



ArcelorMittal

Des atouts fondamentaux,
garants de notre pérennité

Rapport d'Activité 2011



Sommaire

-
- 1 Chiffres clés
 - 2 Message du Chairman et CEO
 - 6 Analyse du marché
 - 8 Nos cinq atouts fondamentaux
 - 10 Notre activité
 - 12 Santé et sécurité : notre priorité
 - 14 Nos opérations sidérurgiques et minières
 - 22 Responsabilité d'Entreprise
 - 26 Recherche et Développement
 - 28 Conseil d'Administration
 - 30 Comité de Direction
 - 32 Gouvernance d'entreprise
 - 39 Information financière
 - 44 Rapport du Réviseur d'Entreprises sur les Etats Financiers Consolidés Résumés
-

Avec un chiffre d'affaires de 94 milliards de dollars et une production d'acier brut de 91,9 millions de tonnes, ArcelorMittal est le leader mondial dans le domaine de l'acier et des mines, avec une présence dans plus de 60 pays.

Grâce à nos valeurs fondamentales que sont le développement durable, la qualité et le leadership, nous nous engageons à agir de manière responsable à l'égard de la santé, de la sécurité et du bien-être de notre personnel, de nos sous-traitants et des communautés au sein desquelles nous opérons.

Le rapport annuel de 2011 a pour thème « Des atouts fondamentaux, garants de notre pérennité ». Nous croyons au bien-fondé et à l'importance cruciale de ces valeurs dans un monde en perpétuel changement. Ce sentiment s'appuie sur une stratégie solide, qui met l'accent sur nos cinq atouts fondamentaux. En concentrant nos efforts sans relâche sur ces atouts au sein de toutes nos activités, ArcelorMittal peut réaliser des bénéfices durables.

Chiffres clés

Face à la volatilité de l'économie et à ses changements rapides, il est important de connaître ses atouts clés. Pour ArcelorMittal, le fait de posséder cinq atouts fondamentaux au cœur de notre activité nous a aidés à apporter une réponse efficace aux conditions d'un marché en évolution constante tout en appliquant une stratégie cohérente.

Aditya Mittal

CFO, membre de la Direction Générale du Groupe

Chiffre d'affaires (en millions de dollars)

2011	93 973
2010	78 025

EBITDA¹ (en millions de dollars)

2011	10 117
2010	8 525

Expéditions d'acier (en millions de tonnes)

2011	85,8
2010	85,0

Résultat opérationnel (en millions de tonnes)

2011	4 898
2010	3 605

Résultat net² (en millions de tonnes)

2011	2 263
2010	2 916

Bénéfice de base par action (en dollars)

2011	1,46
2010	1,93

Nombre d'employés³ au 31 décembre 2011, par segment

Segment	Total	%
Aciers Plats Carbone Amériques	31 566	12
Aciers Plats Carbone Europe	62 130	24
Aciers Longs Carbone Amériques et Europe	53 558	21
AACIS (Asie, Afrique et CEI ⁴)	57 774	22
Distribution Solutions	16 998	7
Activités minières	36 873	14
Autres activités	1 624	—
Total	260 523	100



Nombre d'employés³ au 31 décembre, par zone géographique

Région	Total	%
Union Européenne des 27 ⁵	97,619	37
Autres pays européens ⁶	41,611	16
Amérique du Nord	36,662	14
Amérique du Sud	22,679	9
Asie	41,565	16
Moyen-Orient et Afrique	20,387	8
Total	260 523	100



¹ On entend par EBITDA le résultat opérationnel, plus amortissements, coûts de dépréciation et éléments exceptionnels

² Exclut les intérêts minoritaires.

³ Equivalent temps plein.

⁴ Communauté des Etats Indépendants.

⁵ L'Union Européenne des 27 inclut l'Allemagne, l'Autriche, la Belgique, la Bulgarie, Chypre, le Danemark, l'Espagne, l'Estonie, la Finlande, la France, la Grèce, la Hongrie, l'Irlande, l'Italie, la Lettonie, la Lituanie, le Luxembourg, Malte, les Pays-Bas, la Pologne, le Portugal, la Roumanie, la Slovaquie, la Slovénie, la Suède, la République tchèque et le Royaume Uni.

⁶ Les autres pays européens incluent la Bosnie, la Croatie, la Macédoine, la Norvège, la Russie, la Serbie, la Suisse, la Turquie et l'Ukraine.

Message du Chairman et CEO

Chers actionnaires,

Je vous remercie d'avoir pris le temps de lire le rapport d'activité 2011 d'ArcelorMittal, intitulé « Des atouts fondamentaux, garants de notre pérennité ».

Je commencerai par le résultat qui nous tient le plus à cœur : la santé et la sécurité. Nous continuons de mettre largement l'accent sur notre programme « Objectif Zéro Accident » au moyen duquel nous cherchons à éliminer blessures et accidents mortels sur le lieu de travail.

Au début de l'année 2011, nous avons tenu un sommet spécialement consacré à la sécurité au sein d'ArcelorMittal Dofasco au Canada, et à l'issue de ce sommet, un certain nombre d'engagements ont été pris : inclure la santé et la sécurité dans nos valeurs fondamentales ; adapter notre style de leadership pour améliorer l'engagement de nos employés ; mettre davantage l'accent sur la prévention des accidents mortels ; réduire le nombre de blessures et d'accidents mortels parmi nos sous-traitants ; et enfin utiliser des indicateurs clés pour mettre en œuvre les mesures préventives destinées à éviter la répétition d'accidents similaires.

Ces engagements ont porté leurs fruits, puisque nous avons réussi à réduire notre taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt (« *Lost Time Injury Frequency* » ou LTIF) de 20% sur l'année, atteignant ainsi l'objectif que nous nous étions fixé : nous sommes passés d'un taux de 1,77 à 1,42. En outre, la performance que nous

avons réalisée au quatrième trimestre de 2011 – avec un taux LTIF de 1,2 – a été la meilleure enregistrée à ce jour sur un seul trimestre. Comme on peut s'y attendre dans une organisation de la taille d'ArcelorMittal, le niveau de performance varie d'un site à l'autre. Cependant, nous avons d'excellents exemples démontrant ce qu'il est possible de réaliser. Le segment des Produits tubulaires a réduit son taux de fréquence de plus de 50%, passant de 1,92 à 0,81 – ce qui constitue un véritable tour de force. Par ailleurs, notre division minière a amélioré son taux de fréquence en passant de 1,63 à 1,18. Tubarão au Brésil affiche aujourd'hui un taux de fréquence de 0,25 et Temirtau au Kazakhstan atteint le score très impressionnant de 0,17. Ces résultats prouvent que notre objectif global d'un taux à 1,0 en 2013 peut être atteint. La rencontre organisée au Canada s'est avérée si constructive que nous en avons tenu une deuxième à la fin de l'année 2011 pour discuter de la façon de renforcer cette amélioration en 2012.



Bien que nous ayons encore du chemin à parcourir, je suis très satisfait des progrès accomplis tout au long de l'année 2011 et je tiens à féliciter les employés d'ArcelorMittal et les sous-traitants pour leurs efforts fournis dans ce sens. La sécurité est au cœur même de chacune de nos actions et nous sommes convaincus que le fait d'avoir mis en place et développé une culture de la sécurité profondément ancrée ne peut qu'avoir un effet bénéfique sur la performance d'ArcelorMittal dans son ensemble.

En ce qui concerne les résultats financiers, l'EBITDA s'est établi à 10,1 milliards de dollars pour l'ensemble de l'année, soit une amélioration de 18,7% par rapport à l'année dernière. Le chiffre d'affaires s'est établi à 94,0 milliards de dollars, comparé à 78,0 milliards de dollars en 2010, tandis que le résultat opérationnel a augmenté de 36%, passant de 3,6 à 4,9 milliards de dollars. Le résultat net a baissé, passant de 2,9 à 2,3 milliards de dollars, sous l'effet de 1,3 milliards de dollars de charges non récurrentes ayant en partie neutralisé une performance qui s'est pour le reste améliorée. A la fin de l'année, la dette nette s'élevait à 22,5 milliards de dollars.

L'année dernière, je vous écrivais que nous pensions observer une amélioration progressive de l'économie et que 2011 serait meilleure que 2010. L'année a débuté comme nous l'avions anticipé, avec une amélioration continue, bien que graduelle, de l'économie dans son ensemble. Cependant, le second semestre, et tout particulièrement le quatrième trimestre, a subi l'impact négatif d'une détérioration de l'économie, très spécifiquement liée à la crise de la dette en Europe. Les craintes qu'un effondrement de la zone euro puisse ramener l'économie mondiale en récession ont affecté la confiance de l'ensemble du marché. Alliée à une confiance morose, le ralentissement de la demande sous-jacente et la chute des prix des matières premières ont déclenché une période de déstockage important, qui s'est traduite par une baisse de 5% de la demande apparente d'acier au dernier trimestre 2011.

A la lumière de ces changements, ArcelorMittal a revu son programme d'investissement et a décidé de mettre en veille tous les projets de croissance concernant l'activité sidérurgique. Bien qu'en augmentation à 4,8 milliards de dollars en 2011, comparées à 3,3 milliards de dollars en 2010, les dépenses d'investissement ont été inférieures aux dépenses initialement prévues entre 5 et 5,5 milliards de dollars. Les projets mis en veille représentent les projets d'expansion de Monlevade et de Vega do Sul au Brésil. Bien que le Brésil ait été affecté par une appréciation de sa monnaie, par l'inflation et par une hausse des coûts salariaux qui ont porté atteinte à la compétitivité, l'économie brésilienne demeure l'une des économies en forte croissance, supplantant récemment le Royaume-Uni à la sixième place au classement des premières économies mondiales. Le pays reste un important marché pour ArcelorMittal et nous avons l'intention de relancer ces projets dès que la situation économique et le marché le permettront.

En ce début d'année 2012, le climat mondial général s'améliore, mais les risques de ralentissement subsistent. L'acier restera un matériau de choix et nous pensons que la demande mondiale continuera d'augmenter. De part son implantation mondiale, ArcelorMittal est bien placé pour bénéficier de cette croissance continue. Dans un environnement aux multiples défis, il est néanmoins nécessaire d'opérer des changements structurels pour renforcer notre présence sur les marchés moins porteurs. Cette démarche servira également à rehausser l'impact positif de notre présence sur les marchés régionaux les plus dynamiques.

A ce jour, l'Europe reste notre plus grand défi. Bien que le scénario catastrophe semble avoir été évité, la demande est encore largement en-deçà des niveaux d'avant la crise et semble devoir y rester pendant quelques temps. Il en résulte que nous avons à regret décidé en 2011 de proposer la fermeture définitive de la phase liquide de Liège. Afin de pouvoir opérer de la façon la plus performante, la phase liquide de plusieurs autres sites a également été temporairement mise à l'arrêt, tandis que nous

concentrons la production de brames sur un plus petit nombre de nos sites les plus compétitifs. De telles décisions sont toujours difficiles à prendre, en particulier en raison de leur impact social. ArcelorMittal s'est engagé à maintenir un dialogue social fort et nous nous employons dans la mesure du possible à trouver des solutions pour toutes les personnes touchées par ces décisions. Je suis certain que pour être une entreprise plus forte et par conséquent plus durable en Europe, nous devons nous adapter aux réalités de notre environnement opérationnel.

Les Etats-Unis offrent une image plus positive, même si la situation que ce pays traverse n'est pas sans défis. En ce début d'année, la demande est forte et soutenue par celle des secteurs de l'énergie et de l'automobile, et elle continue de s'améliorer. En février, les ventes de véhicules légers aux Etats-Unis se sont chiffrées à 15 millions d'unités sur base annuelle, soit le niveau le plus élevé depuis février 2008. Les indicateurs de la demande d'acier sous-jacente continuent de suivre une trajectoire ascendante, soutenue par une confiance en progression de la part des consommateurs et des entreprises.

La Chine a récemment annoncé qu'elle prévoyait un ralentissement de la croissance de son PIB¹ qui devrait s'élever à environ 7,5% pour l'année. Le principal risque pour l'économie chinoise est un ralentissement continu dans le secteur de la construction en matière de logements privés, le gouvernement ayant fait savoir qu'il n'était pas disposé à relâcher ses restrictions sur le marché immobilier tant que les prix ne seraient pas revenus à des niveaux plus abordables. Il en résulte que la demande des consommateurs finaux en Chine se maintient à un niveau relativement faible, alors que les exportations de produits manufacturés ralentissent et que, dans le marché de l'immobilier privé, le secteur des nouvelles constructions est en chute, même si celles-ci sont quelque peu compensées par des projets de logements publics. Tandis que nous nous attendons à une amélioration de la production industrielle par rapport à 2011 et à une reprise de la production sidérurgique dans les prochains mois, nous continuons de faire face à un ralentissement de la

croissance. Néanmoins, la croissance du PIB chinois devrait rester en ligne avec les estimations du gouvernement et la demande d'acier devrait augmenter de près de 5% cette année.

Dans ce contexte économique instable, il est impératif pour les entreprises de se doter d'une stratégie claire, étayée par un ensemble d'atouts clés. ArcelorMittal en possède de nombreux, mais il y en a cinq en particulier que nous considérons fondamentaux pour garantir notre succès, en répondant aux conditions changeantes du marché et en générant des profits durables.

Nos atouts fondamentaux sont les suivants : des actifs de qualité ; une aptitude à optimiser nos coûts ; une position de leader sur le marché de l'acier automobile ; des activités minières de classe internationale ; et une structure de bilan renforcée.



¹ Produit intérieur brut

Message du Chairman et CEO

suite

Le portefeuille d'actifs sidérurgiques d'ArcelorMittal est une valeur sûre en termes de qualité de produits et de coûts de production. Le Groupe est très diversifié et nos installations de production situées hors Amérique du Nord et hors Europe ont généré environ 40% de l'EBITDA de notre branche acier en 2011. Il en résulte que, malgré des taux de production faibles, en particulier en Europe, le Groupe a dégagé un EBITDA de 118 dollars par tonne en 2011.

Nous nous sommes toujours attachés à la compétitivité en matière de coûts, comme étant un important levier de notre activité. Le Groupe a été à même d'entreprendre un programme cohérent d'améliorations de coûts, grâce à son plan de gains de gestion. Depuis 2008, nous avons réalisé 4 milliards de dollars de gains de gestion et devrions encore y ajouter 0,8 milliard de dollars d'ici la fin de l'année. Au cours de l'année 2011, nous avons également annoncé un nouveau plan d'optimisation des actifs, qui générera une augmentation supplémentaire de l'EBITDA d'un milliard de dollars sur base annuelle à la fin de 2012.

La position du Groupe en tant que leader mondial dans le secteur de l'acier à valeur ajoutée offre d'autres possibilités d'amélioration. Avec une part de marché de 40% sur les principaux marchés de l'acier automobile, ArcelorMittal est le fournisseur privilégié de l'industrie automobile. Il s'agit d'une activité fondée sur des contrats et qui, comparée à des activités plus axées sur les produits, offre des marges par nature plus stables et des volumes moins sujets aux cycles de stockage/déstockage à court terme. Ce secteur s'est bien comporté en 2011 malgré la volatilité du marché dans son ensemble. Nous sommes à la pointe de la recherche et du développement sidérurgiques, nos dépenses en la matière s'élevant au moins au double de celles réalisées par nos principaux concurrents européens ou américains. Nous travaillons directement avec nos clients pour garder une longueur d'avance en proposant des technologies sidérurgiques qui dépassent les vertus basiques du matériau à proprement dit. Ainsi, nos solutions d'aciers à haute résistance et notre programme « S-in motion » aident nos clients du secteur automobile à répondre aux demandes en termes de sécurité renforcée et de réduction de consommation de carburant.

En 2011, la performance du Groupe a été renforcée par ses activités minières de classe internationale. ArcelorMittal a toujours appliqué une stratégie consistant à détenir la propriété de ses mines. Cependant, de leader sidérurgique mondial avec une stratégie d'intégration verticale, nous sommes devenus le premier groupe mondial de sidérurgie et d'exploitation minière dotée d'un portefeuille d'actifs miniers de haute qualité, destinée à une clientèle interne aussi bien qu'externe. Cette combinaison nous confère un profil unique parmi nos pairs.

En 2011, nous avons scindé les résultats financiers de nos activités minières pour montrer clairement la contribution de ce segment à l'ensemble de nos activités. Pour ArcelorMittal, le segment minier constitue un atout de taille. Il assure à la Société l'approvisionnement en matières premières de son activité sidérurgique ; il nous permet de vendre à une liste croissante de clients ; il nous permet d'optimiser notre approvisionnement et de réaliser des économies de logistique ; et il permet au Groupe une diversification et une couverture efficace contre les variations de prix des matières premières.

L'activité minière est également une source importante de croissance. Les volumes de production ont augmenté de 20% pour le charbon et de 10% pour le minerai de fer en 2011. Cette croissance va se poursuivre et nous maintenons le cap sur une production de 100 millions de tonnes de minerai de fer à l'horizon 2015. Un grand nombre de projets intéressants sont en cours, et en septembre 2011 le temps fort de notre activité minière a été marqué par le lancement officiel de l'exploitation minière et la première expédition de notre projet de minerai de fer au Libéria. Ce projet a retracé une étape importante non seulement pour ArcelorMittal, mais aussi pour le Libéria et ses habitants. Pour parvenir à ce but, nous avons dû reconstruire la totalité de



l'infrastructure qui avait été détruite pendant la longue période de bouleversements qu'a connue le pays, notamment une voie ferrée de 240 km, le port, ainsi que les installations de manutention de Buchanan.

Le dernier atout majeur que je souhaiterais souligner est notre structure de bilan, beaucoup plus forte aujourd'hui qu'elle ne l'était au début de la période de crise mondiale qui s'est déclarée au troisième trimestre de 2008. Nous avons substantiellement réduit notre dette de 10 milliards de dollars, plus que doublé le profil de nos échéances à plus de six ans et diversifié les sources de financement en nous tournant vers les marchés publics au détriment des prêts bancaires. Nous projetons de réduire encore la dette nette par une augmentation de l'EBITDA, en faisant preuve de discipline à l'égard de nos plans en matière d'investissement, en nous focalisant sur la gestion de fonds de roulement et en générant de la trésorerie par le biais de désinvestissements d'actifs de seconde importance.

L'association de ces cinq atouts fait d'ArcelorMittal un groupe fort et unique en son genre. Il en résulte que, malgré les défis que doit actuellement relever l'économie mondiale, nous sommes en mesure de continuer à nous adapter au marché actuel, en évolution permanente, et de fournir à nos clients l'acier et les matières premières de haute qualité qu'ils demandent – et d'atteindre ainsi notre objectif qui consiste à générer des gains durables tout en participant à la construction de l'infrastructure du monde moderne.

Les équipes qui constituent notre Groupe forment la base grâce à laquelle nous tirons profit de nos atouts. J'ai toujours pensé qu'ArcelorMittal possédait une équipe de classe internationale et ceci s'est confirmé en 2011 lorsque nous avons figuré pour la première fois au classement des « *Top companies for leaders* » du cabinet Aon Hewitt. Cette marque d'approbation est un témoignage de

la qualité de nos dirigeants et bien sûr de nos 261 000 employés également. Je reconnais que les temps que nous vivons représentent des défis pour chacun d'entre nous et je voudrais remercier tous nos employés pour leur travail et leur engagement sans relâche.

Ce n'est d'ailleurs pas la seule marque de reconnaissance que nous ayons obtenue au cours de l'année. Elles sont trop nombreuses pour être toutes énumérées ici. Mais certaines d'entre elles se distinguent particulièrement. L'excellence de notre équipe d'audit et de contrôle interne a été reconnue dans les catégories « Meilleure contribution de l'audit interne » et « Meilleure démarche de cartographie des risques » par l'Institut français de l'Audit et du Contrôle interne. Nous avons également retrouvé, dans le secteur des métaux, notre première place au classement annuel des entreprises les plus admirées, établie par Fortune. Là encore, ce sont des exploits dont tout le Groupe est fier. ArcelorMittal est une entreprise que l'on peut admirer à plusieurs égards : pour la qualité de ses produits ; pour son engagement à trouver les meilleures solutions pour ses clients ; pour sa contribution aux économies au sein desquelles la Société opère et pour son engagement à produire un acier sûr et durable. La façon dont nous conduisons notre activité est aussi importante que ce que nous faisons. Nous publions un rapport relatif à notre Responsabilité d'Entreprise que je vous conseille vivement de lire. Pour mentionner quelques faits marquants, nous avons à nouveau figuré au classement des indices Dow Jones Sustainability et FTSE4 Good ; nous avons mis en œuvre une ligne de conduite relative aux droits de l'homme dans le cadre de laquelle plus de 147 000 employés ont été formés à ce jour ; nous avons publié un code d'approvisionnement responsable et renforcé de façon significative notre plan d'engagement des parties prenantes.

