainsi que les risques et contrôles clés ("standards de contrôle interne") s'y rapportant. Cette analyse a été réalisée avec la contribution des responsables opérationnels et financiers des branches et du groupe.

c) Processus clés ayant une incidence sur la fiabilité de l'information financière du groupe

Les processus ayant une incidence sur la fiabilité de l'information financière pour lesquels des contrôles clés ont été définis dans le cadre de l'analyse présentée ci-dessus relèvent des domaines suivants : finance (processus de consolidation, de préparation de la communication financière, gestion juridique et fiscale ...), achats (de l'appel d'offres à la comptabilisation des factures), ventes (de la prise de commande à la comptabilisation des factures), informatique (gestion de la sécurité, notamment), paye et gestion des engagements sociaux, gestion des actifs immobilisés corporels et incorporels,

(1) COSO : Committee of Sponsoring Organisation of the Treadway Commission.

gestion des stocks (inventaires physiques, valorisation...) et gestion de la trésorerie et des financements.

d) Acteurs du contrôle interne dans le groupe

Conformément à la politique de contrôle interne du groupe, le contrôle interne relève de la responsabilité directe des directions générales des unités opérationnelles. L'animation du processus est, quant à elle, confiée localement à des "coordinateurs de contrôle interne", nommés dans chacune des principales unités opérationnelles du groupe, et dont l'action est coordonnée par des responsables désignés dans chacune des branches et au niveau du groupe.

Nos deux départements d'audit interne (40 auditeurs, dont 15 sont rattachés à notre filiale en Amérique du Nord, Lafarge North America) ont pour vocation d'évaluer de manière indépendante la qualité du contrôle interne à tous les niveaux de l'organisation.

Le contrôle interne des processus ayant une incidence sur la fiabilité de l'information financière du groupe, qu'il s'agisse des processus financiers (consolidation, comptabilité...) ou des processus opérationnels amont (achats, ventes...), est plus particulièrement placé sous la responsabilité :

- de "propriétaires de processus", comprenant en particulier la direction financière, qui ont été identifiés au niveau du groupe et des branches, en ce qui concerne la définition et la mise à jour des référentiels de contrôle interne ;
- des directions des unités opérationnelles, des zones géographiques, des branches et du groupe, en ce qui concerne la supervision de la mise en œuvre effective des standards de contrôle interne.

e) Documentation du contrôle interne

Les politiques et différents référentiels du groupe sont mis à la disposition des unités opérationnelles via des sites intranet. Ils comportent notamment des règles de gestion liées aux différentes étapes du "cycle de management" et édictées par la direction générale du groupe et des branches, la charte et la politique d'audit du groupe, le code de conduite des affaires du groupe, ainsi que des principes d'action qui s'imposent à l'ensemble des collaborateurs du groupe.

La documentation détaillée des contrôles clés des processus ayant une incidence sur la fiabilité de l'information financière est en cours de mise à jour dans les principales unités opérationnelles du groupe et s'achèvera en 2005, afin de répondre aux exigences de la section 404 de la loi Sarbanes-Oxley visée ci-dessus.

En ce qui concerne spécifiquement les processus d'élaboration des informations financières publiées, des procédures spécifiques sont mises en œuvre, incluant notamment :

- un système informatisé de reporting financier et de consolidation, qui permet d'établir les états financiers du groupe ;
- un processus formalisé de remontée et d'analyse des autres informations publiées dans les documents de référence du groupe.

Ce dispositif est piloté par un comité d'information, composé des principaux responsables fonctionnels du groupe, qui vérifie le contenu des communications financières et rapports devant être publiés avant leur communication au comité des comptes et des questions financières puis au conseil d'administration.

f) Evaluation du contrôle interne des processus ayant une incidence sur la fiabilité de l'information financière

L'évaluation de l'efficacité du processus de contrôle interne est réalisée de façon indépendante par l'audit interne, en fonction du plan d'audit annuel, approuvé par la direction générale du groupe et par le comité des comptes et des questions financières. Des rapports de fin de mission sont adressés aux unités opérationnelles auditées et à leur hiérarchie. Une synthèse annuelle de ces rapports est présentée à la direction générale, ainsi qu'au comité des comptes et des questions financières, qui entend également les observations éventuelles des commissaires aux comptes du groupe sur le contrôle interne.

