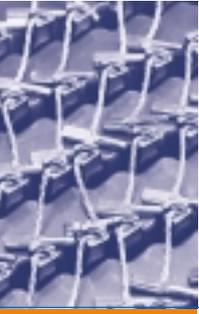




## La dynamique de croissance



# Sommaire

- 02 • Les chiffres clés
- 04 • Le message du Président
- 06 • La dynamique du progrès continu
- 08 • Les relations avec les actionnaires
- 12 • Le gouvernement d'entreprise
- 14 • La dynamique financière
- 16 • La dynamique mondiale
- 18 • Les ressources humaines
- 22 • L'innovation, la clé d'une croissance dynamique
- 24 • Les activités autour du moteur électrique
  - > Les applications électriques
  - > Les aimants permanents
  - > La protection électrique
- 30 • L'expertise matériau
  - > Les applications anti-corrosion
  - > Les applications à haute température
  - > Le freinage à haute énergie
- 33 • Rapport de gestion
- 39 • Comptes consolidés
- 57 • Comptes sociaux résumés
- 61 • Complément d'information

*N.B. : les astérisques (\*) se rapportent à des informations économiques non auditées (voir attestation des Commissaires aux Comptes en page 78 du présent rapport).*

# Profil

- 876 millions d'euros de chiffre d'affaires dont 88 % réalisés hors de France
- 23 sites industriels de plus de 100 personnes répartis dans 11 pays, des ateliers de proximité dans 38 pays
- 7 800 collaborateurs
- 22 800 actionnaires

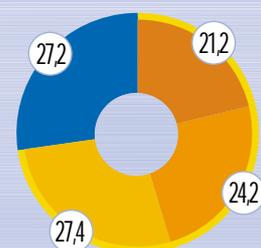
Carbone Lorraine est, depuis plus de cent ans, un des spécialistes mondiaux du carbone et du graphite et de leurs applications. A ce savoir-faire historique s'est ajoutée au fil des années une expertise centrée sur le moteur électrique et sa protection.

L'activité de Carbone Lorraine couvre aujourd'hui deux grands domaines :  
les composants pour moteurs et pour équipements électriques et électroniques ;  
les applications du graphite ainsi que d'autres matériaux sophistiqués.

Ses clients sont principalement des sociétés de hautes technologies dans les domaines de l'aérospatial, de l'automobile, de l'électronique, de l'électrotechnique et de l'industrie chimique.

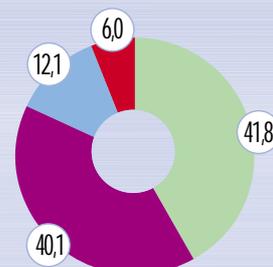
Grâce à son réseau mondial, le Groupe leur propose des produits et des systèmes qui répondent exactement à leurs besoins.

Chiffre d'affaires par activité (%)



- Composants électriques
- Applications électriques
- Aimants permanents
- Protection électrique
- Systèmes et Matériaux Avancés

Chiffre d'affaires par zone géographique (%)



- Europe
- Amérique du Nord
- Asie
- Reste du monde

# Les chiffres clés

Grâce à l'intégration harmonieuse et efficiente des récentes acquisitions et à la réussite de ses chantiers de croissance interne, Carbone Lorraine a réalisé 876 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2000, soit une augmentation globale de 27 % par rapport à 1999. Le Groupe a accéléré sa croissance sur pratiquement toutes ses activités et a renforcé ses positions de leader mondial dans tous ses métiers.

## Compte de résultat résumé

	1998 (en M€)	1999 (en M€)	2000 (en M€)	1998 (en MF)	1999 (en MF)	2000 (en MF)
Chiffre d'affaires	627,7	690,3	876,1	4 117,8	4 528,1	5 746,8
Résultat opérationnel	69,3	68,1	101,4	454,5	446,7	665,1
Résultat financier	(8,9)	(13,5)	(30,1)	(58,4)	(88,5)	(197,4)
Résultat courant	60,4	54,6	71,3	396,1	358,2	467,7
Résultat courant net part du Groupe	39,8	36,1	47,9	261,1	236,8	314,2

## Bilan consolidé résumé

	1998 (en M€)	1999 (en M€)	2000 (en M€)	1998 (en MF)	1999 (en MF)	2000 (en MF)
<b>ACTIF</b>						
Immobilisations incorporelles	140,7	236,5	241,7	923,2	1 551,3	1 585,4
Immobilisations corporelles	140,8	183,8	192,3	923,2	1 205,7	1 261,4
Immobilisations financières	30,8	40,5	34,7	202,3	265,7	227,6
Actif circulant	296,6	376,2	393,4	1 945,6	2 467,7	2 580,6
<b>Total actif</b>	<b>608,9</b>	<b>837,0</b>	<b>862,1</b>	<b>3 994,5</b>	<b>5 490,4</b>	<b>5 655,0</b>
<b>PASSIF</b>						
Capitaux propres	248,9	270,8	313,6	1 632,8	1 776,3	2 057,1
Provisions à long terme	26,5	36,7	39,4	173,9	240,7	258,4
Dettes financières	193,0	352,9	332,5	1 265,7	2 314,9	2 181,1
Autres dettes et provisions à court terme	140,5	176,6	176,6	922,1	1 158,4	1 158,4
<b>Total passif</b>	<b>608,9</b>	<b>837,0</b>	<b>862,1</b>	<b>3 994,5</b>	<b>5 490,4</b>	<b>5 655,0</b>

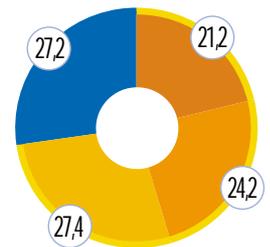
### Évolution du chiffre d'affaires consolidé

(en millions de francs et d'euros)



> En 5 ans le Groupe a doublé de taille (+120 % par rapport à 1995, soit une croissance moyenne de 17 % par an). Ce changement de dimension a été obtenu grâce aux marchés porteurs sur lesquels le Groupe évolue et grâce à une politique active de croissance externe.

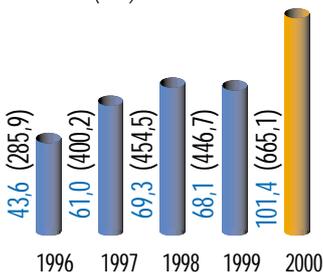
### Chiffre d'affaires par activité (%)



- Composants électriques
- Applications électriques
- Aimants permanents
- Protection électrique
- Systèmes et Matériaux Avancés

### Résultat opérationnel

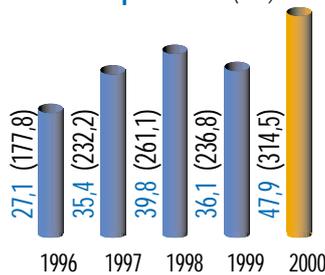
en M€ (MF)



> La hausse de 49 % du résultat opérationnel en 2000 résulte à la fois d'une croissance significative du volume des ventes, de nouveaux gains de productivité et des synergies liées aux acquisitions récentes.

### Résultat courant net part du Groupe

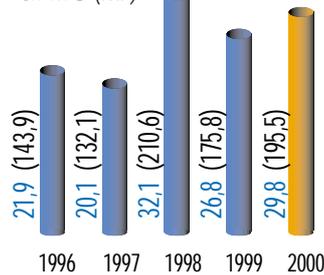
en M€ (MF)



> Le résultat courant net, qui représente 5,5 % du chiffre d'affaires, est en augmentation de 33 % par rapport à 1999. Cette performance est nettement supérieure à l'objectif annoncé par le Groupe d'une croissance de 15 à 20 % du résultat courant net par action.

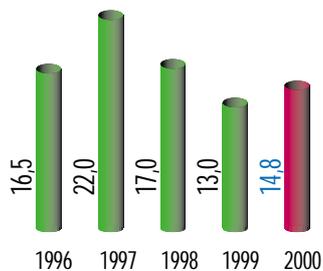
### Investissements corporels

en M€ (MF)



> L'augmentation de 11 % des investissements corporels entre 1999 et 2000 intègre un effet change. A taux de change constants, cette hausse est de 5,5 %.

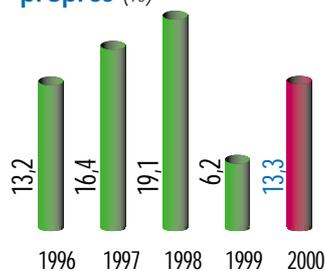
### ROCE<sup>(1)</sup> (%)



> La hausse du ROCE en 2000 reflète la mise en œuvre progressive des synergies liées aux acquisitions récentes. Ces acquisitions avaient augmenté les capitaux employés en 1998 et 1999.

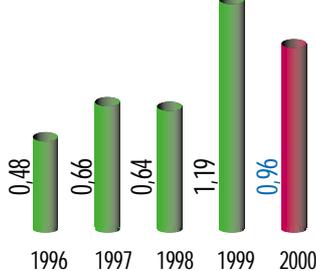
### Rentabilité des fonds propres

(%)



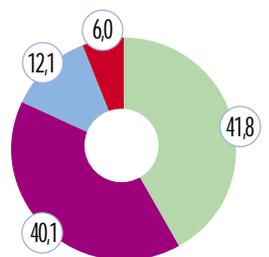
> L'amélioration du ratio de rentabilité des fonds propres s'explique par la forte hausse du résultat du Groupe.

### Ratio d'endettement



> La diminution du ratio d'endettement en 2000 est due à la cession de l'activité aimants pour ordinateurs et aux liquidités générées par les activités, qui s'élèvent à 32 millions d'euros après financement des investissements.

### Chiffre d'affaires par zone géographique (%)



- Europe
- Amérique du Nord
- Asie
- Reste du monde

(1) ROCE : résultat opérationnel/capitaux employés (immobilisations nettes + B.F.R.)



## L'année 2000 a été une année consacrée au développement du Groupe Carbone Lorraine

L'année 2000 a été pour Carbone Lorraine caractérisée par une forte croissance des ventes et des résultats, très au-delà des objectifs fixés, par une accélération de l'innovation et par l'introduction de nouvelles approches et de nouveaux outils qui conforteront encore les résultats de demain.

Nous avons obtenu, pour nos acquisitions récentes aux Etats-Unis et en Asie, une croissance

du chiffre d'affaires et des résultats beaucoup plus rapide que prévu. Les effets attendus du regroupement des gammes, d'un approfondissement de la connaissance des marchés locaux et du croisement des expériences ont été démultipliés par le brassage culturel issu de ces investissements, qui sont aussi des investissements humains. Nous avons ainsi considérablement renforcé nos positions de n° 2\* mondial en fusibles industriels et de n°3\* mondial en aimants pour moteurs électriques auxiliaires.

C'est précisément parce que nous n'avons pas la possibilité de figurer parmi les trois leaders mondiaux que nous avons cédé notre activité d'aimants "terres rares" pour applications informatiques. Les liquidités dégagées nous donnent

## Le message du président

des moyens supplémentaires de consolider nos positions de leadership dans nos principaux métiers.

Le rythme d'innovation a été particulièrement soutenu en 2000, à la fois au niveau des produits, des méthodes et outils de travail. Chaque division a réussi à ajouter à son catalogue des produits ou services innovants répondant à de nouveaux besoins de nos clients. Pour la première fois, nos clients ont pu choisir leurs produits et suivre l'état de leurs commandes sur nos sites internet.

Parmi les méthodes innovantes, deux projets transversaux méritent d'être soulignés.

Un projet à long terme vise à faire de Carbone Lorraine la référence dans chacune de ses activités, par la qualité et le progrès continu ("QPC"). Et l'introduction de nouveaux

indicateurs de gestion, entièrement tournés vers la création de valeur, assure l'efficacité et la cohérence de toutes les actions de progrès menées dans le Groupe.

Le travail en profondeur que nous avons réalisé ces dernières années nous confère des positions très solides dans chacun de nos métiers. Nos chantiers de croissance et nos innovations vont soutenir notre progression et feront la différence dans un environnement qu'on dit moins porteur. Ainsi notre approche managériale accentuera la satisfaction de nos clients, l'épanouissement des compétences de notre personnel et contribuera à la profitabilité de

l'investissement de nos actionnaires.

Cette dynamique me rend très confiant, d'une part dans notre capacité à atteindre l'objectif de 15 à 20 % que nous nous sommes fixé pour la croissance annuelle moyenne de notre résultat courant net par action, et d'autre part dans nos possibilités de réaliser notre vision à long terme pour le Groupe.



Claude Coccozza – Président-Directeur Général

### Notre vision

"Carbone Lorraine deviendra la référence dans chacune de ses activités."

# La dynamique du progrès continu

- Avec 2 269 actionnaires salariés et 3,4 % du capital détenu, Carbone Lorraine entre dans l'indice IAS regroupant les sociétés cotées dont le capital est détenu à plus de 3 % par leurs salariés.
- QPC : lancement d'un grand projet sur 5 ans pour faire de Carbone Lorraine un leader de la qualité totale et du progrès continu dans chacune de ses activités.

## Applications électriques

- > Modernisation industrielle réussie pour SOFACEL, atelier espagnol de proximité pour les balais pour moteurs électriques industriels et automobiles
- > Amiens (France), Francfort (Allemagne) et Saint Marys (USA) certifiées ISO 9001
- > Farmville (USA) certifiée QS 9000 et Amiens certifiée Valeo 1000

## Aimants permanents

- > 25 millions d'assemblages d'inducteurs produits en Amérique du Nord
- > Développement très rapide, en Europe, de l'assemblage d'aimants par collage à chaud
- > 50 % de croissance des ventes d'aimants au Brésil
- > Saint-Pierre d'Allevard (France) et Eumsung (Corée) certifiées QS 9000
- > Démarrage des ventes d'aimants en Hongrie chez l'un des deux premiers équipementiers mondiaux
- > Début des livraisons au marché japonais depuis l'usine de Corée





## Protection électrique

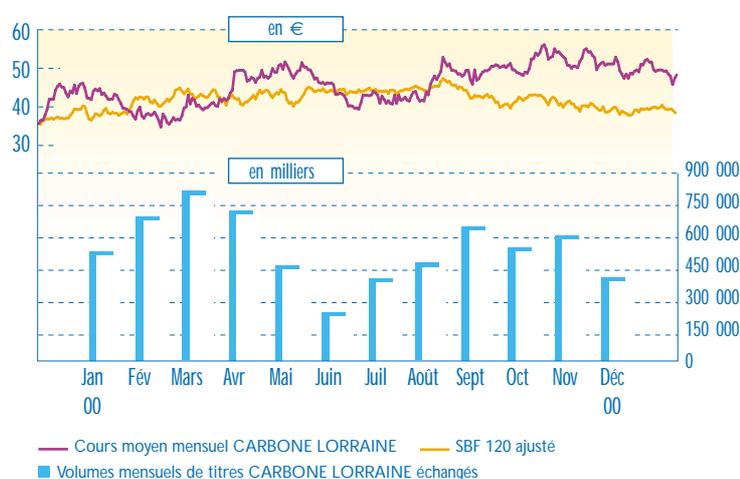
- > Accès direct via internet à l'assistance Ferraz Shawmut, à la disponibilité des produits, à la commande et à l'état d'avancement de la livraison
- > Après un accord avec quatre grandes sociétés de distribution, Carbone Lorraine prend pied sur le marché japonais des fusibles à usages généraux
- > Ferraz Shawmut choisi comme partenaire stratégique par Rexel, leader mondial de la distribution électrique, et comme fournisseur privilégié par Affiliated Distributors, premier groupement de distributeurs d'équipements électriques aux Etats-Unis
- > Entrée sur un nouveau marché avec le lancement de la gamme de fusibles TPMOV (Thermally Protected Metal Oxide Varistors)
- > Lancement du "Global Fuse" (porte-fusible multistandard adapté aux fusibles américains et européens) et de fusibles américains avec indicateurs de fusion
- > Redéploiement industriel par centre d'excellence, consécutif à l'acquisition de Shawmut

## Spécialités et matériaux avancés

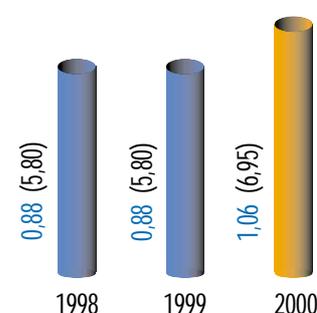
- > Rendement record supérieur à 99% pour la production de blocs de graphite isostatiques
- > Percée sur le marché chinois des équipements anti-corrosion
- > Mise au point d'un nouveau procédé ultrapropre pour étanchéifier les blocs d'échangeurs anti-corrosion en graphite
- > Après le succès obtenu en moto, lancement d'une nouvelle gamme de freins pour vélos tous terrains

## La bourse

### Évolution du cours et des volumes de transaction



### Dividende net par action <sup>(1)</sup> en € (F)



### Données boursières

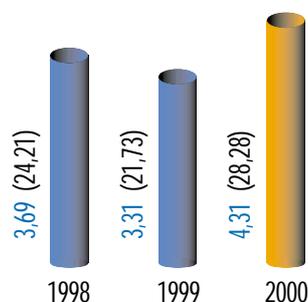
	2000	1999	1998
Nombre d'actions au 31 décembre	11 109 733	10 895 464	10 785 937 <sup>(1)</sup>
Cours (en euros)			
Plus haut	55,95	57,70	93,39
Plus bas	36,20	34,01	32,32
Moyen	46,57	45,30	60,67
Au 31 décembre	53,00	46,80	40,40
Capitalisation boursière <sup>(2)</sup> (en M€)	588,80	509,90	435,80
Nbre moyen de titres échangés/mois	528 586	902 676	895 000

(1) Le 19 juin 1998, la valeur nominale des actions Carbone Lorraine a été divisée par 5, passant de 50 francs à 10 francs.  
Le nombre d'actions et les données par action ont été ajustés pour rester comparables.

(2) La capitalisation boursière a été calculée sur la base du nombre d'actions et du cours au 31 décembre.

# avec les actionnaires

**Résultat courant net part du groupe par action<sup>(1)</sup>**  
en € (F)



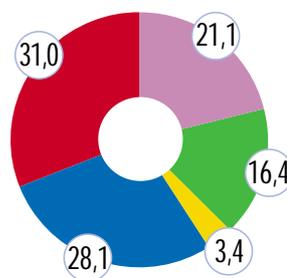
Une relation étroite avec tous ses actionnaires, tel est l'objectif permanent de la politique de communication financière menée par Carbone Lorraine. Cette démarche active de communication a été adaptée à chaque type d'actionnaire, de manière à permettre une meilleure compréhension mutuelle et une information de qualité. Rencontres avec les investisseurs, réunions d'actionnaires individuels, lettres aux actionnaires, autant d'actions qui participent à la dynamique de création de valeur.

## Composition de l'actionnariat

### Fiche signalétique

Cotation	Premier Marché - SRD
Indice de référence	SBF 120
Code Reuters	CBLPPA
Code SICOVAM	3962

### Répartition du Capital (%)



- BNP Paribas
- Actionnaires individuels
- Actionnaires salariés
- Investisseurs institutionnels français
- Investisseurs institutionnels étrangers

Contact communication financière  
Tél. : + 33 1 46 91 54 48 • Fax : + 33 1 46 91 54 07  
[www.finance.carbonelorraine.com](http://www.finance.carbonelorraine.com)

## Quelques dates clés de la communication financière en 2000



A ces différentes manifestations, il convient d'ajouter la diffusion de deux "lettres aux actionnaires" et de nombreux communiqués de presse informant régulièrement la communauté financière de la vie du Groupe.

### **Mars**

- > Réunion d'analystes financiers et conférence de presse

### **Mars - avril**

- > Rencontres d'investisseurs français, anglais et américains

### **Mai**

- > Assemblée Générale à Paris

### **Juin**

- > Réunion d'actionnaires individuels à Grenoble

### **Septembre**

- > Réunion d'analystes financiers et conférence de presse
- > Réunion d'actionnaires individuels à Rennes

### **Septembre - octobre**

- > Rencontre d'investisseurs français, anglais et américains
- > Visite des sites industriels de Ferraz Shawmut et Sofacel à Barcelone par des journalistes financiers

### **Octobre - novembre**

- > Salon "Actionaria" à Paris
- > Inauguration d'une nouvelle ligne de production de freins pour motos par des analystes et journalistes financiers

### **Décembre**

- > Réunion d'actionnaires individuels à Strasbourg

# avec les actionnaires

## Communication avec les actionnaires

### Carbone Lorraine entre dans l'indice IAS

*Fort de sa politique  
d'ouverture du capital à son  
personnel, Carbone Lorraine  
vient d'intégrer l'indice  
IAS (Indice de l'Actionariat  
Salarié) qui regroupe  
30 entreprises cotées à Paris  
dotées d'un actionariat  
salarie significatif (plus de  
25 % du personnel détenant  
plus de 3 % du capital).*



#### o Actionnaires salariés

Carbone Lorraine considère que l'actionariat salarié contribue à la dynamique de l'entreprise et à la motivation de son personnel. Aujourd'hui, les 2 269 actionnaires salariés du Groupe Carbone Lorraine, soit 29 % de l'effectif total, détiennent 3,4 % du capital. Dans les pays où les actions du Groupe ont été mises en vente, 42 % des salariés ont choisi de devenir actionnaires de l'entreprise.

#### o Actionnaires institutionnels

Carbone Lorraine entretient des relations suivies avec des actionnaires institutionnels français et étrangers, principalement anglo-saxons, qui connaissent le Groupe de longue date et lui font confiance. Des réunions d'informations sont régulièrement organisées à leur intention.

#### o Actionnaires individuels

Fin 2000, Carbone Lorraine comptait 21 800 actionnaires individuels détenant 16,4 % du capital. Le Groupe est fier de ce nombre important d'actionnaires individuels pour lesquels il a mis en place une communication spécialement dédiée.

### VISITEZ LES SITES DE CARBONE LORRAINE

**Vous êtes actionnaire individuel et vous désirez visiter une usine de Carbone Lorraine. Envoyez-nous votre adresse ou votre e-mail. Une visite de site sera organisée chaque fois qu'un nombre suffisamment important d'entre vous en aura fait la demande. Vous deviendrez, en outre, automatiquement destinataire de la lettre aux actionnaires de Carbone Lorraine.**

# Le gouvernement d'entreprise



## De gauche à droite :

Jean-Claude Suquet,  
Jean-Claude Sobel,  
Michel Coniglio,  
Marc Renart,  
Claude Coccozza,  
Richard Fourcault,  
Jean-Michel Escondeur.

Comité de direction

- > **Claude Coccozza**  
Président-Directeur Général
- > **Michel Coniglio**  
Directeur Général Adjoint  
Directeur des départements Applications Électriques et Systèmes et Matériaux Avancés
- > **Jean-Michel Escondeur**  
Directeur du département Aimants Permanents
- > **Richard Fourcault**  
Directeur des Systèmes d'Information
- > **Marc Renart**  
Directeur du département Protection Électrique
- > **Jean-Claude Sobel**  
Directeur des Ressources Humaines
- > **Jean-Claude Suquet**  
Directeur Administratif et Financier



Dès 1995, le Conseil d'Administration de Carbone Lorraine a créé des Comités Spécialisés, afin de mettre en place concrètement ce qui est désormais appelé le gouvernement d'entreprise.

#### o Le Conseil d'administration

Le Conseil se consacre prioritairement à l'examen et à l'approbation de la stratégie de l'entreprise : définition des objectifs à long et moyen termes, approbation des acquisitions et investissements majeurs. Le Conseil est composé de huit administrateurs, dont cinq indépendants.

#### o Le Comité des comptes

Le Comité s'assure de la transparence et de l'exactitude des informations fournies par l'entreprise : comptes, textes des rapports annuels et semestriels, etc. Il accède directement aux commissaires aux comptes et aux responsables financiers du Groupe, et rend compte au Conseil. Le Comité est informé et donne son avis sur le programme annuel d'audit interne et les résultats du travail fourni par le service de contrôle interne. Il compte trois administrateurs, dont deux indépendants.

#### o Le Comité des rémunérations et des nominations

Le Comité des rémunérations, désormais intitulé "Comité des rémunérations et des nominations" prépare pour le Conseil la recherche de nouveaux administrateurs et directeurs. Il propose au Conseil les rémunérations et avantages en nature des dirigeants ainsi que les conditions des programmes d'options de souscription ou d'achat d'actions. Le Comité compte quatre membres, dont trois n'ont pas de responsabilité opérationnelle.

- > **Claude Cocozza**  
Président-Directeur Général
- > **Jean-Pierre Capron**
- > **Robert Chauprade**
- > **Hervé Couffin**
- > **Jean-Claude Karpeles**
- > **Patrick Kron**
- > **Walter Pizzaferrri**
- > **Hervé Rudaux**

## Le projet ICR

L'année 2000 a vu la réalisation du projet ICR ("Initiatives pour la Croissance Rentable"). Ce projet s'appuie sur la mise en œuvre, dans tous les sites du Groupe, d'indicateurs permettant de comparer les résultats obtenus par chaque activité au coût des capitaux qui lui sont consacrés, qu'il s'agisse de fonds propres ou de dettes. Le projet a nécessité une action intense de formation sur l'ensemble des sites et se poursuit actuellement en intégrant la création de valeur comme l'un des critères clés de la rémunération variable. Le Groupe s'assure ainsi que l'ensemble de son personnel s'emploie à rentabiliser les capitaux de ses actionnaires.

## Cash Pooling Euro : une trésorerie centralisée

Pour Carbone Lorraine, la généralisation de l'euro est une opportunité supplémentaire de développement et de dynamisme financier. Le "Cash Pooling Euro", mis en place cette année, permet de centraliser quotidiennement tous les flux de trésorerie des filiales en zone euro dans une optique de réduction des coûts de financement.

## De fortes entrées de liquidités

Carbone Lorraine apporte un soin particulier à assurer lui-même prioritairement le financement de sa croissance, par l'importance de ses résultats, par des actions continues d'optimisation de son besoin en fonds de roulement et par la cession d'activités pour lesquelles il n'a pas une position stratégique suffisante, ni la possibilité d'y parvenir. En 2000, les activités du Groupe ont généré 32 millions d'euros de cash après financement des investissements<sup>(1)</sup> et la vente de l'activité aimants en terres rares a rapporté 36 millions d'euros. Ces recettes ont accru la flexibilité financière dont dispose Carbone Lorraine pour financer sa dynamique de croissance.