Pour finir, je voudrais remercier tous les salariés d'ArcelorMittal, mes collègues du Comité de Direction, de la Direction Générale du Groupe et du Conseil d'Administration pour leur soutien, leur travail acharné et leur contribution à la performance du Groupe en 2011.

Nous sommes tous impatientes de voir de quoi sera fait 2012 - année olympique - qui verra l'Orbit ArcelorMittal s'élancer majestueusement comme un symbole de ce que notre entreprise est capable de réaliser.

Lakshmi N Mittal
Chairman et CEO d'ArcelorMittal

Lakshmi N Mittal



L'acier est au cœur des infrastructures omniprésentes dans notre vie quotidienne. C'est pourquoi les plans de croissance relatifs aux infrastructures - qu'ils aient un caractère public ou privé - jouent un rôle essentiel sur la demande d'acier.

1 milliard de personnes consomment

400 kg

d'acier en moyenne chaque année

En 2011, le marché mondial de l'acier a continué de mettre à profit la lente reprise de la demande enregistrée en 2010, bien que le déstockage au cours du second semestre de 2011 - plus conséquent en Europe et en Chine - ait limité la hausse de la demande apparente d'acier à 6,4% par rapport à l'année précédente. La production d'acier brut, qui a atteint un chiffre record au premier trimestre de l'année, a augmenté de 6,8% à 1 527 millions de tonnes.

Les variations des prix des matières premières ont joué un rôle majeur au cours de l'année dans les fluctuations de la demande apparente - qui combine à la fois la demande réelle sous-jacente et les variations de stocks. Le premier trimestre a été marqué par un restockage significatif à la fois dans les centres de services acier et auprès des utilisateurs finaux, alors que la hausse continue des prix du minerai de fer, qui ont atteint un nouveau sommet à plus de 190 dollars la tonne en février 2011, a suscité l'attente d'une hausse persistante des prix de l'acier.

Ce processus a été renforcé par les graves inondations qui ont touché l'Australie, entravant la production de charbon et entraînant une hausse d'environ un tiers des prix du charbon à coke à plus de 300 dollars la tonne. En conséquence, la demande apparente a augmenté d'environ 10% au premier trimestre par rapport à l'année précédente pour l'ensemble du monde, à l'exception de la Chine.

Au premier trimestre de 2011, les prix spots de l'acier ont augmenté à près de 630 euros la tonne pour les bobines laminées à chaud en Europe et à près de 970 dollars aux Etats-Unis, par rapport à 485 euros et à 617 dollars respectivement fin 2010. Après la flambée des prix enregistrée en avril et mai 2011, les bénéfices réalisés au début de l'année 2011 ont diminué au cours des deux trimestres suivants.

Des achats d'acier substantiels ayant été réalisés en avance, le pic

saisonnier ne s'est pas produit dans l'hémisphère nord en 2011. Cependant, sous l'effet de l'étroite fluctuation des prix du minerai de fer entre février et fin septembre, la demande d'acier apparente est restée stable pendant le deuxième trimestre et la plus grande partie du troisième trimestre, même si les principaux indicateurs économiques européens, tout comme les indices des directeurs d'achats, étaient déjà à la baisse au deuxième trimestre en Europe, aux Etats-Unis et en Chine.

Fluctuation de la demande chinoise

L'émergence de la Chine en tant que puissance sidérurgique est un phénomène relativement récent. Au début de la dernière décennie, la Chine était un importateur net d'acier. En 2005, ses importations et ses exportations d'acier étaient équilibrées. Dès 2007, le pays était le plus gros exportateur net avec plus de 50 millions de tonnes, après avoir construit sa capacité de production à une allure vertigineuse. Aujourd'hui, la capacité de production d'acier de la Chine est estimée à au moins 800 millions de tonnes et représente normalement près de la moitié de la production mondiale.

Au cours des neuf premiers mois de 2011, la Chine a connu une croissance régulière en matière de demande apparente, bien que la constitution de stocks ait atteint un résultat record début mars pour ensuite se stabiliser. En juin, la production intérieure d'acier a atteint un nouveau sommet sans précédent, équivalant à plus de 725 millions de tonnes par an. Cependant, au début du quatrième trimestre, les initiatives lancées par le gouvernement pour contenir l'inflation et calmer un marché immobilier surchauffé ont eu un impact négatif sur la demande d'acier sous-jacente.

La demande apparente a fortement baissé au cours du dernier trimestre de l'année, tandis que les facteurs économiques conjugués à une chute brutale des prix du minerai de fer encourageaient le déstockage. Certains producteurs d'acier ont soit réduit la production, soit annoncé des réductions pour les

mois suivants. En novembre, la production d'acier brut se situait à un niveau équivalent à environ 600 millions de tonnes par an – soit une réduction de 120 millions de tonnes par rapport au pic de juin. En dépit de ces réductions, la production d'acier chinoise a quand même augmenté de près de 9% sur base annuelle.

Perspective pour 2012

En 2012, nous prévoyons la poursuite de l'amélioration de la demande d'acier par rapport à 2011. Cependant, le niveau d'utilisation de l'acier dans les pays développés reste nettement affaibli par rapport au niveau d'avant la crise de 2007. Les prévisions de croissance devraient être meilleures dans les pays en développement, dans lesquels la reprise a été plus forte et où les perspectives à moyen et long termes sont les plus positives.

Aux Etats-Unis, des signes de reprise économique sont de plus en plus visibles. La demande d'acier est en hausse dans les industries clés, étayant la demande réelle. La production automobile continue de s'améliorer. Les investissements en énergie et en matériel restent

importants. Le nombre d'appareils de forage indique que l'activité pétrolière et gazière suit une courbe ascendante. Les stocks du secteur des services en termes de mois d'approvisionnement sont marginalement inférieurs aux normes historiques. Le secteur du bâtiment reste cependant morose.

En Europe, les perspectives sont plus sombres alors qu'une incertitude marque la crise de la dette dans la zone euro et que les mesures d'austérité annoncées par les gouvernements pèsent sur la demande. Bien que les exportations vers les pays émergents et les Etats-Unis soutiennent la production automobile en Europe, ces effets devraient être plus que neutralisés par la faiblesse de la demande intérieure. Dans de nombreux autres secteurs, la demande sous-jacente d'acier en Europe est au mieux stationnaire, mais la demande d'acier va être soutenue une fois que le déstockage intensif qui a commencé au dernier trimestre de 2011 se sera achevé, sous-tendant des espoirs d'une lente reprise au cours de l'année.

En Chine, la vitesse de croissance s'est ralentie, mais la demande sous-jacente continue lentement de croître. Un redressement de la production sidérurgique est prévu au deuxième trimestre, alors que le gouvernement continue de détendre progressivement sa politique pour stimuler la demande. Le secteur immobilier connaît un ralentissement alors que les promoteurs immobiliers souffrent de la baisse des prix et de l'augmentation de leurs stocks de bâtiments invendus. Cependant, le gouvernement s'est engagé à soutenir le programme de logements sociaux, ce qui devrait soutenir la croissance de la demande d'acier à près de 5% en 2012 après une augmentation avoisinant les 8% en 2011.

Croissance à long terme de la demande d'acier

Les variations de la demande entre Nord et Sud et entre les pays de l'Organisation de Coopération et de Développement Economique (OCDE) et les pays en développement devraient rester inchangées.

Au fur et à mesure que les pays en développement investissent dans

leur infrastructure en matière d'énergie et de transport et qu'ils s'industrialisent progressivement, leur demande d'acier augmente également. L'urbanisation est un autre élément moteur de la demande d'acier : on estime à 500 millions le nombre de personnes qui déménageront pour aller vivre dans des villes pendant la décennie en cours.

Dans les pays développés, environ un milliard de personnes consomment 400 kg d'acier chaque année en moyenne. Il est peu probable que ce chiffre augmente. La croissance de la population est faible et de nombreux pays développés tendent de plus en plus à devenir des économies de services. Le défi que doivent relever les sidérurgistes sur ces marchés consiste à ajouter de la valeur en proposant des aciers de pointe pour lesquels les utilisateurs industriels sont de plus en plus demandeurs.



Consommation apparente d'acier mondiale (en millions de tonnes par an)



Nos cinq atouts fondamentaux

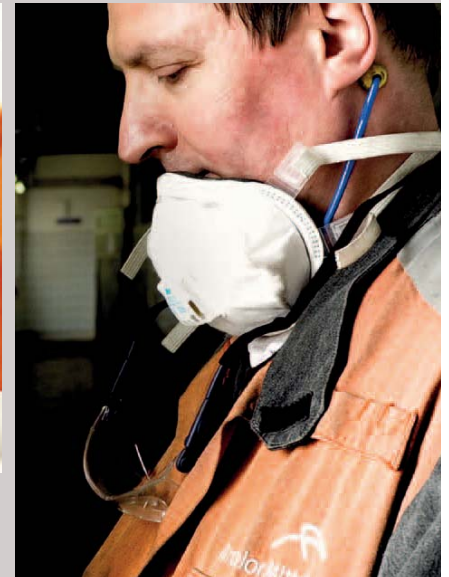
Soutenus par une stratégie cohérente, nos cinq atouts fondamentaux nous permettent de générer des gains durables tout au long du cycle économique. Grâce à ces atouts, nous restons engagés dans la poursuite de nos plans de croissance. Nos principaux projets ne sont pas tributaires d'une conjoncture favorable afin de nous permettre de créer de la valeur pour nos actionnaires.

Nous détenons des actifs clés de qualité

Nos principales aciéries sont compétitives en termes de coûts. Notre présence s'étend à travers le monde, englobant à la fois des pays développés et en développement, et nous affichons un EBITDA acier dont 40% sont réalisés par des usines situées hors d'Europe et d'Amérique du Nord. Notre éventail de produits est large et nous possédons un remarquable réseau de distribution. Notre base de connaissances est incomparable.

Nous sommes leader sur le marché de l'acier automobile

Nous détenons une part d'environ un cinquième du marché automobile mondial. Comme l'industrie automobile délaisse de plus en plus les fournisseurs d'acier pour se tourner vers les fournisseurs de solutions, notre savoir-faire technique et notre position de leader dans les aciers à ultra-haute résistance nous placent au premier plan pour profiter des liens étroits que nous entretenons avec nos clients.



Nous avons des activités minières de classe internationale

Notre activité minière en croissance rapide s'étend au monde entier. La plupart des mines sont situées à proximité des aciéries du Groupe et notre production nous donne un avantage compétitif. Nous écoulez notre minerai de fer et notre charbon dans des proportions croissantes auprès de clients externes. Alors que notre production de minerai de fer est programmée pour augmenter de 65 à 100 millions de tonnes (contrats stratégiques compris) à l'horizon 2015, l'exploitation minière est un pôle de croissance clé pour le Groupe.

Nous avons une structure de bilan renforcée

Depuis décembre 2008, nous avons réduit notre dette nette d'environ 15%. Une nouvelle réduction est attendue pour 2012. Nous avons aussi prolongé le profil d'échéance de notre dette de 2,6 à 6,3 ans et nous avons diversifié nos sources de financement. ArcelorMittal reste déterminé à conserver sa notation financière « *Investment Grade* ».

Nous optimisons nos coûts

Depuis 2008, notre programme de gains de gestion nous a permis de réaliser 4 milliards de dollars de réduction de coûts auxquels viendront s'ajouter les 800 millions de dollars prévus pour 2012. Notre plan d'optimisation des actifs, annoncé en 2011, vise à concentrer notre production sur les sites les moins coûteux afin d'optimiser la productivité. Ce plan devrait nous apporter 1 milliard de dollars d'économies annuelles supplémentaires à la fin de 2012.



ArcelorMittal est le leader mondial de la sidérurgie et de l'exploitation minière. Présents dans plus de 60 pays, nous disposons d'un portefeuille d'aciéries compétitives en termes de coûts, réparties dans les pays développés et en développement. Nous sommes leaders sur tous les principaux marchés de l'acier de la construction automobile aux secteurs des appareils électroménagers, de l'emballage et du bâtiment. Nous sommes aussi le quatrième producteur mondial de minerai de fer, avec un portefeuille mondial de 16 sites comportant des mines en exploitation ou en cours de développement. En 2011, le Groupe employait environ 261 000 personnes.



ArcelorMittal est un producteur d'acier très performant, qui a mis en place un processus de production diversifié. Nos activités industrielles sont réparties dans 20 pays sur quatre continents. Nous produisons des aciers plats et longs, ainsi que des produits tubulaires. En janvier 2011, la branche acier inoxydable du Groupe a été scindée pour former une société distincte : Aperam.

Acier

Premier producteur d'acier au monde, à même de fournir une gamme diversifiée de produits, nous approvisionnons un vaste éventail de clients et de marchés. En 2011, près de 38% de notre acier ont été produit sur le continent américain, 46% en Europe et 16% dans d'autres pays comme le Kazakhstan, l'Afrique du Sud et l'Ukraine.

Notre présence sur le marché mondial et la diversification de nos produits nous permettent à la fois de réduire nos risques et de profiter de la demande d'acier en rapide expansion dans les pays en développement, qui représente actuellement environ un tiers de nos expéditions. Alors que dans les pays développés la demande est plus orientée vers les aciers plats et vers un mix à haute valeur ajoutée, dans les pays en développement, la demande est plus forte pour les produits longs et les différentes nuances de produits. Au fur et à mesure que ces économies se développeront, leurs besoins en produits à plus forte valeur ajoutée iront en augmentant. Etant donné notre expérience sur les marchés développés, nous sommes bien placés pour répondre à cette demande.

Notre empreinte mondiale nous donne aussi une capacité unique pour servir nos clients multinationaux, en leur fournissant

des solutions standard et une qualité invariable à travers le monde. Nous avons noué des relations étroites et profondes avec nos plus importants clients et collaborons souvent avec eux dans le cadre de programmes d'ingénierie. Nous bénéficions d'une forte présence au sein des centres de design auprès de la plupart des constructeurs automobiles mondiaux et faisons office de partenaire stratégique pour un grand nombre d'entre eux.

Activités minières

ArcelorMittal jouit de ressources en minerai de fer et en charbon de classe internationale, par le biais de croissance interne et externe. Grâce à la diversité géographique de notre portefeuille d'actifs miniers, nous sommes en mesure d'approvisionner à la fois les pays en développement et nos propres aciéries.

En 2011, les mines d'ArcelorMittal ont produit 54,1 millions de tonnes de minerai de fer¹ ; nos propres mines et les contrats stratégiques en ont produit 65,2 millions de tonnes. Un total de 28,0 millions de tonnes ont été expédiées en interne ou vers des tiers au prix du marché². La production de charbon métallurgique a atteint 8,3 millions de tonnes³, soit une hausse de 20% par rapport à l'année dernière.

¹ Production de minerai de fer de la Société à l'exclusion des contrats stratégiques à long terme.

² Les tonnages indiqués au prix du marché représentent les quantités de minerai de fer et de charbon provenant des mines d'ArcelorMittal ayant pu être vendues à des parties sur le marché. Les tonnages au prix du marché qui ne sont pas vendus à des tierces parties sont transférés du segment

« Activités minières » aux segments de la Société produisant de l'acier au prix courant du marché. Les expéditions de matières premières ne constituant pas des tonnages indiqués au prix du marché font l'objet de transferts internes sur la base du prix de revient majoré.

³ Production de charbon de la Société à l'exclusion des contrats stratégiques à long terme.

Nos priorités stratégiques

1 Santé et sécurité

La santé et la sécurité sont nos premières priorités sur tous nos sites, dans tous les pays et à tous les niveaux de la Société. Cette préoccupation est ancrée dans toutes nos valeurs. Nous sommes déterminés à créer un environnement de travail sûr et sain, exempt de blessures et accidents mortels. «Objectif Zéro Accident» (*Journey to Zero*), tel est le programme que nous avons lancé au sein de notre Groupe afin de réduire le nombre d'accidents du travail et de maladies professionnelles, nous permet de concrétiser nos objectifs en matière de santé et de sécurité afin de devenir la société sidérurgique et minière la plus sûre au monde.

2 Maintenir et améliorer la compétitivité en termes de coûts

Avec 4,0 milliards de dollars de gains de gestion engrangés depuis 2008, ArcelorMittal prévoit de réaliser 0,8 milliard de dollars d'économies supplémentaires d'ici la fin de 2012. Ces gains proviendront d'améliorations de l'exploitation, des ventes, des dépenses liées aux frais administratifs et généraux, ainsi que des coûts fixes.

Des progrès ont en outre été accomplis en ce qui concerne le Plan d'Optimisation des Actifs lancé en septembre 2011. En concentrant la production dans nos installations à coût minimal et en alignant notre présence sur la demande du marché, nous prévoyons, au rythme actuel, une amélioration durable de l'EBITDA d'un milliard de dollars à la fin de 2012.

3 Développer notre base de ressources minières

Notre activité minière représente actuellement environ 30% de la rentabilité du Groupe. Nous avons d'ambitieux projets de croissance pour porter notre production de minerai de fer à 100 millions de tonnes (contrats stratégiques inclus, sans tenir compte de la production potentielle de Baffinland) d'ici 2015. Ces plans visent notamment à multiplier par deux nos tonnages aux prix du marché dans les cinq années à venir.

4 Maintenir une structure financière solide

Depuis la crise de 2008, nous avons substantiellement renforcé notre bilan en réduisant la dette et en prolongeant la durée moyenne de nos emprunts. Alors que nous voulons continuer d'investir pour pouvoir maintenir nos installations de production en bon état et soutenir nos programmes en matière de recherche et le développement

ainsi qu'améliorer la qualité de nos produits, les acquisitions seront faites de façon sélective et uniquement si elles présentent une importance stratégique. Nous sommes déterminés à conserver notre notation par rapport à l'investissement («*Investment Grade*»). Nous envisageons également le désinvestissement de quelques actifs non cruciaux.

5 Saisir des opportunités de croissance organique dans les marchés émergents

Nous continuerons de concentrer la croissance sur les principaux marchés en développement, bien que nous ayons temporairement suspendu les dépenses relatives à la croissance du segment acier en raison des incertitudes actuelles liées à la crise de la dette souveraine dans la zone euro. Nous tiendrons également compte de la situation des marchés locaux et des projections de tendances de la demande mondiale et régionale.

Faits marquants 2011

Janvier

L'activité Acier Inoxydable d'ArcelorMittal est scindée en une société nouvellement créée, nommée Aperam.

Mars

Nunavut Iron Ore Acquisition Inc. et ArcelorMittal finalisent l'acquisition de Baffinland Iron Mines Corporation selon leur offre jointe (70 % ArcelorMittal et 30 % Nunavut).

Mai

ArcelorMittal compte étendre son complexe minier de Mont-Wright et agrandir l'usine de Port-Cartier, au Canada (sujets aux autorisations environnementales et réglementaires diverses en vigueur).

La Direction Générale du Groupe et le Comité de Direction d'ArcelorMittal évoluent. Lou Schorsch rejoint la Direction Générale avec comme responsabilités les Aciers Plats

Carbone Amériques, la Stratégie, la Technologie (CTO), la Recherche et Développement, l'Automobile Monde, et est membre du Comité d'Allocation des Investissements. Christophe Cornier choisit de se retirer de la Direction Générale et assume la fonction de Conseiller auprès du CEO et de la Direction Générale du Groupe ; il part à la retraite le 14 décembre 2011 en tant que Président d'ArcelorMittal France. Le Comité de Direction passe de 12 à 24 membres.

Juin

ArcelorMittal reçoit le prix pour la meilleure innovation de procédés (« *Best Process Innovation* ») décerné par le magazine American Metal Market à l'occasion de son challenge annuel *Awards for Steel Excellence*. Ce prix récompense notre concept S-in motion et l'engagement continu du Groupe à produire les aciers les plus innovants pour le secteur automobile.