En outre, une évaluation plus spécifique de la qualité des processus ayant une incidence sur la fiabilité de l'information financière est conduite, depuis l'exercice 2002, en application de la section 302 de la loi Sarbanes-Oxley, sous la forme :

- d'une autoévaluation renseignée par les directeurs généraux et financiers des principales unités opérationnelles du groupe ;
- d'un audit du processus d'élaboration des documents financiers publiés.

Les conclusions de ces divers travaux d'évaluation sont discutées avec le directeur général et le directeur général adjoint, finance, qui signent sur ces bases une attestation publiée dans le document annuel ("Form 20-F"), en langue anglaise, déposé auprès de la Securities and Exchange Commission aux Etats-Unis. Cette attestation précise que les signataires ont :

- évalué les contrôles et procédures internes relatifs aux informations publiées par le groupe, ainsi que leur efficacité ;

- conclu à l'adéquation et à l'efficacité de ces contrôles et procédures.

L'attestation précise en outre qu'à leur connaissance il ne s'est produit, postérieurement à la date de cette évaluation, aucun changement significatif dans le contrôle interne ou dans d'autres domaines susceptibles d'affecter de manière significative les contrôles et procédures internes du groupe et qu'il n'y a aucune insuffisance ou carence significatives du contrôle interne au niveau du groupe nécessitant des actions correctives.

Par ailleurs, dans le cadre du processus d'amélioration continue du contrôle interne des unités opérationnelles, des plans d'action spécifiques sont élaborés à la suite des auto-évaluations et des audits internes et externes, et suivis par les hiérarchies concernées. Les unités opérationnelles rendent compte des progrès réalisés dans la mise en œuvre des recommandations formulées par l'audit interne.

12.2 OBSERVATIONS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LE RAPPORT DU PRÉSIDENT

Exercice clos le 31 décembre 2003

En notre qualité de commissaires aux comptes de la société LAFARGE et en application des dispositions du dernier alinéa de l'article L.225-235 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le rapport établi par le président de votre société conformément aux dispositions de l'article L.225-37 du Code de commerce au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2003.

Sous la responsabilité du conseil d'administration, il revient à la direction de définir et de mettre en œuvre des procédures de contrôle interne adéquates et efficaces. Il appartient au président de rendre compte, dans son rapport, notamment des conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil d'administration et des procédures de contrôle interne mises en place au sein de la société.

Il nous appartient de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations et déclarations contenues dans le rapport du président concernant les procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Nous avons, conformément à la doctrine professionnelle applicable en France, pris connaissance des objectifs et de l'organisation générale du contrôle interne, ainsi que des procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, présentés dans le rapport du président, étant précisé que celui-ci ne comporte pas d'appréciation sur l'adéquation et l'efficacité des procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations et déclarations concernant les procédures de contrôle interne de la société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du président du conseil d'administration, établi en application des dispositions du dernier alinéa de l'article L.225-37 du Code de commerce.

Neuilly-sur-Seine et Paris, le 26 février 2004

Les commissaires aux comptes

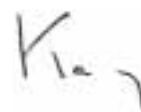
Deloitte Touche Tohmatsu



Arnaud de Planta



Jean-Paul Picard

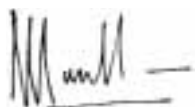


Thierry Karcher

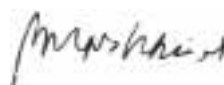
Attestation des responsables du document de référence

A notre connaissance, les données du présent document de référence sont conformes à la réalité ; elles comprennent toutes les informations nécessaires aux investisseurs pour fonder leur jugement sur le patrimoine, l'activité, la situation financière, les résultats et les perspectives de Lafarge ; elles ne comportent pas d'omissions de nature à en altérer la portée.

Paris, le 26 mars 2004



Jean-Jacques Gauthier
Directeur général adjoint, finance



Bernard Kasriel
Directeur général

Attestation des responsables du contrôle des comptes

En notre qualité de commissaires aux comptes de la société Lafarge et en application du règlement 98-01 de la COB, nous avons procédé, conformément aux normes professionnelles applicables en France, à la vérification des informations portant sur la situation financière et les comptes historiques données dans le présent document de référence.

Ce document de référence a été établi sous la responsabilité de Messieurs Bernard Kasniel, directeur général de Lafarge, et Jean-Jacques Gauthier, directeur général adjoint finance de Lafarge. Il nous appartient d'émettre un avis sur la sincérité des informations qu'il contient portant sur la situation financière et les comptes.