<sup>(1)</sup> Cash flow d'exploitation courante

## La dynamique financière

L'année 2000 a vu l'accroissement de la création de valeur et de la rentabilité dans tous les domaines d'activité. La démarche "Initiatives pour la Croissance Rentable" est au cœur de cette dynamique financière. Elle s'est accompagnée d'une gestion du change très active, d'un refinancement presque total de la dette, d'une centralisation de la trésorerie en euros et de fortes entrées de liquidités.

### En décembre 2000, Carbone Lorraine refinance sa dette

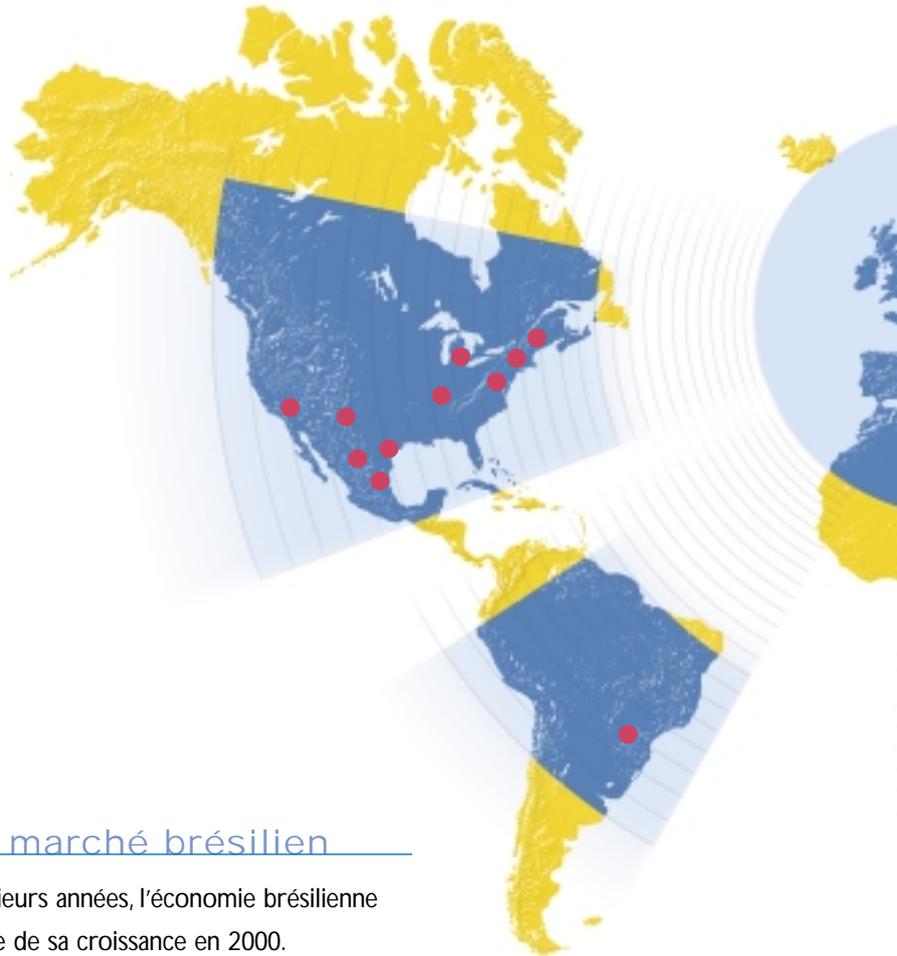
Un nouveau crédit syndiqué, signé le 15 décembre 2000 avec une quinzaine de banques françaises, européennes, nord-américaines et japonaise a permis à Carbone Lorraine de refinancer une partie importante de sa dette (300 millions d'US dollars) à des conditions favorables. Cette opération reproduit, au niveau des sources de financement, le caractère très international du Groupe.

### Gestion de change : un système très performant

L'exposition au risque de change issue des opérations commerciales dans le Groupe est couverte par des opérations d'achat ou de vente à terme de devises. Celle qui résulte des opérations commerciales intra-groupe est centralisée via un service de "netting" qui décharge les filiales du risque de change et leur permet de se concentrer sur leurs responsabilités opérationnelles. Cette centralisation permet de ne couvrir que les soldes en devises et de parvenir ainsi à des économies importantes.

## USA : un partenariat exceptionnel avec les distributeurs électriques

Ferraz Shawmut, la filiale "Protection Electrique" de Carbone Lorraine, dispose aux Etats-Unis d'un réseau exceptionnel de 2 500 distributeurs couvrant tout le territoire. Ce réseau comprend de grands distributeurs intégrés (Rexel, Sonepar, etc.) et des distributeurs affiliés à des centrales d'achat. Complétant ses relations anciennes avec Hi Mark, Ferraz Shawmut est ainsi devenu en fin d'année le fournisseur privilégié pour ses fusibles d'Affiliated Distributors, le plus grand groupement américain de distributeurs d'équipements électriques.



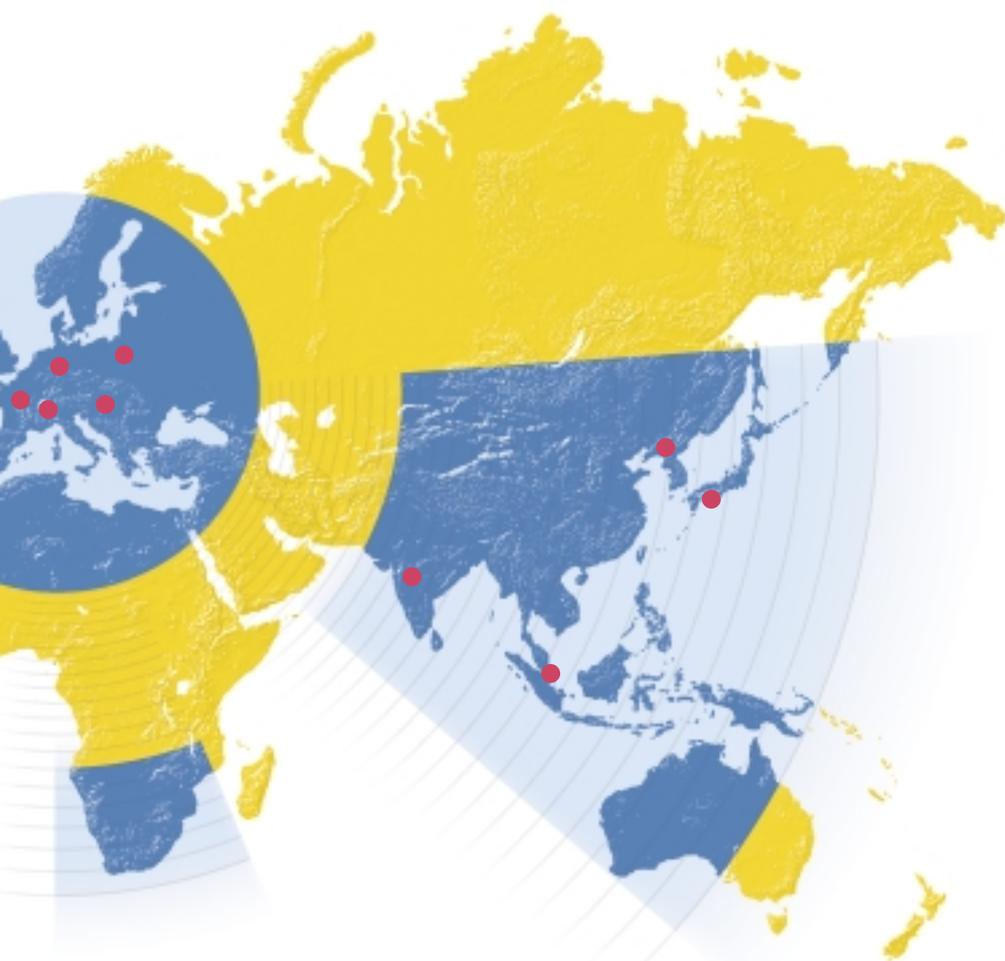
## La reprise du marché brésilien

Après une crise de plusieurs années, l'économie brésilienne a connu un redémarrage de sa croissance en 2000. La plupart des grands constructeurs automobiles mondiaux y sont maintenant présents ainsi que tous les grands équipementiers. Le développement de ce marché porteur a permis aux activités aimants pour automobiles de Carbone Lorraine d'enregistrer un bond de 50 % de leur chiffre d'affaires. Les ventes des balais pour moteurs électriques ont également fortement progressé.

## mondiale

L'année 2000 a été, pour Carbone Lorraine, celle de la consolidation des opérations de croissance externe réalisées les années précédentes, notamment aux Etats-Unis et en Asie.

L'ouverture de nouveaux marchés comme ceux de l'assemblage en Europe et la reprise significative des activités commerciales au Brésil sont d'autres points positifs sur lesquels s'appuie la croissance du Groupe.



### Progression des assemblages en Europe

Autant dans le domaine des applications électriques que dans celui des aimants permanents, l'année 2000 s'est caractérisée par une forte progression de la demande d'assemblages en Europe. Cette tendance provient de la recherche croissante par les équipementiers automobiles de simplification de leurs lignes de montage. Pour y répondre, Carbone Lorraine développe une démarche de conception en partenariat avec ces équipementiers. Le Groupe fournit de plus en plus des ensembles et systèmes élaborés, en s'appuyant sur des technologies de pointe qu'il adapte à ses produits, comme le collage à chaud pour les aimants.

### Renforcement sur les marchés asiatiques

Pour Carbone Lorraine, l'année 2000 a permis de nouvelles pénétrations des marchés asiatiques. Le Groupe est présent dans tous les pays de la région. Son unité coréenne de production d'aimants a commencé à fournir le Japon, tandis que ses équipements en graphite anti-corrosion ont réalisé une percée significative en Chine. Les activités Protection Electrique et Systèmes et Matériaux Avancés ont par ailleurs bénéficié de la reprise des secteurs technologiques au Japon.

# Les ressources humaines

C'est un lieu commun de dire que le succès d'un groupe repose sur son personnel. C'est cependant particulièrement vrai pour Carbone Lorraine : bien que de dimension mondiale, le Groupe a su conserver une organisation par activités et par sites de taille humaine, favorisant ainsi le goût d'entreprendre, l'esprit d'équipe, la participation et la réactivité. L'année 2000 a été marquée par la redéfinition de la mission, de la vision et des valeurs du Groupe. Elle a donné lieu également au déploiement de nouvelles méthodes et politiques de management afin de dynamiser la croissance rentable à tous les niveaux.



## Quelques chiffres

7 800 salariés

- > 50 % en Europe (dont 64 % en France)
- > 40 % en Amérique du Nord
- > 10 % dans le reste du monde

38 nationalités

représentées dans le Groupe

42 %

de salariés actionnaires dans les pays où les actions ont été proposées à la vente

## ○ Développer les compétences

Le développement permanent des compétences est une valeur forte qui sert aussi bien le Groupe que chaque salarié. Il repose sur de multiples facteurs de progrès personnel ou collectif :

- > les responsabilités confiées, l'autonomie, des expériences au contact d'équipes agissant dans le monde entier ;
- > les formations multiples, ainsi que les "situations formatrices", qui consistent à confier à un salarié une mission, un projet en dehors de son action quotidienne, pour le faire progresser ou le préparer à des responsabilités futures ;
- > les entretiens annuels, déjà systématiques pour l'encadrement et en cours de généralisation pour tous les salariés. Ces entretiens sont l'occasion de mesurer la performance de l'année écoulée, de fixer en commun les objectifs de l'année à venir et de définir des actions prioritaires de progrès ;



> le "coaching", chaque responsable d'équipe ayant mission de développer et faire évoluer les membres de son équipe pour favoriser la réussite de leurs projets ;

> les revues de management, pilotées directement par le Comité Directeur de Carbone Lorraine. Elles consistent à bâtir, pour chaque manager, un plan de développement des compétences et de ses possibilités d'évolution de carrière. Le Président assiste à chaque revue de management ;

> la mobilité, Carbone Lorraine entendant faire de sa dimension internationale une véritable opportunité pour le développement des carrières. Mobilité et ouverture sur l'extérieur sont les meilleurs garants de la croissance du Groupe, et de l'enrichissement personnel des femmes et des hommes de Carbone Lorraine. Les opérations de croissance externe de ces dernières années ont permis un intense brassage des cultures, notamment entre l'Europe, l'Amérique du Nord et l'Asie.

### Les valeurs du Groupe

La satisfaction du client

La croissance rentable

Le progrès continu  
et l'innovation

La dimension humaine

Un groupe global

Le goût d'entreprendre

L'épanouissement  
des compétences

Le respect de l'éthique

# Les ressources humaines

## o Motiver

La confiance que le Groupe Carbone Lorraine place en ses équipes repose sur une organisation qui favorise la responsabilité, l'engagement pour la performance, le goût d'entreprendre et la reconnaissance.

La politique de rémunération privilégie la reconnaissance individuelle : augmentations de salaires individualisées pour l'ensemble de l'encadrement, bonus pour les managers et le personnel commercial, stock options pour plus de quatre-vingts managers. Les bonus des managers, qui étaient reliés à la rentabilité opérationnelle des capitaux employés (ROCE), sont, depuis le 1er janvier 2001, fondés directement sur la création de valeur de l'unité économique dont ils ont la responsabilité. La reconnaissance collective n'est pas pour autant oubliée : politique d'intéressement, système de suggestions, et surtout actionnariat salarié.



## o Maîtriser la sécurité

La sécurité est une des priorités absolues de Carbone Lorraine. Un plan de sécurité a été mis en place dans tous les sites, avec les mêmes exigences quel que soit le pays. Des objectifs sont fixés chaque année à chaque responsable d'unité ou de service. Cette politique, menée depuis de nombreuses années, s'est traduite par une baisse régulière du taux de fréquence des accidents. Le défi consiste désormais à tendre vers

le "zéro accident". C'est avec cette ambition que vient d'être constitué un Comité Sécurité au niveau du Groupe, chargé en particulier de favoriser le "partage d'expériences" entre les sites.

## o Renforcer la communication interne

En 2000, le Groupe s'est préparé à dynamiser sa politique de communication interne. Un plan global a été adopté par le Comité Directeur portant notamment sur l'accueil des nouveaux embauchés, l'organisation systématique de réunions d'échange dans les services et ateliers, la mise en place d'une communication visuelle efficace et attractive sur les postes de travail, la diffusion d'une communication écrite par voie de nouvelles brèves, etc. Carbone Lorraine développe également depuis 2000 une politique de communication spécifiquement dédiée à ses actionnaires salariés : numéro vert, lettres aux actionnaires, initiation gratuite à la Bourse.

## Impliquer les équipes - le projet QPC

Le projet QPC, comme Qualité et Progrès Continu, doit amener le Groupe à la perfection dans le service client, aussi bien dans la qualité du produit que dans les délais de livraison, les délais de développement des nouveaux produits, leur caractère innovant pour satisfaire les nouveaux besoins.

Ce projet est articulé autour de 10 axes de travail, qui forment chacun un axe de la roue QPC et qui couvrent l'ensemble des fonctions du Groupe.

Cette démarche repose sur :

- > une mission, une vision, des valeurs clairement exprimées,
- > la déclinaison des objectifs stratégiques à tous les niveaux,
- > l'utilisation d'indicateurs clés communs dans l'ensemble du Groupe (favorisant la possibilité de comparaisons internes),
- > l'implication des équipes dans des actions de progrès concrètes et quotidiennes,
- > l'utilisation de méthodes et outils de travail nouveaux.

L'organisation en "équipes de projet" et "équipes autonomes", la multiplication des "groupes de progrès", l'enrichissement du rôle de l'encadrement vers des responsabilités de "coaching" d'équipes, ainsi que le développement des systèmes de suggestions stimulent les initiatives et favorisent la prise de responsabilité et l'efficacité.

Cela permet la pénétration de nouveaux marchés, le lancement plus rapide de nouveaux produits et donc la poursuite de la croissance rentable de Carbone Lorraine.



La roue QPC



### La mission de Carbone Lorraine

“Contribuer au succès de nos clients grâce à la qualité et à l’innovation de nos produits et de nos services.”

# L'innovation, la clé d'une

Pour Carbone Lorraine, l'innovation est la clé d'une croissance dynamique. Le développement de l'entreprise s'est toujours appuyé sur celui d'applications nouvelles au service de ses clients et sur une amélioration constante des procédés de production pour abaisser les coûts. L'innovation touche également les méthodes, aussi bien dans le domaine des ventes que dans le développement des compétences du personnel. Elle est favorisée par les "équipes de projet" et une ingénierie adaptée.

## L'innovation en quelques chiffres

- > Plusieurs centaines d'ingénieurs de développement, de techniciens et de responsables de marchés conçoivent et testent les produits de demain.
- > Les dépenses de recherche du Groupe s'élèvent à 3 % de son chiffre d'affaires.
- > Les dépenses de recherche atteignent 4 et 6 % du chiffre d'affaires dans les activités Freins et Protection Electrique.



### Une Recherche-Développement tournée vers les applications

Une grande partie des développements de produits et services nouveaux repose sur la connaissance et l'anticipation des besoins de nos clients industriels, fabricants d'équipements électriques ou électroniques, d'installations chimiques, etc. La plupart de ces produits nouveaux sont testés dans les conditions réelles



d'utilisation dans les laboratoires d'essais du Groupe, ce qui permet de satisfaire aux homologations les plus exigeantes. Le développement des produits nouveaux

est ainsi essentiellement orienté vers la recherche d'applications très concrètes, directement au service des clients.

# croissance dynamique

## Une innovation ouverte sur l'extérieur



La complexité des processus mis en place conduit Carbone Lorraine à s'ouvrir vers l'extérieur, notamment vers les lieux où se diffuse la recherche fondamentale : universités, colloques et rencontres internationales.

### QPC, une démarche innovante

Le projet "Qualité et Progrès Continu" vise fondamentalement à promouvoir l'innovation dans

toutes les unités de l'entreprise. Au-delà des chercheurs dont c'est le métier d'innover, le Groupe veut en effet développer une démarche de progrès permanent dans ses ateliers, comme dans ses services commerciaux et administratifs. Cette démarche repose sur l'autonomie des équipes, chargées non seulement de produire, mais aussi de déceler les progrès possibles et de les mettre en œuvre. Dès 2000, des changements importants ont été obtenus, des ateliers entiers ayant revu leurs flux de production pour devenir plus réactifs aux demandes des clients tout en diminuant leur besoin en fonds de roulement.

### L'innovation au service de l'environnement

De la fabrication de nouveaux blocs d'échangeurs de chaleur anti-corrosion, avec recyclage intégral des effluents, à la mise au point de fusibles DIN sans cadmium, en passant par le recyclage à 100 % de l'eau utilisée par l'usine d'aimants du Brésil, Carbone Lorraine a continué en 2000 à montrer son attachement au respect de l'environnement.

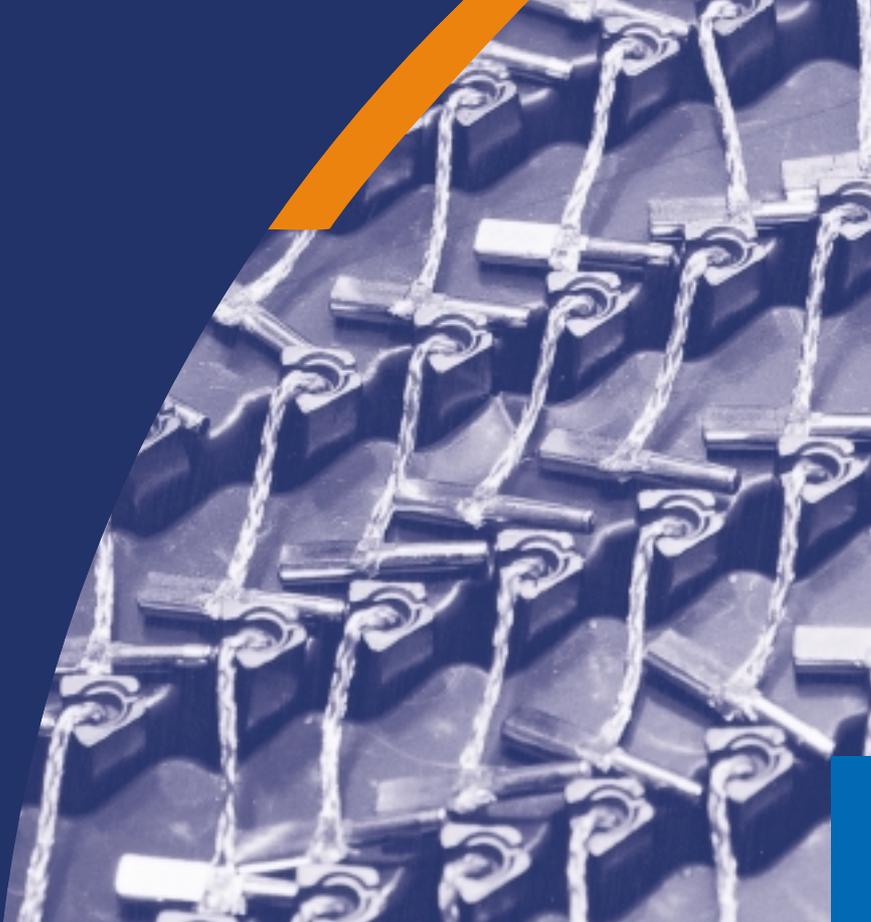
La politique du Groupe est d'aller au-delà du respect des réglementations locales (ce que font déjà ses unités de production), en recherchant à certifier progressivement ses sites selon la norme ISO 14 000, particulièrement contraignante en matière de protection de l'environnement.

### Coopération universitaire

Le développement de nouvelles nuances dans le domaine des aimants ferrites s'est accompagné d'une coopération avec plusieurs universités comme celles de Vienne en Autriche, de Rouen en France, ainsi qu'avec le CNRS de Grenoble. Carbone Lorraine a financé une bourse CIFRE (Contrat Industriel de Formation par la Recherche) dans le cadre d'une recherche sur les champs d'anisotropie.

### Participation à la conférence internationale de Kyoto

Le Groupe a également participé, en septembre 2000, à la conférence internationale de Kyoto sur les aimants ferrites. En collaboration avec les meilleurs chercheurs mondiaux, il a fait quatre communications sur les nouvelles nuances superperformantes, au lanthane et cobalt.



## Les applications électriques

Spécialiste mondial des balais pour moteurs électriques, Carbone Lorraine a effectué une progression notable en 2000 sur la plupart des segments. Cette croissance est liée à son positionnement sur des marchés porteurs et au développement de nouvelles activités comme le pré-assemblage des balais dans des sous-ensembles de moteurs électriques, répondant ainsi à une demande nouvelle des marchés.

### **Un marché globalement porteur**

Les ventes de balais pour moteurs électriques auxiliaires d'automobiles ont été élevées, du fait de la bonne tenue sur le plan mondial des ventes d'automobiles, et de l'augmentation du nombre de moteurs dans les équipements de voitures. La nouvelle orientation des équipementiers automobiles vers la recherche de sous-ensembles de moteurs électriques pré-assemblés s'est confirmée ; elle vient conforter la stratégie d'intégration aval menée depuis quelques années par Carbone Lorraine.

L'activité économique soutenue en 2000 a permis une nette progression des ventes de balais pour moteurs électriques industriels et de traction ferroviaire. De nouveaux progrès dans



**Co-leader\* mondial** des balais/porte-balais

**185 M€** de chiffre d'affaires

Introduction sur de **nouveaux marchés** :  
éoliennes, assemblages...

### De multiples innovations au service des clients

le service au client et une présence commerciale renforcée ont permis une pénétration sur de nouveaux marchés, en particulier en Asie : Taiwan, Japon, Corée, Chine.

### Renforcement de la démarche qualité

Le déploiement du programme "Qualité et Progrès Continu" développé dans l'ensemble du Groupe, a été particulièrement actif dans les Applications Electriques. De nombreux sites de production ont été ainsi certifiés aux normes internationales les plus exigeantes, comme par exemple le QS 9000 à Farmville et Valeo 1000 à Amiens ; le site coréen a reçu la certification QS 9000, indispensable pour servir le marché automobile dans ce pays.

De nouvelles nuances très performantes de balais ont été introduites sur le marché de la traction et ont déjà permis d'accroître nos positions sur les réseaux ferroviaires européens. Un nouveau concept de bandes de captage du courant sur caténaire est en cours de développement. Des ensembles balais et porte-balais spécialement conçus pour les éoliennes ont été mis au point. Ils garantissent une durée de vie

très largement augmentée pour permettre le fonctionnement "off shore" de ce type de génératrices. En électroménager, Carbone Lorraine accompagne le lancement de nouveaux aspirateurs de faible encombrement et forte puissance en livrant des balais miniaturisés, pouvant fonctionner à très haute vitesse avec des rendements élevés.





## Les aimants permanents

Les aimants en ferrites permettent de diminuer la taille des moteurs électriques ou d'augmenter leur puissance. Carbone Lorraine est l'un des grands acteurs mondiaux capables de relever ce défi. L'année 2000 a été marquée par une nette progression en Europe de la vente d'inducteurs (assemblant aimants et boîtier moteur), et par la cession de l'activité Aimants en Terres Rares, trop petite pour devenir un leader.

### Une stratégie de leadership sur des marchés porteurs

Carbone Lorraine est le 3<sup>e</sup>\* producteur mondial d'aimants en ferrites. Sa gamme très performante permet de répondre à tous les besoins de l'automobile et de l'électroménager. En 2000, le Groupe a enregistré une nette progression de ses ventes en Europe et en Asie grâce à la croissance du marché automobile et à l'acquisition de son usine ultramoderne

en Corée qui lui a permis de prendre véritablement pied sur le marché japonais. En Amérique du Nord, dans un contexte de concurrence accrue, Carbone Lorraine a continué à diversifier la clientèle de son usine mexicaine, qui était encore intégrée à 100% dans ITT Automotive il y a moins de 3 ans.