Septembre

ArcelorMittal procède au lancement de la production commerciale de minerai de fer dans ses exploitations minières du Libéria. Ce démarrage représente une étape importante dans la relance de l'économie libérienne, dévastée par quatorze ans de guerre civile.

ArcelorMittal intègre le Dow Jones Sustainability World Index (DJSI) pour la deuxième année consécutive.

Octobre

L'Association Worldsteel décerne le prix du « *Leadership en Analyse de Cycle de vie* » à ArcelorMittal pour la qualité du travail fourni par l'équipe de Recherche et Développement d'analyse du cycle de vie situé à Maizières-lès-Metz (France) et confie la présidence de son groupe d'experts dans ce domaine à cette dernière.

Novembre

Participant pour la première année à l'enquête, ArcelorMittal figure à la 7ème place du classement européen d'Aon Hewitt des « *Top Companies for Leaders* ».

Décembre

ArcelorMittal célèbre sa quatrième Journée Mondiale du Bénévolat organisée par le Groupe : des milliers d'employés se sont portés bénévoles dans diverses activités afin d'améliorer la vie des individus au sein des communautés.

Santé et sécurité: notre priorité

La santé et la sécurité représentent la première des priorités d'ArcelorMittal – sur tous les sites, dans tous les pays et à tous les niveaux. Notre processus d'amélioration de la sécurité intitulé « Objectif Zéro Accident » (« *Journey to Zero* ») s'est traduit par quatre années consécutives de progrès. D'année en année, nous nous fixons de nouveaux objectifs afin d'obtenir des progrès significatifs.

Chez ArcelorMittal, nous nous sommes engagés à devenir la société sidérurgique et minière la plus sûre au monde. Le programme « Objectif Zéro Accident », mené dans toutes les entités du Groupe, a pour but d'éliminer les accidents et en particulier les accidents mortels et les maladies liées à l'activité professionnelle. Lancé en 2008, il a été suivi par un accord mondial sur la santé et la sécurité au travail avec nos syndicats, créant ainsi un précédent dans l'industrie.

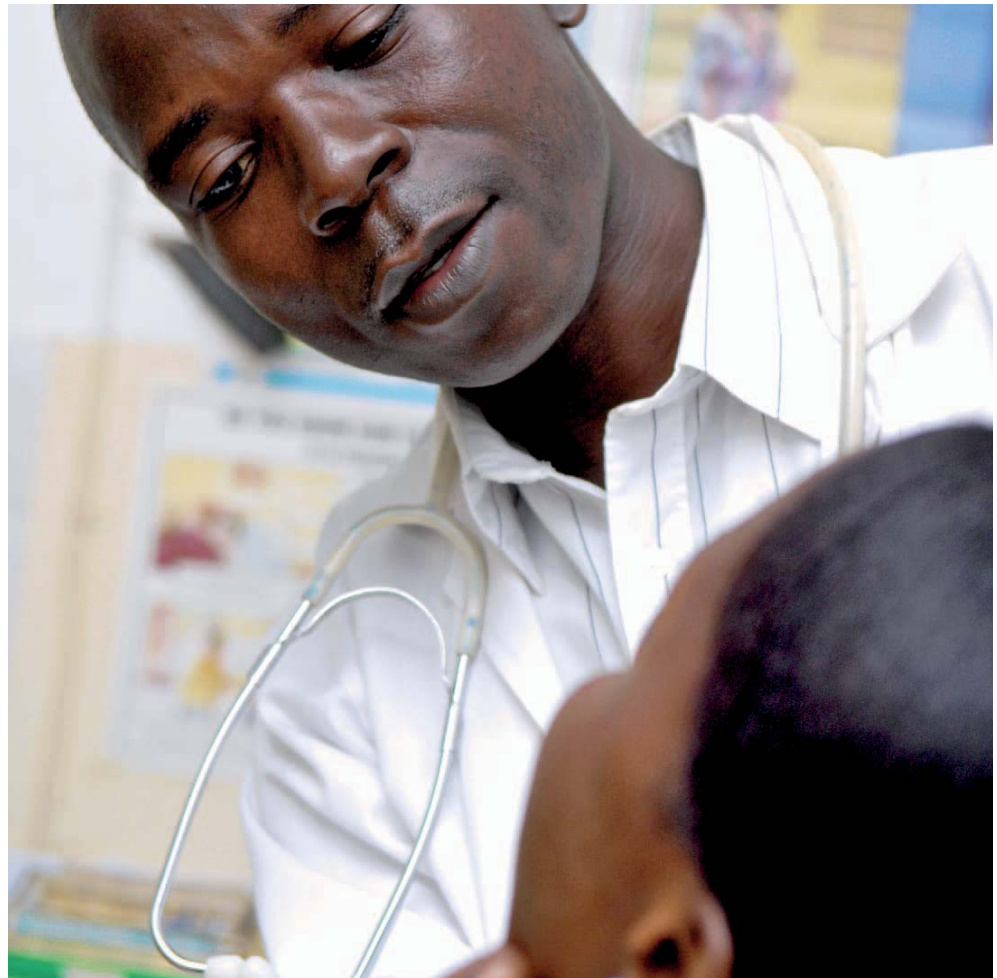
En 2011, pour la quatrième année consécutive, notre performance en matière de sécurité s'est améliorée. Selon les chiffres de notre personnel et sous-traitants, notre taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt (*lost time injury frequency rate* ou LTIFR) est passé de 1,8 par million d'heures travaillées en 2010 à 1,4 en 2011. Nos exploitations minières, les segments Aciers Plats Carbone Europe, Aciers Longs Carbone Amériques et Europe, ainsi qu'AACIS ont enregistré une nette

amélioration en la matière. Le quatrième trimestre de l'année – affichant la meilleure performance à ce jour – a enregistré une baisse supplémentaire du LTIFR à 1,2, enregistrant des améliorations pour tous les segments à l'exception des Aciers Plats Carbone Amériques.

Nous déplorons considérablement la perte de 27 de nos collègues (20 dans le secteur de l'acier et 7 dans celui des mines), survenue dans des accidents liés au travail en 2011. Bien que ces chiffres représentent une réduction d'un tiers par rapport au nombre d'accidents mortels de 2010, nous souhaitons insister sur le fait que chaque accident mortel est un accident de trop. Nous nous sommes activement employés à assurer l'application systématique de nos normes de prévention des accidents mortels sur chacun de nos sites, tout en nous attachant à constamment améliorer la performance en terme de sécurité auprès des sous-traitants.



Droite Buchanan, Liberia



Ce sont les deux messages clés issus d'un sommet mondial sur la santé et la sécurité qui s'est tenu au Canada en janvier 2011, et auquel tous nos cadres dirigeants ont pris part. Le but de ce sommet était de renforcer les initiatives de notre programme « Objectif Zéro Accident » en fixant des mesures destinées à permettre une réduction rapide et durable des accidents et à reproduire le succès de nos sites les plus performants dans le reste du Groupe.

Les dirigeants d'ArcelorMittal ont retenu de ce sommet un message essentiel : la clé du problème consiste à créer une culture de vigilance partagée dans laquelle chaque employé fait preuve d'une attitude proactive et responsable à l'égard de sa propre sécurité et de celle de ceux qui l'entourent. Dans ce cadre, il a été convenu de renforcer un « *leadership* visible et ressenti », par lequel les responsables encouragent à tous les niveaux l'engagement des employés au service de la performance en matière de sécurité. Nous voulons non seulement que nos employés et nos sous-traitants respectent nos normes de santé et de sécurité, mais aussi qu'ils s'y sentent impliqués.

À l'issue du sommet de janvier, il a été demandé à chaque entité de présenter un plan de santé et de sécurité revu et mis à jour le 28 avril 2011 – date de la Journée annuelle Santé et Sécurité d'ArcelorMittal – au plus tard. En prolongement de ce sommet, un séminaire a été organisé à Londres en décembre 2011, auquel ont participé les membres de la Direction Générale du Groupe et du Comité de Direction. À cette occasion, des plans d'action ont été discutés pour 2012. Il a été convenu pendant la rencontre que les sites ultra-prioritaires (ceux qui recensent deux décès ou plus au cours des deux dernières années) recevraient davantage d'attention de mois en mois, et que l'accent serait mis sur les sites ayant un taux LTIF trop élevé (« sites rouges »).

Plusieurs sites ont également montré de nettes améliorations en matière de sécurité. À cet effet, nous pouvons notamment citer les sites de Temirtau, Monlevade, Lázaro Cárdenas, Tubarão et Asturias. Les entités Industeel et Produits tubulaires ont

particulièrement accompli de grands progrès.

ArcelorMittal Tubarão au Brésil fait référence à un programme dédié à la sécurité des sous-traitants, ayant entraîné une réduction de 79 % du taux LTIF par rapport à l'année précédente. Certaines exploitations ont à leur actif un long palmarès de performances en matière de sécurité. Notre projet d'Al-Jubail en Arabie Saoudite a réalisé un record de plus de 10 millions d'heures de travail sans aucun accident avec arrêt, malgré la présence sur le site de quatre grands sous-traitants employant des salariés de 14 nationalités différentes.

Au sein de notre segment minier, l'« Objectif Zéro Accident » a eu un impact significatif sur la performance de sécurité. Le taux LTIF a régulièrement baissé depuis 2008, diminuant de 3,4 à 1,2 en 2011. Aux Etats-Unis, ArcelorMittal Princeton a été reconnu pour la sécurité de sa mine à ciel ouvert par le Département des Mines, des Minéraux et de l'Énergie de l'Etat de Virginie.

Pour créer une culture dans laquelle tous les employés et sous-traitants passent avant toute autre priorité, l'équipe minière a lancé une campagne pour promouvoir les valeurs de « *Leadership* courageux ». Le principe est tel que, des cadres dirigeants aux travailleurs des ateliers, chacun a le pouvoir, la responsabilité et la mission de parler courageusement lorsqu'une personne est considérée comme étant en danger.

En 2012, nos efforts vont se concentrer sur la poursuite de l'instauration d'une culture de la santé et de la sécurité sur tous nos sites et sur une réduction spectaculaire des accidents mortels. Nous nous sommes fixés comme objectif un taux de LTIF égal ou inférieur à 1,0 en 2013 au plus tard.

Comité mixte Santé et Sécurité

Dans le cadre de l'accord mondial conclu en 2008 avec nos syndicats, nous avons mis en place un comité mixte Santé et Sécurité, qui se réunit une fois par trimestre. En 2011, les rencontres ont eu lieu à Londres (réunion de planification), ArcelorMittal Acindar en Argentine, ArcelorMittal Tubarão au Brésil, ArcelorMittal Vinton et Lapace (sous-comité des Etats-Unis uniquement), ArcelorMittal Zenica

en Bosnie-Herzégovine et ArcelorMittal Dabrowa Gornicza en Pologne.

En août, nous avons publié un rapport en association avec la Fédération Européenne des Métallurgistes (« *European Metalworkers' Federation* »), la Fédération Internationale des Organisations de Travailleurs de la Métallurgie (« *International Federation of Metalworkers* ») et le syndicat des Métallurgistes unis (« *United Steel Workers* »), dans lequel nous examinons comment la Société a collaboré avec ses syndicats dans le monde entier pour améliorer sa performance en matière de sécurité. La conclusion de ce rapport a été que le comité mixte a contribué à créer une culture positive de l'environnement de travail et a amélioré la collaboration et la coordination entre les syndicats et la direction, aussi bien au plan local que mondial.

Journée Santé et Sécurité

Comme au cours des années passées, la Journée Santé et Sécurité a eu lieu sur tous les sites d'ArcelorMittal. Elle a coïncidé avec la Journée Mondiale de la Sécurité et de la Santé au Travail organisée par l'Organisation Internationale du Travail. Le thème choisi était « *From Priority to Value* » (« De priorité à valeur »).

Semaine de la Santé

Notre « Semaine de la Santé », lancée dans le cadre d'un projet pilote en 2010, a été étendue à l'ensemble du Groupe en 2011. Mettant l'accent sur les maladies non liées à l'activité professionnelle et sur le bien-être, cet événement a d'ores et déjà suscité des réactions positives et sera désormais organisé tous les ans. Ses objectifs sont axés autour du dépistage, de la détection de population à haut risque, de leur sensibilisation et de l'éducation.

Pendant une semaine, tous les employés des sites d'ArcelorMittal ont pu suivre un programme d'éducation consacré à des questions de santé, évaluer les facteurs de risque pour leur santé (obésité, hypertension, diabète, stress, etc.) et découvrir comment améliorer leur santé physique et mentale tout en réduisant le risque de certaines maladies.

Projets pour la santé

Notre but est d'améliorer la prévention des maladies professionnelles par divers moyens à long terme. Afin d'en faire profiter à la fois les employés d'ArcelorMittal et la population locale, nous travaillons en collaboration avec « Project CURE », organisation américaine à but non lucratif, qui fournit du matériel médical d'occasion, des consommables et des appareils médicaux pour améliorer les conditions dans les hôpitaux et cliniques locaux. Trois projets ont déjà été menés à bien dans nos hôpitaux libériens ; des projets semblables sont en cours en Roumanie et au Kazakhstan.

Nous accordons aussi beaucoup d'attention à l'éducation de nos employés à l'hygiène au travail. À cet égard, un partenariat a été mis en place avec l'Université de l'Illinois (à Chicago, Etats-Unis) pour élaborer un programme de certification en ligne. En 2011, 24 participants d'ArcelorMittal venus des quatre coins du monde se sont inscrits et suivent aujourd'hui ce programme. Un autre programme de certification a été développé avec le CNAM (Conservatoire National des Arts et Métiers) comprenant une formation de sept semaines en salle de classe, qui est déjà dispensée à nos employés par l'Université ArcelorMittal.

Règlement REACH

Nous avons continué à examiner et suivre les informations relatives à toutes les substances chimiques enregistrées dans le cadre du règlement REACH de l'Union Européenne, concernant l'autorisation de ces substances et les restrictions s'y appliquant, et avons accompli les démarches préliminaires en vue de l'enregistrement de volumes de produits de moindre importance (< 1 000 t), pour lesquels la date limite d'enregistrement est fixée à 2013.

L'année 2011 fut une année pleine de défis pour chaque segment acier du Groupe. La demande apparente d'acier a chuté au dernier trimestre sur un certain nombre de marchés, notamment en Chine. Le marché européen a été particulièrement touché, en raison de l'intensification de la crise de l'euro, en conséquence l'impact sur la demande d'acier a été amplifié par une réduction importante des stocks du côté de nos clients.

Sécurité

Tous les segments ont connu une amélioration de leur performance en termes de sécurité, mis à part les Aciers Plats Carbone Amériques et Distribution Solutions. D'une façon générale, le taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt s'est amélioré pour la quatrième année consécutive, passant de 1,8 par million d'heures travaillées en 2010 à 1,4 en 2011. L'objectif est de poursuivre cette amélioration en matière de sécurité sur les deux prochaines années.

Performance

En 2011, l'EBITDA a augmenté de 18,7 %, à 10,1 milliards de dollars, la plupart de l'amélioration provenant du segment minier. La production d'acier brut est passée de 90,6 millions de tonnes à 91,9 millions de tonnes, et les expéditions d'acier ont légèrement augmenté, passant à 85,8 millions de tonnes. L'EBITDA par tonne, s'élevant à 18 %, est supérieur au chiffre de 2010, avec un total de 118 dollars par tonne.

La performance des segments a été très variée, ce qui reflète les divergences de situations de la demande régionale et sectorielle. D'un côté, le segment Aciers Plats Carbone Europe a été le plus touché par le déstockage européen et par la réduction sévère des coûts et la baisse des prix vers la fin de l'année ; en revanche, le segment des Aciers Plats Carbone Amériques a profité de la demande sous-jacente renforcée en Amérique du Nord, compensée en partie par le marché en perte de vitesse au Brésil. Les Aciers Longs Carbone Amériques et Europe ont connu un ralentissement de la demande et des prix sur les principaux marchés au second semestre de l'année.

Le segment Asie, Afrique et CEI (AACIS) a subi un certain nombre de difficultés de production en 2011 qui ont limité le rendement, mais sa performance financière s'est améliorée en raison de prix de vente d'acier plus élevés. Notre segment Distribution Solutions a quant à lui atteint des prix moyens de vente d'acier bien plus élevés en 2011 qu'en 2010, bien que la réduction des stocks en Europe au dernier trimestre ait provoqué un resserrement des coûts et prix.

Notre segment minier a enregistré de nets progrès en 2011, l'EBITDA ayant augmenté d'environ un tiers par rapport à l'année précédente. Maintenant géré en tant que segment à proprement dit, ses objectifs d'augmentation de la production de minerai de fer et charbon de 10 % d'ici 2012 sont accomplis. Au dernier trimestre, il produisait du minerai de fer à un taux annuel de 60 millions de tonnes en raison de notre nouveau projet au Libéria qui a progressivement démarré sa production.

Répartition de l'EBITDA par segment, en 2011



Segment	En millions de dollars
▶ Aciers Plats Carbone Amériques	2 109
▶ Aciers Plats Carbone Europe	1 500
▶ Aciers Longs Carbone Amériques et Europe	1 866
▶ AACIS	1 238
▶ Distribution Solutions	271
▶ Activités minières	3 063



Aciers Plats Carbone Amériques

Avec des usines s'étendant du Canada et des Etats-Unis au Mexique et au Brésil, le segment des Aciers Plats Carbone Amériques fournit une gamme complète de produits laminés plats. C'est le plus grand producteur d'Amérique du Nord et un leader dans la fabrication de fer blanc, avec une part de marché de plus de 35% sur le secteur automobile nord-américain.

Sécurité

Le taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt est resté stable en 2011 à environ 1,9 par million d'heures travaillées. Un accident mortel a été recensé à l'usine de Burns Harbor. « C'est une perte douloureuse et très regrettable », a déclaré Lou Schorsch, membre de la Direction Générale du Groupe, Responsable Aciers Plats Carbone Amériques, « mais ce chiffre constitue notre taux d'accidents mortels le plus faible depuis la fusion ». Deux des exploitations du segment, ArcelorMittal Dofasco au Canada et ArcelorMittal Tubarão au Brésil, figurent comme à l'accoutumée parmi les usines du Groupe les plus performantes en matière de sécurité.

Performance

La plupart des secteurs d'activité du segment Aciers Plats Carbone Amériques ont connu un bon redressement en 2011, soutenu par la reprise des secteurs de l'industrie automobile, des biens d'équipement et de l'énergie aux Etats-Unis. La forte performance d'ArcelorMittal Lázaro Cárdenas au Mexique s'est maintenue grâce à la contribution des prix bas du gaz naturel et à une solide performance opérationnelle.

La production totale d'acier brut a progressé de 23,1 à 24,2 millions de tonnes, tandis que les expéditions ont augmenté de 21,0 à 22,2 millions de tonnes. Avec une amélioration substantielle des prix de l'acier en Amérique du Nord, le segment Aciers Plats Carbone Amériques a augmenté son EBITDA de 36 % à 2,1 milliards de dollars pour un chiffre d'affaires de 21,0 milliards de dollars (2010 : 17,7 milliards de dollars).

Investissements

Deux importants projets vont être achevés au premier semestre 2012. Une modernisation du train à bandes d'Indiana Harbor permettra à l'usine de répondre à la demande croissante d'aciers à très haute résistance (high-strength steel grades) de 20 mm d'épaisseur ou plus. À Burns Harbor, des modernisations du laminoir à tôles visent à améliorer la qualité des produits.

Au cours du premier semestre, nous allons également entreprendre d'importants travaux de réfection du revêtement du haut fourneau n° 1 à Tubarão – les premiers en vingt-huit ans, ce qui constitue un record mondial.

Perspectives

La production automobile des Etats-Unis devrait augmenter à environ 13,8 millions d'unités en 2012, représentant autour d'un million d'unités supplémentaires par rapport à 2011, mais ce niveau est encore d'environ 15 % en dessous des records de production. Avec la confiance retrouvée dans les secteurs des biens d'équipement et de l'énergie, M. Schorsch prévoit une augmentation d'environ 5 % de la demande d'acier plat nord-américain en 2012. Par ailleurs, les prix spots qui ont commencé à s'améliorer en Amérique du Nord à la mi-novembre ont soutenu ces recettes jusqu'en 2012.