Nos diligences ont consisté, conformément aux normes professionnelles applicables en France, à apprécier la sincérité des informations portant sur la situation financière et les comptes, à vérifier leur concordance avec les comptes ayant fait l'objet d'un rapport. Elles ont également consisté à lire les autres informations contenues dans le document de référence, afin d'identifier le cas échéant les incohérences significatives avec les informations portant sur la situation financière et les comptes et de signaler les informations manifestement erronées que nous aurions relevées sur la base de notre connaissance générale de la société acquise dans le cadre de notre mission, étant précisé que ce document de référence ne comporte pas de données prévisionnelles isolées.

Les comptes annuels et consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2001 arrêtés par le conseil d'administration selon les principes comptables français ont fait l'objet d'un audit par les soins de Deloitte Touche Tohmatsu et Cogenco-Flipo, selon les normes cf p178 professionnelles applicables en France. Aucune réserve ni observation n'a été formulée dans leur rapport.

Les comptes annuels et consolidés pour les exercices clos le 31 décembre 2002 et le 31 décembre 2003 arrêtés par le conseil d'administration selon les principes comptables français ont fait l'objet d'un audit par nos soins, selon les normes professionnelles applicables en France. Aucune réserve ni observation n'a été formulée dans nos rapports.

Notre rapport sur les comptes consolidés de l'exercice 2003 comporte, en application des dispositions de l'article L.225-235 1^{er} alinéa du Code de commerce, qui s'appliquent pour la première fois, les justifications de nos appréciations ; celles-ci portent sur l'évaluation des écarts d'acquisition et des immobilisations incorporelles, et en particulier sur le respect des méthodes comptables du groupe décrites dans la note 2(k) de l'annexe et sur la justification des approches retenues.

Sur la base de ces diligences, nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité des informations portant sur la situation financière et les comptes, présentées dans ce document de référence.

Neuilly-sur-Seine et Paris, le 26 mars 2004

Les commissaires aux comptes


Deloitte Touche Tohmatsu



Arnaud de Planta



Jean-Paul Picard



Thierry Karcher

Tableau de concordance

Afin de faciliter la lecture du présent document de référence déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers, le tableau de concordance suivant permet d'identifier les principales informations requises par l'Autorité des marchés financiers dans le cadre de ses règlements et instructions d'application.

INFORMATIONS	Pages
Attestation des responsables du document de référence	185
Attestation des contrôleurs légaux des comptes	187
Politique d'information	177
Règlementation applicable	165 à 168
Particularités	167 à 168
Capital autorisé non émis	170
Capital potentiel	169
Tableau d'évolution du capital sur 5 ans	171
Tableau d'évolution des cours et volumes sur 18 mois	174 à 175
Dividendes	176
Répartition actuelle du capital et des droits de vote	171 à 172
Evolution de l'actionnariat	171 à 172
Pactes d'actionnaires	172
Organisation du groupe	11 à 12
Chiffres clés du groupe	7
Informations chiffrées sectorielles	13 à 47
Marchés et positionnement concurrentiel de l'émetteur	13 à 47
Politique d'investissements	13 à 47
Indicateurs de performance	N/A
Facteurs de risque	56 à 62
Risques de marché	59 à 62
Risques particuliers liés à l'activité	57 à 58
Risques juridiques	62
Risques industriels et liés à l'environnement	56 à 57
Assurance et couverture des risques	58 à 59
Comptes consolidés et annexe	86 à 137
Engagements hors bilan	124
Honoraires des commissaires aux comptes et des membres de leurs réseaux	178 à 180
Comptes sociaux et annexe	138 à 141
Composition et fonctionnement des organes d'administration, de direction, de surveillance	142 à 153
Composition et fonctionnement des comités	142 à 153
Dirigeants mandataires sociaux	153 à 159
Dix premiers salariés non mandataires sociaux	159
Conventions réglementées	160
Evolution récente	63 à 84
Perspectives	85



Le présent document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 26 mars 2004. Il peut être utilisé à l'appui d'une opération financière s'il est complété par une note d'opération visée par l'Autorité des marchés financiers.

© LAFARGE - MARS 2004

**www.
lafarge
.COM**



LES MATÉRIAUX POUR CONSTRUIRE LE MONDE

SIÈGE SOCIAL : 61, RUE DES BELLES FEUILLES | BP 40 - 75782 PARIS CEDEX 16 | FRANCE | TÉLÉPHONE + 33 1 44 34 11 11 | TÉLÉCOPIE + 33 1 44 34 12 00
SA AU CAPITAL DE 668 871 252 EUROS | 542 105 572 RCS PARIS