### L'augmentation sensible des inducteurs en Europe

Les équipementiers souhaitent de plus en plus que leur soient fournis non seulement les aimants, mais l'ensemble constitué par des aimants fixés sur un boîtier métallique. Depuis deux ans, Carbone Lorraine prospecte ce marché nouveau en Europe. L'année 2000 a vu





le décollage de ces assemblages qui représentent déjà près de 3 millions d'euros de chiffre d'affaires et devraient progresser rapidement. La croissance en Europe s'est effectuée principalement en Angle-terre et en Allemagne. En Amérique du Nord, 25 millions d'inducteurs ont été vendus cette année.

### De nouvelles applications

De nouvelles applications sont venues enrichir la gamme de Carbone Lorraine. L'année 2000 a vu la mise au point d'inducteurs pour des moteurs électriques innovants, notamment pour l'injection directe dans les moteurs diesels, l'assistance de direction motorisée, les pompes pour liquide de refroidissement ou le recyclage d'air dans les habitacles. Les boîtes de vitesse électrifiées ont aussi conduit à des produits nouveaux. Carbone Lorraine travaille également sur le véhicule du futur à propulsion hybride. L'ensemble de ces applications

contribue à répondre au renforcement des besoins de protection de l'environnement, de limitation de la consommation de carburant, d'ergonomie et de sécurité des utilisateurs.

### Les actions de progrès continu

La certification QS 9000 a été obtenue pour les sites de Saint-Pierre d'Allevard en France, et de Eumsung en Corée. La démarche QPC (Qualité et Progrès Continu) propre au Groupe s'est traduite par des actions adaptées à chaque site : un système de suggestions très performant à Saint-Pierre d'Allevard, une opération de type "5 S" dans l'usine de Laredo au Mexique, des chantiers portant sur l'optimisation de l'utilisation des outils et sur la réduction des cycles de production à Evreux et en Corée.

### La cession de l'activité terres rares

En octobre 2000, Carbone Lorraine a cédé son activité d'aimants terres rares pour applications informatiques. Cette activité ne possédait pas la taille critique lui permettant d'appartenir un jour au groupe des trois premiers fournisseurs mondiaux. Cette cession, réalisée dans d'excellentes conditions, permet au département Aimants Permanents de se concentrer sur son cœur de métier. Le dégagement de liquidités qu'elle procure devrait faciliter le financement des nombreux projets de croissance du Groupe.

### Une dynamique commerciale efficace

En 2000, Carbone Lorraine a élargi son réseau commercial au Mexique où se sont installés de nombreux équipementiers automobiles. Le redémarrage des ventes au Brésil, avec une croissance de 50 % sur l'année, témoigne non seulement de la reprise de l'économie mais aussi de l'efficacité des équipes locales. Le partage d'expérience entre les aimants et les balais électriques a été renforcé partout dans le monde. Une prospection commune a permis d'obtenir d'importants contrats, notamment en Hongrie auprès de l'un des deux leaders mondiaux de l'équipement automobile.

### Forum Technologique Valeo

Un Forum Technologique s'est tenu le 5 septembre 2000, à Saint-Pierre d'Allevard, avec l'équipementier Valeo. Il a donné lieu à de nombreux échanges techniques sur le procédé d'assemblage des inducteurs par collage. L'intérêt pour les produits du Groupe s'est doublé d'un enrichissement des relations avec le client.

**N°3\*** mondial des aimants ferrites

**N°1\*** mondial des inducteurs pour moteurs électriques (aimants + boîtiers)

**212 M€** de chiffre d'affaires

Rapide **développement des ventes** d'inducteurs en Europe



# La protection électrique

Carbone Lorraine apporte des solutions aux industriels et aux réseaux de distribution d'électricité pour la protection de leurs installations électriques et électroniques. La fusion de Ferraz et du département Shawmut de Gould en un ensemble doté d'un réseau mondial et d'une organisation industrielle unifiés a permis de créer très rapidement un pôle ayant les moyens de devenir le n° 1\* mondial sur son marché.

## Des résultats qui dépassent les objectifs

En 2000, les ventes de l'activité Protection Electrique de Carbone Lorraine ont largement dépassé les objectifs affichés en 1999 lors de l'acquisition de Shawmut. Le chiffre d'affaires s'est élevé à 240 millions d'euros, contre 210 millions l'an passé (en proforma). Cette croissance remarquable s'explique en partie par un contexte économique favorable tant en Europe qu'aux Etats-Unis, avec une nette reprise en Asie

du Sud-Est et chez les équipementiers japonais. Cette croissance est aussi le résultat des fortes synergies de rapprochement, particulièrement sensibles dans le domaine de la protection des semi-conducteurs dont les ventes ont augmenté de plus de 30%.

## Une croissance externe exemplaire

Une des raisons du succès réside en effet dans la fusion réussie de Ferraz et Shawmut. Dès la conclusion des accords, les équipes des deux sociétés ont élaboré en commun une organisation mondiale et les plans d'actions pour la mettre en place, avec pour objectifs :

- un réseau commercial unique et mondial,
- des gammes de produits communes et optimisées,
- une spécialisation des sites industriels,
- un regroupement de la R & D sur deux sites complémentaires.

## Des outils commerciaux performants

L'extension du réseau s'est accompagnée d'une augmentation du nombre des distributeurs. Ferraz Shawmut a accès



aujourd'hui à environ 3 500 points de vente dans le monde, dont 2 500 aux Etats-Unis.

L'année 2000 a vu également un fort développement des ventes en Asie avec la mise en place de nombreux distributeurs au Japon, en Chine, en Inde et en Corée.

Les outils commerciaux se sont modernisés avec la diffusion d'un nouveau catalogue commun de plus de 14 000 références, disponible sur tous supports (papier et électronique) et la mise au point d'un logiciel permettant aux clients de choisir leurs produits sur Internet, en fonction de leurs équipements à protéger. Ils sont complétés par des outils d'assistance technique aux concepteurs d'équipement dans le choix de la meilleure protection.

### Une R & D innovante

De nombreux produits ont été lancés cette année et de nouveaux projets ont été initiés :

- les fusibles pour IGBT permettent de s'adapter aux caractéristiques électriques des nouveaux semi-conducteurs industriels ;

- le "global fuse" est un nouveau concept de porte-fusible permettant d'utiliser des fusibles de normes variées (américaines, européennes...). Les clients équipementiers électriques pourront ainsi simplifier leurs gammes ;
- les TPMOV ("Thermally Protected Metal Oxide Varistors") protègent les équipements électroniques à la fois contre les surtensions et les court-circuits ;
- les nouveaux fusibles pour transformateurs et les indicateurs électroniques de défauts participent à l'amélioration de la qualité de service des réseaux de distribution en moyenne tension ;
- des refroidisseurs de plus en plus performants permettent d'améliorer encore les caractéristiques de fonctionnement des semi-conducteurs industriels et des équipements qui les mettent en œuvre.

Les services de R & D participent ainsi à l'évolution des équipements conçus par les clients du Groupe et concourent à la réduction de taille et de coût des produits tout en améliorant leurs performances.

### La volonté d'être le meilleur producteur

Afin d'être le meilleur dans chacune des gammes de produits, Ferraz Shawmut spécialise ses sites de production en fonction de leurs domaines d'excellence, ce qui permet aussi de concentrer les volumes de production. Il dispose ainsi d'équipes performantes, qu'il s'agisse de productions manuelles ou fortement automatisées.

### Une qualité de service encore accrue

La qualité de service au client fait l'objet de toutes les attentions. Cette qualité s'est encore accrue sur le plan de la logistique par la création de deux plate-formes logistiques aux Etats-Unis

### Nouveaux partenariats avec REXEL et Affiliated Distributors

Ferraz Shawmut a signé un contrat mondial avec REXEL, leader mondial de la distribution électrique, qui l'a sélectionné comme l'un de ses 23 partenaires stratégiques. Un accord a également été signé avec Affiliated Distributors, premier groupement de distributeurs américains de matériel électrique. Ces accords renforcent encore la présence mondiale de Ferraz Shawmut auprès de ses clients.

(Memphis) et en France (Saint-Bonnet). Ces centres assurent une très bonne performance dans le respect des délais.

### Au bénéfice du client et de l'environnement

L'ensemble des sites de production est désormais certifié ISO 9001 et intègre des méthodes d'amélioration telles que 5 S, Six Sigma, etc. La certification ISO 14 000 intégrant des normes de protection de l'environnement est également en cours pour certains sites. Cette politique est déployée dans le cadre du programme "Qualité et Progrès Continu" du Groupe.



**N°2\* mondial** des fusibles industriels

**N°1\* mondial** des fusibles de protection des semi-conducteurs

**240 M€** de chiffre d'affaires

**3 500** distributeurs dans le monde



## Systemes et matériaux avancés

Spécialiste des carbones et graphites à hautes performances, Carbone Lorraine poursuit sa croissance dans le domaine des systèmes et matériaux avancés. Cette dynamique de croissance est liée à la réussite de ses équipes techniques, qui contribuent aux progrès de leurs clients dans tous les domaines d'application de leurs produits.

### Les applications anti-corrosion

Leader mondial des équipements de Génie Chimique pour les applications où la corrosion et la température sont les plus sévères, Carbone Lorraine a renforcé ses positions en 2000, malgré des investissements en forte récession dans la chimie et la pharmacie.

Il s'est appuyé pour cela sur sa nouvelle gamme de graphites dont la résistance à la corrosion est inégalée : la famille

des Graphilor®3. La pénétration des équipements en métaux nobles dans le domaine de la pharmacie et de la chimie fine s'est également accentuée en Europe.

### Les applications à haute température

**Les semi-conducteurs pour l'électronique grand public : un marché porteur en 2000**

Carbone Lorraine a bénéficié de la reprise dans la production des semi-conducteurs pour l'électronique grand public. Sa croissance a d'ailleurs été





l'acquisition de Cerberite a démultiplié la présence de Carbone Lorraine dans les applications du graphite à l'industrie du verre creux. Il s'agit de pinces et de bras de manutention, garnis de graphite usiné avec précision, assurant la manutention et le convoyage des bouteilles en verre à haute température. L'expertise applicative développée par Carbone Lorraine, son implantation internationale, ses ateliers d'usinage implantés dans des zones à bas coût de main d'oeuvre, et ses réseaux de vente internationaux, ont permis de développer les ventes de la Division Cerberite sur un marché très compétitif. Les mêmes expertises ont profité à toutes les lignes de produits, en particulier en électro-érosion et en applications réfractaires.

supérieure à la moyenne de la profession du fait de sa pénétration dans de nouvelles applications du graphite (nouvelles générations de semi-conducteurs, nouvelles machines d'implantation ionique). Carbone Lorraine a su en effet apporter à ses clients les soutiens techniques qui ont contribué à leurs progrès. De nouveaux matériaux, ainsi que de nouveaux moyens d'usinage et de traitements, sont développés en permanence au sein d'une division totalement dédiée à cette fonction.

**Développements dans le domaine de la transformation des graphites spéciaux**

Les autres lignes de produits ont également bénéficié d'une croissance supérieure à la moyenne de la profession du fait des développements dans le domaine de la transformation des semi-produits. Réalisée en 1999,



**Le freinage à haute énergie**

**Une activité en croissance de 28 %**

La croissance en 2000 s'est poursuivie à un rythme soutenu pour cette division spécialisée dans les pièces de friction pour freinage à haute énergie (trains, avions, motos).

Une importante livraison de garnitures a été effectuée au premier semestre pour le TGV coréen. Les positions conquises en Europe sur les marchés ferroviaires ont été consolidées grâce à la qualité de nos produits. L'activité aéronautique a été soutenue

**N°1\* mondial** en équipements anti-corrosion pour effluents corrosifs chauds

**N°3\* mondial** en applications haute température du graphite

**239 M€** de chiffre d'affaires

Une nouvelle gamme d'échangeurs thermiques à performances inégalées

Une percée dans les nouvelles applications des semi-conducteurs

Obtention du marché freinage du TGV coréen

**Percée sur les marchés asiatiques**

Les efforts de prospection menés en Chine depuis plusieurs années portent leurs fruits. L'industrie chimique chinoise a besoin de rénover ses équipements souvent vétustes et inadaptés, en particulier dans le domaine de la production des engrais. Carbone Lorraine y a lancé avec succès, auprès des grands groupes chimiques, ses nouveaux matériaux à hautes performances. Ils permettent aux utilisateurs à la fois de faire de substantielles économies d'exploitation sur l'entretien et l'énergie et de mieux protéger leur environnement. Ils sont en effet à l'abri des fuites intempestives de produits corrosifs dues à des équipements défectueux. L'atelier de production de Shanghai permet d'alimenter le marché asiatique avec des produits de qualité et très compétitifs, car transformés et assemblés dans une zone à faible coût de main d'oeuvre.

tant en produits carbone/carbone qu'en produits métalliques frittés. Les performances d'usure des freins atteignent des records et continuent à progresser. Les disques en carbone/carbone montés sur l'Airbus A321 devraient être garantis courant

## Systemes et matériaux avancés

2001 pour assurer 1800 atterrissages (contre 1500 auparavant). Une augmentation de capacité significative a été réalisée et de nouvelles améliorations de productivité et de qualité ont permis d'abaisser significativement les coûts. Il en résulte un renforcement de la compétitivité de Carbone Lorraine dans ce secteur.

### Après les freins de moto, ceux du VTT

La pénétration du marché des plaquettes de freins pour moto s'accroît, notamment grâce à la notoriété acquise sur tous les grands circuits de compétition. Les produits Carbone Lorraine y ont équipé les écuries ayant remporté les victoires les plus prestigieuses. Cette pénétration va se poursuivre avec l'extension du réseau de distribution, en particulier aux Etats-Unis.

Pour faire face à l'accroissement de la demande et renforcer encore la compétitivité de ce segment, un nouvel atelier, inauguré en novembre 2000, a été construit à Gennevilliers (France). Il a été doté d'équipements spécialement conçus pour la production de produits frittés haut de gamme, permettant d'accroître encore leur fiabilité, leur



reproductibilité et leurs performances. Fort de ses succès en moto, Carbone Lorraine vient de lancer une nouvelle ligne de produits avec les freins pour vélos tous terrains. Les spécifications en matière de freinage y sont en effet très sévères et nécessitent les mêmes types de matériaux que ceux utilisés pour les motos. C'est également un marché de masse dont la pénétration devrait conduire à un accroissement significatif des ventes de la division.



### Des nuances innovantes

Carbone Lorraine a développé de nouvelles nuances de graphite constituées d'un matériau à grain très fin et très solide. Elles sont destinées à l'usinage par électroérosion de pièces pour l'aéronautique et de moules pour pièces de précision. Cela s'est traduit par une nouvelle amélioration des positions sur les marchés concernés. Il a développé également de nouveaux matériaux composites de très grandes dimensions, utilisés dans le garnissage des fours ou dans l'élaboration du silicium polycristallin, première étape de fabrication des puces électroniques.

# Rapport de gestion du Conseil d'Administration

34	Rapport d'activité
39	Comptes consolidés
57	Comptes sociaux résumés
61	Informations juridiques et financières
72	Assemblée Générale Mixte des Actionnaires
72	Rapport du Conseil d'Administration
74	Résolutions
80	Tableau de concordance

## Rapport d'activité

### Introduction

Carbone Lorraine a réalisé en 2000 un chiffre d'affaires de 876 millions d'euros, en croissance de 27 % par rapport à l'année précédente. Cette forte progression provient notamment des variations de périmètre. Elle résulte également d'une croissance des ventes de 5 % sur des bases comparables<sup>(1)</sup>, fruit d'une conjoncture économique satisfaisante pour la plupart des activités (à l'exception des équipements anticorrosion et de la moyenne tension en protection électrique) et du lancement de nombreux produits nouveaux. Grâce à la mise en œuvre des synergies liées aux acquisitions récentes ainsi qu'à d'importants gains de productivité, Carbone Lorraine a pu obtenir une progression de 49% de son résultat opérationnel.

### Évolution des activités

Le chiffre d'affaires des **Applications Electriques** a progressé en 2000 de 13% pour atteindre 185 millions d'euros. A périmètre et change constants, la croissance a été de 6,5%. Elle s'est manifestée à la fois dans les ventes de balais pour moteurs électriques industriels et de traction (à l'exception de l'aéronautique) et sur les marchés des balais de petits moteurs. Le marché des porte-balais pour moteurs industriels a également connu une forte progression illustrant la pertinence de la stratégie de développement dans les assemblages. Une démarche analogue est maintenant poursuivie pour les petits moteurs. Les ventes d'assemblages y ont progressé sensiblement et ouvrent des perspectives de croissance importantes ; l'acquisition de l'activité d'assemblages d'AVO, dont la conclusion est prévue au printemps 2001, devrait renforcer encore le potentiel de croissance dans ce domaine.

La **Protection Electrique** a réalisé en 2000 un chiffre d'affaires de 240 millions d'euros, en hausse de 88%. Cette très forte progression est due à l'intégration en année pleine de l'activité de Shawmut et à une croissance interne qui a atteint 5%, malgré le recul de certaines activités comme les parafoudres moyenne tension et les retours de courant. Les équipes de Ferraz et Shawmut ont réussi à fusionner les deux sociétés pour faire de Ferraz Shawmut un acteur incontournable, en progression plus rapide que ses concurrents sur ses marchés. Dans la basse tension qui constitue le cœur de l'activité de Ferraz Shawmut, la croissance du chiffre d'affaires à périmètre et change constants a ainsi atteint 7%. Des accords commerciaux très importants signés fin 2000 avec Rexel, leader mondial de la distribution

d'équipements électriques, et Affiliated Distributors, premier groupement américain de distributeurs d'équipements électriques, renforceront encore le potentiel de croissance.

Le chiffre d'affaires des **Aimants Permanents** a atteint 212 millions d'euros en 2000, dont 144 millions d'euros pour les aimants pour automobiles et applications diverses, et 68 millions d'euros pour les aimants en terres rares pour applications informatiques et industrielles. Dans les applications informatiques, Carbone Lorraine n'avait pas une taille suffisante pour espérer devenir l'un des trois premiers acteurs mondiaux, et se mettre ainsi en position de supporter les baisses de prix de vente liées à l'évolution du marché informatique. L'activité Aimants en Terres Rares a de ce fait été vendue fin octobre 2000 à la société américaine Magnequench, un des leaders mondiaux des aimants en terres rares. Carbone Lorraine peut ainsi se concentrer sur les aimants pour petits moteurs électriques, utilisés en particulier dans l'automobile où leur nombre progresse constamment. Dans ce domaine, il dispose d'atouts importants grâce à ses récentes acquisitions. L'activité y a été très bonne en 2000 en Europe, en Amérique du Sud et en Asie, mais moins favorable en Amérique du Nord du fait des difficultés importantes rencontrées par notre principal client. Cette situation contrastée a limité la croissance interne de cette activité à 1% en 2000. L'année a été consacrée à la conquête de nouveaux clients en Amérique du Nord, en Asie et au Brésil et au développement de la technologie d'assemblage des aimants sur les boîtiers de moteurs qui ouvre des perspectives de croissance très importante dès 2001.

Le pôle **Systèmes et Matériaux Avancés** a réalisé un chiffre d'affaires de 239 millions d'euros, en croissance de 11%. Sur des bases comparables<sup>(1)</sup>, la croissance a atteint 4%, en dépit d'une conjoncture très déprimée en équipements anticorrosion. Les applications à hautes températures du graphite ont profité de la forte progression du Groupe sur les marchés de l'électronique, notamment ceux à destination de la téléphonie mobile, ainsi que du développement de nouvelles applications, sur les marchés de la fibre de verre par exemple.

(1) A périmètre et change constants, hors contrat exceptionnel en équipement anticorrosion (C.A. : 7 M USD en 99).

Les ventes de composants pour freinage à haute énergie ont connu une nouvelle forte croissance de leurs ventes sur tous les marchés sur lesquels ils opèrent : aéronautique, ferroviaire et moto. Ce succès continu repose sur le haut degré de qualité technique des produits Carbone Lorraine qui substituent d'autres types de freins moins performants. Les ventes d'équipements anticorrosion ont reculé en 2000 par suite de l'absence d'investissements dans la chimie et la pharmacie, mais le deuxième semestre a été marqué par une forte reprise des entrées de commandes. Leur importance assure déjà un très bon premier semestre 2001.

## Comptes consolidés

### Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires consolidé du Groupe Carbone Lorraine a progressé de 27% en 2000 pour atteindre 876,1 M€. Cette progression est due pour 84 M€ à la consolidation de Shawmut sur 12 mois contre 4 mois en 1999. A l'inverse, la vente des Aimants en Terres Rares à compter d'octobre 2000 a réduit le chiffre d'affaires de 10,2 M€. Sur des bases comparables<sup>(1)</sup>, le chiffre d'affaires est en croissance de 5,3%.

### Résultat opérationnel

Le résultat opérationnel est en hausse de 49% à 101,4 M€. Toutes les activités ont obtenu une amélioration sensible de leur résultat opérationnel grâce à la hausse du volume des ventes, à de nouveaux gains de productivité et à la mise en œuvre effective des synergies attendues des récentes acquisitions. Le résultat opérationnel atteint 11,6% du chiffre d'affaires contre 10% en 1999.

### Résultat financier

Les charges financières nettes ont augmenté de 13,5 à 30,1 M€. Cette augmentation provient du financement par endettement de l'acquisition de Shawmut et du cours élevé du dollar américain. Celui-ci a entraîné un effet défavorable de conversion des charges financières correspondantes. Le ratio de couverture des frais financiers par la marge opérationnelle s'élève à 3,4.

### Résultat courant et résultat net du Groupe

En dépit de l'augmentation des charges financières, le résultat courant s'élève à 71,3 M€ contre 54,6 M€ en 1999.

Le résultat courant net part du Groupe, après déduction des impôts d'exploitation et de la part des tiers dans les sociétés étrangères, s'établit à 47,9 M€, en hausse de 33% par rapport à 1999. Cette hausse permet de

(1) A périmètre et change constants, hors contrat exceptionnel en équipement anticorrosion (C.A. : 7 M USD en 99).

dépasser très sensiblement l'objectif de croissance de 15 à 20% du résultat courant net par action que le Groupe avait annoncé. Le résultat courant net représente 5,5% du chiffre d'affaires.

Les charges et produits exceptionnels intègrent une plus value, nette d'impôts payés, liée à la cession des Aimants en Terres Rares, de 3,5 M€.

Le résultat net s'élève à 41,2 M€ contre 16,3 M€ en 1999.

## Résultats pro forma

Les comptes des années 1999 et 2000 ont une structure différente compte tenu des acquisitions et cessions. Pour faciliter la comparaison, un tableau détaillé en note 2 de l'annexe aux comptes consolidés dissocie l'effet des acquisitions et cessions du résultat lié au périmètre initial.

## Politique d'investissement

### Investissements réalisés

#### au cours des trois derniers exercices

La stratégie d'investissement de Carbone Lorraine a pour objet la modernisation et le développement de son outil de production ainsi que l'amélioration de sa compétitivité et de sa position commerciale sur les marchés internationaux, y compris si nécessaire par des opérations de croissance externe. Un critère important de décision de ces acquisitions est le renforcement du potentiel de croissance interne, obtenu en particulier en valorisant des synergies entre les activités du Groupe.

Durant l'exercice 1998, Carbone Lorraine a acquis les actifs des divisions aimants en ferrite de ITT AUTOMOTIVE puis de PHILIPS. Il s'est par ailleurs renforcé sur chaque grande zone géographique en acquérant :

- en Amérique du Nord :
  - des actifs des sociétés METAULLICS et VITRE-CELL et la société MIDLAND MATERIALS ;
- en Europe :
  - des actifs de la société française SOULE et de la société danoise DANSK ELECTRICAL INDUSTRI, et les sociétés allemandes BERG et COMETEC. En outre, FERRAZ (filiale à 100% de Carbone Lorraine) et DATE (France) ont apporté à FERRAZ DATE INDUSTRIE (contrôlée à 51% par FERRAZ) leur activité de refroidisseurs pour semi-conducteurs de puissance.

Durant l'exercice 1999, le Groupe a réalisé trois acquisitions : la division "Cerberite" de JOHNSON RADLEY (Grande-Bretagne), l'activité aimants en ferrite du groupe coréen TONGKOOK et l'activité fusibles de GOULD SHAWMUT (USA).

En 2000, le Groupe a cédé son activité Aimants en Terres Rares pour 36 M€.

En M€	2000	1999	1998
Investissements incorporels	8,2	7,2	7,0
Investissements corporels	29,8	26,7	21,6
Investissements financiers	2,3	6,7	1,3
Cessions immobilisations corporelles	2,3	3,4	1,3
<b>Total</b>	<b>38,0</b>	<b>37,2</b>	<b>28,6</b>
Investissements nets liés aux variations de périmètre	-32,3	154,7	51,4

## Endettement

L'endettement net total consolidé s'élève fin 2000 à 301,5 M€ contre 322,4 fin 1999. Cette diminution est due à la vente des Aimants en Terres Rares en octobre 2000 et aux liquidités importantes que le Groupe a générées (32,1 M€ après financement des investissements). Elle a été en partie compensée par l'intégration de la Corée dans le périmètre de consolidation (endettement : 10 M€) et par l'impact, pour environ 17 M€, de la hausse du dollar entre le 31/12/1999 et le 31/12/2000.

L'endettement net représente 96% des fonds propres à la fin de 2000 contre 119% à la fin de 1999.

	2000	1999	1998
Endettement net total (M€)	301,5	322,4	159,8
Endettement net/FP	0,96	1,19	0,64

## Activité et résultats de la société-mère

Le chiffre d'affaires de la société-mère s'est élevé à 139,2 M€ en 2000, en hausse de 11% par rapport à 1999. La croissance du chiffre d'affaires a été sensible dans toutes les activités, à l'exception des équipements anticorrosion. Ces derniers ont souffert du faible niveau des investissements dans la chimie et la pharmacie. D'importantes entrées de commandes en équipements anticorrosion sur le deuxième semestre 2000 marquent cependant la reprise de cette activité, dont les ventes devraient être en sensible progression au premier semestre 2001.

Le résultat d'exploitation atteint 10,2 M€ contre 7 M€ en 1999, soit une hausse de 46%.

Le résultat financier s'établit à 5,5 M€ contre 13,1 M€ en 1999. Cette baisse est due au coût de financement de l'acquisition de l'activité fusibles industriels de Shawmut.

Le résultat net atteint 17,7 M€ contre 14,5 M€ en 1999. Le résultat 1999 avait été affecté d'une provision de 2,7 M€ pour la réorganisation industrielle de l'usine d'Amiens.