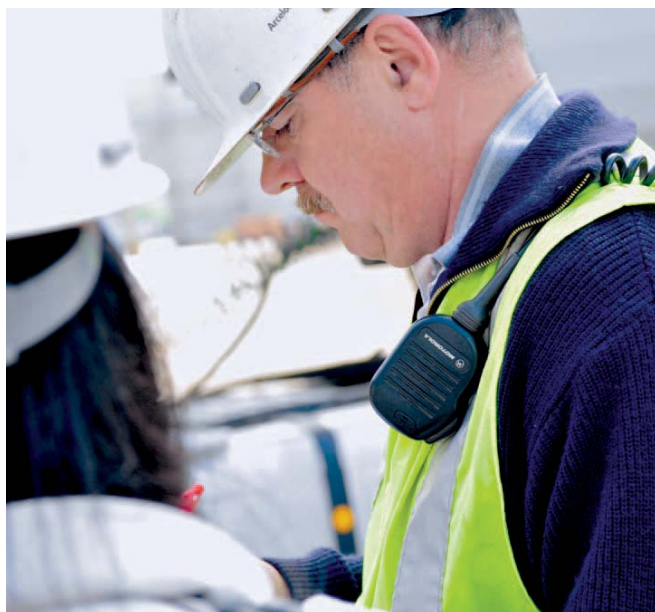
Ailleurs, les perspectives sont plus mitigées. Au Mexique, l'amélioration de la performance dépend d'une expansion de la production de minerai de fer, qui est actuellement en cours. L'équilibre entre l'offre et la demande s'est amélioré au Brésil, mais le taux de croissance sous-jacent s'est ralenti, du moins temporairement.

Aciers Plats Carbone Amériques

+36%

Augmentation de l'EBITDA comparé à 2010

Belval, Luxembourg



Aciers Plats Carbone Europe

Le segment des Aciers Plats Carbone Europe est le plus gros producteur d'aciers plats en Europe. Il produit des bobines à chaud et à froid, des aciers revêtus, du fer blanc, des flans soudés au laser, des tôles et des brames.

Sécurité

Des progrès notoires ont encore été accomplis dans notre performance en matière de sécurité en 2011. Le taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt est passé de 2,3 par million d'heures travaillées à 1,6. Nous déplorons néanmoins profondément quatre accidents mortels au sein du segment Aciers Plats Carbone Europe. « Au total, nos taux de fréquence sont corrects dans le segment Aciers Plats Carbone Europe, mais ils doivent encore être améliorés », précise Aditya Mittal, membre de la Direction Générale du Groupe, Responsable Aciers Plats Carbone Europe. « Le segment Aciers Plats Carbone Europe a dressé une liste de quinze actions obligatoires à mettre en œuvre et il existe un programme spécial de mise en œuvre d'actions obligatoires dans toute l'organisation. »

Performance

Après un premier semestre fort, les conditions du marché se sont détériorées au troisième trimestre, au début de la crise de l'euro, ce qui a conduit à une importante diminution des stocks et à un recul du prix de vente moyen par tonne au quatrième trimestre. Sur cette toile de fond, la Société a annoncé son intention de fermer les deux hauts fourneaux, l'installation d'agglomération, l'aciérie et les coulées continues de Liège, en Belgique. Nous avons également mis en veille d'autres usines afin d'ajuster la production à la demande du marché.

Au cours de l'année, la production d'acier brut a baissé de 30,0 millions de tonnes à 29,5 millions de tonnes, tandis que les expéditions d'acier diminuaient de 0,4 million de tonnes pour s'établir à 27,1 millions de tonnes. L'EBITDA est descendu de 2,0 milliards de dollars à 1,5 milliard de dollars pour un chiffre d'affaires de 31,1 milliards de dollars (2010 : 25,6 milliards de dollars).

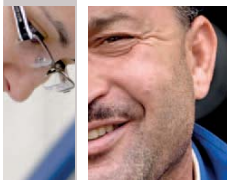
Investissements

Le segment Aciers Plats Carbone Europe a consacré 1 milliard de dollars aux dépenses d'investissement en 2011, dont 12 % ont été affectés à la santé, à la sécurité et à l'environnement ; 30 % à la maintenance et à la rénovation et la majeure partie du reste à des projets d'efficacité et de croissance. Les projets clés ont été la réfection du haut fourneau n°2 à Fos-sur-Mer au troisième trimestre et le remodelage du haut fourneau n°5 à Galati (Roumanie) au quatrième trimestre. Le produit de la vente de crédits de CO₂ sera entièrement consacré au financement de projets d'économie d'énergie.

En 2011, le segment Aciers Plats Carbone Europe a racheté à Ruhrkohle AG, la cokerie de Bottrop en Allemagne, d'une capacité de production de 2 millions de tonnes, dans le but d'augmenter son autosuffisance en coke. Le segment Aciers Plats Carbone Europe a également acquis une participation donnant le contrôle dans ATIC Services (entreprise de services logistiques et portuaires) en décembre 2011.

Perspectives

« Tandis que les indicateurs économiques restent mitigés, nous espérons un redressement de la demande à partir du milieu de l'année, alors que le déstockage ayant débuté au quatrième trimestre arrivera à terme », déclare M. Mittal. De nombreux constructeurs automobiles européens ont encore un carnet d'exportations bien rempli. Pour une grande partie de l'Europe centrale et orientale et les pays de la CEI, les perspectives sont favorables.



Pologne



Aciers Longs Carbone Amériques et Europe

Le segment des Aciers Longs Carbone est le plus gros producteur de profilés en acier, offrant la plus large gamme de poutrelles – de petites ou moyennes tailles et poutrelles géantes. Le segment est également leader pour la production de fil machine, de ronds à béton, de barres de qualité spéciale et d'acier marchand en barres.

Sécurité

Une amélioration sensible de l'ensemble des mesures de sécurité en 2011 a pu être notée, avec une baisse de 30 % de taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt dans la branche Amériques et une baisse de 20 % en Europe. Cependant, cinq accidents mortels sont à déplorer dans la branche Longs Carbone Europe et un dans la branche Longs Carbone Amériques. « Ces six accidents mortels sont six décès de trop », a déclaré Michel Wurth, membre de la Direction Générale du Groupe, Responsable Aciers Longs Carbone. « Nous insistons encore davantage sur la mise en œuvre de nos normes de prévention des accidents mortels et nous nous employons à changer l'état d'esprit de nos employés et à leur inculquer le sens de la responsabilité vis-à-vis d'autrui. »

Performance

Après un premier semestre prometteur, la demande en produits longs s'est affaiblie à partir du troisième trimestre, alors que la confiance du marché a été très affectée par la crise de la dette souveraine en Europe. La baisse de la demande d'acier a été la plus marquée en Europe, mais elle a également subi un ralentissement aux Etats-Unis. L'appréciation du Real brésilien a eu un impact négatif sur le marché local. Le marché du bâtiment a enregistré un recul en 2011 pour la quatrième année consécutive, particulièrement dans le sud de l'Europe.

Les expéditions du segment Aciers Longs Carbone ont augmenté de 23,1 millions de tonnes en 2010 par rapport à 23,9 millions de tonnes en 2011. La production a augmenté d'environ un million de tonnes, se chiffrant à 23,6 millions de tonnes. Le chiffre d'affaires a enregistré une progression, passant de 21,3 milliards de dollars à 25,2 milliards de dollars. Cependant, la rentabilité par tonne ayant brusquement chuté au second semestre 2011, le segment Longs Carbone a réalisé un EBITDA de 1,9 milliard de dollars, comparé à 2,1 milliards de dollars l'année précédente.

Les coûts de restructuration liés au Plan d'Optimisation des Actifs ont également eu des répercussions sur les résultats. La baisse de la demande à des niveaux de plus de 20 % inférieurs à ceux d'avant la crise nous a contraints à prendre des mesures pour mettre à l'arrêt les usines moins compétitives en termes de coûts. En septembre, il a été décidé de procéder à la mise en veille des usines de Rodange et de Schifflange, situées au Luxembourg. En janvier 2012, l'usine de profilés de Madrid a également été mise en veille pour une durée indéterminée.

Investissements

Deux nouveaux projets ont vu le jour en 2011. Un nouveau laminoir à fil machine aux usines ArcelorMittal de Duisbourg, en Allemagne, devrait entrer dans sa phase de production à la fin du premier trimestre 2012.

Un projet de production de durcissement des rails pour les systèmes ferroviaires transportant des charges lourdes a été entrepris à Veriña, en Espagne. La nouvelle usine est en service depuis janvier 2012.

Perspectives

Les perspectives pour le premier trimestre de 2012 s'améliorent dès lors que les indicateurs économiques sont meilleurs aux Etats-Unis et, dans de moindres proportions, en Europe. La demande reste ferme dans une grande partie de l'Amérique du Sud. Au Brésil, les travaux de préparation de la Coupe du Monde de 2014 et des Jeux Olympiques de 2016 devraient avoir un impact positif sur la demande d'acier pour la construction et les infrastructures à partir de 2013. « Le segment Longs Carbone va également profiter d'une évolution vers des produits de qualité à valeur ajoutée au sein de son mix de ventes », commente M. Wurth.

Aciers Longs Carbone Amériques et Europe

\$25,2 mds

Chiffre d'affaires 2011

Ci-dessous Belval, Luxembourg



Asie, Afrique et CEI (AACIS)

Notre segment Asie, Afrique et CEI a des aciéries en Ukraine, au Kazakhstan et en Afrique du Sud.

Sécurité

Dans le segment AACIS, les mesures prises dans le domaine de la sécurité ont au final apporté une amélioration en 2011, avec une réduction du taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt, passant de 0,9 par million d'heures travaillées à 0,7, soit environ moitié moins que la moyenne du Groupe. Bien que ce chiffre témoigne des efforts consacrés à l'amélioration de la sécurité au cours des dernières années, sept accidents mortels sont encore à déplorer, dont quatre dans une même usine d'Afrique du Sud. « Nous redoublons d'efforts, avec la mise en place d'audits de sécurité supplémentaires, davantage de formation et d'actions à cibler vis-à-vis des sous-traitants en particulier ; la direction est fermement déterminée à atteindre l'objectif du « Zéro Accident Mortel », déclare Gonzalo Urquijo, membre de la Direction Générale du Groupe, Responsable AACIS.

Performance

A la suite des difficultés opérationnelles survenues en Afrique du Sud et en Ukraine, qui se sont traduits par une perte de production d'environ 2,3 millions de tonnes, la production d'acier brut s'est chiffrée en fin d'année à un niveau marginalement inférieur par rapport à l'année précédente à 14,6 millions de tonnes. Ce chiffre est comparable aux 14,9 millions de tonnes enregistrés en 2010. Les expéditions d'acier ont reculé de 13,3 millions de tonnes à 12,5 millions de tonnes. Avec des prix de vente moyens supérieurs d'environ 21 % aux prix de 2010, l'EBITDA a progressé de 1,1 milliard de dollars à 1,2 milliard de dollars, sur un chiffre d'affaires de 10,8 milliards de dollars, en hausse par rapport à 9,7 milliards de dollars l'an dernier.

Investissements

Un programme d'investissement de 600 millions de dollars est en cours dans l'ensemble du segment AACIS en vue d'améliorer la productivité, d'étendre la gamme de produits et de traiter des questions de sécurité et d'environnement.

En Ukraine, un nouveau four poche et une installation de coulée continue à billettes de 6 lignes, à Kryviy Rih, devraient être mises en service au dernier trimestre de 2012. Au Kazakhstan, une nouvelle installation de coulée continue à billettes de 6 lignes a été commissionnée à Temirtau au premier trimestre 2012. Les travaux de réfection du haut fourneau n°2 à Temirtau devraient être achevés en avril 2012. Un projet d'épuration des gaz s'achèvera également cette année et d'autres projets relatifs à la sécurité sont également en cours.

En Afrique du Sud, le nouveau système de dépoussiérage de l'agglomération est en cours d'installation à l'usine du Vanderbijpark. L'installation s'achèvera en milieu d'année. Plusieurs autres projets relatifs à la sécurité et à l'environnement sont également en cours.

Perspectives

Dans les économies émergentes principalement desservies par AACIS, la demande est stable, bien que les clients restent très conscients de leurs stocks trop importants et du manque de visibilité, constate M. Urquijo. « Les principaux défis que nous devons relever en 2012 sont l'amélioration de notre bilan de sécurité et la résolution de la question de la fiabilité », constate-t-il : « Cela veut dire que nous devons investir davantage dans la formation à tous les niveaux. Nous devons bien entendu augmenter notre productivité pour maintenir notre compétitivité. »



Ci-dessus Afrique du Sud

Distribution Solutions

Axé sur l'Europe, notre segment Distribution Solutions opère sur environ 400 sites et sert plus de 40 000 clients actifs. Il détient 12,8 % de part de marché sur le secteur européen de l'acier, avec des positions de premier plan en France, en Belgique, au Luxembourg, aux Pays-Bas, en Espagne, en Italie et en Pologne.

Distribution Solutions

18,4_{mt}

Expéditions d'acier en 2011

Sécurité

Avec un taux d'accidents du travail avec arrêt de 3,2 par million d'heures travaillées et avec deux accidents mortels, la performance du segment Distribution Solutions en matière de sécurité a été loin d'atteindre ses objectifs en 2011. « Nous soumettons notre performance à des tests comparatifs en la mesurant à celle de nos concurrents », explique Gonzalo Urquijo, membre de la Direction Générale du Groupe, Responsable Distribution Solutions. « Mais il ne suffit pas d'avoir un score supérieur à la norme. Nous redoublons nos efforts, et tous nos dirigeants consacrent plus de 20 % de leur temps à la sécurité. Nous avons l'implication absolue de chacun de nos employés et souhaitons réaliser une amélioration substantielle », ajoute-t-il.

Performance

Distribution Solutions a expédié 18,4 millions de tonnes d'acier, soit une augmentation par rapport aux 18,2 millions de tonnes expédiées en 2010. En plein déstockage chez les clients, les prix de vente moyens ont baissé vers la fin de l'année. Sous l'effet d'un tel resserrement des prix par rapport au coût, l'EBITDA est tombé de 456 millions de dollars en 2010 à 271 millions de dollars en 2011. Le chiffre d'affaires s'est établi à 19,1 milliards de dollars (2010 : 15,7 milliards de dollars).

Investissements

En mai 2011, Distribution Solutions a fait l'acquisition du réseau de distribution Cognor en Pologne. Avec ses douze entrepôts, Cognor complète le réseau de distribution dont nous disposons dans le pays et étend la plateforme de vente de nos six aciéries polonaises. Des investissements dans des sites d'implantation de premier choix ont été consacrés à l'extension d'installations de distribution à Dubaï et en Turquie.

Perspectives

M. Urquijo estime qu'à la suite du déstockage qui vient d'avoir lieu, les prévisions sont stables en Europe, même si la demande sous-jacente demeure stationnaire. « Nous avons trois défis à surmonter en 2012 », explique-t-il. « Le premier est d'améliorer notre performance en matière de sécurité, le deuxième est d'optimiser notre structure de coûts et le troisième de collaborer plus étroitement avec les entreprises en amont, afin de mieux gérer nos stocks et de réduire la volatilité cyclique. » Notre objectif est de devenir le fournisseur de choix de nos clients en accomplissant ces actions.

« Notre position concurrentielle est l'une de nos priorités pour 2012, avec la mise en place d'actions spécifiques à entreprendre en termes de développement de nos produits à haute valeur ajoutée. Nous voulons améliorer notre service à la clientèle et continuer de développer la collaboration entre les entités en amont, en aval et notre réseau de distribution proche de nos clients finaux. »

Michel Wurth,

Membre de la Direction Générale du Groupe, Responsable Longs Carbone



Kryviy Rih, Ukraine

Activités Minières

Avec d'importants projets d'expansion et de développement en cours au Canada, aux États-Unis, au Brésil et au Libéria, et des tonnages croissants de minerai de fer et de charbon vendus à des clients externes, l'activité minière est devenue un puissant moteur de croissance pour le Groupe.

Depuis sa création en 2011, le segment Activités Minières a présenté ses résultats en tant que segment distinct au sein du Groupe. Toute la production susceptible d'être vendue à l'extérieur du Groupe est actuellement soit transférée vers des clients internes aux prix du marché, soit vendue à des tierces parties par l'entremise de la branche marketing mondiale de l'entreprise.

Notre portefeuille d'actifs miniers s'étend sur tout le globe, du Mexique à la Russie et du Cercle arctique à la pointe sud de l'Afrique. Avec un portefeuille géographiquement diversifié d'actifs opérationnels et de projets de croissance concernant le minerai de fer, le charbon et le manganèse, notre activité minière détient une position stratégique pour approvisionner les marchés émergents ainsi que la clientèle interne dispersée aux quatre coins du monde.

Peter Kukielski, membre de la Direction Générale du Groupe, Responsable Activités Minières, explique que : « La vision de notre segment minier est de créer de la valeur en mettant à profit l'excellence opérationnelle et une croissance qui soit source de profit, tout en prenant soin de l'environnement et de notre personnel et en accordant une priorité absolue à la sécurité – en toutes circonstances. »

En 2011, le segment Activités Minières a atteint ses objectifs de production très élevés. Avec les premières expéditions de minerai en provenance de la nouvelle mine du Libéria, la production de minerai de fer, à l'exclusion du minerai

provenant de contrats stratégiques à long terme, a augmenté de 11 %, passant à 54,1 millions de tonnes. Sur ce total, un peu plus de la moitié (28 millions de tonnes) a été expédié au prix du marché. Sur une base annuelle, cela représente une augmentation de 12 %.

La production de charbon a augmenté de 20 % sur base annuelle, à 8,3 millions de tonnes. Sur ce total, 4,9 millions de tonnes ont été expédiées au prix du marché, soit une augmentation de 46 %.

Le segment a réalisé un EBITDA de 3,1 milliards de dollars sur un chiffre d'affaires de 6,3 milliards de dollars, par rapport à 2,3 milliards de dollars sur un chiffre d'affaires de 4,4 milliards de dollars l'année précédente.

Performance Sécurité

La sécurité est la première priorité des Activités Minières, comme de toutes les autres branches d'activité d'ArcelorMittal. « Notre objectif est de devenir l'entreprise métallurgique et minière la plus sûre au monde », déclare M. Kukielski. Le segment Activités Minières a fait de grands pas en avant au cours des quatre dernières années, abaissant le taux d'accidents du travail avec arrêt de 4,0 par million d'heures travaillées en 2007 à 1,2 en 2011. Ce dernier chiffre représente une amélioration de 23,5 % par rapport au résultat de 2010.

Kazakhstan

Des améliorations spectaculaires ont eu lieu en ce qui concerne la performance en matière de sécurité. Après avoir réalisé le plus mauvais score de toutes les mines du Groupe en 2008, ArcelorMittal Princeton aux États-Unis a atteint un taux d'accidents du travail avec arrêt de zéro en 2011.

Malheureusement, il y a encore eu sept accidents mortels dans nos mines de charbon en 2011. Nous redoublons nos efforts pour faire passer le message de la sécurité en tant que responsabilité partagée. « En développant cette culture dans nos Activités Minières, nous insistons sur ce que nous appelons le « Leadership courageux » afin de fournir à nos dirigeants et à notre personnel un ensemble de valeurs », ajoute M. Kukielski. Cette initiative donne le pouvoir à chacun de s'exprimer quand quelque chose ne va pas. « Il s'agit de créer une culture dans laquelle les gens savent qu'ils sont appréciés, viennent travailler avec une attitude positive et acceptent les responsabilités du leadership – pour la sécurité comme pour le reste », dit-il. Le segment Activités Minières souhaite atteindre un taux d'accidents du travail avec arrêt de 1,0 ou moins en 2013.

Réserves et ressources actuelles

En 2011, le segment minier a mis à exécution son engagement de procéder à un examen de tous ses plans relatifs à la durée de vie de ses mines, à ses réserves et à ses ressources en minerai. Les méthodes d'estimation et de



rapport des réserves ont été standardisées pour assurer la mise en place des meilleures pratiques et la mise en conformité avec les exigences de la « *Securities & Exchange Commission* ». Nous avons également standardisé nos estimations de ressources minérales pour respecter les exigences canadiennes Ni 43-101. Les estimations des réserves de minerai seront désormais tenues à jour et présentées chaque année.

Toutes les estimations des réserves de minerai et des ressources minérales vont désormais être soumises à un processus rigoureux, entrant dans le cadre de la gouvernance d'entreprise, s'accompagnant de rapports techniques internes, avec approbation par un personnel qualifié et validation périodique par des spécialistes externes.

À la fin de 2011, les réserves attestées et probables de minerai de fer se montaient à 3,8 milliards de tonnes de produits d'extraction. Ces réserves constituent la base de 90 % des prévisions de production à long terme du Groupe. En outre, nous avons des ressources de minerai de fer, mesurées et identifiées, qui sont estimées à environ 8,2 milliards de tonnes, ainsi que d'autres ressources supposées de 4,1 milliards de tonnes. Ces estimations offrent une marge considérable de croissance et soutiennent le développement durable de nos exploitations sur le long terme.

Les réserves attestées et probables de charbon métallurgique ont été estimées à 323 millions de tonnes de charbon d'extraction pour un rendement moyen de 52 %. Les plans, établis en fonction de la durée de vie de nos exploitations de charbon, sont entièrement basés sur ces réserves et s'étendent à 20 ans ou plus. Nous possédons aussi d'autres ressources substantielles en charbon, estimées à plus de 900 millions de tonnes, sur lesquelles nous pouvons fonder notre expansion future.

Plans de croissance

Les dépenses d'investissement consacrées à l'activité minière ont plus que doublé pour se monter à environ 1,3 milliard de dollars en 2011 et devraient rester à un niveau élevé étant donné que les mines existantes sont agrandies et

que de nouvelles mines sont développées. En 2012, la production de minerai de fer et de charbon à coke devrait selon les prévisions augmenter d'environ 10 %. Notre objectif à court terme est d'élever la production de minerai de fer à 100 millions de tonnes d'ici 2015.

La production de charbon devrait augmenter à 11 millions de tonnes minimum au cours de la même période. Au début de 2011, le segment minier a achevé le programme d'expansion de Princeton Coal, augmentant la capacité de production de 0,7 million de tonnes par an.

Parmi les projets clés en cours figurent :

Libéria

Les premières expéditions en provenance de notre projet de nouvelle exploitation de minerai de fer au Libéria ont débuté en septembre 2011. Cet événement a constitué le point culminant de quatre années de développement, comprenant la remise en état de 240 km de voie ferrée et la modernisation du port et des équipements de manutention de Buchanan. En 2012, la production va être élevée aux alentours de

4 millions de tonnes. L'ingénierie de la deuxième phase du projet est actuellement en cours de développement. Si elle est approuvée, elle portera la production annuelle de minerai de fer de 4 millions de tonnes d'expéditions directes de minerai de fer à 15 millions de tonnes de concentré par an à compter de 2015.

ArcelorMittal Mines Canada

L'expansion de la mine de Mont-Wright et la capacité du concentrateur vont élever la production annuelle de concentré de minerai de fer de 16 millions de tonnes à 24 millions de tonnes en 2013. Le coût du projet est évalué à environ 1,2 milliard de dollars.

Mines d'Andrade, Brésil

L'investissement consacré aux Mines d'Andrade au Brésil va élever la production de minerai de fer de 1,5 million de tonnes par an à 3,5 millions de tonnes. L'expansion, dont le coût est fixé à 75 millions de dollars, sera achevée en 2012.

Baffinland, Canada

En partenariat avec Nunavut Iron Ore Acquisitions (devenu WW Mines), ArcelorMittal a fait en mars 2011 l'acquisition d'une participation donnant le contrôle de 70 % dans Baffinland Iron Mines Corporation. Baffinland est propriétaire du projet « Mary River », qui est une réserve de minerai de fer de haute qualité, située au nord du Canada.

L'étude de faisabilité existante a été mise à jour en préambule à la décision concernant la construction, qui est prise au niveau du Conseil d'Administration. Par ailleurs, un projet d'évaluation de l'impact environnemental a été soumis aux instances de réglementation, pour entamer les processus d'étude de l'environnement. Des entretiens constructifs se déroulent actuellement avec les parties prenantes locales afin de finaliser les accords avec la communauté inuit sur l'impact et les bénéfices du projet.



« Nos plans d'expansion sont ambitieux, mais nous avons mis en place des contrôles rigoureux pour veiller à ne pas nous contenter d'augmenter la production. Notre stratégie envisage une forte croissance de l'EBITDA, même dans l'hypothèse où les prix du minerai de fer resteraient stationnaires. Autrement dit, nous sommes en bonne posture pour continuer de produire de la valeur, quel que soit l'arrière-plan économique. »

Peter Kukielski

Membre de la Direction Générale du Groupe, CEO Activités Minières

Chez ArcelorMittal, la Responsabilité d'Entreprise (RE) consiste à ancrer de bonnes pratiques dans chaque aspect des activités du Groupe. En cherchant à agir de façon responsable et transparente en toutes circonstances et à entretenir de bonnes relations avec nos parties prenantes, nous sommes mieux positionnés pour gérer les risques sociaux et environnementaux et pour générer de la valeur à long terme pour nos actionnaires.

Ci-dessous Chicago, Etats-Unis

La stratégie RE du Groupe se concentre sur quatre aspects :

- Gouvernance transparente – Notre stratégie, nos activités et nos pratiques quotidiennes sont toutes fondées sur une gouvernance transparente.
- Investir dans nos employés – Nous voulons que chacun de nos salariés se sente apprécié à sa juste valeur.
- Produire de l'acier plus durable – Notre expertise dans les domaines sidérurgique et minier est mise au service du développement de procédés plus propres et de technologies plus écologiques.
- Enrichir nos communautés – Nous jouons un rôle clé dans la vie de toutes les communautés au sein desquelles nous opérons.

Les pages suivantes présentent les grandes lignes de la stratégie et de la performance du Groupe en matière de Responsabilité d'Entreprise. Un rapport distinct, consacré à la Responsabilité d'Entreprise et publié parallèlement au présent rapport, fournit un complément d'informations et d'analyses. Il peut être consulté sur le site Internet www.arcelormittal.com/corporateresponsibility

Une gouvernance transparente

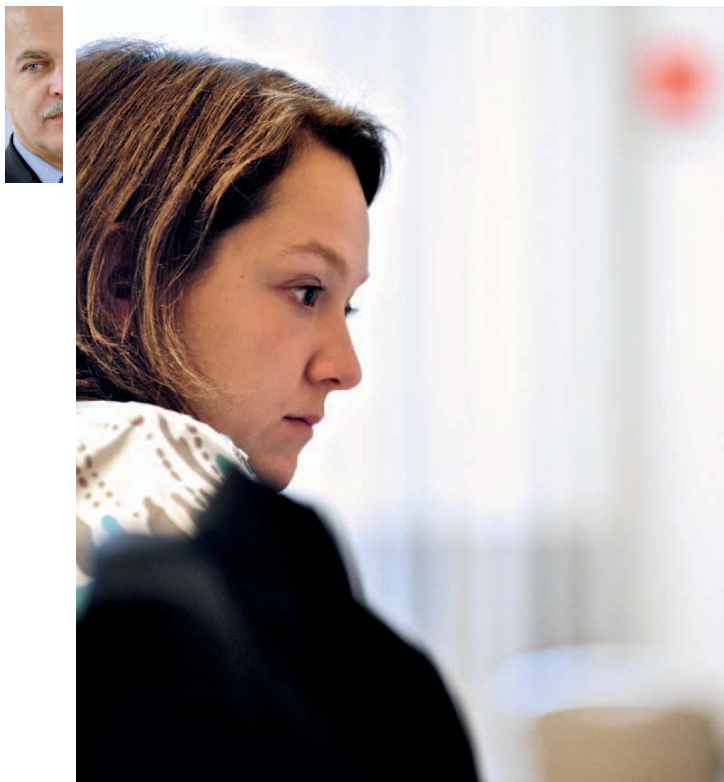
La Responsabilité d'Entreprise bénéficie du soutien inconditionnel du Conseil d'Administration, qui supervise formellement les activités de RE dans l'ensemble de la Société, et de la Direction Générale du Groupe. Le Conseil d'Administration reçoit à chacune de ses réunions (huit en 2011) un rapport consolidé sur les principales questions de RE, ce qui lui permet de surveiller les performances et d'évaluer les risques dans des secteurs clés tels

que les ressources humaines, la santé et sécurité, le domaine social et l'environnement. Grâce à la diversité de leurs parcours, les membres du Conseil apportent un éventail exceptionnel d'expérience dans la prise de décisions.

La Direction Générale du Groupe examine le programme RE une fois par trimestre. Elle reçoit aussi plusieurs fois par an des rapports approfondis sur des questions précises qui lui permettent de réaliser des analyses plus détaillées.

L'équipe RE du Groupe est chargée de promouvoir la stratégie RE dans l'ensemble du Groupe et de remettre des rapports réguliers aux autres comités du Conseil d'Administration. Dans le cadre du contrôle de conformité lui incombant, notre Comité d'Audit a reçu à chacune de ses réunions en 2011, une mise à jour statistique sur la mise en œuvre de notre politique des droits de l'homme. Le Comité de Gestion des Risques évalue également les risques dans une perspective sociale, environnementale ou éthique.

Lors de la mise en œuvre de la stratégie RE, l'équipe RE est conseillée par le Groupe de Coordination RE qui examine les normes, évalue les risques et supervise la mise en place de la stratégie RE. En 2011, il y a tenu onze réunions, dont une visite en l'Afrique du Sud.



Toutes les entités du Groupe mettent en place des structures de gouvernance en matière de RE au niveau local. Ces structures sont conçues pour promouvoir une gestion efficace en termes de la RE, pour renforcer la collaboration transversale et favoriser de bonnes relations avec les communautés. Les rôles et les responsabilités en matière de RE des CEO, directeurs d'usine et coordinateurs RE sont clairement définis dans leurs descriptifs de poste respectifs. Cette activité s'appuie sur des formations, des cours et des réunions d'échange d'informations sur des sujets importants, qui se tiennent régulièrement au niveau local, régional ou au siège social.

Le programme de conformité du Groupe est une composante importante de l'élaboration d'une culture d'entreprise éthique et responsable. Le programme de formation en la matière a été étendu en 2011 à une formation relative aux droits de l'homme lancée en 2010 et dispensée dans l'ensemble du Groupe. Nous avons formé un total de 147 000 employés par le biais de formations de modules en ligne ou en salle de classe, pour les sensibiliser sur leurs droits humains et sur le comportement qu'ils doivent adopter. La politique des droits de l'homme d'ArcelorMittal est maintenant disponible dans les 19 langues principales parlées dans le Groupe. Nous avons publié un guide destiné à aider les employés à régler tous les problèmes qu'ils sont susceptibles de rencontrer dans leur travail quotidien. Un cadre de gouvernance a également été mis en place pour nous permettre de traiter efficacement toute violation de cette politique. En 2012, nous continuerons nos évaluations

d'impact dans des pays prioritaires et poursuivrons notre programme de formation en faveur des droits de l'homme, conformément aux Principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme des Nations Unies.

L'engagement vis-à-vis de nos employés

Santé et sécurité

La sécurité de nos employés est la première de nos priorités. Notre programme de sécurité « Objectif Zéro Accident », étendu à l'ensemble du Groupe, vise à améliorer continuellement nos résultats en matière de sécurité et à éliminer les accidents mortels. En 2011, le taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt (*lost time injury frequency rate* ou LTIFR) de nos employés et sous-traitants est passé de 1,8 par millions d'heures travaillées en 2010 à 1,42. Ce résultat est en ligne avec notre objectif de réduction du taux d'accidents de 20 % en plus. Il s'agit de la quatrième année d'amélioration consécutive. Nous nous sommes fixés un objectif LTIFR de 1,0 pour la fin de l'année 2013.

Nous déplorons les 27 accidents mortels du travail survenus en 2011 parmi nos employés et sous-traitants (20 dans la sidérurgie et 7 dans l'activité minière). Chaque accident fait l'objet d'une enquête approfondie. Les résultats sont discutés au sein de la Direction Générale du Groupe et des plans d'actions sont mis en place pour faire en sorte que les leçons tirées de ces accidents soient systématiquement partagées dans tout le Groupe.

Le programme « Objectif Zéro Accident » privilégie l'action préventive et l'amélioration des normes par le partage des meilleures pratiques et la mise en place d'études comparatives dans l'ensemble du Groupe. Plusieurs initiatives destinées à renforcer le programme ont été lancées en 2011 dans le sillage d'un sommet consacré à la santé et à la sécurité qui s'est tenu au Canada en janvier 2011. Une réunion de suivi a eu lieu à Londres en décembre pour les membres de la Direction Générale du Groupe et du Comité de Direction. Des améliorations substantielles ont été réalisées sur plusieurs sites prioritaires. Un effort important a été fait pour renforcer les procédures de sécurité des sous-traitants dont les résultats en matière de sécurité sont déficients par rapport à nos employés.

Le comité mondial mixte de la Santé et Sécurité, créé avec les syndicats du Groupe, se réunit tous les trimestres. Comme pour les années précédentes, notre Journée Santé et Sécurité a eu lieu le 28 avril, date qui correspond à la Journée Mondiale de la Sécurité et Santé au Travail initiée par l'Organisation Internationale du Travail.

Nous considérons la santé de notre personnel à la fois comme un important facteur de sécurité et comme un élément clé de notre succès. En 2011, notre Semaine de la Santé, dédiée aux maladies non professionnelles et au bien-être, a été étendue à tous les sites du Groupe.

« La clarté des rapports est l'une des meilleures manières de nouer le dialogue avec nos parties prenantes à la fois au niveau mondial et local. En 2011, en plus du rapport de Responsabilité d'Entreprise du Groupe, dix rapports locaux de Responsabilité d'Entreprise ont été publiés – tous alignés sur les priorités du Groupe en matière de Responsabilité d'Entreprise. »

Gonzalo Urquijo

Membre de la Direction Générale du Groupe, en charge de la Responsabilité d'Entreprise.

Personnel et sous-traitants d'ArcelorMittal – taux de fréquence des accidents de travail avec arrêt

	2010	2011
Total Activités minières	1,5	1,2
Aciers Plats Carbone Amériques	1,8	1,9
Aciers Plats Carbone Europe	2,3	1,6
Aciers Longs Carbone Amériques et Europe	2,0	1,4
AACIS	0,9	0,7
Distribution Solutions	2,7	3,2
Total Acier	1,8	1,5
Total (Acier et activités minières)	1,8	1,4

Ressources Humaines

Face aux défis du marché, l'équipe des Ressources Humaines a activement engagé le dialogue avec les syndicats et les employés pour maintenir des relations constructives et réduire au minimum l'impact des restructurations du Groupe. ArcelorMittal reconnaît le droit à la négociation collective et environ 85 % de nos employés sont actuellement couverts par des conventions collectives.

Nous croyons aux vertus d'un dialogue ouvert et constant avec nos employés. Notre politique de relations sociales, associée à nos directives sur les meilleures pratiques et à la formation, assure la mise en place cohérente de tous nos procédés sur l'ensemble du Groupe. Nous avons établi de bons diagnostics de nos relations avec les employés sur des sites clés où des équipes formées de représentants de la direction et des salariés supervisent ensemble la mise en œuvre de politiques pertinentes.

Nous attachons une grande importance au développement de nos employés. Notre Programme mondial de Développement des Cadres Dirigeants (« *Global Executive Development Programme* ») est le fondement de la gestion de nos performances et de nos salariés, et est un instrument clé d'identification et de promotion des talents. Ce programme bénéficie du soutien du processus de gestion des successions, conçu pour assurer le développement de talents et encourager la promotion individuelle et la motivation.

Deux autres programmes jouent un rôle important pour identifier des talents : le « *Group Engineers Program* », visant à constituer une réserve d'ingénieurs ouverts à l'international et le « *Career Accelerator Program* » conçu pour développer les talents clés d'une manière structurée. Ces programmes, associés à d'autres programmes de planification des effectifs, sont appuyés par notre Politique de Diversité et d'Intégration.

A l'horizon 2012, nous allons lancer une campagne destinée à favoriser l'engagement des employés au sein du Groupe. Notre but est de motiver nos employés en mettant en œuvre le programme de responsabilité sociale d'ArcelorMittal. Ce programme devrait les sensibiliser à notre stratégie RE et les encourager à agir en conséquence au travail et à la maison.

Formation et développement

ArcelorMittal University joue un rôle primordial dans les activités de formation et de développement du Groupe en proposant des programmes de développement du *leadership* et des formations techniques par le biais de modules dispensés en ligne ou en salle de classe. En 2011, plus de 23 000 employés ont participé à environ 358 000 heures de cours et de formation rattachés à l'Université.

En 2011, l'Université a lancé des programmes de formation pour gérer les défis commerciaux dans les économies émergentes en ligne avec la stratégie de croissance de la Société sur ces marchés. D'autres formations ont été dispensées au niveau local, par l'intermédiaire d'un réseau en pleine expansion de centres de formations locaux et régionaux. En 2011, trois nouveaux campus ont été ouverts en Afrique du Sud, en République tchèque et en Espagne.

Produire de l'acier plus durable

Gérer le défi du changement climatique

La production d'acier a sur l'environnement un impact que nous nous sommes engagés à réduire. En 2011, les émissions de gaz à effet de serre de nos aciéries sont restées similaires à celles de l'année passée.

Nous continuons d'investir dans des solutions environnementales. En 2011, le Comité d'Allocation des Investissements d'ArcelorMittal a approuvé des projets environnementaux d'une valeur totale de 383 millions de dollars et des projets d'efficacité énergétique

d'un montant total de 164 millions de dollars. Nous nous sommes fixés pour objectif une réduction de nos émissions de CO₂ de 170 kg par tonne d'acier produite à l'horizon 2020 – soit l'équivalent d'une réduction de 8 % des émissions normalisées (par rapport à l'année de référence 2007).

Nous sommes les premiers en termes de recyclage de ferraille au monde. Chaque année, nous récupérons et recyclons plus de 30 millions de tonnes de ferraille, économisant ainsi 40 millions de tonnes de CO₂. Nous possédons une équipe spécialisée dans l'évaluation de nos procédés et de nos produits à l'aide d'une méthodologie fondée sur l'analyse du cycle de vie.

Nous sommes un membre clé du projet européen ULCOS (« *Ultra-Low CO₂ Steelmaking* »). Ce programme est actuellement dans sa seconde phase, qui va inclure un projet de démonstration sur nos sites de Florange en France et d'Eisenhüttenstadt en Allemagne, comprenant le recyclage des gaz de haut fourneau et le captage de carbone suivi de son stockage.

Dans toutes nos activités, nous poursuivons nos efforts en vue de réduire notre consommation d'énergie. Notre expertise de premier plan en Recherche et Développement (R&D) a joué un rôle primordial dans la réalisation de modèles d'optimisation qui sont aujourd'hui déployés dans l'ensemble du Groupe. Aux Etats-Unis, nos exploitations ont reçu pour la quatrième année consécutive le prix « *Energy Star* » du Ministère de l'Énergie.

Nous surveillons la qualité de l'eau et de l'air ainsi que les volumes d'énergie et de déchets de chacune de nos usines. Fin 2011, 98 % de tous les principaux sites de production avaient obtenu la certification environnementale internationale ISO 14001.

Pour améliorer la qualité de l'air, nous avons achevé la mise au point d'un nouveau système de dépoussiérage dans notre



agglomération d'Ostrava, en République tchèque, qui va réduire les émissions de poussière de 70 % ; le dioxyde de soufre va également être réduit. Un investissement similaire a été fait pour l'agglomération de Vanderbijlpark en Afrique du Sud où le système est actuellement en commande.

Nous nous sommes également fixés comme objectif d'améliorer la gestion de l'eau dans les usines où la consommation d'eau est élevée. Une étude de cas utilisant une analyse des meilleures pratiques des flux d'eau a été réalisée avec succès dans notre usine allemande de Brême, en 2011. Cette étude a permis une réduction substantielle de la consommation d'eau potable et industrielle.