## International

La contribution au chiffre d'affaires des filiales étrangères consolidées du Groupe a atteint 678 M€ en 2000, en hausse de 34% sur 1999. A situation comparable<sup>(1)</sup>, la hausse du chiffre d'affaires des filiales étrangères du Groupe est de 4,7%.

Sur la base des ventes des sociétés étrangères et de l'export des sociétés françaises à fin 2000, le Groupe réalise 88% de son chiffre d'affaires à l'international.

## Ressources humaines

Les effectifs consolidés du Groupe fin 2000 sont de 7 806 personnes, dont 5 311 (68%) travaillant hors de France.

Effectifs au 31/12	2000	1999	1998
France	2 495	2 505	2 522
Europe (hors France)	1 435	1 612	1 178
Amérique du Nord (y compris Mexique)	3 104	3 455	2 509
Reste du monde	772	722	769
<b>Total sociétés consolidées</b>	<b>7 806</b>	<b>8 294</b>	<b>6 978</b>

La baisse des effectifs de 488 personnes est due pour 305 personnes aux effets de périmètre. A périmètre comparable, les effectifs de fin d'année sont en baisse de 2,3%.

## Perspectives 2001

Après les excellents résultats obtenus en 2000, supérieurs aux objectifs annoncés, l'année 2001 se présente de manière satisfaisante pour Carbone Lorraine.

Elle devrait illustrer une nouvelle fois l'importance des forces du Groupe. L'une d'elles, essentielle, repose sur

(1) A périmètre et change constants, hors contrat exceptionnel en équipement anticorrosion (C.A. : 7 M USD en 99).

la diversité du portefeuille d'activités en termes de débouchés industriels et géographiques. Ainsi, si les marchés liés à l'automobile pourraient être moins soutenus en 2001, les autres marchés devraient conserver un bon rythme de croissance, et ceux des équipements anticorrosion devraient connaître une très forte progression. De même, si la conjoncture économique en Amérique du Nord faiblit, nos fortes positions en Europe, en Amérique du Sud et en Asie nous permettront de bénéficier de la croissance de ces zones.

L'année 2001 profitera également d'un autre atout de Carbone Lorraine : notre capacité à nous imposer sur nos marchés, y compris ceux réputés difficiles. C'est ainsi que la Protection Electrique continuera à progresser rapidement, y compris en Amérique du Nord, du fait des développements commerciaux annoncés au début de l'année 2001, notamment les accords de distribution avec Rexel et Affiliated Distributors aux Etats-Unis. De même, l'activité aimants pour moteurs électriques bénéficiera d'une croissance soutenue dans les assemblages des aimants

en Europe, et l'activité balais pour moteurs électriques poursuivra sa croissance dans les assemblages balais/porte-balais pour petits moteurs. Cette dernière sera d'ailleurs renforcée par l'acquisition de la même activité auprès d'AVO, qui devrait intervenir au printemps 2001.

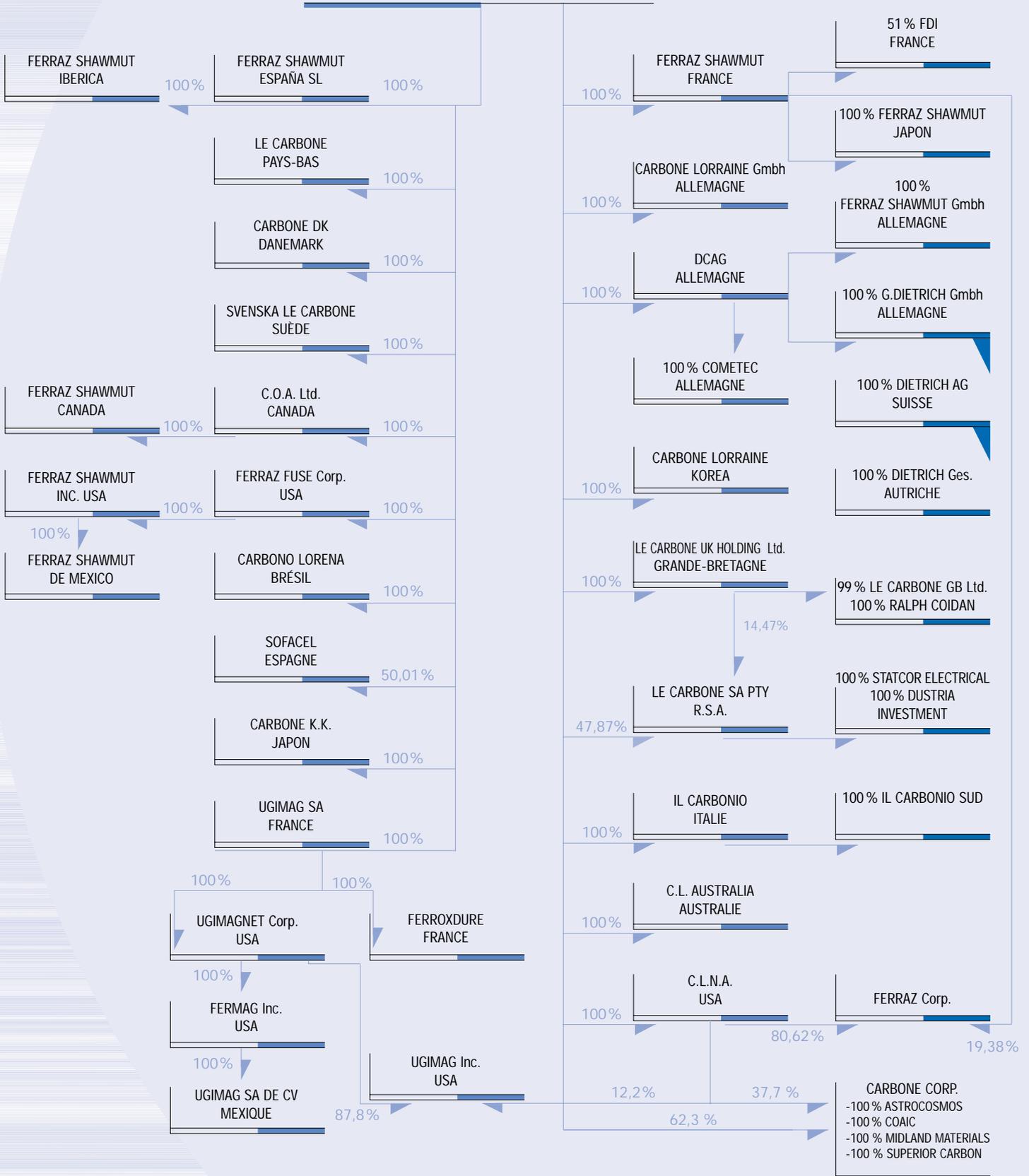
Ces bonnes perspectives se traduisent dans la croissance du portefeuille de commandes du Groupe, en hausse de 20% à fin décembre 2000, à périmètre et change constants, par rapport à fin 1999.

Nos perspectives d'activité, la poursuite de la concrétisation des synergies attendues des acquisitions, et la réalisation prévue de nouveaux gains de productivité expliquent notre confiance dans notre capacité à atteindre ou dépasser, à nouveau en 2001, notre objectif de croissance annuelle de 15 à 20% du résultat courant net par action sur la période 2000-2002, sauf détérioration marquée de l'environnement conjoncturel.

Groupe  
CARBONE LORRAINE

LE CARBONE-LORRAINE  
Société-mère

Périmètre de consolidation  
31 DÉCEMBRE 2000



# Les comptes consolidés

38	Périmètre de consolidation
40	Résultats par action
41	Compte de résultat consolidé
42	Bilan consolidé
44	Tableau des flux de trésorerie consolidés
45	Annexe aux comptes consolidés
56	Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés

## Évolution du périmètre de consolidation sur les trois derniers exercices

Les principales modifications ayant affecté les comptes consolidés en 1998, 1999 et 2000 sont les suivantes.

- Au cours de l'exercice 1998, les acquisitions réalisées fin 1997 et en 1998 ont été consolidées selon la méthode d'intégration globale :

Astrocosmos (acquis en 1997), Midland Materials et Vitre-Cell acquis aux Etats-Unis par Carbone Lorraine North America ; GLE Noram, acquis en 1997 par Carbone of America ; Delredo acquis au Mexique par Fermag Inc. ; Ferroxdure / Philips acquis en France (Evreux) ; Ferroxdure / Philips acquis au Brésil par Carbono Lorena ; FDI créé par Ferraz et Date Industrie en France ; Ralph Coidan acquis en 1997 en Grande Bretagne par Le Carbone Holding ; Berg acquis en Allemagne par Deutsche Carbone AG ; ATE acquis en 1997 en Italie par Il Carbonio ; Dansk Elektrokul Industri acquis au Danemark par Svenska Le Carbone.

Les sociétés Cefilac (France) et Helicoflex (Etats-Unis) sont sorties du périmètre suite à leur cession hors du Groupe fin janvier 1998.

- Au cours de l'exercice 1999, les acquisitions réalisées fin 1998 et en 1999 ont été consolidées selon la méthode d'intégration globale :

l'activité protection électrique de la société américaine Gould ; les actifs de la division Cerberite de Johnson Raddley acquis en Grande-Bretagne par Le Carbone Great Britain ; Cometec acquise fin 1998 en Allemagne par Deutsche Carbone AG.

- Au cours de l'exercice 2000, sont entrées dans le périmètre selon la méthode d'intégration globale :

l'activité applications électriques de la société américaine Superior Carbon acquise en 2000 ; Carbone Lorraine Korea, du fait de l'acquisition, en 1999, de l'activité aimants du groupe coréen Tongkook.

Les actifs Terres Rares de la société Ugimag Inc. et les sociétés Ugimag AG (Suisse), Ugimag Singapour et Ugimagnetics (Singapour) sont sortis du périmètre suite à leur cession hors du Groupe intervenue fin octobre 2000.

### Résultats par action<sup>(1)</sup>

Groupe	2000	1999	1998
Carbone Lorraine			
Nombre d'actions	11 109 733	10 895 464	10 785 937
En M €			
Résultat courant	71,3	54,6	60,4
Résultat courant net	47,9	36,1	39,7
Résultat avant amortissement des écarts d'acquisition	47,4	20,5	49,8
<b>Résultat net des sociétés consolidées (part du Groupe)</b>	<b>41,2</b>	<b>16,3</b>	<b>46,3</b>
En euros par action			
Résultat courant	6,4	5,0	5,6
Résultat courant net	4,3	3,3	3,7
Résultat avant amortissement des écarts d'acquisition	4,3	1,9	4,6
<b>Résultat net des sociétés consolidées (part du Groupe)</b>	<b>3,7</b>	<b>1,5</b>	<b>4,3</b>
<b>Résultat net dilué<sup>(2)</sup></b>	<b>3,4</b>	<b>1,4</b>	<b>4,2</b>

Société	2000	1999	1998
Le Carbone Lorraine			
Nombre d'actions	11 109 733	10 895 464	10 785 937
En M €			
Résultat courant	15,7	20,1	18,4
<b>Résultat net</b>	<b>17,7</b>	<b>14,6</b>	<b>5,8</b>
En €/action			
Résultat courant	1,4	1,8	1,7
<b>Résultat net</b>	<b>1,6</b>	<b>1,3</b>	<b>0,5</b>

(1) Le nominal de l'action a été divisé par 5 de 50 F à 10 F en date du 19 juin 1998, et porté à € 2 en date du 5 mai 1999.

(2) Résultat net des sociétés consolidées (part du Groupe)/nombre d'actions constituant le capital + options de souscription restant à lever à la clôture de l'exercice.

Montant du dividende	2000	1999	1998
au titre des 3 derniers exercices			
Résultat distribué (M €)	15,9	9,6	9,5
Dividende net <sup>(3)</sup> (en €/action)	1,06	0,9	0,9

(3) Mis en paiement au cours de l'exercice suivant.

## Compte de résultat consolidé

### Groupe Carbone Lorraine

En M€	2000	1999	1998
Chiffre d'affaires consolidé	876,1	690,3	627,7
Coûts des produits vendus	(594,8)	(480,1)	(426,0)
Marge brute totale	281,2	210,2	201,7
Charges commerciales	(69,7)	(55,6)	(51,0)
Frais administratifs centraux et de recherche	(68,1)	(52,3)	(49,4)
Autres charges et provisions d'exploitation	(5,9)	(4,5)	(4,7)
Excédent brut d'exploitation	137,5	97,8	96,7
Amortissements	(36,2)	(29,7)	(27,4)
Résultat opérationnel	101,4	68,1	69,3
Résultat financier	(30,1)	(13,5)	(8,9)
Résultat courant	71,3	54,6	60,4
Impôts courants et différés d'exploitation	(23,6)	(17,6)	(19,7)
Part des tiers dans les sociétés intégrées	0,2	(0,9)	(1,0)
Résultat courant net part du Groupe	47,9	36,1	39,7
Charges et produits exceptionnels nets d'impôts	(0,6)	(15,6)	(10,0)
Résultat net avant amortissement des écarts d'acquisition	47,4	20,5	49,7
Amortissement des écarts d'acquisition	(6,2)	(4,2)	(3,4)
Résultat net part du Groupe	41,2	16,3	46,3

## Bilan consolidé

ACTIF En M€	2000	1999	1998
<b>ACTIF IMMOBILISÉ</b>			
Immobilisations incorporelles			
> Écarts d'acquisition	218,0	216,8	125,2
> Autres immobilisations incorporelles	23,7	19,7	15,5
Immobilisations corporelles			
> Terrains	12,3	8,9	6,0
> Constructions	50,8	47,9	46,2
> Installations techniques, matériels industriels et autres immobilisations corporelles	113,5	107,9	77,1
> Immobilisations en cours	15,6	19,1	11,4
Immobilisations financières			
> Participations	17,6	26,7	22,2
> Autres immobilisations financières	17,2	13,8	8,6
<b>Total actif immobilisé</b>	<b>468,7</b>	<b>460,8</b>	<b>312,3</b>
<b>ACTIF CIRCULANT</b>			
> Stocks	155,5	139,9	113,7
> Clients et comptes rattachés	161,0	162,4	123,1
> Autres créances d'exploitation	45,9	43,3	26,6
> Créances financières à court terme	0,8	7,7	6,8
> Valeurs mobilières de placement	2,9	0,2	0,1
> Disponibilités et assimilé	27,3	22,7	26,3
<b>Total actif circulant</b>	<b>393,4</b>	<b>376,1</b>	<b>296,6</b>
<b>TOTAL GÉNÉRAL</b>	<b>862,1</b>	<b>837,0</b>	<b>608,9</b>

## PASSIF

En M€

	2000	1999	1998
<b>CAPITAUX PROPRES</b>			
> Capital	22,2	21,8	16,4
> Primes, réserves et report à nouveau	235,4	222,7	187,9
> Résultat net de l'exercice (part du Groupe)	41,2	16,3	46,3
> Écart de conversion (part du Groupe)	10,5	3,3	(8,1)
<b>Total</b>	<b>309,3</b>	<b>264,1</b>	<b>242,6</b>
- Intérêts minoritaires	4,3	6,7	6,3
<b>Capitaux propres et intérêts minoritaires</b>	<b>313,6</b>	<b>270,8</b>	<b>248,9</b>
- Provisions à long terme	39,4	36,7	26,5
<b>DETTES</b>			
> Emprunts à long terme	287,5	268,0	104,9
> Fournisseurs et comptes rattachés	76,7	79,6	59,5
> Autres dettes d'exploitation	67,7	59,3	54,1
> Part court terme des provisions à long terme	14,5	24,6	7,7
> Dettes diverses	17,7	13,1	19,2
> Dettes financières à court terme	15,7	10,7	8,8
> Comptes courants financiers	0,1	2,0	-
> Concours bancaires courants	29,1	72,2	79,3
<b>Total Provisions et Dettes</b>	<b>548,5</b>	<b>566,2</b>	<b>360,0</b>
<b>TOTAL GÉNÉRAL</b>	<b>862,1</b>	<b>837,0</b>	<b>608,9</b>

## Tableau des flux de trésorerie consolidés

En M€	2000	1999	1998
CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT	89,2	70,9	70,9
Variation du besoin en fonds de roulement d'exploitation	(11,3)	8,2	(7,6)
Autres variations	(7,8)	(4,6)	(3,5)
(A) Flux de trésorerie provenant de l'exploitation	70,1	74,5	59,8
OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT			
Immobilisations incorporelles	(8,2)	(7,2)	(7,0)
Immobilisations corporelles	(29,8)	(26,7)	(21,6)
Immobilisations financières	(2,3)	(6,7)	(1,3)
Cessions d'immobilisations	2,3	3,4	1,3
(B) Flux de trésorerie nécessité par les investissements d'exploitation	(38,0)	(37,2)	(28,6)
(C) Cash flow d'exploitation courante	32,1	37,3	31,2
Investissements nets liés à l'incidence des variations de périmètre	32,3	(154,7)	(51,4)
(D) Cash flow net	64,3	(117,4)	(20,2)
Augmentation de capital reçue	6,5	3,3	10,0
Dividendes nets versés aux actionnaires et aux minoritaires	(10,4)	(10,4)	(9,1)
Flux de trésorerie hors exploitation	(9,9)	(0,0)	(2,3)
(E) Variation de l'endettement	50,5	(124,5)	(21,6)

# Annexe

## Note n°1

### Principes et règles de consolidation

Les comptes consolidés du Groupe Carbone Lorraine sont établis en conformité avec les principes comptables définis par le Règlement 99-02 du CRC relatif aux comptes consolidés des sociétés commerciales et entreprises publiques.

#### A - Périmètre de consolidation

Les comptes consolidés du Groupe incluent Le Carbone-Lorraine et toutes les filiales significatives que le Groupe contrôle directement ou indirectement. L'ensemble du périmètre est consolidé selon la méthode de l'intégration globale.

#### B - Conversion des états financiers

La conversion en euros des états financiers des filiales étrangères est effectuée selon les principes suivants :

- les actifs et les passifs sont convertis au taux de change en vigueur à la clôture de l'exercice ;
- les postes du compte de résultat sont convertis au taux moyen annuel ;
- l'écart de conversion (porté dans les capitaux propres pour la part Groupe) comprend les éléments suivants :
  - incidence de la variation des taux de change sur les actifs et les passifs,
  - différence entre le résultat calculé au taux moyen et le résultat calculé au taux de clôture.

#### C - Immobilisations incorporelles

##### a) Écarts d'acquisition

Les écarts d'acquisition, correspondant à la différence entre le coût d'acquisition des titres et la valeur de marché des actifs et passifs acquis, sont amortis sur une durée n'excédant pas 40 ans. Les durées actuelles retenues sont comprises entre 5 et 40 ans.

##### b) Les frais d'établissement

Les frais d'établissements sont amortis sur 5 ans maximum.

##### c) Les brevets et licences

Les brevets et licences sont amortis sur la période de protection juridique. Les logiciels informatiques sont amortis sur leur durée probable d'utilisation, avec un maximum de 5 ans.

#### D - Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont évaluées à leur coût d'acquisition ou de production.

Les amortissements pour dépréciation des immobilisations corporelles sont calculés selon le mode linéaire, en fonction de la durée d'utilisation prévue du bien.

Les durées retenues sont :

- Constructions ..... 20 à 50 ans
- Agencements et installations ..... 10 à 15 ans
- Matériel et outillage ..... 3 à 10 ans
- Matériel de transport ..... 3 à 5 ans

#### E - Immobilisations financières

Les titres des sociétés non consolidées sont évalués à leur coût d'acquisition. En cas de perte durable de valeur, une provision pour dépréciation est constituée si la valeur comptable est supérieure à la valeur d'usage, celle-ci étant déterminée par référence à la quote-part de situation nette détenue et en tenant compte des perspectives de développement à moyen terme.

Les filiales non consolidées sont au nombre de 38. Leur activité principale étant la distribution des productions des sociétés consolidées, leur inclusion dans le périmètre de consolidation n'aurait pas d'impact significatif sur le chiffre d'affaires du Groupe (impact inférieur à 7 % du chiffre d'affaires consolidé).

#### F - Valeurs d'exploitation

Les stocks sont évalués au prix de revient, déterminé selon la méthode du coût moyen pondéré, ou au prix de marché si celui-ci est inférieur.

Les coûts indirects pris en compte dans la valorisation des stocks d'en-cours et de produits finis comprennent que ceux liés à la production et les frais généraux des usines.

Une provision pour rotation lente est comptabilisée lorsqu'elle est économiquement justifiée.

## G - Chiffre d'affaires consolidé

Le chiffre d'affaires comprend les ventes de produits finis et de prestations de services attachées à ces produits, les ventes de déchets, les ventes de marchandises et les frais de port facturés.

Les produits résultant d'activités annexes figurent dans le compte de résultat aux rubriques de nature correspondante : autres revenus, produits financiers, produits exceptionnels, ou viennent en déduction des frais (commerciaux, généraux, administratifs, recherche).

## H - Frais de recherche

Les frais de recherche sont pris en charge dans l'exercice au cours duquel il sont constatés.

## I - Pensions, retraites et indemnités de départ à la retraite

Les engagements du Groupe au titre des régimes de retraite à prestations définies et des indemnités de départ à la retraite sont déterminés en appliquant une méthode actuarielle prospective qui tient compte des conditions économiques propres à chaque pays. Ces engagements sont couverts par des fonds de retraite ou par des provisions inscrites au bilan au fur et à mesure de l'acquisition des droits par les salariés.

En ce qui concerne les sociétés françaises :

- les pensions et retraites sont versées par les organismes existant à cet effet. Ces derniers sont financés par les paiements de cotisations versées par les sociétés, au prorata des rémunérations du personnel en activité. Les cotisations sont enregistrées dans les comptes individuels des sociétés. Dans certains cas, des retraites complémentaires à la charge des sociétés peuvent s'ajouter aux arrérages des organismes spécialisés ;
- les indemnités de départ prévues par des accords collectifs font l'objet d'une provision dans les comptes consolidés ; une quote-part de ces provisions a été versée en 1998 à un fonds de garantie géré par un organisme spécialisé ;
- l'ensemble de ces engagements a été calculé sur la base d'une étude actuarielle effectuée en 2000. Les principales hypothèses utilisées sont un taux d'intérêt de 6,0% (taux inchangé par rapport à l'ancienne étude) et un taux d'augmentation générale des salaires maintenu à 2%.

## J - Résultat opérationnel

Le résultat opérationnel correspond au résultat d'exploitation avant prise en charge du résultat financier, des impôts et des charges et produits exceptionnels. Le

résultat opérationnel de chaque activité n'inclut pas de frais centraux. Ces derniers sont en revanche déduits du résultat d'exploitation du Groupe.

Les frais centraux correspondent aux dépenses de gestion du Groupe, non imputables directement aux activités.

## K - Impôts différés

Les corrections ou traitements comptables opérés en consolidation (amortissements, provisions, décomptes fiscaux) peuvent entraîner la modification des résultats des sociétés consolidées. Les différences temporaires apparaissant entre la base imposable et le résultat retraité donnent lieu au calcul d'impôts différés selon la méthode du report variable.

Les impôts différés sont présentés à l'actif ou au passif du bilan consolidé et classés en long ou court terme selon le cas.

Aucune provision pour impôts de distribution n'est constituée au titre des bénéfices dont la distribution n'est pas envisagée.

## L - Charges et produits exceptionnels

Les charges et produits exceptionnels correspondent aux charges et produits hors gestion courante de la Société. Ils se caractérisent essentiellement par leur nature inhabituelle et leur caractère ponctuel.

## Note n° 2

### Variation de périmètre

Au cours de l'exercice 2000, les sociétés suivantes ont fait leur entrée dans le périmètre de consolidation :

- Carbone Lorraine Korea (Corée)
- Superior Carbon (Etats-Unis).

Ces sociétés sont consolidées selon la méthode de l'intégration globale.

Certaines sociétés et actifs sont sortis du périmètre de consolidation suite à la cession de l'activité Aimants en Terres Rares intervenue fin octobre 2000 :

- Ugimag AG (Suisse)
- Ugimag Singapour
- Ugimagnetics (Singapour)
- Actifs de la société Ugimag Inc. (Etats-Unis).

Par ailleurs, les comptes consolidés de l'exercice 2000 enregistrent sur une année pleine les résultats de l'activité protection électrique de Shawmut acquise en septembre 1999.

Une approche pro-forma des impacts significatifs de variations de périmètre est présentée ci-contre.

## A - Compte de résultat

En M€	1999			2000		
	Hors variations de périmètre	Variations de périmètre <sup>(1)</sup>	Publié	Hors variations de périmètre <sup>(2)</sup>	Variations de périmètre <sup>(3)</sup>	Publié
Chiffre d'affaires	581,7	108,6	690,3	641,1	235,0	876,1
Résultat opérationnel	57,8	10,3	68,1	72,3	29,1	101,4
Frais financiers	-13,0	-0,5	-13,5	-21,9	-8,2	-30,1
<b>Résultat courant</b>	<b>44,8</b>	<b>9,8</b>	<b>54,6</b>	<b>50,4</b>	<b>20,8</b>	<b>71,3</b>
Impôts courants	-14,1	-3,5	-17,6	-16,8	-6,7	-23,6
Minoritaires	-0,9	0,0	-0,9	0,0	0,2	0,2
<b>Résultat courant net</b>	<b>29,8</b>	<b>6,3</b>	<b>36,1</b>	<b>33,6</b>	<b>14,3</b>	<b>47,9</b>
Exceptionnel net	-12,8	-2,8	-15,6	-5,7	5,1	-0,6
<b>Résultat net avant survaleur</b>	<b>17,0</b>	<b>3,5</b>	<b>20,5</b>	<b>27,9</b>	<b>19,5</b>	<b>47,4</b>
Amortissement des survaleurs	-3,4	-0,8	-4,2	-4,3	-1,9	-6,2
<b>Résultat net (part Groupe)</b>	<b>13,6</b>	<b>2,7</b>	<b>16,3</b>	<b>23,6</b>	<b>17,6</b>	<b>41,2</b>

(1) Sociétés et/ou activités entrées partiellement en 1999 (Gould) ou sorties en 2000 (Aimants en Terres Rares).

(2) Chiffres d'affaires et résultats réalisés en 2000 par les sociétés et activités incluses dans le périmètre en 1999 en année pleine et non cédées en 2000.