Nous sommes constamment à la recherche de procédés innovants pour le recyclage des déchets. Au Brésil, ArcelorMittal Bioflorestas travaille au développement d'un procédé technologique pour exploiter et recycler les gaz résiduels émis pendant la carbonisation du charbon de bois afin de les transformer en électricité pour alimenter les hauts fourneaux.

La nécessité de soutenir la biodiversité est une partie importante de notre stratégie environnementale. Avant d'implanter notre exploitation d'extraction du minerai de fer dans la région de Nimba au Libéria, nous avons mené une étude écologique à long terme sur les conséquences potentielles sur l'environnement local dans l'avenir. Sur l'île de Baffin, au Canada, une évaluation approfondie de l'impact environnemental a été faite pour déterminer les mesures à prendre pour développer les activités futures dans le respect de l'environnement.

Nous nous attachons à aider nos clients à améliorer les profils de leurs produits en termes de développement durable. En 2011, notre équipe R&D a poursuivi l'expérimentation de nouveaux aciers à très haute résistance qui permettent de réaliser

d'importantes réductions de poids et par conséquent des économies de carburants dans les véhicules automobiles. Nous développons des aciers de pointe pour les moteurs électriques et le transport ferroviaire, qui contribueront à réduire les émissions de CO₂. Dans le secteur de la construction, le rapport résistance-poids de notre acier Histar® génère des économies de CO₂ pouvant atteindre 30 % dans la construction de nouveaux bâtiments.

Enrichir nos communautés

Dans tous les pays où nous sommes présents, nous contribuons au développement de communautés fortes et pérennes. Nous procédons à des évaluations locales pour définir les secteurs clés dans lesquels nous allons nous engager. Ces évaluations nous aident à affecter nos ressources et à identifier de nouveaux enjeux. Nous voulons nous engager dans la transparence avec nos parties prenantes externes et travailler en partenariat avec des organisations locales, comme nous l'avons établi avec notre politique de dialogue avec les parties prenantes ou « *External Stakeholder Engagement Procedure* », autrefois appelée « *Community Engagement Standard* ».

Quatre des douze aspects de notre politique des droits de l'homme d'ArcelorMittal concernent nos communautés - comprenant des sujets tels que l'accès à la terre et à l'eau et la relocalisation. Dans le cadre de la mise en œuvre de cette politique dans l'ensemble du Groupe, nous nous employons à renforcer les mécanismes locaux de règlement des conflits.

Notre programme interactif de formation, conçu pour renforcer les capacités locales en matière d'engagement des communautés, s'est poursuivi en 2011 en Bosnie-Herzégovine, en République

tchèque, au Kazakhstan, en Pologne et en Ukraine.

La Fondation ArcelorMittal

Créée en 2007, la Fondation ArcelorMittal développe des projets au profit des communautés au sein desquelles les exploitations de la Société sont situées. Elle opère dans 30 pays et soutient environ 580 projets chaque année. Ces projets ont pour but d'optimiser le potentiel de chaque communauté dans le respect de ses besoins spécifiques et en responsabilisant la population locale. La Fondation s'efforce aussi de promouvoir l'esprit d'entrepreneuriat en aidant les individus à développer leurs talents. En 2011, les investissements consacrés aux projets de la Fondation se sont élevés à 35 millions de dollars.

Les domaines prioritaires de la Fondation sont l'éducation, la santé et le développement communautaire. Elle s'engage aussi à venir immédiatement en aide aux communautés frappées par des catastrophes.

En plus des projets locaux, la Fondation s'investit aussi dans des projets internationaux dans le cadre de partenariats avec les organisations Habitat for Humanity, International Baccalaureate, Junior Achievement et Bone Marrow Donation pour les dons de moelle osseuse.

La Fondation encourage aussi les employés d'ArcelorMittal à investir leur temps et leur expertise dans des projets communautaires. Parmi ces initiatives figure la Journée Mondiale du Bénévolat à laquelle participent environ 7 500 employés chaque année et le programme Solidarity Holidays qui offre aux employés la possibilité de consacrer une partie de leurs congés annuels à des activités bénévoles dans un des projets de la Fondation. En 2011, la Fondation a réalisé dix projets Solidarity Holidays en Argentine, au Brésil, en Bosnie-Herzégovine, à Haïti, au Libéria, en Macédoine, au Mexique, au Sénégal, en Afrique du Sud et en Ukraine.

La Fondation ArcelorMittal accorde également des « mini-subsidies » d'un montant allant jusqu'à 5 000 dollars à des organisations non-gouvernementales, au sein desquelles nos employés s'engagent comme bénévoles. En 2011, 73 organisations non gouvernementales de 17 pays ont été subventionnées.

“Les initiatives de la Fondation sont uniques. Elles profitent non seulement à la Communauté, mais elles contribuent aussi à enrichir nos employés et à créer un sentiment d'appartenance au Groupe.”

Lakshmi N Mittal
Chairman et CEO

Les activités de Recherche et de Développement (R&D) jouent un rôle primordial dans le développement durable et le succès à long terme du Groupe. Le développement technologique permanent nous aide à conserver et à étendre notre part de marché, à résister à la concurrence et à jouer un rôle de leader en matière d'efficacité sur le plan énergétique et sur celui de l'utilisation des ressources. L'influence des activités de R&D est omniprésente dans l'entreprise et favorise les idées innovantes à tous les niveaux.

Les activités de R&D liées aux produits se concentrent sur quatre domaines principaux :

Secteur automobile

Nous continuons d'établir de nouvelles normes afin d'élaborer des solutions acier qui permettent d'alléger les véhicules et de les rendre à la fois plus sûrs et plus respectueux de l'environnement. Grâce au déploiement de notre programme de recherche révolutionnaire « *S-in motion* », faisant appel à 60 solutions différentes de réduction de poids en aciers trempés et en aciers à très haute résistance (« *Advanced High Strength Steels* »), ArcelorMittal a remporté la « *Best Process Innovation Award* » de Metal Market en 2011 pour l'excellence de ses aciers. *S-in motion* permet de réduire de 19 % le poids des composants de la structure d'un véhicule (carrosserie nue et châssis). Le progrès ne s'arrête pas là : de nouveaux produits qui devraient permettre une réduction supplémentaire de 7 % sont actuellement en cours de développement.

En 2011, un nouveau type d'acier destiné à des applications de pare-chocs « *MartInsite M1700* » a été introduit sur le marché. Doté d'une résistance de 1 700 mégapascals (MPa), il fournit la même économie de poids que l'aluminium pour une résistance très supérieure et moyennant un coût inférieur. Nous travaillons déjà sur la nouvelle génération de *MartInsite*, le *M1900*. Dans notre recherche de meilleurs rapports résistance/poids, nous expérimentons de plus en plus de concepts et de matériaux nouveaux.

Emballage

Le département R&D a collaboré avec le segment des Aciers Plats Carbone Europe d'ArcelorMittal, qui est l'un des premiers fournisseurs d'acier d'emballage en Europe, au développement de nouvelles qualités d'acier aminci, alliant une haute résistance à une excellente formabilité et abaissant les coûts pour les clients. On peut citer comme exemples le système *Maleis®* qui assure une grande

facilité d'ouverture des couvercles et une languette d'ouverture de boîtes qui associe l'élasticité d'un matériau à double laminage à froid et de hautes résistances à la traction à la formabilité du matériau laminé à froid standard. A la suite de ce programme, des aciers d'une épaisseur de 0,1 mm ont été testés et des simulations pour des épaisseurs de 0,09 mm sont déjà en cours.

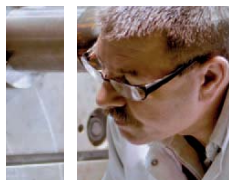
La recherche compte également accroître la formabilité de l'acier, pour produire des boîtes aux formes attractives et veiller à ce que les produits observent les réglementations de plus en plus sévères en matière d'environnement et de sécurité.

Construction

Une grande partie de notre travail se concentre sur les performances thermiques et acoustiques, ainsi que sur la résistance au feu et aux secousses sismiques. Notre nouvel acier revêtu métallique, *Magnelis®*, offre une protection anticorrosion plus efficace dans un environnement corrosif et se prête à diverses applications dans les industries du bâtiment et de l'ingénierie civile.

En 2011, nous avons lancé une nouvelle gamme d'aciers à revêtement organique durable respectant l'environnement, *Nspired by Nature*. Cette gamme offre une haute protection anticorrosion et est 100 % conforme aux réglementations européennes actuelles et en préparation, relatives à la restriction des substances chimiques. D'autres nouvelles solutions, comme notre revêtement anti-graffiti *Flontec*, ont été présentées au salon du bâtiment *Batimat* en novembre 2011.

Dans les produits longs en acier de structure, nous avons développé de nouvelles applications, de nouveaux produits et de nouvelles solutions techniques pour faciliter l'utilisation de l'acier dans la construction. Nous poursuivons en même temps nos recherches pour réduire la consommation de CO₂ dans la construction de logements.



« *S-in motion* » est une initiative inédite dans le monde sidérurgique : une solution pionnière de réduction de poids, offrant une forte avance en matière d'efficacité énergétique des véhicules.

Nous l'avons partagée aujourd'hui avec presque tous les grands constructeurs automobiles des pays développés et elle a remporté un immense succès.

Lou Schorsch

Membre de la Direction Générale du Groupe, en charge de la Recherche et Développement.

Dans ces mêmes produits, ArcelorMittal Belval & Differdange a poursuivi en collaboration avec l'équipe R&D le développement des profilés laminés les plus gros du monde, utilisés dans les bâtiments multi-étages, comme la Freedom Tower à New York. Nous avons également poursuivi le développement de nouveaux produits et applications de palplanches pour lutter contre les crues et inondations, comme celles qui sont utilisées dans le système de barrières protégeant Venise. AMLoCor® est le nouvel acier à faible corrosion d'ArcelorMittal, qui permet aux ingénieurs projet et aux autorités portuaires de construire des murs de quais, des brise-lames et des jetées plus durables. L'avantage principal d'AMLoCor® est une réduction significative des taux de corrosion de l'acier à l'eau de mer, et notamment dans les zones d'immersion permanente et de basses eaux. AMLoCor® permet également de réaliser de considérables économies de poids de l'acier, comparé à l'acier structurel non protégé standard, ce qui représente un avantage primordial par rapport aux solutions alternatives utilisant le béton. Ce nouvel acier permettra aux ingénieurs de concevoir des structures sûres et encore plus efficaces en matière de coût, qui dureront plus de 50 ans sans avoir besoin de protection de surface supplémentaire.

Le marché de l'énergie

Notre programme de produits innovants pour le marché de l'énergie, qui traite de sources d'énergie renouvelables, de combustibles fossiles ou d'applications nucléaires, connaît une croissance rapide. Nous souhaitons aider la société mondiale à avancer dans une direction où l'énergie ne deviendra pas un produit rare.

En 2011, nous avons développé une gamme de tubes, tuyaux, tôles et aciers électriques longue durée à haute performance pour le marché de l'énergie. Le département R&D met en particulier l'accent sur le développement de fortes épaisseurs, de haute résistance, de

résistance à la corrosion et sur l'amélioration des procédés de soudage.

R&D Procédés

La R&D Procédés a une double mission : améliorer l'efficacité des usines en termes de coûts et de qualité des produits et développer des procédés de fabrication innovants.

Nous développons continuellement des modèles de procédés qui accroissent notre grandeur d'échelle et nos échanges des meilleures pratiques. Un nouveau système de contrôle à distance en temps réel des conditions et des performances de haut fourneau (« RMDS »), expérimenté en 2010, est actuellement mis en place dans l'ensemble du Groupe. Il devrait être en service dans 18 hauts fourneaux dès la fin de 2012. Assurant le suivi de 500 points et de 30 indicateurs clés de performance, RMDS fournira à un stade précoce des informations en retour sur des problèmes

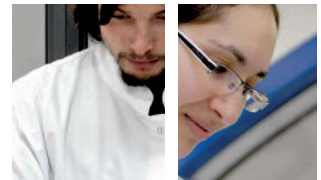
potentiels – ce qui permettra de réaliser d'importantes économies de coûts – tout en contribuant à optimiser la performance et à accélérer la standardisation des meilleures pratiques. L'équipe R&D Procédés s'emploie actuellement à mettre au point un système similaire pour nos aciéries équipées de fours à arc électrique (FAE).

L'optimisation de l'utilisation des matières premières est un élément clé de la poursuite de la performance en termes de coûts. La volatilité observée sur les marchés du charbon et du minerai de fer impose d'être capable de répondre aux variations en termes de disponibilité et de qualité, tout en réduisant au minimum l'impact sur notre environnement. Nous explorons l'utilisation de taux élevés d'injection de charbon pulvérisé (*pulverised coal injection*, PCI) dans nos hauts fourneaux et étudions des méthodes d'utilisation de proportions élevées de charbon non cokéifiable pour la production de coke.

Impact environnemental

La réduction de l'impact sur l'environnement est un thème qui revient dans tout ce que nous faisons. Nous utilisons de plus en plus les aciers à très haute résistance développés pour nos clients automobiles dans des domaines tels que les tubes et tuyaux et la transformation des métaux. Nos recherches consacrées aux aciers destinés à des applications électrotechniques ont amélioré l'efficacité et réduit les pertes magnétiques dans les moteurs électriques utilisés dans l'électroménager et, dans des proportions croissantes, pour le marché automobile.

Au plan interne, nous avons développé des modèles d'optimisation énergétique qui ont été déployés dans trois de nos usines et qui vont maintenant l'être à l'échelle mondiale. Nous travaillons sur des technologies de pointe dont le potentiel peut réduire considérablement la quantité d'énergie nécessaire pour produire de l'acier.



A gauche: Maizières, France

L'assemblée générale des actionnaires d'ArcelorMittal du 10 mai 2011 a pris acte de l'expiration du mandat des membres du Conseil d'Administration suivants : M. Lakshmi N. Mittal, M. Antoine Spillmann, M. Lewis B. Kaden et SAR le Prince Guillaume de Luxembourg.

Lors de cette même assemblée, les actionnaires ont réélu M. Lakshmi N. Mittal, M. Antoine Spillmann, M. Lewis B. Kaden et SAR le Prince Guillaume de Luxembourg pour un nouveau mandat de trois ans. Le Conseil d'Administration a proposé d'élire M. Bruno Lafont en qualité de nouveau membre du Conseil d'Administration, et les actionnaires l'ont élu le 10 mai 2011 pour un mandat de trois ans. M. Bruno Lafont est considéré comme étant un administrateur indépendant du Conseil.

Suite à ces changements, le Conseil d'Administration est composé de dix membres, dont neuf sont des administrateurs n'exerçant pas de fonctions opérationnelles et sept sont des administrateurs indépendants. Les membres du Conseil d'Administration sont : M. Lakshmi N. Mittal, Mme Vanisha Mittal Bhatia, M. Antoine Spillmann, M. Wilbur L. Ross, M. Lewis B. Kaden, M. Narayanan Vaghul, M. Jeannot Krecké, SAR Prince Guillaume de Luxembourg, Mme Suzanne P. Nimocks et M. Bruno Lafont. Le Conseil d'Administration compte un administrateur exerçant des fonctions opérationnelles, M. Lakshmi N. Mittal, *Chairman et Chief Executive Officer* d'ArcelorMittal. M. Lewis B. Kaden est l'administrateur indépendant principal.

Aucun des membres du Conseil d'Administration, y compris l'administrateur exerçant des fonctions opérationnelles, n'a conclu avec ArcelorMittal ni avec aucune de ses filiales de contrat prévoyant une rémunération à la cessation de son mandat ou après.

Lakshmi N Mittal, 61 ans, est le Chairman et CEO d'ArcelorMittal. Fondateur de Mittal Steel en 1989, c'est à lui que cette entreprise doit son développement et son orientation stratégique qui a culminé dans sa fusion avec Arcelor en 2006. M. Mittal est membre de divers comités et trusts, ainsi que du Conseil Consultatif Global du Premier Ministre indien, du Comité des Investissements Etrangers du Kazakhstan, du Conseil du Commerce International du Forum Economique Mondial, du Comité Exécutif de l'Association Mondiale de l'Acier. Il est titulaire de nombreuses récompenses et distinctions. M. Mittal s'est vu décerner le titre de *European Businessman of the Year 2004* (Homme d'affaires européen de l'année 2004) par le magazine Fortune, *Person of the Year 2006* (Personne de l'année 2006) par le Financial Times ; il a reçu le *Dwight D Eisenhower Global Leadership Award 2007* et le prix *Lifetime Achievement Award 2008* du magazine Forbes. En octobre 2010, il a reçu la médaille de l'Association Mondiale de l'Acier pour les services rendus à l'Association et pour sa contribution au développement durable de l'industrie sidérurgique mondiale. M. Mittal est un citoyen indien.

Lewis B. Kaden, 69 ans, est l'administrateur indépendant principal d'ArcelorMittal. Il dispose de 39 années d'expérience en matière de gouvernance d'entreprise, services financiers, résolution de litiges et politique économique. Il est actuellement Vice-Président de Citigroup. M. Kaden a occupé le poste d'administrateur de Bethlehem Steel Corporation pendant dix ans et il est actuellement Président du Conseil d'Administration de la Fondation Markle et Vice-Président du Conseil d'Administration de l'Asia Society. M. Kaden est un citoyen des Etats-Unis d'Amérique.

Vanisha Mittal Bhatia, 31 ans, a été nommée membre du Conseil d'Administration de LNM Holdings en juin 2004 puis au Conseil d'Administration d'ArcelorMittal en décembre 2004. Elle est titulaire d'une licence en gestion des entreprises de l'European Business School et a travaillé chez Mittal Shipping Ltd, Mittal Steel Hamburg GmbH, chez

un fonds de capital-risque sur internet et au département Achats de Mittal Steel, où elle était chargée d'un projet de réduction des coûts. Elle est aujourd'hui à la tête du département Stratégie d'Aperam. Mme Bhatia est une citoyenne indienne.

Narayanan Vaghul, 75 ans, dispose de plus de 50 ans d'expérience dans le domaine financier. Il a été Président du groupe ICICI, groupe indien de services financiers de premier plan, de 1985 à 2009. M. Vaghul est Président de l'Indian Institute of Finance Management & Research et également membre du Conseil d'Administration de Wipro Limited, Mahindra & Mahindra, Piramal Healthcare et Apollo Hospitals. M. Vaghul est un citoyen indien.

Wilbur L. Ross, Jr., 74 ans, est Président et *Chief Executive Officer* de la banque d'affaires WL Ross & Co. LLC, poste qu'il occupe depuis avril 2000. WL Ross & Co fait partie d'Invesco Private Capital, société cotée dont M. Ross est le Président. M. Ross est également Président et *Chief Executive Officer* des filiales d'Invesco WLR Recovery Fund L.P., WLR Recovery Fund II L.P., WLR Recovery Fund III, WLR Recovery Fund IV, WLR Recovery Fund V, Asia Recovery Fund, Asia Recovery Fund Co-Investment, Absolute Recovery Hedge Fund et American Home Mortgage Servicing Inc., aucune de ces sociétés n'étant cotée. M. Ross est Président d'Ohizumi Manufacturing Company au Japon, d'International Textile Group et de Diamond Shipping, sociétés non cotées. M. Ross est administrateur d'International Automotive Components et de la Compagnie Européenne de Wagons SARL (Luxembourg), qui sont toutes deux des sociétés non cotées. M. Ross est également administrateur de la Yale School of Management. M. Ross est un citoyen des Etats-Unis d'Amérique.

Jeannot Krecké, 61 ans, a été nommé ministre de l'Economie et du Commerce Extérieur et ministre des Sports du Luxembourg en 2004. Depuis juillet 2004, il représente le gouvernement luxembourgeois au Conseil des Ministres de l'Union Européenne dans les groupes Marché Interne et Industrie de la formation « Compétitivité ». Le 1er février 2012, Jeannot Krecké s'est

retiré du gouvernement et a décidé de mettre fin à sa carrière politique afin de se consacrer à différents projets. M. Krecké est un citoyen luxembourgeois.

Antoine Spillmann, 48 ans, a travaillé pour des banques d'investissement de premier rang à Londres de 1986 à 2000. Il est aujourd'hui gestionnaire d'actifs et associé gérant de Bruellan Wealth Management, société de gestion d'actifs indépendante, basée à Genève. M. Spillmann a fait ses études en Suisse et à Londres, où il a obtenu des diplômes de la London Business School en gestion des investissements et finance d'entreprise. M. Spillmann est un citoyen suisse.

SAR Prince Guillaume de Luxembourg, 48 ans, a travaillé cinq ans pour le Fonds Monétaire International à Washington, D.C. et deux ans pour la Commission Européenne à Bruxelles. Le Prince Guillaume a dirigé l'agence gouvernementale de développement luxembourgeoise, Lux-Development, pendant 12 ans. SAR le Prince Guillaume de Luxembourg est un citoyen luxembourgeois.

Suzanne P. Nimocks, 52 ans, a été administratrice (associée principale) de McKinsey & Company de 1999 à 2010 et a occupé différents postes dans cette société depuis 1989. Mme Nimocks est actuellement membre du Conseil d'Administration d'Encana Corporation et de Rowan Companies, toutes deux des sociétés cotées, ainsi que de la société privée Valerus. Dans le secteur non lucratif, elle est membre du Conseil d'Administration du zoo de Houston, dont elle doit assumer la présidence à partir du 1er juillet 2012. Mme Nimocks est une citoyenne des Etats-Unis d'Amérique.

Bruno Lafont, 55 ans, a débuté sa carrière en 1983 chez Lafarge dont il est devenu Directeur Général au 1er janvier 2006. En mai 2007, il a été nommé Président et Directeur Général du groupe. M. Lafont est conseiller spécial du maire de Chongqing (Chine), Président de l'association française Entreprises pour l'Environnement (EPE) et membre du Conseil d'Administration d'EDF. M. Lafont est un citoyen français.



De gauche à droite
 Lakshmi N. Mittal
 Lewis B. Kaden
 Vanisha Mittal Bhatia
 Narayanan Vaghul
 Wilbur L. Ross, Jr.
 Jeannot Krecké



De gauche à droite
 Antoine Spillmann
 SAR Prince Guillaume de Luxembourg
 Suzanne P. Nimocks
 Bruno Lafont

L'orientation stratégique d'ArcelorMittal incombe à la Direction Générale du Groupe. Les membres de la Direction Générale sont élus par le Conseil d'Administration. Lakshmi N. Mittal, en qualité de *Chief Executive Officer* (CEO), est à la tête de la Direction Générale du Groupe bénéficie du soutien des 24 membres du Comité de Direction, qui s'efforcent de réaliser les meilleures performances possibles au profit de toutes les parties prenantes tout en s'employant sans relâche à améliorer les résultats en matière de santé et de sécurité.

Lakshmi N Mittal

Lakshmi N. Mittal est le *Chairman* et CEO d'ArcelorMittal. Fondateur de Mittal Steel en 1989, c'est à lui que cette entreprise doit son développement et son orientation stratégique, qui a culminé dans sa fusion avec Arcelor en 2006. M. Mittal est membre de divers comités et trusts, ainsi que du Conseil Consultatif Global du Premier ministre indien, du Comité des Investissements étrangers du Kazakhstan, du Conseil du Commerce International du Forum Economique Mondial, du Comité exécutif de l'Association Mondiale de l'Acier. Il est titulaire de nombreuses récompenses et distinctions. M. Mittal s'est vu décerner le titre de *European Businessman of the Year 2004* (Homme d'affaires européen de l'année 2004) par le magazine *Fortune*, *Person of the Year 2006* (Personne de l'année 2006) par le *Financial Times* ; il a reçu le *Dwight D Eisenhower Global Leadership Award 2007* et le prix *Lifetime Achievement Award 2008* du magazine *Forbes*. En octobre 2010, il a reçu la médaille de l'Association Mondiale de l'Acier pour les services rendus à l'Association et pour sa contribution au développement durable de l'industrie sidérurgique mondiale. M. Mittal est citoyen indien.

Aditya Mittal

Aditya Mittal est le Directeur financier (CFO) d'ArcelorMittal. Membre de la Direction Générale du Groupe, il est également responsable du segment Aciers Plats Carbone Europe, des Relations Investisseurs et de la Communication. Avant la fusion et la création d'ArcelorMittal, Aditya Mittal a occupé le poste de Président et de CFO de Mittal Steel d'octobre 2004 à 2006. En 2008, M. Aditya Mittal a reçu le prix *European Business Leader of the Future* de CNBC Europe. En 2011, il a été nommé 4ème sur la liste des « 40 de moins de 40 ans » du magazine *Fortune*. Il est membre du Forum des Jeunes Leaders mondiaux du Forum économique mondial, de la Young Presidents Organization et membre du Conseil d'Administration de la Wharton School et de PPR.

Davinder Chugh

Davinder Chugh, membre de la Direction Générale du Groupe, responsable des Services Partagés, possède plus de 33 ans d'expérience dans l'industrie sidérurgique dans la gestion générale, l'achat de matières premières, le marketing, la logistique, l'entreposage et l'expédition. M. Chugh est membre du Comité d'Allocation des Investissements (IAC). Avant de devenir premier Vice-Président exécutif senior d'ArcelorMittal, il a occupé le poste de CEO de Mittal Steel South Africa jusqu'en 2006. M. Chugh a participé au redressement et à la consolidation des activités sud-africaines d'ArcelorMittal.

Peter Kukielski

Peter Kukielski, membre de la Direction Générale du Groupe, directeur exécutif Activités Minières, a été nommé Vice-Président Exécutif et responsables des activités minières en décembre 2008. Auparavant, M. Kukielski était Vice-Président Exécutif et directeur opérationnel chez Teck Cominco Limited. Avant de rejoindre Teck Cominco, il était directeur opérationnel de Falconbridge Limited. Il a occupé dans le passé des postes de haut dirigeant en ingénierie et gestion de projets chez BHP Billiton et Fluor Corporation.

Sudhir Maheshwari

Sudhir Maheshwari, membre de la Direction Générale du Groupe, responsable Finances, Fusions et Acquisitions, Gestion du Risque, Inde et Chine, est également Président suppléant du Comité des Finances d'Entreprise et Fiscalité et Président du comité de Gestion des Risques. M. Maheshwari était auparavant membre du Comité de Direction d'ArcelorMittal, responsable Finances, Fusions et Acquisitions. Avant d'occuper ce poste, il était directeur général en charge du développement d'entreprise et des finances de Mittal Steel, de janvier 2005 jusqu'à la fusion avec Arcelor en 2006. M. Maheshwari est également membre du Conseil d'Administration de plusieurs filiales d'ArcelorMittal.

Lou Schorsch

Lou Schorsch, membre de la Direction Générale du Groupe, responsable Aciers Plats Carbone Amériques, Stratégie du Groupe, CTO (*Chief Technology Officer*), Recherche et Développement, Coordination commerciale, Automobile et membre de l'IAC. M. Louis Schorsch a été élu à la Direction Générale du Groupe en mai 2011. Avant cette nomination, il était Président et *Chief Executive Officer* des Aciers Plats Carbone Amériques, poste créé lors de la fusion entre Arcelor et Mittal Steel, ainsi que membre du Comité de Direction d'ArcelorMittal.

Gonzalo Urquijo

Gonzalo Urquijo, membre de la Direction Générale du Groupe, responsable AACIS (à l'exclusion de la Chine et de l'Inde), Distribution Solutions, Produits tubulaires, Responsabilité d'Entreprise, Président de l'IAC, était auparavant Vice-Président Exécutif senior et CFO d'Arcelor, en charge des Finances, Achats, Informatique, Affaires juridiques, Relations Investisseurs, Arcelor Distribution Solutions et d'autres activités. Auparavant, M. Urquijo occupait également plusieurs autres postes chez Arcelor, dont ceux de Vice-Président Exécutif senior délégué et de chef des directions opérationnelles de la distribution.

Michel Wurth

Michel Wurth, membre de la Direction Générale du Groupe, responsable Aciers Longs Carbone Monde depuis le 1er juin 2011, était auparavant en charge des Aciers Plats Carbone Europe et responsable mondial Recherche et Développement entre 2006 et juin 2011, ainsi que du segment Distribution Solutions entre 2009 et juin 2011. Auparavant, il était Vice-Président de la Direction Générale du Groupe Arcelor et CEO délégué, responsable Aciers Plats Carbone, Automobile, Coordination Brésil, Recherche et Développement et NSC Alliance. La création d'Arcelor in 2002 avait conduit à la nomination de M. Wurth au poste de Vice-Président Exécutif senior et de CFO d'Arcelor.

De gauche à droite Lakshmi N. Mittal, Aditya Mittal, Davinder Chugh, Peter Kukielski, Sudhir Maheshwari, Lou Schorsch, Gonzalo Urquijo, Michel Wurth





Comité de Direction

Nom	Age ¹	Position
Bhikam Agarwal	59	Vice-Président Exécutif, Responsable Finances
Vijay Bhatnagar	64	Vice-Président Exécutif, CEO Inde et Chine
Davinder Chugh	55	Membre de la Direction Générale, Responsable Services Partagés et membre du Comité d'Allocation des Investissements (IAC)
Jefferson de Paula	53	Vice-Président Exécutif, CEO Aciers Longs Carbone Amériques
Phil du Toit	59	Vice-Président Exécutif, Responsable des projets et de l'extraction minière
Robrecht Himpe	53	Vice-Président Exécutif, CEO des Aciers Plats Carbone Europe
Peter Kukielski	55	Membre de la Direction Générale, Responsable des Activités Minières
Sudhir Maheshwari	48	Membre de la Direction Générale, Responsable Finances, Fusions et Acquisitions et Gestion des Risques, et des opérations en Inde et en Chine
Aditya Mittal	35	CFO, Membre de la Direction Générale, Responsables Aciers Plats Carbone Europe, Relations Investisseurs et Communication
Lakshmi N Mittal	61	Chairman and Chief Executive Officer
Michael Pfitzner	62	Vice-Président Exécutif, Responsable Marketing et Coordination Commerciale
Arnaud Poupart-Lafarge	46	Vice-Président Exécutif, CEO Aciers Longs Carbone Europe (y compris Annaba, Bosnie-Herzégovine, Ostrava et Sonasid)
Michael Rippey	54	Vice-Président Exécutif, CEO Etats-Unis
Lou Schorsch	62	Membre de la Direction Générale, Responsable Aciers Plats Carbone Amériques, Stratégie, Technologie (CTO), Recherche et Développement, Automobile Monde et membre de l'IAC
Bill Scotting	53	Vice-Président Exécutif, Responsable Stratégie
Willie Smit	54	Vice-Président Exécutif, Responsable Ressources Humaines
Gonzalo Urquijo	50	Membre de la Direction Générale, Responsable AACIS (à l'exception de la Chine et de l'Inde), Distribution Solutions, Produits Tubulaires, Responsabilité d'Entreprise, Chairman de l'IAC
Michel Wurth	57	Membre de la Direction Générale, Responsable Aciers Longs Carbone Monde

¹ Age au 31 décembre 2011

Parmi les autres membres du Comité de Direction figurent Augusto Espeschit de Almeida (CEO Longs Carbone Amérique centrale et Amérique du Sud), Brian Aranha (Directeur Marketing, Automobile monde et Plats Carbone Amériques, Coordination commerciale), Benjamin Baptista (CEO Plats Carbone Amérique du Sud), Bill Chisholm (CEO ArcelorMittal Mexique), Gregory Ludkovsky (Recherche et Développement monde), Jean-Luc Maurange (CEO Plats Carbone Europe, division sud-ouest), Nku Nyembezi-Heita (CEO ArcelorMittal Afrique du Sud), Geert Van Poelvoorde (CEO Plats Carbone Europe, division nord), Sanjay Samaddar (CEO Plats Carbone Europe, division est et CEO ArcelorMittal Pologne), Juergen Schachler (CEO ArcelorMittal Dofasco), Kleber Silva (Activités minières), PS Venkat (CEO Longs Carbone Amérique du Nord), Marc Vereecke (Chief Technology Officer, également en charge des services de fabrication interne) et Alain Le Grix (CEO Distribution Solutions).

Cette section offre un résumé des pratiques d'ArcelorMittal en matière de gouvernance d'entreprise.

Conseil d'Administration, Direction Générale du Groupe et Comité de Direction

ArcelorMittal est dirigé par un Conseil d'Administration et une Direction Générale du Groupe. Un Comité de Direction soutient la Direction Générale.

Un certain nombre de pratiques de gouvernance décrites dans les statuts d'ArcelorMittal reflètent les provisions du Protocole d'Accord signé le 25 juin 2006 (avant la fusion de Mittal Steel avec Arcelor), amendé en avril 2008, et qui a en grande partie expiré le 1er août 2009.

Le Conseil d'Administration

Composition du Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration est chargé, dans l'ensemble, de la direction et de la gouvernance d'ArcelorMittal. Il est responsable de l'exécution de tous les actes administratifs nécessaires ou utiles à la réalisation de l'objet social d'ArcelorMittal, à l'exception des questions expressément réservées à l'assemblée générale des actionnaires par le droit luxembourgeois ou par les statuts d'ArcelorMittal. Les statuts stipulent que le Conseil d'Administration se compose au minimum de trois et au maximum de 18 administrateurs n'exerçant pas de fonctions opérationnelles dans l'entreprise, à l'exception du *Chief Executive Officer*, et aucun administrateur, à l'exception du *Chief Executive Officer*, n'exerce de mandat ou de fonctions opérationnelles au sein d'ArcelorMittal ou de toute entité contrôlée par ArcelorMittal.

Le 13 mai 2008, M. Lakshmi N. Mittal a été désigné Président (*Chairman*) du Conseil d'Administration, et il est également le *Chief Executive Officer* d'ArcelorMittal. M. Mittal a été réélu au Conseil d'Administration pour un

mandat de trois ans par l'assemblée générale des actionnaires le 10 mai 2011.

Le Conseil d'Administration se compose actuellement d'un total de dix membres : neuf administrateurs n'exerçant pas de fonctions opérationnelles et un administrateur exerçant des fonctions opérationnelles au sein d'ArcelorMittal. Le *Chief Executive Officer* d'ArcelorMittal est l'unique administrateur exerçant des fonctions opérationnelles. Mme Suzanne P. Nimocks a été élue au Conseil d'Administration le 25 janvier 2011, et M. Bruno Lafont a été élu au Conseil d'Administration en mai 2011. M. François Pinault a démissionné en 2011. Par conséquent, le Conseil d'Administration compte maintenant un membre supplémentaire.

Sept des dix membres du Conseil d'Administration sont indépendants. Un administrateur est considéré « indépendant » si (a) il ou elle est indépendant(e) au sens du *Listed Company Manual* de la Bourse de New York (le *New York Stock Exchange* ou NYSE), tel qu'amendé de temps en temps, ou tout manuel ou provisions qui lui succéderai(en)t, sujet aux exemptions disponibles pour les émetteurs privés étrangers (*foreign private issuers*) (les « règles du NYSE »), (b) il ou elle n'est pas affilié à un actionnaire qui détiendrait ou contrôlerait plus de deux pour cent du capital social émis d'ArcelorMittal, et (c) le Conseil d'Administration a fait une détermination affirmative concernant l'indépendance de l'administrateur. Dans cette optique, une personne sera considérée comme étant affiliée à un actionnaire si il ou elle est un dirigeant, un administrateur qui est aussi un employé, un associé commanditaire, un membre de la direction ou un actionnaire affilié à un tel actionnaire. Selon les 10 Principes de Gouvernance d'Entreprise de la Bourse de Luxembourg, qui constituent le code de gouvernance d'entreprise applicable à ArcelorMittal, ArcelorMittal doit définir le critère d'indépendance qui s'applique à ses

membres. Conformément à la pratique luxembourgeoise, les statuts n'exigent pas que les administrateurs soient actionnaires de la Société.

Les statuts stipulent que les administrateurs sont élus et révoqués par l'assemblée générale des actionnaires à la majorité simple des suffrages exprimés. Aucun actionnaire n'a de droits spéciaux de nommer, d'élire ou de révoquer les administrateurs. Tous les administrateurs sont élus par l'assemblée générale des actionnaires pour des mandats de trois ans. Dans le cas où un siège au Conseil d'Administration se libérerait pour quelque raison que ce soit, les membres du Conseil d'Administration peuvent, à la majorité simple, élire un nouvel administrateur pour accomplir les devoirs liés au poste vacant jusqu'à la prochaine assemblée générale des actionnaires.

Aucun des membres du Conseil d'Administration, y compris l'administrateur exerçant des fonctions opérationnelles, n'est lié par un contrat de services à ArcelorMittal ou à l'une de ses filiales, dont il ou elle pourrait tirer profit à raison de la fin de son mandat. La rémunération des membres du Conseil d'Administration est déterminée chaque année par l'assemblée générale des actionnaires.

Fonctionnement du Conseil d'administration

Général

La loi luxembourgeoise autorise le Conseil d'Administration à engager les services d'experts ou de conseillers externes, ainsi qu'à prendre toutes les actions nécessaires ou utiles à la réalisation de l'objet social d'ArcelorMittal. Le Conseil d'administration (y compris ses trois comités) a son propre budget, qui couvre les coûts de fonctionnement tels que les conseillers externes, les activités de formation continue pour les administrateurs, et les frais de déplacement.



Réunions

Le Conseil d'Administration se réunit sur convocation du *Chairman* ou de deux membres du Conseil d'Administration. Le Conseil d'Administration se réunit physiquement au moins une fois par trimestre, et cinq réunions ordinaires par an sont prévues. Le Conseil d'Administration organise des réunions supplémentaires si les circonstances le requièrent, en personne ou par téléconférence, et peut prendre des décisions par circulation écrite, à condition que tous les membres du Conseil soient d'accord.

En 2011, le Conseil d'Administration s'est réuni huit fois et le taux de présence moyen des administrateurs aux réunions du Conseil a été de 96,6 %.

Afin qu'une réunion du Conseil d'Administration soit considérée valide, la majorité des administrateurs, y compris la majorité des administrateurs indépendants, doit être présente ou représentée. En l'absence du *Chairman*, le Conseil d'Administration doit nommer à la majorité un *chairman 'pro tempore'*, pour la réunion en question. Le *Chairman* peut décider de ne pas participer à une réunion du Conseil d'Administration, à condition qu'il ait donné procuration à l'un des administrateurs présents à la réunion. Pour quelque réunion du Conseil d'Administration que ce soit, un administrateur peut désigner un autre administrateur qui le/la représentera, et qui pourra voter en son nom, à condition que l'administrateur désigné ne représente pas plus d'un de ses collègues au même moment.

Votes

Chaque administrateur a une voix, et aucun des administrateurs, y compris le *Chairman*, n'a de voix prépondérante. Les décisions du Conseil d'Administration sont adoptées à la majorité des administrateurs présents et représentés à une réunion où le quorum est atteint.

Administrateur indépendant principal

En avril 2008, le Conseil d'Administration a créé le poste d'administrateur indépendant principal (*Lead Independent Director*), qui est responsable :

- de la coordination des activités avec les autres administrateurs ;
- de la liaison entre le *Chairman* du Conseil d'Administration et les autres administrateurs indépendants ;
- de la convocation de réunions des administrateurs indépendants, le cas échéant et en fonction des besoins ; et
- des autres missions qui lui sont confiées ponctuellement par le Conseil d'Administration.

M. Lewis B. Kaden a été élu par le Conseil d'Administration en tant qu'administrateur indépendant principal en avril 2008 et continue son rôle d'administrateur indépendant principal, ayant été réélu en qualité d'administrateur pour un mandat de trois ans à compter du 10 mai 2011.

L'ordre du jour de la réunion du Conseil d'Administration est convenu conjointement par le *Chairman* du Conseil d'Administration et par l'administrateur indépendant principal.

Réunions séparées des administrateurs indépendants

Les administrateurs indépendants du Conseil d'Administration ont le droit d'organiser des réunions en dehors de la présence des directeurs non-indépendants. Quatre réunions des administrateurs indépendants, en dehors de la présence de la direction et des directeurs non-indépendants, ont été tenues en 2011.