(3) Sociétés et/ou activités entrées courant 1999 et 2000 (Gould, Corée) ou sorties en 2000 (Aimants en Terres Rares).

## B - Bilan

En M€	1999		2000	
	Publié	Variations de périmètre <sup>(1)</sup>	Pro-forma à périmètre 2000	Publié
Actif immobilisé	460,8	-9,3	451,5	468,7
Stocks	139,9	-4,8	135,1	155,5
Clients	162,4	-5,8	156,6	161,0
Fournisseurs	-79,6	3,3	-76,3	-76,7
Autres éléments du B.F.R.	-29,0	1,1	-27,9	-39,5
<b>Total actif</b>	<b>654,5</b>	<b>-15,5</b>	<b>639,0</b>	<b>669,0</b>
Capitaux propres	270,8	4,7	275,5	313,6
Provisions LT & CT	61,3	-1,1	60,2	53,9
Endettement net	322,4	-19,1	303,3	301,5
<b>Total passif</b>	<b>654,5</b>	<b>-15,5</b>	<b>639,0</b>	<b>669,0</b>

(1) Entrée de la Corée et cession des Aimants en Terres Rares.

## Note n° 3

### Immobilisations incorporelles

En M€	2000	1999	1998
Écarts d'acquisition			
Valeur brute	240,2	231,6	135,0
- Amortissements	(22,2)	(14,8)	(9,8)
<b>= Valeur nette</b>	<b>218,0</b>	<b>216,8</b>	<b>125,2</b>
Autres immobilisations incorporelles	19,6	16,7	13,2
Charges à répartir	4,1	3,0	2,3
<b>Total</b>	<b>241,7</b>	<b>236,5</b>	<b>140,7</b>

Les écarts d'acquisitions qui comprennent essentiellement ceux de l'Amérique du Nord (183,3 M€ fin 2000) et de la Grande Bretagne (16,2 M€) sont amortis sur une durée de 40 ans ; certains écarts d'acquisition relatifs à des acquisitions moins importantes sont amortis sur une durée de 20 ans.

La variation brute des écarts d'acquisitions en 2000 correspond d'une part aux variations relatives aux écarts dégagés sur les acquisitions et cessions de l'exercice (-5,8 M€), et d'autre part aux écarts de conversion (14,3 M€).

## Note n° 4

### Immobilisations corporelles

En M€	1998	Acquisitions d'immo.	Cessions d'immo. et autres	Effets des variations de périmètre	Écarts de conversion	1999
Terrains	6,7	1,4	(0,2)	1,3	0,5	9,7
Constructions	85,9	2,6	(8,6)	7,0	6,4	93,3
Matériels, installations techniques et autres immobilisations	258,5	10,6	11,8	23,0	16,0	319,9
Immobilisations en cours	11,4	18,3	(12,5)	1,1	0,8	19,1
<b>Total brut</b>	<b>362,5</b>	<b>32,9</b>	<b>(9,5)</b>	<b>32,4</b>	<b>23,7</b>	<b>442,0</b>

En M€	1998	Dotations	Reprises et autres	Variations de périmètre	Écarts de conversion	1999
Terrains	0,7	0,0	0,0	0,0	0,0	0,7
Constructions	39,7	2,9	0,5	0,7	1,5	45,3
Matériels, installations techniques et autres immobilisations	181,4	23,5	-8,7	5,8	10,0	212,0
<b>Total amortissements</b>	<b>221,8</b>	<b>26,5</b>	<b>(8,2)</b>	<b>6,5</b>	<b>11,4</b>	<b>258,0</b>
<b>Immobilisations corporelles nettes</b>	<b>140,7</b>	<b>6,4</b>	<b>(1,3)</b>	<b>25,9</b>	<b>12,3</b>	<b>184,0</b>

En M€	1999	Acquisitions d'immo.	Cessions d'immo. et autres	Effets des variations de périmètre	Écarts de conversion	2000
Terrains	9,7	0,0	(1,9)	3,3	2,0	13,0
Constructions	93,3	1,2	2,3	0,1	0,4	97,3
Matériels, installations techniques et autres immobilisations	319,9	10,4	(7,2)	4,6	4,7	332,5
Immobilisations en cours	19,1	22,7	(26,6)	(0,1)	0,5	15,6
<b>Total brut</b>	<b>442,0</b>	<b>34,3</b>	<b>(33,4)</b>	<b>8,0</b>	<b>7,6</b>	<b>458,5</b>

En M€	1999	Dotations	Reprises et autres	Variations de périmètre	Écarts de conversion	2000
Terrains	0,7	0,0	(0,1)	0,0	0,0	0,7
Constructions	45,3	3,8	(1,6)	(1,4)	0,4	46,5
Matériels, installations techniques et autres immobilisations	212,0	28,4	(20,0)	(4,5)	3,2	219,0
<b>Total amortissements</b>	<b>258,0</b>	<b>32,2</b>	<b>(21,7)</b>	<b>(5,9)</b>	<b>3,6</b>	<b>266,2</b>
<b>Immobilisations corporelles nettes</b>	<b>184,0</b>	<b>2,2</b>	<b>(11,7)</b>	<b>13,9</b>	<b>4,0</b>	<b>192,3</b>

## Note n° 5

### Titres de participations

En M€	2000	1999	1998
En fin d'exercice, les participations non consolidées détenues par les sociétés intégrées représentent une valeur brute comptable de :	22,6	33,4	22,2
Sous déduction d'une provision pour dépréciation de :	(5,0)	(6,7)	(4,7)
<b>Soit une valeur nette comptable de :</b>	<b>17,6</b>	<b>26,7</b>	<b>17,5</b>
Autres participations	-	-	4,7
<b>Total</b>	<b>17,6</b>	<b>26,7</b>	<b>22,2</b>

Fin décembre 1998, la filiale allemande Deutsche Carbone AG a acquis les titres de la société Cometec. Les titres de cette société ont été sortis du portefeuille en 1999, Cometec ayant été consolidée le 1/1/1999.

La variation brute en 2000 des titres de participation par rapport à 1999 correspond principalement à des augmentations de capital réalisées en Asie (Inde, Singapour et Chine), et à la sortie du portefeuille de la filiale coréenne consolidée en 2000. La dépréciation des titres à fin 2000 concerne essentiellement les filiales en Turquie, en Pologne et à Singapour.

Les principales participations sont les suivantes :

Raison sociale	% détenu	Valeur brute (M€)	Valeur nette comptable (M€)
Carbone Lorraine Sanayi Urünleri AS (Turquie)	100	4,3	2,7
Elca Carbone Lorraine (Inde)	100	4,3	4,2
Carbone Lorraine Argentina SA (Argentine)	100	3,7	3,4
Ugimag Polska (Pologne)	100	1,4	0,0
Clisa (Mexique)	49	1,0	1,0
Carbone Lorraine India (Inde)	100	1,1	1,1
Nortroll (Norvège)	34	0,8	0,8
Carbone Lorraine Holding (Singapour)	100	1,0	0,5
Shanghai Carbone Lorraine (Chine)	100	0,9	0,9
Carbone Lorraine Grèce (Grèce)	100	0,6	0,6
Madras Carbone (Inde)	100	0,5	0,5
Carbone Lorraine Malaysia SDN BHD	90	0,4	0,4
Carbone-Lorraine Chile (Chili)	100	0,2	0,2
Carbone Lorraine Mexique	100	0,2	0,2
Carbone South East Asia (Singapour)	100	0,2	0,2
PCL Hongrie	100	0,4	0,3
Autres participations	-	1,6	0,6
<b>Total</b>		<b>22,6</b>	<b>17,6</b>

Le chiffre d'affaires et le bénéfice net global, non encore audités, de ces sociétés sont respectivement d'environ 45 M€ et 1 M€.

## Note n° 6

### Valeurs d'exploitation

En M€	2000	1999	1998
Matières premières et autres approvisionnements	68,7	61,7	43,8
Produits en cours de production	49,7	47,2	47,0
Produits finis	49,0	42,0	30,3
<b>Valeur brute</b>	<b>167,4</b>	<b>150,9</b>	<b>121,1</b>
Provision pour dépréciation	(11,8)	(11,0)	(7,4)
<b>Valeur nette</b>	<b>155,6</b>	<b>139,9</b>	<b>113,7</b>

La variation des stocks par rapport à 1999 comprend les variations dues au périmètre (-4,2 M€) et l'impact des effets de change (+3,7 M€). Les stocks ont augmenté de 16,2 M€ à périmètre constant.

## Note n° 7

### Capitaux propres (part du Groupe)

En M€	Nombre d'actions	Capital	Primes et réserves	Résultat	Écart de conversion	Total
<b>Capitaux propres au 31/12/1997</b>	<b>2 023 644</b>	<b>15,4</b>	<b>153,9</b>	<b>33,2</b>	<b>(0,3)</b>	<b>202,2</b>
Résultat N-1			33,2	(33,2)		0,0
Dividendes versés			(7,7)			(7,7)
Augmentation de capital	667 717	1,1	9,0			10,1
Amortissement sur primes			(0,5)			(0,5)
Résultat (part Groupe)				46,3		46,3
Écart de change					(7,8)	(7,8)
<b>Capitaux propres au 31/12/1998</b>	<b>10 785 937(1)</b>	<b>16,5</b>	<b>187,9</b>	<b>46,3</b>	<b>(8,1)</b>	<b>242,6</b>
Résultat N-1			46,3	(46,3)		0,0
Dividendes versés			(9,5)			(9,5)
Augmentation de capital	109 527	5,3	(2,0)			3,3
Résultat (part Groupe)				16,3		16,3
Écart de change					11,4	11,4
<b>Capitaux propres au 31/12/1999</b>	<b>10 895 464</b>	<b>21,8</b>	<b>222,7</b>	<b>16,3</b>	<b>3,3</b>	<b>264,1</b>
Résultat N-1			16,3	(16,3)		0,0
Dividendes versés			(9,5)			(9,5)
Augmentation de capital	214 269	0,4	6,0			6,4
Résultat (part Groupe)				41,2		41,2
Écart de change					7,1	7,1
<b>Capitaux propres au 31/12/2000</b>	<b>11 109 733</b>	<b>22,2</b>	<b>235,4</b>	<b>41,2</b>	<b>10,5</b>	<b>309,3</b>

(1) Division des actions le 19 Juin 1998 : 5 actions nouvelles de 10 francs de nominal contre 1 action ancienne de 50 francs de nominal.

En 1998, l'augmentation de capital provient de :

- la conversion de 128 330 obligations de l'emprunt 1993,
- l'augmentation de capital par exercice d'options de souscription accordées aux salariés avec création de 12 997 actions.

En 1999, l'augmentation de capital provient de :

- la décision de l'Assemblée Générale Mixte du 5 Mai 1999 de convertir à 2 euros le nominal des actions émises au 31 décembre 1998 par voie d'incorporation de la prime d'émission,
- l'augmentation de capital par exercice d'options de souscription accordées aux salariés avec création de 9 565 actions,
- l'augmentation de capital réservée aux salariés avec création de 99 962 actions.

En 2000, l'augmentation de capital provient de :

- l'augmentation de capital réservée aux salariés avec création de 199 998 actions,
- l'augmentation de capital par exercice d'options de souscription accordées aux salariés avec création de 14 271 actions.

## Note n° 8

### Composition du capital

Au 31 décembre 2000, le capital social, composé de 11 109 733 actions de nominal 2 euros, est détenu par :

En %	
BNP Paribas	21,1
Public	78,4
Autocontrôle	0,5

## Note n° 9

### Variation des intérêts minoritaires

En M€	
Part des minoritaires à l'ouverture	6,7
Dividendes versés	-0,9
Résultat	-0,2
Variation de périmètre	-1,1
Écart de conversion	-0,2
<b>Part des minoritaires au 31/12/2000</b>	<b>4,3</b>

## Note n° 10

### Provisions long terme et court terme

En M€	2000		1999		1998	
	LT	CT	LT	CT	LT	CT
Provisions pour impôts différés	10,0	1,0	8,1	1,0	3,1	0,8
Provisions retraites et indemnités de départ	24,1	2,7	22,1	2,2	21,0	1,5
Autres provisions pour risques	4,6	10,8	5,7	21,4	1,5	5,4
Subventions d'investissement	0,7	0,0	0,8	0,0	0,9	0,0
<b>Total</b>	<b>39,4</b>	<b>14,5</b>	<b>36,7</b>	<b>24,6</b>	<b>26,5</b>	<b>7,7</b>

Les provisions pour retraites et indemnités de départ couvrent essentiellement des engagements relatifs aux sociétés françaises et allemandes.

## Note n° 11

### Endettement

En M€	2000	1999	1998
Emprunts à long terme et moyen terme	287,5	268,0	104,9
Part court terme des dettes à long terme (hors intérêts courus)	2,0	0,1	8,8
Comptes courants financiers	13,9	12,6	-
Concours bancaires courants	29,1	72,2	79,3
<b>Endettement brut total</b>	<b>332,5</b>	<b>352,9</b>	<b>193,0</b>
Valeurs mobilières de placement	(2,9)	(0,1)	(0,1)
Créances financières à court terme	(0,8)	(7,7)	(6,8)
Disponibilités et assimilé	(27,3)	(22,7)	(26,3)
<b>Endettement net total</b>	<b>301,5</b>	<b>322,4</b>	<b>159,8</b>

L'endettement net total consolidé s'élève fin 2000 à 301,5 M€ contre 322,4 M€ fin 1999. Cette diminution est due à la vente des aimants pour informatique en octobre 2000 et aux liquidités importantes que le Groupe a générées (32,1 M€ après financement des investissements). Elle a été en partie compensée par l'intégration de l'endettement de la Corée (lié à l'acquisition de l'usine d'aimants en 1999) pour 10 M€ dans le périmètre de consolidation et par l'impact, pour environ 17 M€, de la hausse du dollar entre le 31/12/1999 et le 31/12/2000. L'endettement net représente 96% des fonds propres à la fin de 2000 contre 119% à la fin de 1999.

En M€	2000	1999	1998
Endettement net total (M€)	301,5	322,4	159,8
<b>Endettement net/Fonds propres</b>	<b>0,96</b>	<b>1,19</b>	<b>0,64</b>

L'endettement net consolidé du Groupe a diminué de 20,9 millions d'Euros en 2000. Le rapprochement entre les variations de l'endettement net au bilan et dans le tableau des flux de trésorerie est détaillé ci-dessous :

En M€	2000	1999	1998
<b>Endettement N-1</b>	<b>322,4</b>	<b>159,8</b>	<b>136,6</b>
Cash flow d'exploitation courante	(32,1)	(37,3)	(31,2)
Augmentation de capital	(6,5)	(3,3)	(10,0)
Dividendes versés	10,4	10,4	9,1
Impact des variations de périmètre	(20,4)	162,4	62,2
Flux de trésorerie hors exploitation	9,9	-	-
Ecart de conversion et divers	17,7	30,4	(6,9)
<b>Endettement fin N</b>	<b>301,5</b>	<b>322,4</b>	<b>159,8</b>

Le financement des acquisitions réalisées en fin d'année 1997 et durant l'exercice 1998 a notamment fait appel à un crédit de 700 MF sur 5 ans, mis en place en décembre 1997 et syndiqué auprès d'un pool bancaire. Le financement des acquisitions au second semestre 1999 a fait appel à un crédit syndiqué de 220 M USD (dont 100 M USD sur 1 an et 120 M USD sur 3 ans) mis en place en août 1999. Ces deux emprunts ont été refinancés en octobre 2000 par un crédit de 300 M USD syndiqué auprès d'un pool bancaire international. Celui-ci comporte une tranche de 105 M USD à 1 an (renouvelable la première année à l'initiative de Carbone Lorraine, la deuxième année avec l'accord des banques) et une tranche de 195 M USD à 5 ans.

#### Ventilation des emprunts à long et moyen terme y compris la part à court terme au 31 décembre 2000

En M€	Total	< 1 an	> 1 an et < 5 ans	> 5 ans
Emprunts en FRF	0,7	-	0,7	-
Emprunts en USD	248,2	-	203,1	45,1
Emprunts en EURO	21,1	-	21,1	-
Emprunts en GBP	10,4	-	10,4	-
Emprunts en KRW	5,7	2,0	3,7	-
Emprunts en CAD	2,6	-	-	2,6
Emprunts en autres devises	0,8	-	0,6	0,2
<b>Total</b>	<b>289,5</b>	<b>2,0</b>	<b>239,6</b>	<b>47,9</b>

#### Structure de l'endettement net total au 31 décembre 2000

En devises :	%	En taux :	%
FRF	7,8	Fixe	33,9
USD	80,5	Variable	66,1
GBP	5,0		
Autres	6,7		

La politique de gestion du risque de taux du Groupe consiste uniquement en des prises de positions ponctuelles tenant compte de l'évolution des taux de financement. Au mois de décembre 1997, le Groupe, par l'intermédiaire de la société-mère (LCL France), a acheté un "cap" contre Libor 3 mois sur le dollar d'un montant nominal de 35 millions de dollars US, d'une maturité de 5 ans, lui garantissant un taux plafond sur la période de 6,12%. La prime payée en décembre 1997 relative à ce "cap" est prise en charge sur la durée du contrat, soit 5 années. Au mois de juin 1999, le Groupe, toujours par l'intermédiaire de la société-mère (LCL France), a acheté un

"swap" de taux d'un montant nominal de 60 millions de dollars US. Dans ce "swap", la Société paye un taux fixe de 6,38% et reçoit le Libor 3 mois USD. Le départ du "swap" a été fixé au 31 août 1999 pour une durée de 3 ans.

### Note n° 12 Chiffre d'affaires

#### Évolution et répartition du chiffre d'affaires/activité

(en %)	2000	1999	1998
Applications Électriques	21,2	23,7	26,4
Aimants Permanents	24,2	26,7	29,0
Protection Électrique	27,4	18,6	13,2
Systèmes et Matériaux Avancés	27,2	31,0	30,6
Étanchéité et divers	-	-	0,8

#### Évolution et répartition du chiffre d'affaires/ zone géographique de ventes

(en %)	2000	1999	1998
France	11,9	14,9	16,3
Europe (hors France)	29,9	31,2	32,5
Amérique du Nord	40,1	37,0	32,3
Asie	12,1	11,4	11,9
Reste du monde	6,0	5,5	7,0

### Note n° 13 Marge opérationnelle

Résultat opérationnel/CA (en %)	2000	1999	1998
<b>Composants Électriques</b>			
Applications Électriques	15,3	14,1	14,1
Aimants Permanents	4,3	3,5	6,5
Protection Électrique	11,0	8,3	7,7
<b>Systèmes et Matériaux Avancés</b>	<b>19,9</b>	16,6	17,6

Le résultat opérationnel des activités est calculé avant frais centraux. Les frais centraux représentent environ 1,1% des chiffres d'affaires du Groupe pour les années 1998 à 2000.

## Note n° 14

### Charges de personnel et effectifs

Les frais de personnel du Groupe (incluant charges sociales, provisions pour retraite et indemnités de départ) s'élèvent à 293,5 M€ en 2000 contre 233,5 M€ en 1999.

La variation des frais de personnel due au périmètre (cessions et acquisitions) est de 36,8 M€. A périmètre et change constants et hors coûts de départ, les frais de personnel augmentent de 2,8%. La baisse des effectifs compense la hausse des coûts, liée notamment à l'impact de la hausse des résultats sur la partie variable des rémunérations.

Les rémunérations allouées en 2000 aux membres des organes de direction et d'administration se sont élevées à 1,5 M€.

### Effectif moyen des sociétés consolidées/catégorie

Catégories	2000 <sup>(1)</sup>	1999 <sup>(1)</sup>	1998
Ingénieurs et cadres	659	609	558
Techniciens et agents de maîtrise	1 026	962	920
Employés	1 174	1 000	968
Ouvriers	5 494	4 829	4 465
<b>Total</b>	<b>8 353</b>	<b>7 400</b>	<b>6 911</b>

(1) Dont effet de périmètre. 1 201 820

### Effectif moyen des sociétés consolidées/ zone géographique

Zones	2000	1999	1998
France	2 485	2 506	2 396
Europe (hors France)	1 534	1 315	1 194
Amérique du Nord (avec Mexique)	3 397	2 823	2 570
Asie	478	321	330
Reste du monde	459	435	421
<b>Total</b>	<b>8 353</b>	<b>7 400</b>	<b>6 911</b>

La hausse en 2000 de l'effectif moyen de 953 personnes est due à des effets de périmètre pour 1 201 personnes. A périmètre constant, l'effectif moyen diminue de 248 personnes.

## Note n° 15

### Autres charges et provisions d'exploitation

En M€	2000	1999	1998
Provisions pour dépenses de modernisation, adaptation	(0,2)	-	(0,1)
Intéressement et participation des salariés	(5,6)	(4,9)	(5,0)
Variations de provisions d'exploitation diverses	(0,1)	0,4	0,4
<b>Total</b>	<b>(5,9)</b>	<b>(4,5)</b>	<b>(4,7)</b>

## Note n° 16

### Dotations aux amortissements

En M€	2000	1999	1998
Immobilisations incorporelles	(4,0)	(3,2)	(2,0)
Immobilisations corporelles	(32,2)	(26,5)	(25,4)
<b>Total</b>	<b>(36,2)</b>	<b>(29,7)</b>	<b>(27,4)</b>

## Note n° 17

### Charges financières

En M€	2000	1999	1998
Charges financières sur emprunts à long et moyen terme	(18,5)	(8,4)	(10,5)
Charges financières sur emprunts à court terme et autres frais financiers	(9,0)	(6,8)	(2,6)
Amortissement des frais d'émission d'emprunts	(0,8)	(0,3)	(0,1)
<b>Total charges financières</b>	<b>(28,3)</b>	<b>(15,5)</b>	<b>(13,2)</b>
Produits financiers	0,8	1,9	3,2
Profits (pertes) de change	(2,6)	0,1	1,1
<b>Total charges nettes</b>	<b>(30,1)</b>	<b>(13,5)</b>	<b>(8,9)</b>

Dans la mesure où les différentes sociétés du Groupe réalisent la quasi totalité de leur chiffre d'affaires dans leur devise locale, le risque de change est centré sur les flux intra-Groupe.

Les transactions commerciales font en général l'objet de couvertures dont les échéances correspondent aux délais de règlements courants. Ce risque de change est couvert par la société-mère Le Carbone-Lorraine France qui centralise les besoins de couverture et réalise les opérations nécessaires en utilisant des opérations de change à terme classiques.

## Note n° 18

## Impôts courants et différés d'exploitation

En M€	2000	1999	1998
Impôts courants sur les bénéfices	(21,0)	(11,5)	(16,2)
Impôts différés d'exploitation	(2,5)	(6,0)	(3,2)
Impôts de distribution	(0,1)	(0,1)	(0,3)
<b>Total impôts</b>	<b>(23,6)</b>	<b>(17,6)</b>	<b>(19,7)</b>

Les sociétés Le Carbone-Lorraine France, Ferraz Shawmut SA, Ugimag, et Ferroxdure sont intégrées fiscalement ; il existe deux groupes de consolidation fiscale aux Etats-Unis, l'un regroupant Carbone Lorraine North America et ses filiales (voir Note n°21), et l'autre rassemblant Ugimagnet, Ugimag Inc. et Fermag Inc., ainsi qu'un groupe de consolidation fiscale en Allemagne regroupant DCAG, Dietrich GmbH et Ferraz Shawmut GmbH.

Le taux d'impôts du Groupe hors éléments exceptionnels est de 33,1% en 2000, contre 32,2% en 1999 et 32,6% en 1998.

## Note n° 19

## Charges et produits exceptionnels nets d'impôts

En M€	2000	1999	1998
Dotation de provisions pour dépréciation de titres	(1,9)	(2,1)	(1,4)
Dotation de provisions pour retraites des non actifs	(1,1)	(0,6)	(0,9)
Plus-value nette de cession d'activité	3,5	0,0	18,7
Provision pour litiges	(1,2)	(9,8)	-
Autres charges et produits exceptionnels	0,1	(3,1)	(6,4)
<b>Total</b>	<b>(0,6)</b>	<b>(15,6)</b>	<b>10,0</b>

En 1998, les autres charges et produits exceptionnels comprennent essentiellement des coûts de restructuration de différents sites industriels (6,4 M€), et des provisions pour risques sur produits vendus (0,4 M€).

En 1999, les autres charges et produits exceptionnels comprennent essentiellement des coûts de restructuration industrielle en France, en Allemagne et aux Etats-Unis. Ils comprennent également l'incidence de l'activation des impôts différés sur les retraites des sociétés françaises et les reports déficitaires.

En 2000, la plus-value nette constatée correspond à la vente de l'activité Aimants en Terres Rares pour applications informatiques et industrielles.

## Note n° 20

## Engagements hors bilan

## A - Engagements financiers et passifs

En M€	2000	1999	1998
<b>- Engagements reçus</b>			
Effets à recevoir escomptés non échus	1,6	1,9	0,8
Avals et cautions	0,5	4,0	2,5
Autres engagements reçus	2,9	2,3	-
Engagements bancaires	5,2	-	-
<b>Total</b>	<b>10,2</b>	<b>8,2</b>	<b>3,3</b>
<b>- Engagements donnés</b>			
Effets à recevoir escomptés non échus	1,6	1,9	0,8
Dettes et engagements garantis par des sûretés réelles	0,6	0,4	0,3
Avals et cautions	1,8	2,8	3,5
Baux non résiliables	0,0	3,2	3,9
Opérations de crédit-bail	6,8	6,0	3,3
Garanties	13,3	12,0	0,8
Garantie de paiement sur acquisition	0,0	0,3	0,0
Opérations de couverture de change	27,5	11,6	-
- Achat	0,0	0,2	5,3
- Vente	27,5	11,4	4,7
Autres engagements donnés	1,4	0,8	2,3
<b>Total</b>	<b>53,0</b>	<b>39,0</b>	<b>24,9</b>

## B - Clause de réserve de propriété

Néant.

## Note n° 21

### Liste des sociétés consolidées

	% de contrôle Groupe	% d'intérêts Groupe
1. Le Carbone-Lorraine (France)	100	100
2. Ferraz Shawmut SA (France)	100	100
- FDI	51	51
3. Ugimag SA (France)	100	100
4. Ferroxdure (France)	100	100
5. Deutsche Carbone AG (Allemagne)	100	100
- Ferraz Shawmut GmbH	100	100
- Cometec	100	100
6. Carbone Danemark	100	100
7. G. Dietrich GmbH (Allemagne)	100	100
8. Dietrich AG (Suisse)	100	100
9. Dietrich Ges. (Autriche)	100	100
10. Carbone Lorraine GmbH (Allemagne)	100	100
11. Sofacel (Espagne)	50	50
12. Ferraz Shawmut España	100	100
- Ferraz Shawmut Iberica	100	100
13. Le Carbone Holdings Ltd. GB	100	100
- Le Carbone GB Ltd.	100	100
- Ralph Coidan	100	100
14. Il Carbonio Spa (Italie)	100	100
- Il Carbonio Sud	100	100
15. Le Carbone-Lorraine (Nederland) BV	100	100
16. Svenska Le Carbone (Suède)	100	100
17. Carbone of America (LCL) Ltd. (Canada)	100	100
18. Ferraz Shawmut Canada	100	100
19. Carbone Lorraine North America (USA)	100	100
- Ferraz Corporation	100	100
- Carbone Corp.	100	100
• Carbone of America Industries Corp.	100	100
• Astrocosmos	100	100
• Midland Materials	100	100
• Superior Carbon	100	100
20. Ferraz Fuse Corp. (USA)	100	100
- Ferraz Shawmut Inc. (USA)	100	100
- Ferraz Shawmut de Mexico (Mexique)	100	100
21. Ugimagnet Corp. USA	100	100
- Ugimag Inc. USA	100	100
- Fermag Inc.	100	100
• Ugimag SA de CV	100	100
22. Le Carbone-Lorraine Australia	100	100
23. Le Carbone KK (Japon)	100	100
24. Ferraz Shawmut Japan	100	100
25. Le Carbone (South Africa) PTY Ltd. (RSA)	62,3	62,3
- Statcor Electrical	62,3	62,3
- Dustria Investment	62,3	62,3
26. Carbono Lorena (Brésil)	100	100
27. Carbone Lorraine Korea	100	100

Toutes ces sociétés ont un exercice correspondant à l'année civile.

En conformité avec le paragraphe 11 de l'article 24 du décret 83.1020 du 29.11.1983, il a été estimé qu'une information filiale par filiale pourrait causer un préjudice grave à la Société.

## Rapport des Commissaires aux Comptes (exercice clos le 31 décembre 2000)

Mesdames, Messieurs

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 LE CARBONE LORRAINE établis en euros relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2000, tels qu'ils sont présentés aux pages 40 à 55.

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, établis conformément aux règles et principes comptables applicables en France, sont réguliers et sincères et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière, ainsi que du résultat de l'ensemble constitué par les entreprises comprises dans la consolidation.

Par ailleurs, nous avons également procédé à la vérification des informations données dans le rapport sur la gestion du Groupe, conformément aux normes de la profession applicables en France. Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Paris et Neuilly/Seine, le 9 mars 2001

Les Commissaires aux Comptes

**Ernst & Young Audit**  
G. Rabier

**Deloitte Touche Tohmatsu**  
J.L. Poumarède

# Les comptes sociaux résumés

58	Comptes de résultat résumé
58	Bilans résumés
59	Résultats financiers au cours des cinq derniers exercices
60	Tableau de variation des capitaux propres

## Comptes de résultat résumés

En M€	2000	1999	1998
Ventes et autres produits	158,1	141,2	142,6
Achats et variations stocks	(48,2)	(39,7)	(42,9)
Salaires et charges sociales	(49,9)	(47,1)	(49,7)
Autres frais généraux	(41,4)	(38,8)	(35,3)
Dotations aux amortissements et provisions	(8,4)	(8,6)	(8,1)
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>10,2</b>	<b>7,0</b>	<b>6,6</b>
Résultat financier	5,5	13,1	11,8
<b>Résultat courant</b>	<b>15,7</b>	<b>20,1</b>	<b>18,4</b>
Résultat exceptionnel	(0,8)	(6,9)	(3,1)
Impôts sur les sociétés et participation	2,8	1,3	(9,5)
<b>Résultat net</b>	<b>17,7</b>	<b>14,5</b>	<b>5,8</b>

La cession de l'activité étanchéité a impacté les comptes 1998. Hors incidence de cette cession, le résultat net se serait établi à 13 M€ en 1998.

## Bilans résumés

## ACTIF

En M€	2000	1999	1998
Immobilisations incorporelles et corporelles	35,3	31,5	31,1
Immobilisations financières	384,7	401,2	206,6
<b>ACTIF IMMOBILISÉ</b>	<b>420,0</b>	<b>432,7</b>	<b>237,7</b>
Stocks	29,9	26,3	26,4
Clients	45,8	35,3	33,4
Créances d'exploitation diverses	24,7	22,5	16,7
Disponibilités et valeurs mobilières de placement	12,0	2,4	7,4
Écart de conversion actif	15,5	20,6	5,6
<b>Total actif</b>	<b>547,9</b>	<b>539,8</b>	<b>327,2</b>

## PASSIF

Capital	22,2	21,8	16,4
Primes et réserves	152,6	142,8	147,3
Report à nouveau	(3,2)	-	-
Résultat de l'exercice	17,7	14,5	5,8
<b>Capitaux propres</b>	<b>189,3</b>	<b>179,1</b>	<b>169,5</b>
Provisions pour risques et charges	8,7	7,5	2,2
Dettes financières	291,3	306,4	110,8
Autres dettes	56,9	39,0	30,3
Écart de conversion passif	1,7	7,8	5,4
<b>Total passif</b>	<b>547,9</b>	<b>539,8</b>	<b>327,2</b>

Nota : les comptes annuels détaillés de la société-mère Le Carbone-Lorraine sont disponibles au siège de la Société : Immeuble La Fayette, 2-3, place des Vosges, 92400 Courbevoie.

# Résultats financiers

au cours des cinq derniers exercices

	2000	1999	1998	1997	1996
<b>1. Capital en fin d'exercice</b>					
Capital (en M€)	22,2	21,8	16,5	15,4	14,7
Nombre d'actions émises <sup>(1)</sup>	11 109 733	10 895 464	10 785 937	10 118 220	9 647 045
Valeur nominale de l'action <sup>(1)</sup> (en €)	2	2	1,52	1,52	1,52
<b>2. Résultat global des opérations effectuées (en M€)</b>					
Résultat avant impôts, dotations aux amortissements, provisions et participation des salariés	19,5	27,6	22,4	37,5	14,4
Impôts sur les sociétés	(2,8)	(1,3)	9,5	0,7	(0,5)
Résultat de l'exercice après impôts, participation, amortissements et provisions	17,7	14,6	5,8	29,9	7,1
Montant des bénéfices distribués <sup>(2)</sup>	15,9	9,6	9,5	7,7	6,6
<b>3. Résultat des opérations par action (en €)</b>					
Résultat après impôts et participation des salariés, avant dotations aux amortissements et provisions	2,01	2,65	1,19	3,60	1,54
Résultat après impôts, amortissements et provisions	1,60	1,34	0,54	0,71	0,74
Dividende net versé à chaque action	1,06	0,88	0,88	0,76	0,55
<b>4. Personnel</b>					
Effectif moyen	1 082	1 091	1 116	1 144	1 491
Montant de la masse salariale (en M€)	34,9	32,3	33,3	32,9	39,5
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux (en M€)	14,5	14,3	14,1	14,4	17,4

(1) En date du 19 juin 1998, le nominal de l'action a été divisé par 5 de 50F à 10F et en date du 5 mai 1999, le nominal a été converti en euros passant de 10F à 2 euros. Le nombre d'actions ainsi que les données relatives aux calculs par action ont été retraités sur les exercices antérieurs à 1999 pour rester comparables.

(2) Le montant des bénéfices distribués inclut, pour les exercices 1996 et 2000, un précompte à payer de respectivement 1,3M€ et 4,2 M€.

## Tableau de variation des capitaux propres de la société Le Carbone-Lorraine

En M€	2000	1999	1998
<b>Montant au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>179,1</b>	<b>169,5</b>	<b>160,4</b>
Augmentation de capital	–	–	–
Augmentation de capital réservée aux salariés	6,5	3,3	0,2
Distribution de dividendes	(9,6)	(9,5)	(7,7)
Précompte	–	–	–
Résultat de l'exercice	17,7	14,5	5,8
Variation des provisions réglementées	(0,6)	1,5	1,6
Subventions d'investissements	(0,1)	(0,03)	(0,1)
Conversions d'obligations	–	–	9,8
Imputation de l'amortissement des frais d'augmentation de capital sur prime d'émission d'actions	(0,2)	(0,2)	(0,5)
Écart de réévaluation 1976	(0,3)	(0,02)	(0,02)
Constitution de provisions pour indemnités de départ en retraite, par imputation sur capitaux propres	(3,2)	–	–
<b>Montant au 31 décembre</b>	<b>189,3</b>	<b>179,1</b>	<b>169,5</b>

# Les informations juridiques et financières

62	Renseignements à caractère général concernant l'émetteur
64	Renseignements à caractère général concernant le capital
68	Organes d'administration, de direction et de surveillance
72	Rapport du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale Mixte des Actionnaires
74	Résolutions
80	Tableau de concordance

## Renseignements à caractère général concernant l'émetteur

### Dénomination sociale et siège social

LE CARBONE-LORRAINE  
Immeuble La Fayette  
2-3, place des Vosges  
La Défense 5, 92400 Courbevoie

### Forme, nationalité et législation

Société Anonyme régie par la législation française, notamment par la loi du 24 juillet 1966.

### Constitution et durée

La Société a commencé d'exister le 1er janvier 1937 et prendra fin le 31 décembre 2035, sauf cas de prorogation ou dissolution anticipée décidée par l'Assemblée Générale Extraordinaire.

### Objet social (statuts, article 3)

La Société a pour objet, en France et dans tous les autres pays :

L'accomplissement de toutes opérations concernant l'étude, la fabrication, la transformation, l'utilisation et la vente :

1. des produits, objets ou appareils à base de carbone associé ou non à d'autres matériaux ;
2. des poudres métalliques, des objets obtenus à partir de ces poudres, des alliages spéciaux et des objets obtenus à partir de ces alliages ;
3. des produits électromécaniques et électroniques ;
4. de tous les produits industriels, notamment métallurgiques, mécaniques, en matières plastiques et en élastomères ;
5. de tous autres produits, objets ou appareils pouvant avoir des connexions avec les précédents :
  - soit par l'utilisation de ceux-ci dans leur constitution,
  - soit par le développement des recherches,
  - soit par les procédés de fabrication, les applications industrielles ou les réseaux de commercialisation.

La Société, dans le domaine d'activité ci-dessus défini, pourra notamment se livrer aux opérations de toute nature se rapportant :

- aux matières premières, matériaux préparés, composants et éléments, pièces détachées et semi-produits, produits finis et appareils, combinaisons d'appareils, ensemble de toutes espèces et de toutes dimensions réunissant des combinaisons d'appareils,
- à tous travaux,
- à toutes techniques.

La Société pourra aussi réaliser indirectement les opérations relatives à des activités techniques, industrielles ou commerciales. Elle pourra, à cet effet, créer toutes sociétés et tous groupements, prendre toutes participations dans toutes sociétés de capitaux

ou de personnes, effectuer tous apports et toutes souscriptions, procéder à tous achats ou ventes de titres, de parts ou de droits sociaux.

Et, généralement, elle pourra réaliser toutes opérations industrielles, commerciales, financières, mobilières ou immobilières pouvant se rattacher principalement ou accessoirement à ces activités.

La Société pourra, en outre, prendre un intérêt, sous quelque forme que ce soit, dans toutes entreprises ou dans tous organismes français ou étrangers.

### Registre du Commerce et des Sociétés

RCS NANTERRE B 572 060 333 - CODE APE : 268 C.

### Lieu où peuvent être consultés les documents relatifs à la Société

Les documents relatifs à la Société et en particulier ses statuts, ses comptes, les rapports présentés à ses Assemblées par le Conseil d'Administration et les Commissaires aux Comptes peuvent être consultés au siège social auprès de :

M. Jean-Claude SUQUET  
Directeur Administratif et Financier  
LE CARBONE-LORRAINE  
Immeuble La Fayette  
2-3, place des Vosges  
La Défense 5, 92400 Courbevoie  
Tél. : (33) (1) 46 91 54 19

### Exercice social

L'exercice social commence le 1er janvier et s'achève le 31 décembre de chaque année.

### Répartition statutaire des bénéfices (statuts, article 26)

A la clôture de chaque exercice, le Conseil d'Administration dresse l'inventaire et les comptes annuels conformément aux dispositions du titre II du livre 1<sup>er</sup> du Code de Commerce.

Le bénéfice de l'exercice, tel qu'il apparaît au compte de résultat, est constitué par la différence entre les produits et les charges de l'exercice, après déduction des amortissements et des provisions.

Sur le bénéfice de l'exercice, diminué le cas échéant des pertes antérieures, il est fait un prélèvement d'un vingtième au moins affecté à la formation d'un fonds de réserve dit "réserve légale".

Lorsque ladite réserve aura atteint le dixième du capital, ce prélèvement cessera d'être obligatoire ; mais si, pour une cause quelconque, la réserve redescendait au-dessous du dixième du capital, le prélèvement reprendrait son cours.

Le bénéfice distribuable est constitué par le bénéfice de l'exercice, diminué des pertes antérieures ainsi que des sommes à porter en réserves conformément à la loi, et augmenté des reports bénéficiaires.

Sur ce bénéfice, il est tout d'abord prélevé un premier dividende égal à 5 % de la valeur nominale libérée et non remboursée des actions, sans que, si le bénéfice d'une année, après le prélèvement ci-dessus stipulé, ne permet pas ce paiement, les actionnaires puissent le réclamer sur les bénéfices des années subséquentes. Ensuite, l'Assemblée Générale, sur proposition du Conseil d'Administration, a le droit de décider le prélèvement de telles sommes qu'elle juge convenables, soit pour être reportées à nouveau, soit pour la constitution de réserves dont le Conseil détermine l'emploi.

Le solde est réparti aux actionnaires sans distinction. L'Assemblée Générale Ordinaire statuant sur les comptes de l'exercice a la faculté d'accorder à chaque actionnaire pour tout ou partie du dividende mis en distribution ou des acomptes sur dividende, une option entre le paiement du dividende ou des acomptes sur dividende en numéraire ou en actions.

L'Assemblée Générale Ordinaire peut, en outre, décider la mise en distribution des sommes prélevées sur les réserves dont elle a la disposition ; dans 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.

### Assemblée Générale (statuts, article 25)

#### Convocation-Admission

Les Assemblées d'actionnaires sont convoquées dans les conditions prévues par la loi et délibèrent aux conditions de quorum et de majorité fixées par la loi. Les réunions ont lieu soit au siège social, soit dans un autre lieu précisé dans l'avis de convocation.

Les Assemblées Générales se composent de tous les actionnaires propriétaires d'au moins une action libérée des versements exigibles.

Les propriétaires d'actions nominatives ont le droit d'assister à l'Assemblée Générale si leurs actions ont été inscrites en compte cinq jours avant la date fixée pour la réunion.

Les propriétaires d'actions au porteur doivent, pour avoir le droit d'assister à l'Assemblée, justifier de l'immobilisation de leurs titres cinq jours avant la date fixée pour la réunion.

Le Conseil d'Administration a toujours la faculté de réduire ces délais.

Les Assemblées sont présidées par le Président du Conseil d'Administration ou, en son absence, par le Vice-Président ou l'un des Vice-Présidents et, à défaut, par un Administrateur spécialement délégué à cet effet par le Conseil. A défaut, l'Assemblée élit elle-même son Président.

Les procès-verbaux d'Assemblées sont dressés et leurs copies certifiées par le Président du Conseil d'Administration, le Directeur Général, le Secrétaire du Conseil d'Administration ou un fondé de pouvoir habilité à cet effet.

### Franchissement de seuil (statuts, article 11 ter)

Les statuts de la Société prévoient une obligation de déclaration de tout franchissement de seuil supérieur ou égal à 1% en capital ou en droits de vote.

### Intervention de la société sur ses propres actions (visa COB n°00-618 du 21 avril 2000)

L'Assemblée Générale Mixte du 10 mai 2000 a autorisé conformément aux articles L225-209 et suivants du Code de Commerce, la Société à opérer en bourse sur ses propres actions:

- afin de régulariser le cours de Bourse,
  - pour attribution ou cession aux salariés dans le cadre de la participation des salariés aux fruits de l'expansion, de plans d'actionnariat salarial ou de plans d'épargne entreprise,
  - pour utilisation dans le cadre d'opérations de croissance externe,
- ou, plus généralement, dans le cadre d'une politique de gestion patrimoniale et financière.

Le prix d'achat ne devait pas excéder 90 euros par action et le prix de vente ne devait pas être inférieur à 35 euros par action après les ajustements liés aux opérations sur le capital de la Société.

Au cours de l'exercice 2000, la Société a fait usage de ladite autorisation, dans les conditions indiquées dans le rapport du Conseil d'Administration. Une nouvelle autorisation de rachat d'actions est proposée à l'Assemblée Générale Mixte du 2 mai 2001.

### Droit de vote double

Il n'existe pas de droit de vote double.

## Dépendance de la Société

Aucun brevet, licence ou contrat d'approvisionnement n'a d'importance significative sur l'activité ou la rentabilité de la Société.

Valeo est le premier client du Groupe et représente 7% du chiffre d'affaires consolidé. Carbone Lorraine bénéficie pour une partie importante de ses ventes auprès de ce client d'un contrat d'exclusivité de fourniture à échéance fin 2002. Cette situation provient de l'acquisition par le Groupe d'une usine d'aimants appartenant à ITT-Automotive, société elle-même reprise ensuite par Valeo. Le Groupe s'attache à diversifier sa clientèle en Amérique du Nord par des développements techniques et commerciaux.

Aucun autre client ne représente plus de 3% du chiffre d'affaires consolidé.

## Litiges

Carbone of America Industries Corp. a signé le 13 mars 2000 une transaction avec le Département américain de la Justice qui a mis fin à l'enquête portant sur ses activités graphites. Suite à cette transaction, COAIC fait l'objet de réclamations de la part de certains de ses clients américains, pour lesquelles les provisions nécessaires ont été constituées. Le Groupe a poursuivi en 2000 la mise en place de procédures visant à prévenir le renouvellement d'affaires analogues.

A la connaissance de la Société, il n'existe aucun autre litige ou arbitrage susceptible d'avoir ou ayant eu dans un passé récent une incidence significative sur la situation financière, l'activité ou le résultat de la Société et du Groupe.

## Renseignements à caractère général concernant le capital

### Conditions

Les modifications du capital et des droits respectifs des diverses catégories d'actions sont effectuées conformément aux prescriptions légales.

### Montant et composition du capital (statuts, article 6)

A la date du 31 décembre 2000, le capital social est fixé à € 22 219 466 divisé en 11 109 733 actions de € 2, toutes de même catégorie.

### Autorisations d'augmentations de capital

#### AGM du 10 mai 2000

L'Assemblée Générale Mixte 10 mai 2000 a autorisé le Conseil d'Administration :

- à émettre, avec maintien du droit préférentiel de souscription, des actions ainsi que toutes valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, à des actions de la Société,
- à émettre, avec suppression du droit préférentiel de souscription, des obligations convertibles, des obligations à bon de souscription d'action ainsi que toutes valeurs mobilières donnant accès, immédiatement et/ou à terme, à des actions de la Société.

Le montant nominal maximum des augmentations de capital social, immédiates et/ou à terme, susceptibles d'être réalisées en vertu de cette autorisation est de 10 millions d'euros, étant précisé qu'à ce montant nominal s'ajoutera, éventuellement, le montant nominal des actions à émettre en supplément pour préserver le droit des titulaires des valeurs mobilières donnant droit à des actions, conformément à la loi.

Cette autorisation, qui annule les autorisations antérieures, est valable jusqu'au 10 juillet 2002. Elle n'a pas été utilisée à ce jour.

L'Assemblée Générale Mixte du 10 mai 2000 a également autorisé le Conseil d'Administration à émettre des actions réservées aux salariés adhérents au plan d'épargne Groupe. Le montant nominal maximum des augmentations de capital social, immédiates et/ou à terme, susceptibles d'être réalisées en vertu de cette autorisation est de 800 000 euros. L'autorisation est valable jusqu'au 10 mai 2003 et n'a pas été utilisée à ce jour.

L'Assemblée Générale Mixte du 10 mai 2000 a par ailleurs autorisé le Conseil d'Administration à consentir au bénéfice des dirigeants sociaux et des salariés du Groupe ou de certains d'entre eux des options donnant droit à la souscription d'actions nouvelles ; le montant nominal maximum des augmentations de capital autorisé par cette émission est limité à 870 000 euros, correspondant à 435 000 actions nouvelles de 2 euros de nominal chacune. Le Conseil a décidé, dans sa séance du 10 mai 2000, de faire usage de ladite autorisation en attribuant des options permettant à certains cadres et dirigeants de la Société d'acquérir au total 431 400 actions de € 2 de nominal. Le solde non utilisé de l'autorisation, après prise en compte des annulations, est de 8 100 actions.

L'autorisation est valable jusqu'au 10 mai 2005.

### AGM du 20 avril 1998

L'Assemblée Générale Mixte du 20 avril 1998 a autorisé le Conseil d'Administration :

- à émettre des actions réservées aux salariés adhérents au plan d'épargne Groupe,
- à émettre des actions assorties de bons de souscription d'actions réservées aux salariés adhérents au plan d'épargne Groupe.

Le montant nominal maximum cumulé des augmentations de capital social, immédiates et/ou à terme, susceptibles d'être réalisées en vertu de cette autorisation est de 3 millions de francs, correspondant à 300 000 actions nouvelles de 10 francs de nominal chacune, étant précisé qu'à ce montant nominal s'ajoutera, éventuellement, le montant nominal des actions à émettre en supplément pour préserver les droits des titulaires des valeurs mobilières donnant droit à des actions conformément à la loi. Le Conseil du 18 janvier 2000 a fait usage du solde non utilisé de cette autorisation en offrant aux salariés la possibilité de souscrire 200 000 actions nouvelles au prix de 31 euros. Il a ainsi été souscrit 199 998 actions nouvelles représentant une augmentation de capital de 399 996 euros.

### AGM du 22 avril 1997

L'Assemblée Générale Mixte du 22 avril 1997 a autorisé le Conseil d'Administration à consentir au bénéfice des dirigeants sociaux et des salariés du Groupe ou de certains d'entre eux des options donnant droit à la souscription d'actions nouvelles ; le montant nominal maximum des augmentations de capital autorisé par cette émission est de 3 500 000 francs, correspondant à 350 000 actions nouvelles de 10 francs de nominal chacune. Le Conseil a décidé, dans sa séance du 15 septembre 2000, de faire usage de ladite autorisation en attribuant des options permettant à certains cadres et dirigeants de la Société d'acquérir au total 9 000 actions de € 2 de nominal. Le solde non utilisé de cette autorisation, après prise en compte des annulations, est de 31 004 actions. L'autorisation est valable jusqu'au 21 avril 2002.

### Certificats de droits de vote Certificats d'investissement

Néant.

### Titres donnant accès au capital

Entre juillet 1995 et décembre 2000, il a été attribué des options de souscription dont 14 271 ont été exercées durant l'exercice 2000. Le nombre d'options restant à exercer au 31/12/00, après prise en compte des annulations, permet d'acquérir 867 567 actions nouvelles de € 2 de nominal.

A part les options de souscription, il n'existe pas d'autres titres donnant accès au capital de Carbone Lorraine.

## Tableau d'évolution du capital<sup>(1)</sup>

Dates	Nature de l'opération	Capital après opération	Prime d'émission	Nombre cumulé d'actions après opération
31/12/1997	Création de 27 483 actions de F 50 nominal par suite de la conversion de 26 862 obligations convertibles 1988	98 821 550	20 205 723	1 976 431
31/12/1997	Création de 47 213 actions par suite de la conversion de 46 289 obligations convertibles 1993	101 182 200	20 779 332	2 083 644
19/06/1998	Division du nominal des actions, cf. 11 <sup>e</sup> résolution AGM du 20 avril 1998	-	-	10 118 220
31/12/1998	Création de 654 720 actions de F 10 nominal par suite de la conversion, avant division du nominal, de 128 330 obligations convertibles 1993	107 729 400	57 711 624	10 772 940
31/12/1998	Création de 12 997 actions de F 10 nominal par la levée d'options de souscription, dont 1 437 avant division du nominal et 5 812 après division du nominal	107 859 370	1 378 575	10 785 937
05/05/1999	Conversion du nominal des actions de F 10 à € 2, cf. 7 <sup>e</sup> résolution AGM du 5 mai 1999	21 571 874	(5 128 819)	10 785 937
27/05/1999	Création de 99 962 actions de € 2 nominal par suite de l'augmentation de capital réservée aux salariés	21 771 798	2 898 898	10 885 899
31/12/1999	Création de 9 565 actions de € 2 nominal par la levée d'options de souscription	21 790 928	170 470	10 895 464
17/06/2000	Création de 199 998 actions de € 2 nominal par suite de l'augmentation de capital réservée aux salariés	22 190 924	5 799 942	11 095 462
31/12/2000	Création de 14 271 actions de € 2 nominal par la levée d'options de souscription	22 219 466	224 024	11 109 733

<sup>(1)</sup> A partir du 5 mai 1999, date de la conversion du capital en euros, les chiffres sont donnés en euros.

## Répartition actuelle du capital et des droits de vote

### Évolution de la répartition du capital

% capital	31/12/00	31/12/99	31/12/98
BNP Paribas	21,1	21,6	21,8
Public	78,4	78,4	78,2
Autocontrôle	0,5	-	-
<b>Total</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

### Capital

Au 31/12/2000, le capital de la Société est de 22 219 466 € divisé en 11 109 733 actions de € 2 nominal chacune. Le nombre de droits de vote est de 11 053 389.

### Répartition du capital au 31 décembre 2000

31.12.2000	Nombre d'actions	Capital %	Droits de vote %
BNP Paribas	2 348 760	21,1	21,2
Public, dont :	8 704 629	78,4	78,8
- Lazard Asset Management	561 035	5,0	5,0
- Actionnaires salariés	373 123	3,4	3,4
Autocontrôle	56 344	0,5	-
<b>Total</b>	<b>11 109 733</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

A la connaissance de la Société, il n'y a pas d'actionnaires autres que BNP Paribas et Lazard Asset Management qui détiennent plus de 5 % du capital et des droits de vote de la Société.

Les organes de direction et d'administration possèdent 33 717 actions. Le personnel détient 3,4% du capital, principalement au travers de Fonds Communs de Placement de l'entreprise.

Les options de souscription d'actions attribuées aux membres de l'organe de direction sont au nombre de 343 000.

A part les options de souscription, il n'existe aucun autre titre donnant accès au capital de Carbone Lorraine.

Franchissement de seuil : en date du 13 avril 2000, Lazard Asset Management a franchi à la hausse le seuil de 5% du capital.

Nombre d'actionnaires : 22 800 sur la base des encours SICOVAM au 31 décembre 2000.

A la connaissance de la Société, la répartition du capital au 31.12.2000 était la suivante : actionnaires individuels : 16,4% ; actionnaires salariés : 3,4% ; BNP Paribas : 21,1% ; autres investisseurs français : 28,1% ; investisseurs étrangers : 31% (dont investisseurs britanniques : 11% et américains : 10%).

La Société n'a connaissance d'aucun pacte d'actionnaires, ni de convention relative à son capital.

La Société dispose d'un autocontrôle direct sur ses propres actions, à hauteur de 0,5% du capital.

Par ailleurs, aucune offre publique d'achat ou d'échange, ni aucune garantie de cours n'a concerné les titres de l'émetteur au cours des trois dernières années. L'émetteur n'a en outre engagé aucune opération de ce type à l'égard d'autres sociétés pendant la même période.

## Marché des titres

### Lieu de cotation et catégories des titres cotés

Les actions sont admises au Premier Marché de la Bourse de Paris au SRD (Service à Règlement Différé).  
L'action Carbone Lorraine fait partie de la composition de l'indice SBF 120 et Euronext 150.

11 109 733 actions sont admises à la cote.

### Transactions des 18 derniers mois <sup>(1)</sup>

Action	Nb d'actions échangées (en unité)	Capitaux échangés (en M€)	Cours extrêmes	
			Plus haut (en €)	Plus bas (en €)
<b>1999</b>				
Août	689 842	32,6	51,60	44,00
Septembre	1 308 705	69,0	57,70	48,00
Octobre	861 075	37,6	52,30	39,37
Novembre	955 073	36,7	40,90	35,22
Décembre	1 204 534	52,0	46,80	37,22
<b>2000</b>				
Janvier	511 178	22,1	45,60	40,60
Février	676 745	26,32	42,53	36,20
Mars	796 178	32,84	45,20	37,25
Avril	704 326	33,49	49,98	41,50
Mai	447 332	22,24	52,00	45,16
Juin	225 437	10,45	50,90	40,00
Juillet	384 934	16,59	45,69	40,07
Août	457 594	20,45	49,00	41,50
Septembre	629 553	31,50	53,75	46,00
Octobre	530 681	26,54	51,75	48,00
Novembre	588 370	31,47	55,95	50,10
Décembre	390 702	20,62	55,80	48,50
<b>2001</b>				
Janvier	405 989	12,83	53,00	46,60

(1) Source : EURONEXT.

## Dividendes

Exercice	Nombre d'actions à la clôture de l'exercice	Revenu par action (en €)			Cours de Bourse (en €)			Taux de rendement global sur la base du dernier cours
		Dividende net	Avoir fiscal	Revenu global	+ Haut	+ Bas	Dernier	
1995	1 836 352	0,43	0,21	0,64	22,26	11,89	12,80	5,00 %
1996	1 929 409	0,55	0,27	0,82	31,98	12,65	29,94	2,75 %
1997	2 023 644	0,76	0,38	1,14	57,93	28,96	57,32	2,00 %
1998 <sup>(1)</sup>	10 785 937	0,88	0,44	1,32	93,39	32,32	40,40	3,28 %
1999 <sup>(2)</sup>	10 895 464	0,88	0,44	1,32	57,70	34,01	46,80	2,82 %
2000	11 109 733	1,06	0,53	1,59	55,95	36,20	53,00	3,00 %

(1) En date du 19 juin 1998, le nominal de l'action de 50 F a été divisé par 5 pour être porté à 10 F par action. En conséquence, les données antérieures à 1998 ont été ajustées pour rester comparables.

(2) En date du 5 mai 1999, le nominal de l'action a été converti en euros pour être porté à 2€ par action.

Les dividendes sont prescrits dans les formes et délais légaux, soit 5 ans à compter de leur date de mise en paiement. Passé ce délai, ils sont versés au Trésor.

Au titre de l'exercice 2000, la deuxième résolution de l'Assemblée Générale Mixte du 2 mai 2001 prévoit de fixer le dividende à € 1,06 par action, auquel s'ajoute un avoir fiscal de € 0,53 par action portant le revenu global à € 1,59.

## Organes d'administration, de direction et de surveillance

### Conseil d'Administration au 8 mars 2001

**Président :**

**Claude COCOZZA**  
nommé le 6 mars 1997

*Administrateur et Président :*  
FERRAZ SA, CARBONE LORRAINE NORTH AMERICA, UGIMAG SA  
*Administrateur :*  
Compagnie de FIVES-LILLE, Entreprise THIVENT, UGIMAG INC, SOFACEL

**Administrateurs :**

**Jean-Pierre CAPRON<sup>(1)</sup>**  
nommé le 11 juillet 1995

*Administrateur et Président-Directeur Général :*  
Compagnie de FIVES-LILLE, FCB, FCB CIMENT, STEIN ATKINSON STORDY Ltd  
*Membre du Conseil de Surveillance :*  
Consortium de Réalisation  
*Administrateur :*  
COPAREX International, NORDON & CIE, COFLEXIP, STEIN HEURTEY, DMS, PIERRE GUERIN SA, E.G.C.I.  
PILLARD, GIUSTINA International s.r.l, CINETIC Industries, Inc., INGERSOL CINETIC AUTOMATION CORP.  
*Représentant permanent de :*  
FCB chez FCB DMI et GI 96  
STEIN HEURTEY chez CELES  
Compagnie de FIVES-LILLE chez FIVES Combustion, CINETIC INDUSTRIES, PROCEDAIR S.A.,  
FCB ALUMINIUM, FIVES CAIL

**Robert CHAUPRADE<sup>(1)</sup>**  
nommé le 11 juillet 1995

*Gérant de :*  
SARL Robert CHAUPRADE Consultant  
*Ancien Président-Directeur Général de :*  
Matra Électronique

**Hervé COUFFIN**  
nommé le 11 juillet 1995

*Président de :*  
FINANCIÈRE FELIX  
*Membre du Comité Exécutif*  
PARIBAS AFFAIRES INDUSTRIELLES (PAI)  
*Administrateur :*  
Compagnie de FIVES-LILLE, CEVA SANTE ANIMALE, COPAREX INTERNATIONAL  
*Membre du Conseil de Surveillance :*  
ATOS ORIGIN  
*Représentant permanent de :*  
PARIBAS PARTICIPATIONS chez BOUYGUES TELECOM  
PAI MANAGEMENT chez GERFIN (Groupe GERFLOR) et BEAUFOUR IPSEN  
PROJINTER chez PARIBAS SANTE

**Jean-Claude KARPELES<sup>(1)</sup>**  
nommé le 5 mai 1999

*Président du Conseil de Surveillance de :*  
Société Agricole du Château de Campuguet  
*Délégué Général :*  
FIEEC  
*Administrateur :*  
RGE SA, BIPE

**Patrick KRON<sup>(1)</sup>**  
nommé le 11 juillet 1995

*Président du Directoire de :*  
IMERYS  
*Président de :*  
MIRCAL (France), IMERYS UK Ltd (Grande-Bretagne), IMERYS USA, Inc. (USA), PLIBRICO SA (Luxembourg)  
et de PLIBRICO GmbH (Allemagne)  
*Administrateur :*  
TIMCAL S.A (Suisse), TREIBACHER (Autriche)

**Walter PIZZAFERRI<sup>(1)</sup>**  
nommé le 5 mai 1999

*Directeur associé de :*  
STRATORG

**Hervé RUDAUX**  
nommé le 11 juillet 1995

*Administrateur de :*  
INTERCOS, CEVA Santé Animale  
*Membre du Conseil de Surveillance de :*  
EFFIK  
*Censeur de :*  
NICOX

<sup>(1)</sup> Administrateurs indépendants

Dans sa séance du 11 juillet 1995, le Conseil d'Administration a adopté un règlement intérieur qui précise que, outre ses pouvoirs légaux, le Conseil d'Administration : approuve chaque année les orientations stratégiques et les objectifs à moyen terme dans le cadre d'un plan triennal, examine le budget de l'année suivante, prend acte des plans d'action envisagés, fixe l'enveloppe globale d'investissements et est informé des projets d'investissements importants.

Le règlement intérieur définit également les responsabilités du Comité des Comptes et du Comité des Rémunérations et des Nominations qui sont énoncées ci-après.

Le Conseil d'Administration s'est réuni 4 fois durant l'année 2000.

## Comités constitués par le Conseil d'Administration

### Comité des Comptes

Le Conseil d'Administration a créé un Comité des Comptes placé sous sa responsabilité. Le Comité des Comptes est composé au minimum de 3 membres et au maximum de 5 membres, désignés par le Conseil parmi ses membres. Ce Comité, qui se réunit au moins deux fois par an, a pour mission :

- d'examiner et d'évaluer les documents financiers diffusés par la Société dans le cadre des arrêtés de comptes annuels,
- de s'assurer du suivi des recommandations préconisées par les Commissaires aux Comptes et l'audit interne,
- plus généralement d'examiner toute question relative à l'établissement, au contrôle ou à la publication des comptes individuels ou consolidés, annuels ou intérimaires de la Société,
- d'assurer la surveillance de l'efficacité du contrôle externe et du contrôle interne de la Société.

Le Conseil d'Administration a nommé membres du Comité des Comptes : Robert CHAUPRADE, administrateur indépendant, Jean-Claude KARPELES, administrateur indépendant et Hervé RUDAUX, qui en assure la Présidence.

Le Comité des Comptes s'est réuni 3 fois durant l'exercice 2000.

### Comité des Rémunérations et des Nominations

Le Conseil d'Administration a créé un Comité des Rémunérations et des Nominations placé sous sa responsabilité. Le Comité des Rémunérations et des Nominations est composé au minimum de 3 membres et au maximum de 5 membres, désignés par le Conseil parmi ses membres.

Ce Comité émet des recommandations sur :

- la rémunération du Président-Directeur Général et des membres du Comité Directeur,
- les avantages divers (retraite, prévoyance..) qui pourraient être adjoints à ces rémunérations,
- l'attribution éventuelle d'options de souscription ou d'achat (bénéficiaires, nombre d'actions, conditions de prix),
- la nomination de nouveaux administrateurs et de nouveaux membres du Comité Directeur.

Patrick KRON, qui en assure la Présidence, Jean-Pierre CAPRON et Hervé COUFFIN, tous trois administrateurs n'ayant pas de responsabilité opérationnelle, ainsi que Claude COCOZZA, qui participe aux délibérations pour les questions qui ne le concernent pas personnellement.

Le Comité des Rémunérations et des Nominations s'est réuni 1 fois durant l'exercice 2000.

### Comité Directeur

Le Comité Directeur, organe de direction, est composé de sept membres :

C. COCOZZA	Président-Directeur Général
M. CONIGLIO	Directeur Général Adjoint Directeur des départements Applications Electriques et Systèmes et Matériaux Avancés
J.M. ESCONDEUR	Directeur du département Aimants Permanents
R. FOURCAULT	Directeur des Systèmes d'Information
M. RENART	Directeur du département Protection Electrique
J.C. SOBEL	Directeur des Ressources Humaines
J.C. SUQUET	Directeur Administratif et Financier

## Intérêt des dirigeants dans le capital de l'émetteur

Nombre d'actions détenues par les organes de direction et d'administration : 33 717.

### Rémunération et avantages en nature

Le montant global des rémunérations et jetons de présence attribués au Conseil d'Administration et aux organes de direction de la Société s'élève pour 2000 à 1 472 954 euros et se décompose en :

- jetons de présence : 48 784 euros
- rémunération allouée en 2000 aux membres de l'organe de direction (Comité Directeur) : 1 424 170 euros dont 6 000 euros de jetons de présence.

Cette rémunération est constituée d'une rémunération de base (1 207 674 euros) et d'une rémunération variable correspondant au bonus lié aux performances réalisées en 1999 et payé en 2000. La rémunération de base est fixée par le Comité des Rémunérations et des Nominations, après avis de consultants spécialisés sur les pratiques du marché. Le système des bonus pour le Comité Directeur repose sur les réalisations obtenues par rapport :

- aux objectifs de rentabilité des capitaux employés (ROCE), eux-mêmes fixés en fonction des objectifs généraux du Groupe et de l'impact des acquisitions ;
- aux objectifs de croissance du résultat courant net par action ;
- à certains objectifs individuels.

### Options conférées sur les actions de l'émetteur à l'ensemble des membres de l'organe de direction dans sa composition actuelle

Les options de souscription d'actions attribuées aux membres de l'organe de direction sont au nombre de 343 000, dont 50 000 au titre du plan 1995, 32 500 au titre du plan 1996, 57 500 au titre du plan 1997, 65 000 au titre du plan 1999, et 138 000 au titre du plan 2000. Les membres de l'organe de direction ne possèdent pas d'option de souscription ou d'achat d'actions sur les filiales du Groupe.

### Conventions visées à l'article L 225-38 du Code de Commerce

La société-mère a signé une convention de trésorerie avec ses filiales françaises. Cette convention est considérée comme étant de gestion courante. La société-mère centralise les besoins ou excédents de financement courants des sociétés françaises. Elle reçoit une rémunération administrative normale au titre de son rôle de centralisateur.

Le Carbone-Lorraine a également signé, le 5 mai 2000, une convention "Euro Cash Pooling" avec la banque ABN AMRO ainsi qu'une convention de trésorerie

intra-Groupe en vue de mettre en place une gestion centralisée et automatisée des trésoreries des filiales du Groupe Carbone Lorraine de la zone euro.

La société-mère a signé en 1998 une convention de prestation de services avec un administrateur au titre d'une mission de conseil rémunérée sur la base d'une indemnité journalière. Cette mission a été étendue en 1999 à une autre activité du Groupe et elle s'est poursuivie sur 2000.

### Prêts et garanties accordés aux dirigeants

Néant.

## Schémas d'intéressement du personnel

### Contrats d'intéressement et participation

#### Accord d'intéressement des salariés

Depuis 1982, la société Le Carbone-Lorraine France développe une politique d'intéressement de son personnel aux résultats de la Société.

En date du 29 juin 2000, un nouvel accord d'intéressement a été signé pour les exercices 2000, 2001 et 2002. Le montant global de l'intéressement est fixé à 8,4 % du résultat d'exploitation corrigé des frais financiers liés au Fonds de Roulement de Gestion de la société LCL France auquel s'ajoute 3,6 % du résultat courant consolidé du Groupe Carbone-Lorraine. Pour le calcul de l'intéressement, le résultat d'exploitation corrigé de LCL France et le résultat courant consolidé sont plafonnés à 9 % des chiffres d'affaires respectifs.

(en milliers €)	2000	1999	1998	1997	1996
Sommes affectées au personnel	2 500	2 333	2 354	1 959	1 371

#### Accord de participation

En date du 27 juin 1985, et prolongé dans ses avenants du 29 juin 1990, puis du 21 mai 1991, un accord de participation des salariés aux fruits de l'expansion de la société LCL France précise qu'une réserve spéciale de participation est constituée conformément à l'obligation qui en est faite par les dispositions des articles L442-2 et R442-2 du code du travail.

(en milliers €)	2000	1999	1998	1997	1996
Sommes affectées au personnel	0	0	0	483	0

Le montant total de l'intéressement et de la participation ne peut excéder 8,5% de la masse salariale annuelle.

### Options et Plan d'Épargne Entreprise

Les Assemblées Générales Mixtes des 22 mai 1995, 22 avril 1997, 20 avril 1998 et 10 mai 2000 ont accordé les autorisations financières destinées à permettre le développement d'un actionariat salarial au moyen d'un plan d'épargne d'entreprise et de plans de souscription d'actions.

Les augmentations de capital réservées aux salariés sont attribuées aux salariés adhérents au Plan d'Épargne Groupe au travers d'un FCPE pour les salariés français et par actionariat direct pour les salariés étrangers.

### Plan d'Épargne Groupe

L'Assemblée Générale Extraordinaire du 20 avril 1998 a autorisé le Conseil à augmenter le capital social, en une ou plusieurs fois, par émission d'actions réservées aux salariés, notamment dans le cadre d'un Plan d'Épargne Groupe. Le montant nominal maximum autorisé est de 3 millions de francs.

L'Assemblée Générale Mixte du 10 mai 2000 a autorisé le Conseil à augmenter le capital social, en une ou plusieurs fois, par émission d'actions réservées aux salariés adhérents au Plan d'Épargne Groupe. Le montant nominal maximum autorisé est de 800 000 euros.

Aucune émission d'actions réservées aux salariés n'est intervenue durant l'exercice 1998.

Le Conseil du 8 mars 1999 a fait usage de l'autorisation de l'Assemblée Générale Extraordinaire du 20 avril 1998 en ouvrant la souscription à une augmentation de capital réservée représentant 100 000 actions nouvelles au prix de 31 euros. Le prix a été payé par le souscripteur après déduction d'un abondement de 25% (dans la limite d'un achat de 10 000 francs).

La période de souscription ouverte du 29 mars 1999 au 16 avril 1999 s'est traduite par la souscription de 99 962 actions nouvelles, représentant une augmentation de capital de 199 924 euros, la prime d'émission s'élevant à 2 898 898 euros. Les actions ont pris jouissance à compter du 27 mai 1999, date de réalisation de l'augmentation de capital.

Le Conseil du 18 janvier 2000 a fait usage du solde non utilisé de l'autorisation de l'Assemblée Générale Extraordinaire du 20 avril 1998 en ouvrant la souscription à une augmentation de capital réservée représentant 200 000 actions nouvelles au prix de 31 euros. L'augmentation de capital réservée aux

salariés en 2000 a fait l'objet d'une note d'opération visée par la COB (visa n° 00-567 du 14 avril 2000). La période de souscription ouverte du 17 avril 2000 au 12 mai 2000 s'est traduite par la souscription de 199 998 actions nouvelles représentant une augmentation de capital de 399 996 euros, la prime d'émission s'élevant à 5 799 942 euros. Les actions ont pris jouissance le 15 juin 2000, date de réalisation de l'augmentation de capital.

### Options

Les Assemblées Générales Extraordinaires des 22 mai 1995, 22 avril 1997 et 10 mai 2000 ont autorisé le Conseil d'Administration à consentir en une ou plusieurs fois, des options de souscription d'actions de la Société au profit de tout ou partie des dirigeants sociaux de la Société et des sociétés qui lui sont liées. Les catégories de personnel bénéficiaires de ces options sont, lors de chaque utilisation de l'autorisation, déterminées par le Conseil d'Administration.

Sur proposition du Comité des Rémunérations et des Nominations, le Conseil d'Administration a offert à 86 cadres du Groupe la possibilité d'acquérir 904 400 actions selon les modalités indiquées dans le tableau ci-dessous.

Compte tenu des autorisations accordées, le solde disponible au 31/12/2000 est de 39 104 actions.

	Plan 2000 (sept.)	Plan 2000 (mai)	Plan 1999	Plan 1998	Plan 1997	Plan 1996	Plan 1995
Nombre d'options émises <sup>(1)</sup>	9 000	426 900	170 000	5 000	131 875	69 750	91 875
Prix d'exercice (en €)	47,9	47,0	36,0	53,78	37,86	22,29	17,26
Date d'exercice	16/10/05 au 16/10/10	11/3/05 au 11/3/10	9/3/04 au 9/3/09	15/12/03 au 14/1/05	18/6/02 au 17/6/05	1/7/98 au 20/6/03	1/11/98 au 30/6/02
Options levées au 31/12/2000	0	0	0	0	0	6 000	30 833
Options restant à lever	9 000	426 900	170 000	5 000	131 875	63 750	61 042

(1) Après prise en compte des annulations.

## Rapport du Conseil d'Administration

Mesdames, Mesdemoiselles, Messieurs,

Nous vous avons réunis en Assemblée Générale Mixte à l'effet :

- d'approuver les comptes de l'exercice 2000 et de procéder à l'affectation des résultats,
- d'autoriser la Société à opérer en Bourse sur ses propres actions conformément aux réglementations en vigueur,
- de renouveler le mandat de certains administrateurs,
- d'approuver la filialisation des branches françaises d'activité "Applications Electriques", "Composants" et "Equipements de Génie Chimique",
- de relever le seuil de détention pour les actions d'administrateurs.

### Au titre de l'Assemblée Générale Ordinaire

#### Affectation du résultat

Le Conseil d'Administration propose le versement d'un dividende net de 1,06 euro par action. L'affectation des résultats de l'exercice 2000 serait la suivante :

Origine	(en milliers €)	
Report à nouveau débiteur	3 216	
Résultat de l'exercice (profit)		17 703
Prélèvement sur les primes d'émission d'actions		7 655
<b>Affectation</b>		
Réserve légale	43	
Réserve spéciale des plus values à long terme	6 172	
Dividendes statutaires (5 % du capital)	1 111	
Dividende complémentaire	10 665	
Précompte	4 151	
<b>Totaux</b>	<b>25 358</b>	<b>25 358</b>

Le paiement du dividende serait effectué à compter du 9 mai 2001.

La comparaison avec les dividendes afférents aux exercices précédents (corrigés de la division du nominal de l'action et du passage à l'euro) se présenterait comme suit :

En €	Dividende net	Impôt payé au Trésor	Revenu global
1997	0,76	0,38	1,14
1998	0,88	0,44	1,32
1999	0,88	0,44	1,32
2000	1,06	0,53	1,59

#### Conventions réglementées

Conformément aux dispositions de l'article L225-40 du Code de Commerce, les Commissaires aux Comptes présentent un rapport spécial sur les conventions relevant de l'article 225-38 du Code de Commerce.

#### Rachat de ses actions par la Société

L'Assemblée Générale Ordinaire du 10 mai 2000 a autorisé la Société à opérer sur ses propres actions conformément à la loi 98-546 du 7 juillet 1998.

Au cours de l'année 2000, la Société a fait usage de cette autorisation dans le cadre d'opérations de régularisation du cours de Bourse. A ce titre, 95 078 actions ont été achetées au cours moyen de 46,6 euros et 38 734 actions ont été vendues au cours moyen de 52,2 euros. Le nombre d'actions inscrites au compte de la Société au 31/12/2000 s'élève à 56 344 actions, représentant 0,5 % du capital de la Société. Le montant des frais de négociation s'élève à 17 827 euros. Votre Conseil d'Administration souhaite renouveler la délégation consentie par l'Assemblée Générale Ordinaire du 10 mai 2000 autorisant la Société à opérer sur ses propres actions dans les conditions prévues par la loi n° 98-546 du 7 juillet 1998 et déléguer à la Direction Générale de la Société la possibilité d'acheter des actions dans une fourchette de prix correspondant à un prix d'achat de 90 euros par action et à un prix de vente de 35 euros par action. La Société se réserve la possibilité d'utiliser l'intégralité du programme autorisé. L'intention du Conseil d'Administration serait d'utiliser cette autorisation par ordre de priorité :

- en vue de la régularisation du cours de Bourse, par des opérations systématiquement réalisées en contre-tendance,
- pour attribution ou cession aux salariés dans le cadre de la participation aux fruits de l'expansion, de plans d'actionnariat salarial ou de plans d'épargne entreprise,
- dans le cadre d'opérations de croissance externe,
- pour mettre en œuvre d'une politique de gestion patrimoniale et financière.

#### Renouvellement du mandat de certains administrateurs

Les mandats de MM. Coccozza, Capron, Chauprade, Couffin, Kron et Rudeaux arrivant à échéance, nous vous proposons de renouveler leurs mandats pour une nouvelle période de 6 ans.

### Au titre de l'Assemblée Générale Extraordinaire

#### Filialisation des activités "Applications Electriques", "Composants" et "Equipements de Génie Chimique" de la société-mère

Nous vous demandons d'approuver les apports, par voie de scission, des branches d'activités dites "Applications Electriques", "Composants" et "Equipements de Génie Chimique" telles que définies ci-dessous, et la rémunération de ces apports sous forme de l'émission de :

- 25 363 337 actions de la société Carbone Lorraine Applications Electriques,
- 19 857 721 actions de la société Carbone Lorraine Composants,
- 17 282 666 actions de la société Carbone Lorraine Equipements Génie Chimique.

#### Motifs de l'opération proposée :

Le Groupe Carbone Lorraine est mondialement reconnu en tant que spécialiste des composants électriques et de systèmes

et matériaux avancés. Le Carbone Lorraine SA, au sein de ses différents établissements industriels situés en France, fabrique et commercialise des gammes de produits extrêmement variés qui sont destinés à des clientèles industrielles spécifiques. Ces gammes de produits sont actuellement regroupées dans trois pôles d'activités dénommés "Applications Electriques", "Composants" et "Equipements de Génie Chimique".

L'activité "Applications Electriques" de la Société, exploitée dans l'établissement d'Amiens, regroupe la fabrication et la vente de balais pour moteurs électriques.

L'activité "Composants" de la Société, exploitée dans l'établissement de Gennevilliers, regroupe la fabrication et la vente de produits en graphite et céramique métal pour applications hautes températures et freins.

L'activité "Equipements de Génie Chimique" de la Société, exploitée dans l'établissement de Pagny-sur-Moselle, regroupe la fabrication et la vente d'équipements et de systèmes pour applications thermiques anticorrosion.

La filialisation de chacune des branches d'activité s'inscrit dans le cadre d'une restructuration interne des activités de la Société pour répondre à plusieurs objectifs :

- rationaliser l'organisation du Groupe Carbone Lorraine en France en filialisant les branches d'activité mentionnées ci-dessus par métier, sur le modèle des activités aimants et protection électrique,
- accroître l'autonomie des sites industriels, notamment sur les plans financier, comptable, administratif et social, de façon à compléter l'autonomie déjà existante sur les plans industriel et commercial,
- simplifier et améliorer le fonctionnement de la Société en séparant clairement les activités industrielles des activités fonctionnelles de pilotage et de gestion de l'ensemble du Groupe.

#### Modalités des apports :

La filialisation serait effectuée par voie d'apport de chacune des branches complètes d'activité "Applications Electriques", "Composants" et "Equipements de Génie Chimique" de la Société en France à des sociétés nouvellement créées :

- la branche d'activité "Applications Electriques" sera apportée à la société Carbone Lorraine Applications Electriques, société par action simplifiée constituée depuis le 11 décembre 2000 et détenue à 100% par Le Carbone-Lorraine,
- la branche d'activité "Composants" sera apportée à la société Carbone Lorraine Composants, société par action simplifiée constituée depuis le 11 décembre 2000 et détenue à 100% par Le Carbone-Lorraine,
- la branche d'activité "Equipements de Génie Chimique" sera apportée à la société Carbone Lorraine Equipements de Génie Chimique, société par action simplifiée constituée depuis le 11 décembre 2000 et détenue à 100% par Le Carbone-Lorraine.

Les apports seraient soumis au régime juridique des scissions selon les termes des articles 382 à 386 de la loi n°66-537 du 24 juillet 1966 (articles L 236-16 à L 236-21 du Nouveau Code de Commerce).

Les apports seraient effectués sur la base des comptes de Le Carbone-Lorraine arrêtés au 31/12/2000, date de clôture du dernier exercice social. Les apports seraient rétroactifs à la date du 1<sup>er</sup> janvier 2001. Toutes les opérations actives et passives effectuées par chacune des branches d'activité concernées depuis cette date seront réputées passées pour le compte de chacune des sociétés

bénéficiaires. Chacune des sociétés bénéficiaires des apports sera subrogée dans l'universalité des droits et obligations de Le Carbone-Lorraine, société apporteuse, chacune pour la branche d'activité qui la concerne. Sur le plan fiscal, les apports seraient placés sous le bénéfice des régimes fiscaux prévus aux articles 210-A, 210-B et 817 du Code Général des Impôts portant sur les branches complètes et autonomes d'activité.

#### Valorisation des apports :

S'agissant d'une opération de restructuration interne, les éléments d'actifs et de passif de chacune des branches d'activité apportées seront retenus à leur valeur nette comptable telle que ressortant des comptes de Le Carbone-Lorraine arrêtés au 31/12/2000.

La valeur de l'actif net de chaque branche d'activité apportée par Le Carbone-Lorraine est, respectivement, de 25 363 337 euros pour la branche "Applications Electriques", 19 857 721 euros pour la branche "Composants" et de 17 282 666 euros pour la branche "Equipements de Génie Chimique".

#### Rémunération des apports :

Le Président du Tribunal de Commerce de Nanterre a désigné, en vertu des ordonnances en date du 5 janvier 2001, MM. J-P Cordier (Cabinet Amyo Exco) et J-C Boutier (Cabinet BDO Gendrot) Commissaires à la Scission afin de se prononcer sur l'évaluation des apports. Ceux-ci font l'objet de trois conventions signées le 9 mars 2001 entre le Président de Le Carbone-Lorraine, d'une part, et, respectivement, les Présidents de Carbone Lorraine Applications Electriques, Carbone Lorraine Composants et Carbone Lorraine Equipements de Génie Chimique sous conditions suspensives, notamment de l'acceptation de ces apports par l'Assemblée Générale Extraordinaire des actionnaires de la Société.

La Société recevra en rémunération de ses apports :

- 25 363 337 actions de la société Carbone Lorraine Applications Electriques de 1 euro de nominal, entièrement libérées, jouissance au 1<sup>er</sup> janvier 2001,
- 19 857 721 actions de la société Carbone Lorraine Composants de 1 euro de nominal, entièrement libérées, jouissance au 1<sup>er</sup> janvier 2001,
- 17 282 666 actions de la société Carbone Lorraine Equipements de Génie Chimique de 1 euro de nominal, entièrement libérées, jouissance au 1<sup>er</sup> janvier 2001.

Les actions seront émises sur la base de la valeur nette comptable des actifs et passifs apportés, dans le cadre des dispositions du paragraphe 83 de l'instruction fiscale du 3 août 2000. La rémunération des apports tient compte exclusivement de la valeur nominale des actions des sociétés bénéficiaires et aucune prime d'apport ne sera constatée. Le caractère équitable de la rémunération de chacun des 3 apports a été validé sans réserve par les Commissaires à la Scission.

L'avis de Messieurs les Commissaires à la Scission fait l'objet d'un rapport spécialement établi à cette occasion pour chacun des trois apports.

#### Détention d'actions d'administrateurs

Dans le cadre des recommandations généralement préconisées en matière de gouvernement d'entreprise, nous vous proposons de porter de 1 à 120 le nombre minimum d'actions de la Société que les administrateurs doivent détenir. Ce chiffre correspond à l'équivalent actuel d'une année de jetons de présence.

## Projet de résolutions

### De la compétence de l'Assemblée Générale Ordinaire

#### Première résolution

##### Approbation des comptes

L'Assemblée Générale, après avoir pris connaissance du rapport de gestion du Conseil d'Administration et entendu lecture des rapports des Commissaires aux Comptes sur le bilan et les comptes de l'exercice 2000, approuve les comptes tels qu'ils lui ont été présentés, toutes les opérations traduites par ces comptes, les évaluations y figurant ainsi que les imputations aux comptes d'amortissement et de provisions. Elle décide en conséquence d'arrêter à 17 703 259 euros le solde bénéficiaire du compte de résultat.

#### Deuxième résolution

##### Affectation du résultat

L'Assemblée Générale, sur proposition du Conseil d'Administration, décide d'affecter le bénéfice de l'exercice, se montant à 17 703 259 euros, diminué du report à nouveau débiteur de 3 216 217 euros, soit une somme de 14 487 042 euros, comme suit:

- Réserve légale : 42 854 euros
- Réserve des plus values à long terme : 6 171 875 euros
- Bénéfice distribuable : 8 272 313 euros

L'Assemblée Générale fixe le dividende de l'exercice à 1,06 euro par action, auquel s'ajoute, dans les conditions prévues par la réglementation en vigueur, un avoir fiscal de 0,53 euro portant le revenu global à 1,59 euro. Ce dividende sera prélevé sur le résultat bénéficiaire pour 8 272 313 euros et sur le poste primes d'émission d'action pour le solde, soit 3 504 004 euros, ainsi que pour le précompte de 4 151 490 euros rendu exigible par cette distribution.

Le dividende sera mis en paiement à compter du 9 mai 2001.

Ce dividende se compare au dividende des trois exercices précédents (ajustés suite à la division du titre par 5 et au passage à l'euro) comme suit :

En €	Dividende net	Avoir fiscal	Revenu global
1997	0,76	0,38	1,14
1998	0,88	0,44	1,32
1999	0,88	0,44	1,32

#### Troisième résolution

##### Approbation du rapport des Commissaires aux Comptes

L'Assemblée Générale, après avoir entendu lecture du rapport établi par les Commissaires aux Comptes en exécution des dispositions de l'article L225-40 du Code de Commerce, prend acte de son contenu et l'approuve.

#### Quatrième résolution

##### Achat d'actions Carbone Lorraine

L'Assemblée Générale, après avoir entendu lecture du rapport du Conseil d'Administration et pris connaissance de la note d'information visée par la COB, autorise dans les conditions prévues par l'article L225-209 du Code de Commerce tel que modifié par la loi n°98-546 du 2 juillet 1998, le Conseil d'Administration à acquérir un nombre d'actions de la Société représentant jusqu'à 10% du nombre des actions composant le capital social de la Société, soit 1 110 973 actions.

L'Assemblée Générale décide que les acquisitions d'actions pourront être effectuées en vue de la régularisation des cours de Bourse, de l'attribution ou de la cession des actions aux salariés dans le cadre de la participation aux fruits de l'expansion de l'entreprise, de plans d'actionnariat salarial ou de plans d'épargne d'entreprise, de leur utilisation dans le cadre d'opérations de croissance externe ou, plus généralement, en vue de la mise en œuvre d'une politique de gestion patrimoniale et financière.

Le prix maximum d'achat est fixé à 90 euros par action et le prix minimum de vente à 35 euros par action. Ces prix sont fixés sous réserve des ajustements liés aux éventuelles opérations sur le capital de la Société. Compte tenu du prix maximal d'achat ainsi défini, le montant maximal global des achats ne pourra excéder 99 987 570 euros.

Les achats, cessions ou transferts de ces actions pourront être effectués à tout moment et par tous moyens, y compris par l'utilisation de mécanismes optionnels et par le biais d'acquisitions auprès de tiers identifiés.

Les actions acquises en application de la présente résolution pourront, en tout ou en partie, soit être conservées, soit cédées ou transférées par tout moyen. Elles pourront également être annulées par réduction

du capital dans les conditions prévues par la loi.  
L'autorisation est valable jusqu'à l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2001 ; ce délai ne saurait, en tout état de cause, être supérieur à 18 mois.

L'Assemblée Générale donne tous pouvoirs au Conseil d'Administration, avec faculté de délégation au Président, pour passer tous ordres de Bourse, conclure tous accords, effectuer toutes formalités et, d'une manière générale, faire le nécessaire pour l'application de la présente autorisation.

#### Cinquième résolution

##### Renouvellement du mandat d'administrateur de M. Claude COCOZZA

L'Assemblée Générale décide de renouveler le mandat d'administrateur de M. Claude COCOZZA pour une période de 6 années qui expirera à l'issue de l'Assemblée Générale ayant à statuer sur les comptes de l'exercice 2006.

#### Sixième résolution

##### Renouvellement du mandat d'administrateur de M. Jean-Pierre CAPRON

L'Assemblée Générale décide de renouveler le mandat d'administrateur de M. Jean-Pierre CAPRON pour une période de 6 années qui expirera à l'issue de l'Assemblée Générale ayant à statuer sur les comptes de l'exercice 2006.

#### Septième résolution

##### Renouvellement du mandat d'administrateur de M. Robert CHAUPRADE

L'Assemblée Générale décide de renouveler le mandat d'administrateur de M. Robert CHAUPRADE pour une période de 6 années qui expirera à l'issue de l'Assemblée Générale ayant à statuer sur les comptes de l'exercice 2006.

#### Huitième résolution

##### Renouvellement du mandat d'administrateur de M. Hervé COUFFIN

L'Assemblée Générale décide de renouveler le mandat d'administrateur de M. Hervé COUFFIN pour une période de 6 années qui expirera à l'issue de l'Assemblée Générale ayant à statuer sur les comptes de l'exercice 2006.

#### Neuvième résolution

##### Renouvellement du mandat d'administrateur de M. Patrick KRON

L'Assemblée Générale décide de renouveler le mandat d'administrateur de M. Patrick KRON pour une période de 6 années qui expirera à l'issue de l'Assemblée Générale ayant à statuer sur les comptes de l'exercice 2006.

#### Dixième résolution

##### Renouvellement du mandat d'administrateur de M. Hervé RUDAUX

L'Assemblée Générale décide de renouveler le mandat d'administrateur de M. Hervé RUDAUX pour une période de 6 années qui expirera à l'issue de l'Assemblée Générale ayant à statuer sur les comptes de l'exercice 2006.

#### Onzième résolution

##### Pouvoirs

Tous pouvoirs sont donnés au porteur d'une copie ou d'un extrait du présent procès-verbal en vue de l'accomplissement de toutes formalités.

## De la compétence de l'Assemblée Générale Extraordinaire

#### Douzième résolution

##### Filialisation de la branche "Applications Électriques"

L'Assemblée Générale,

- après avoir entendu la lecture des rapports du Conseil d'Administration et des Commissaires à la Scission, désignés par ordonnance du Président du Tribunal de Commerce de Nanterre en date du 5 janvier 2001,
- reconnaît avoir pris connaissance du projet d'apport et de ses annexes signé le 9 mars 2001 avec la société Carbone Lorraine Applications Electriques, société par actions simplifiée au capital de 38 500 euros, dont le siège social est situé Immeuble Lafayette, 2-3 place des Vosges, 92400 Courbevoie, immatriculée sous le numéro 433 803 012 RCS Nanterre, aux termes duquel la société Le Carbone-Lorraine SA fait apport, avec effet rétroactif au 1er janvier 2001, de sa branche complète d'activité dite " Applications Electriques " telle qu'elle ressort du traité d'apport et de ses annexes, moyennant :
  - l'apport des éléments d'actifs de ladite branche complète d'activité pour un montant de 42 113 067 euros,
  - la prise en charge du passif pour un montant de 16 749 730 euros,
  - l'attribution à la société Le Carbone-Lorraine SA, en rémunération de l'actif net apporté, de 25 363 337 actions d'un montant nominal de 1 euro chacune, entièrement libérées, émises par la société Carbone Lorraine Applications Electriques au titre de l'augmentation de son capital social ;accepte et approuve dans toutes ses dispositions la convention visée ci-dessus et les apports qu'elle prévoit et donne tous pouvoirs à MM. Claude Cocozza et Jean-Claude Suquet, pouvant agir ensemble ou séparément, à l'effet de poursuivre la réalisation définitive des apports

par eux-mêmes ou par un mandataire désigné par l'un d'entre eux, et en conséquence :

- de réitérer, si besoin est et sous toutes formes, les apports effectués à la société Carbone Lorraine Applications Electriques, établir tous actes confirmatifs, complémentaires ou rectificatifs qui pourraient être nécessaires, accomplir toutes formalités utiles pour faciliter la transmission de la branche complète d'activité dite "Applications Electriques" de la société Le Carbone-Lorraine SA visée par cette opération à la société Carbone Lorraine Applications Electriques,
- de remplir toutes formalités, faire toutes déclarations auprès des administrations concernées, ainsi que toutes significations et notifications à quiconque ; en cas de difficulté, engager ou suivre toutes instances.

Aux effets ci-dessus, signer toutes pièces, tous actes et documents, élire domicile, substituer ou déléguer dans la limite des présents pouvoirs et faire tout ce qui sera nécessaire.

#### Treizième résolution

##### Filialisation de la branche "Composants"

L'Assemblée Générale,

- après avoir entendu la lecture des rapports du Conseil d'Administration et des Commissaires à la Scission, désignés par ordonnance du Président du Tribunal de Commerce de Nanterre en date du 5 janvier 2001,
- reconnaît avoir pris connaissance du projet d'apport et de ses annexes signé le 9 mars 2001 avec la société Carbone Lorraine Composants, société par actions simplifiée au capital de 38 500 euros, dont le siège social est situé Immeuble Lafayette, 2-3 place des Vosges, 92400 Courbevoie, immatriculée sous le numéro 433 806 460 RCS Nanterre, aux termes duquel la société Le Carbone-Lorraine SA fait apport, avec effet rétroactif au 1er janvier 2001, de sa branche complète d'activité dite "Composants" telle qu'elle ressort du traité d'apport et de ses annexes, moyennant :
  - l'apport des éléments d'actifs de ladite branche complète d'activité pour un montant de 37 709 719 euros,
  - la prise en charge du passif pour un montant de 17 851 998 euros,
  - l'attribution à la société Le Carbone-Lorraine SA, en rémunération de l'actif net apporté, de 19 857 721 actions d'un montant nominal de 1 euro chacune, entièrement libérées, émises par la société Carbone Lorraine Composants au titre de l'augmentation de son capital social,
- accepte et approuve dans toutes ses dispositions la convention visée ci-dessus et les apports qu'elle prévoit et donne tous pouvoirs à

MM. Claude Coccozza et Jean-Claude Suquet, pouvant agir ensemble ou séparément, à l'effet de poursuivre la réalisation définitive des apports par eux-mêmes ou par un mandataire désigné par l'un d'entre eux, et en conséquence :

- de réitérer, si besoin est et sous toutes formes, les apports effectués à la société Carbone Lorraine Composants, établir tous actes confirmatifs, complémentaires ou rectificatifs qui pourraient être nécessaires, accomplir toutes formalités utiles pour faciliter la transmission de la branche complète d'activité dite "Composants" de la société Le Carbone-Lorraine SA visée par cette opération à la société Carbone Lorraine Composants,
- de remplir toutes formalités, faire toutes déclarations auprès des administrations concernées, ainsi que toutes significations et notifications à quiconque ; en cas de difficulté, engager ou suivre toutes instances. Aux effets ci-dessus, signer toutes pièces, tous actes et documents, élire domicile, substituer ou déléguer dans la limite des présents pouvoirs et faire tout ce qui sera nécessaire.

#### Quatorzième résolution

##### Filialisation de la branche "Équipements de Génie Chimique"

L'Assemblée Générale,

- après avoir entendu la lecture des rapports du Conseil d'Administration et des Commissaires à la Scission, désignés par ordonnance du Président du Tribunal de Commerce de Nanterre en date du 5 janvier 2001,
- reconnaît avoir pris connaissance du projet d'apport et de ses annexes signé le 9 mars 2001 avec la société Carbone Lorraine Equipements de Génie Chimique, société par actions simplifiée au capital de 38 500 euros, dont le siège social est situé Immeuble Lafayette, 2-3 place des Vosges, 92400 Courbevoie, immatriculée sous le numéro 433 806 429 RCS Nanterre, aux termes duquel la société Le Carbone-Lorraine SA fait apport, avec effet rétroactif au 1er janvier 2001, de sa branche complète d'activité dite "Equipements de Génie Chimique" telle qu'elle ressort du traité d'apport et de ses annexes, moyennant :
  - l'apport des éléments d'actifs de ladite branche complète d'activité pour un montant de 31 003 906 euros
  - la prise en charge du passif pour un montant de 13 721 240 euros
  - l'attribution à la société Le Carbone-Lorraine SA, en rémunération de l'actif net apporté, de 17 282 666 actions d'un montant nominal de 1 euro chacune, entièrement libérées, émises par la société Carbone Lorraine Equipements de Génie Chimique

au titre de l'augmentation de son capital social ; accepte et approuve dans toutes ses dispositions la convention visée ci-dessus et les apports qu'elle prévoit et donne tous pouvoirs à MM. Claude Cocozza et Jean-Claude Suquet, pouvant agir ensemble ou séparément, à l'effet de poursuivre la réalisation définitive des apports par eux-mêmes ou par un mandataire désigné par l'un d'entre eux, et en conséquence :

- de réitérer, si besoin est et sous toutes formes, les apports effectués à la société Carbone Lorraine Equipements de Génie Chimique, établir tous actes confirmatifs, complémentaires ou rectificatifs qui pourraient être nécessaires, accomplir toutes formalités utiles pour faciliter la transmission de la branche complète d'activité dite "Equipements de Génie Chimique" de la société Le Carbone-Lorraine SA visée par cette opération à la société Carbone Lorraine Equipements de Génie Chimique,
- de remplir toutes formalités, faire toutes déclarations auprès des administrations concernées, ainsi que toutes significations et notifications à quiconque ; en cas de difficulté, engager ou suivre toutes instances.

Aux effets ci-dessus, signer toutes pièces, tous actes et documents, élire domicile, substituer ou déléguer dans la limite des présents pouvoirs et faire tout ce qui sera nécessaire.

### Quinzième résolution

#### Détention d'actions par les administrateurs

L'Assemblée Générale, après avoir entendu lecture du rapport du Conseil d'Administration, décide de porter de 1 à 120 le nombre d'actions de la Société dont chaque administrateur doit être propriétaire. En conséquence, l'Assemblée Générale décide de modifier les statuts comme suit :

#### Article 17 : COMPOSITION – DUREE DES FONCTIONS – ACTIONS D'ADMINISTRATEURS

“Chaque administrateur doit, pendant la durée de son mandat, être propriétaire de 120 (cent vingt) actions au moins, libérées du versement exigible, et ce conformément aux dispositions légales. Ces actions doivent être inscrites au nominatif.”

### Seizième résolution

Tous pouvoirs sont donnés au porteur d'une copie ou d'un extrait du présent procès-verbal en vue de l'accomplissement de toutes formalités.

## Responsable du document et responsables du contrôle des comptes

### Responsable du document

M. Claude Cocozza  
Président du Conseil d'Administration

### Attestation du responsable

A notre connaissance, les données du présent document 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, les perspectives du Groupe Carbone Lorraine ; elles ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

L'avis des Commissaires aux Comptes sur la sincérité des informations de nature financière et comptable ne couvre ni les informations juridiques figurant dans le présent document, ni les informations économiques figurant aux pages 4, 25, 26, 27, 28, 29, 31 de celui-ci, identifiées au moyen de ("\*\*"). Ces informations sont communiquées sous l'entière responsabilité des dirigeants de la Société.

Claude Cocozza

### Nom des contrôleurs légaux

#### Commissaires aux Comptes titulaires

Deloitte Touche Tohmatsu  
183, avenue Charles de Gaulle - 92200 Neuilly/s/Seine  
Date du premier mandat : 1986  
Date du dernier renouvellement de mandat : 1998  
Durée : six exercices (mandat expirant à l'Assemblée Générale Ordinaire statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2003).

Ernst & Young Audit  
4, rue Auber  
75009 Paris  
Date du premier mandat : 1998  
Durée : six exercices (mandat expirant à l'Assemblée Générale Ordinaire statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2003).

#### Commissaires aux Comptes suppléants :

M. Michel Bousquet  
6, avenue du Belvédère - 78100 Saint-Germain-en-Laye  
Date du premier mandat : 1992  
Date du dernier renouvellement de mandat : 1998  
Durée : six exercices (mandat expirant à l'Assemblée Générale Ordinaire statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2003).

M. Gabriel Galet  
Ernst & Young Audit  
Tour Ernst & Young Audit  
Faubourg de l'Arche - 92037 - Paris La Défense 6  
Date du premier mandat : 1998  
Durée : six exercices (mandat expirant à l'Assemblée Générale Ordinaire statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2003).

### Attestation des Commissaires aux Comptes

En notre qualité de Commissaires aux Comptes de la société Le Carbone-Lorraine et en application du règlement COB 98-01, nous avons procédé, conformément aux normes de la profession applicables en France, à la vérification des informations de nature comptable et financière données dans le présent document de référence.

Ce document de référence a été établi sous la responsabilité du président du Conseil d'Administration de Carbone Lorraine. Il nous appartient d'émettre un avis sur la sincérité des informations de nature comptable et financière qu'il contient, étant rappelé que les informations économiques, identifiées au moyen d'un astérisque ("\*\*") dans le document de référence, ne constituent pas des informations de cette nature et ne sont par conséquent pas couvertes par notre avis. Nos diligences décrites ci-dessous ont consisté, en fonction de la nature des informations comptables et financières présentées, à vérifier la concordance des informations présentées avec les comptes ayant fait l'objet d'un rapport et à apprécier la sincérité des autres informations historiques présentées.

### Informations comptables et financières historiques

Les comptes annuels et consolidés de Carbone Lorraine pour les exercices clos le 31 décembre 1998, le 31 décembre 1999 et le 31 décembre 2000 arrêtés par le Conseil d'Administration de la Société et établis conformément aux principes comptables généralement admis en France, ont fait l'objet d'un audit par nos soins, selon les normes professionnelles applicables en France, et ont été certifiés sans réserve ni observation.

Nos diligences sur les autres informations historiques de nature financière et comptable présentées dans le document de référence ont consisté, selon les normes professionnelles applicables en France, à vérifier leur sincérité et, le cas échéant, leur concordance avec les comptes annuels et les comptes consolidés présentés dans le document de référence.

## Conclusion sur le document de référence

Sur la base de ces diligences, nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité des informations de nature comptable et financière présentées dans ce document de référence.

Les Commissaires aux Comptes

Ernst & Young Audit  
G. Rabier

Deloitte Touche Tohmatsu  
J.L. Poumarède

## Responsable de l'information

M. Jean-Claude Suquet  
Le Carbone-Lorraine  
Immeuble La Fayette  
2-3, place des Vosges  
La Défense 5, 92400 COURBEVOIE  
Tél. : (33) (1) 46 91 54 19

## Tableau de concordance

Le rapport annuel étant enregistré comme Document de Référence visé par la Commission des Opérations de Bourse, ce tableau indique, pour chacune des rubriques prévues par cette réglementation, les numéros de page où figurent les renseignements demandés.

1.1	Nom et fonction du responsable du document	78
1.2	Attestation du responsable	78
1.3	Nom et adresse des contrôleurs légaux	78
1.4	Responsable de l'information	79
3.1	Renseignements à caractère général concernant l'émetteur	62 et 63
3.2	Renseignements à caractère général concernant le capital	64 et 65
3.3	Répartition du capital et des droits de vote	66
3.4	Marché du titre de l'émetteur	67
3.5	Dividendes	8,67
4.1	Présentation de la Société et du Groupe	1 à 3, 8 et 9, 24 à 32
4.3	Dépendance et litiges	64
4.4	Effectifs	18 à 21, 36, 53
4.5	Politique d'investissement	3, 14, 35 et 36, 46, 51
5.1	Comptes de l'émetteur et du Groupe	39 à 60
6.1	Composition et fonctionnement des organes d'administration, de direction et de surveillance	12 et 13, 68 et 69
6.2	Intérêt des dirigeants dans le capital	70
7.1	Évolution récente	4 à 34
7.2	Perspectives d'avenir	4 et 5, 36



*En application de son règlement n°98-01, la Commission des Opérations de Bourse a enregistré le présent document de référence le 8 mars 2001 sous le numéro R. 01 - 039. Il ne peut être utilisé à l'appui d'une opération financière que s'il est complété par une note d'opération visée par la Commission des Opérations de Bourse. Ce document de référence a été établi par l'émetteur et engage la responsabilité de ses signataires. Cet enregistrement, effectué après examen de la pertinence et de la cohérence de l'information donnée sur la situation de la Société, n'implique pas l'authentification des éléments comptables et financiers présentés.*

Conception et réalisation :  Publicis Consultants  
133, avenue des Champs Élysées – 75380 Paris Cedex 08  
Tél. : 01 44 43 71 00 – RCS Paris B 338 519 051  
Photos : Xavier Lambours/EMS, Didier Pazery/EMS, X.