Auto-évaluation du Conseil d'Administration

En 2008, le Conseil d'Administration a décidé de mener une auto-évaluation annuelle sur son fonctionnement, afin d'identifier de potentiels points d'amélioration. La première

auto-évaluation a été menée début 2009. En 2011, l'auto-évaluation a été mise en œuvre par le biais d'entretiens structurés entre l'administrateur indépendant principal et chaque administrateur, et couvre l'ensemble de la performance du Conseil d'Administration, ses relations avec la direction, la performance des administrateurs individuels, et la supervision du *Chairman* et de l'administrateur indépendant principal. Les résultats de l'auto-évaluation sont examinés par le Comité de Nomination, de Rémunération et de Gouvernance d'Entreprise et sont présentés avec des recommandations au Conseil d'Administration pour action. Les recommandations d'amélioration, fondées sur la performance et le fonctionnement de l'année d'avant, sont mise en œuvre l'année suivante.

L'auto-évaluation du Conseil d'Administration de 2011 a été achevée et discutée en février 2012. Le degré de satisfaction globale concernant la qualité du processus du Conseil s'est améliorée par rapport à l'année précédente, en raison des niveaux de participation élevés des administrateurs aux Conseils d'Administration ainsi qu'à ses comités en 2011, et de l'intégration réussie des deux nouveaux administrateurs qui ont rejoint le Conseil en 2011. Le temps consacré par le Conseil d'Administration aux sujets stratégiques et à d'autres sujets spécifiques, par rapport au temps consacré à la revue des résultats financiers et opérationnels et de la performance, a été identifié comme méritant d'être examiné de plus près.

Le Conseil d'Administration est d'avis que ses membres ont les compétences, le savoir et l'expérience appropriés et nécessaires afin de diriger l'activité de manière efficace. La composition du Conseil d'Administration est revue régulièrement; des compétences et expériences supplémentaires sont recherchées activement quand cela devient nécessaire, en ligne avec les prévisions de développement des opérations d'ArcelorMittal.

Programme de formation continue
Pour renforcer ses compétences, le Conseil d'Administration a lancé en 2009 un programme de formation continue pour ses membres. Les sujets abordés par le programme sont composés de points d'importance pour la croissance future et le développement de la Société (par exemple, la Stratégie, le Marketing, les Ressources Humaines, le Développement Industriel, la Gouvernance d'entreprise, le Droit et la Régulation). D'autres sujets peuvent être ajoutés à la demande des membres du Conseil d'Administration. Les programmes de formation consistent habituellement en une introduction faite par des experts reconnus dans les différents domaines, puis d'une discussion entre le présentateur et le Conseil d'Administration. Les membres du Conseil d'Administration peuvent participer à des programmes spécifiques destinés aux administrateurs d'entreprises publiques qui sont organisés par les écoles de commerce ou des institutions académiques réputées.

En 2011, les directeurs ont assisté à un total de quatre présentations préparées par des spécialistes internes sur des domaines d'activité spécifiques ou sur des fonctions stratégiques (par exemple, les Ressources Humaines, le segment des Aciers Plats Carbone Europe) afin d'améliorer la connaissance des administrateurs dans ces domaines et leur donner l'opportunité de poser des questions aux responsables directs. Des visites de sites en France et au Luxembourg ont également été faites par les membres du Conseil d'Administration.

Les comités du Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration se compose de trois comités : le Comité d'Audit, le Comité de Nomination, de Rémunération et de Gouvernance d'Entreprise et le Comité de Risque.

Comité d'Audit

Le Comité d'Audit est composé uniquement de membres indépendants du Conseil d'Administration. Ses membres sont nommés par le Conseil d'Administration tous les ans, après l'assemblée générale annuelle des actionnaires. Ses membres doivent être indépendants au sens de la règle 10A-3 de la loi américaine *U.S. Securities Exchange Act* de 1934, telle que mise à jour de temps en temps. Le Comité d'Audit prend ses décisions à la majorité simple, aucun de ses membres n'ayant une voix prépondérante. Le Comité d'Audit a pour principale fonction d'aider le Conseil d'Administration à remplir ses tâches de supervision en examinant

- les procédures d'audit et d'information comptable et financière d'ArcelorMittal en général

Le Comité d'Audit a pour principales tâches et responsabilités :

- d'intervenir en partie indépendante et objective afin de contrôler les procédures d'information financière et le système de contrôle interne d'ArcelorMittal ;
- d'examiner et évaluer les mesures prises en matière d'audit par les réviseurs d'entreprises agréés d'ArcelorMittal et par son service d'audit interne ;
- d'ouvrir une voie de communication entre les réviseurs d'entreprises agréés, la direction, le service d'audit interne et le Conseil d'Administration ;
- d'approuver la nomination et la rémunération des réviseurs d'entreprises agréés ; et
- de contrôler l'indépendance des réviseurs d'entreprises agréés.

Depuis le 10 mai 2011, le Comité d'Audit est composé de quatre membres : MM. Narayanan Vaghul (Président), Wilbur L. Ross, Antoine Spillmann et Bruno Lafont. Ils sont tous indépendants conformément aux 10 Principes de Gouvernance d'Entreprise de la Bourse de Luxembourg et aux règles du NYSE. Le Président du Comité d'Audit est M. Vaghul. M. Bruno Lafont a rejoint le Conseil d'Administration le 10 mai 2011 et a été nommé par le Conseil d'Administration au Comité d'Audit à la même date.

- les rapports financiers et autres informations financières communiqués par ArcelorMittal aux administrations étatiques ou au public ;
- le système de contrôle interne d'ArcelorMittal mis en place par le Conseil d'Administration et les membres de la direction pour assurer le suivi des finances, de la comptabilité, de la conformité au droit et des aspects éthiques ; et



Conformément à sa charte, le Comité d'Audit est tenu de se réunir au moins quatre fois par an. En 2011, le Comité d'Audit s'est réuni six fois et le taux moyen de présence des membres aux réunions du Comité d'Audit a été de 90,0 %.

Le Comité d'Audit effectue une auto-évaluation annuelle de sa performance, et l'évaluation de sa performance en 2011 a été faite en février 2012.

Le Comité de Nomination, de Rémunération et de Gouvernance d'Entreprise
Depuis le 10 mai 2011, le Comité de Nomination, de Rémunération et de Gouvernance d'Entreprise se compose de quatre administrateurs indépendants, conformément aux 10 Principes de Gouvernance d'Entreprise de la Bourse de Luxembourg et aux règles du NYSE.

Ses membres sont nommés par le Conseil d'Administration tous les ans, après l'assemblée générale annuelle des actionnaires. Le Comité de Nomination, de Rémunération et de Gouvernance d'Entreprise prend ses décisions à la majorité simple, aucun de ses membres n'ayant une voix prépondérante.

Le Conseil d'Administration a mis en place le Comité de Nomination, de Rémunération et de Gouvernance d'Entreprise afin :

- de déterminer, en son nom et au nom des actionnaires dans les limites des termes de son mandat, le cadre des rémunérations d'ArcelorMittal, dont notamment les primes à court et long terme à attribuer au *Chief Executive Officer* et au *Chief Financial Officer* d'ArcelorMittal, aux membres de la Direction Générale du Groupe et aux membres du Comité de Direction ;
- de revoir et d'approuver les plans de succession et de remplacement d'urgence pour les postes de direction clés au niveau de la Direction Générale du Groupe et du Comité de Direction ;
- d'examiner toute nomination ou reconduction d'un mandat au Conseil d'Administration sur

demande de celui-ci et de donner un avis et des recommandations à ce sujet ;

- d'évaluer le fonctionnement du Conseil d'Administration et de contrôler son processus d'auto-évaluation ; et
- d'élaborer, de contrôler et de passer en revue les principes de gouvernance d'entreprise applicables à ArcelorMittal.

Pour déterminer la rémunération de sa direction, le Comité de Nomination, de Rémunération et de Gouvernance d'Entreprise s'attache en priorité à encourager et à récompenser les performances appelées à augmenter durablement la valeur de l'entreprise pour son actionnariat. Il a le droit de recourir aux conseils d'experts externes.

Les quatre membres du Comité de Nomination, de Rémunération et de Gouvernance d'Entreprise sont MM. Lewis B. Kaden, SAR Prince Guillaume de Luxembourg, Narayanan Vaghul et Mme Suzanne P. Nimocks. Ils sont indépendants conformément aux 10 Principes de Gouvernance d'Entreprise de la Bourse de Luxembourg et aux règles du NYSE. M. Kaden est le Président du Comité de Nomination, de Rémunération et de Gouvernance d'Entreprise. Mme Nimocks a rejoint le Comité de Nomination, de Rémunération et de Gouvernance d'Entreprise le 10 mai 2011.

Le Comité de Nomination, de Rémunération et de Gouvernance d'Entreprise est tenu de se réunir au moins deux fois par an. En 2011, il s'est réuni six fois et le taux de présence moyen s'est élevé à 100 %.

Le Comité de Nomination, de Rémunération et de Gouvernance d'Entreprise effectue une auto-évaluation annuelle de sa performance, et l'évaluation de sa performance en 2011 a été faite en février 2012.

Comité de Risque

En juin 2009, le Conseil d'Administration a créé un Comité de Risque chargé de le conseiller sur la gestion des risques, conformément aux derniers développements relatifs aux meilleures pratiques de gouvernance d'entreprise, et en parallèle avec la création d'un Comité de Gestion du Risque au niveau de la direction.

Les membres sont nommés par le Conseil d'Administration tous les ans, après l'assemblée générale annuelle des actionnaires. Le Comité de Risque doit être composé d'au moins deux membres. Au moins la moitié des membres du Comité de Risque doivent être indépendants conformément aux 10 Principes de Gouvernance d'entreprise de la Bourse de Luxembourg et aux règles du NYSE. Le Comité de Risque est composé de trois membres : MM. Jeannot Krecké et Antoine Spillmann et Mme Suzanne P. Nimocks. Mme Nimocks a rejoint le Comité de Risque le 10 mai 2011. M. Sudhir Maheshwari, membre de la Direction Générale du Groupe et Président du Comité de Gestion de Risque, est invité aux réunions du Comité de Risque.

Le Comité de Risque a organisé au total cinq réunions en 2011. Selon sa charte, il doit se réunir au moins quatre fois par an, tous les trimestres, et plus souvent si les circonstances le requièrent. Le taux de présence moyen aux réunions du Comité de Risque a été de 100 % en 2011.

Les membres du Comité de Risque peuvent décider de nommer un Président à la majorité simple. M. Spillmann en est actuellement le Président.

Les décisions et recommandations du Comité de Risque sont adoptées à la majorité simple. Le Président ou, en l'absence du Président, un membre du Comité de Risque, fera

un compte-rendu au Conseil d'Administration lors de sa réunion trimestrielle, ou plus fréquemment, le cas échéant. Le Comité de Risque effectue une auto-évaluation annuelle de sa performance, et l'évaluation de sa performance en 2011 a été faite en février 2012.

Le Comité de Risque a pour fonction d'aider le Conseil d'Administration à remplir ses tâches en termes de gouvernance d'entreprise et de supervision en le conseillant sur le contrôle et la structure des grandes lignes et du processus de gestion des risques d'ArcelorMittal. Ses principales responsabilités et devoirs sont de conseiller le Conseil d'Administration en développant des recommandations concernant :



- la supervision, le développement et la mise en œuvre d'un processus d'identification et de gestion des risques, ainsi que son évaluation et le *reporting* y afférent appliqués de manière cohérente dans l'ensemble du groupe ArcelorMittal ;
- l'examen de l'efficacité des grandes lignes, des codes et processus de la gestion du risque au niveau des services centraux du groupe, des segments et des unités opérationnelles, ainsi que la possibilité de les améliorer, pour garantir un système efficace de gestion des risques aidant la direction du Groupe ;
- la promotion d'échanges constructifs et ouverts à propos de l'identification et de la gestion des risques auprès des dirigeants (avec le Comité de Gestion des Risques), du Conseil d'Administration, du service d'audit interne, du service juridique et d'autres services concernés au sein du Groupe ArcelorMittal ;
- l'examen de propositions pour évaluer, définir et évaluer l'appétit de risque/le niveau de tolérance des risques au sein du Groupe, tout en s'assurant que des limites de risque appropriées/niveaux de tolérance du risque soient mis en place, dans le but de contribuer à définir la stratégie de gestion des risques du Groupe ;
- l'examen des plans d'audit internes et externes du groupe pour garantir qu'ils incluent un bilan des risques majeurs auxquels peut être confronté le groupe ArcelorMittal ; et
- les recommandations, faites dans le respect de sa charte, à la direction d'ArcelorMittal et au Conseil d'Administration à propos des propositions de gestion des risques faites par la direction.

Le Comité de Transition

A la suite de la scission de l'activité acier inoxydable et aciers spécialisés d'ArcelorMittal pour former Aperam le 25 janvier 2011, un Comité de Transition a été formé ad hoc afin de contrôler la mise en œuvre des

accords de transition conclus avec Aperam. Le Comité de Transition a revu les termes et conditions des services de transition apportés à Aperam pendant l'année 2011 lors de l'unique réunion du Comité de Transition qui s'est tenue en novembre 2011. Les membres du Comité de Transition sont MM. Vaghul, Ross et Kaden, M. Kaden en étant le Président. Le Comité de Transition s'est réuni une fois en 2011; il restera en place pour un maximum de trois ans. Il a été décidé de reconduire le Comité de Transition en 2012, et il se réunira au moment de la révision des résultats du troisième trimestre 2012.

La Direction Générale du Groupe

La gestion journalière d'ArcelorMittal et la mise en œuvre de la Stratégie du Groupe est confiée à la Direction Générale du Groupe. Le *Chief Executive Officer*, M. Lakshmi N. Mittal, est le Président de la Direction Générale du Groupe. M. Louis Schorsch a rejoint la Direction Générale du Groupe le 1er juin 2011. M. Schorsch est responsable des Aciers Plats Carbone Amériques, de la Stratégie du Groupe, de la Technologie (*Chief Technology Officer*), de l'Automobile Monde et de la Recherche et Développement.

Les membres de la Direction Générale sont nommés et révoqués par le Conseil d'Administration. Etant donné que la Direction Générale du Groupe n'est pas un organe de gestion créé par le droit luxembourgeois ou les Statuts d'ArcelorMittal, elle n'exerce que les pouvoirs qui lui sont dévolus par le Conseil d'Administration.

Lorsqu'il définit les orientations stratégiques et les politiques d'ArcelorMittal, le Chief Executive Officer est assisté par des membres de la direction d'ArcelorMittal qui possèdent une grande expérience professionnelle de l'industrie sidérurgique et minière mondiale : les membres de la Direction Générale du Groupe et du Comité de Direction.

Comité de Direction

Un Comité de Direction, composé de 24 membres, apporte son soutien à la Direction Générale. Le Comité de Direction examine et prépare les décisions du Groupe sur des sujets d'importance pour l'ensemble du Groupe, intègre la dimension géographique du groupe, fait en sorte que des débats approfondis aient lieu avec la direction responsable des opérations et des ressources au sein d'ArcelorMittal, et facilite l'échange d'informations concernant la situation du Groupe et de ses marchés.

Plans de succession

La gestion des successions au sein d'ArcelorMittal est un processus systématique et délibéré afin d'identifier les employés à grand potentiel et les préparer à des positions clés, dans le cas où le rôle du titulaire cesserait. Ce processus est entrepris pour tous les dirigeants d'ArcelorMittal jusqu'à la Direction Générale incluse. L'objectif des plans de succession est d'assurer une continuité efficace dans la performance de l'organisation, en facilitant l'accès à des employés expérimentés et compétents qui sont prêt à occuper ces postes lorsqu'ils se libèrent. Pour chaque poste, les candidats sont identifiés sur base de leur performance et de leur potentiel, ainsi que sur la base du nombre d'années qu'il leur faudrait encore accomplir pour être aptes à occuper le poste en question, et leurs besoins d'évolution sont discutés et confirmés. Les plans de succession sont révisés régulièrement afin de s'assurer qu'ils sont exacts et à jour. La gestion des successions est un processus nécessaire pour réduire les risques, créer un panel de futurs dirigeants, garantir une continuité dans les postes, et stimuler la motivation des employés. Chacune des sociétés ayant précédé à ArcelorMittal avaient mis en place divers plans de succession. Depuis 2006, le processus a été renforcé et élargi et est devenu plus systématique. Le comité de Nomination, de Rémunération et de Gouvernance d'Entreprise a la responsabilité de réviser et d'approuver les plans de successions et les plans de remplacement d'urgence au plus haut niveau.



Autres pratiques en matière de gouvernance d'entreprise

ArcelorMittal s'engage à adopter les meilleures pratiques en termes de gouvernance d'entreprise dans ses opérations avec les actionnaires, et s'emploie à mettre en œuvre les meilleures normes de gouvernance d'entreprise en appliquant des règles de transparence, de qualité de reporting et d'équilibre des pouvoirs. ArcelorMittal suit en permanence les exigences légales et les meilleures pratiques en vigueur aux Etats-Unis, dans l'Union Européenne et au Grand-Duché de Luxembourg afin d'ajuster ses contrôles et procédures en matière de gouvernance d'entreprise, le cas échéant.

ArcelorMittal se plie aux 10 Principes de Gouvernance d'Entreprise de la Bourse de Luxembourg, excepté en ce qui concerne la recommandation de séparer les positions de *Chairman* du Conseil d'Administration et de *Chief Executive Officer*. En 2007, les actionnaires de Mittal Steel Company N.V. (à l'exception de l'Actionnaire principal qui s'est abstenu), qui était à l'époque l'entité principale du groupe ArcelorMittal maintenant combiné, ont approuvé la nomination de la même personne à ces deux postes. Depuis lors, la justification pour regrouper les positions de *Chief Executive Officer* (CEO) et de *Chairman* du Conseil d'Administration est devenue encore plus marquée. Le Conseil d'Administration est d'avis que la vision stratégique de M. Mittal, en tant que CEO, concernant l'industrie sidérurgique en général et ArcelorMittal en particulier, est un atout clé pour le Groupe, et le fait qu'il soit, de plus, parfaitement aligné avec les intérêts des actionnaires du Groupe, le met en position idéale pour être à la tête du Conseil d'Administration en tant que *Chairman*. Le regroupement de ces deux postes a été reconsidéré lors de l'assemblée générale des actionnaires en mai 2011, qui a ré-élu, par une forte majorité, M. Lakshmi N. Mittal au Conseil d'Administration pour un mandat de trois ans.

Ethique et conflits d'intérêt

L'éthique et les conflits d'intérêts sont régis par le Code de Conduite Professionnelle (*Code of Business Conduct*) d'ArcelorMittal. Ce code stipule les normes de comportement éthique que tous les employés et administrateurs d'ArcelorMittal doivent observer dans l'exercice de leurs fonctions. Ils doivent toujours agir dans le meilleur intérêt d'ArcelorMittal et éviter toute situation dans laquelle leurs intérêts personnels entrent en conflit, ou risquent d'entrer en conflit, avec les obligations qui leur incombent vis-à-vis d'ArcelorMittal. En tant qu'employés, ils ne sauraient acquiescer à une quelconque participation financière ou autre dans toute entreprise, ni participer à une quelconque autre activité susceptible de priver ArcelorMittal du temps ou de l'attention qu'ils doivent consacrer à l'exécution de leurs tâches. Tout comportement non conforme au Code de Conduite Professionnelle doit être rapporté au supérieur de l'employé, à un membre de la direction, au responsable du service juridique ou au responsable du service d'audit interne.

Une formation au Code de Conduite Professionnelle est dispensée dans tout le groupe de façon régulière, sous la forme de formations dispensées face-à-face, par séminaire sur internet (webinar), et en ligne. Tous les nouveaux employés d'ArcelorMittal doivent agréer au Code de Conduite Professionnelle par écrit lors de leur embauche et sont formés régulièrement au Code de Conduite Professionnelle dans tous les sites où ArcelorMittal est présent. Le Code de Conduite Professionnelle est disponible sur le site Internet d'ArcelorMittal sur www.arcelormittal.com, sous l'onglet « Corporate Responsibility », dans la rubrique « Ethics and Governance ».

En plus du Code de Conduite Professionnelle, ArcelorMittal a développé un règlement en matière de Droits de l'Homme et un certain nombre d'autres règlements internes obligatoires dans des domaines spécifiques, tels que le droit de la compétition, la lutte contre la corruption, les sanctions économiques et le délit d'initiés. Dans tous ces domaines, un groupe d'employés ciblés ont dû participer à une formation obligatoire spécialisée. De plus, le programme réglementaire d'ArcelorMittal inclut également un processus trimestriel de certification de conformité couvrant tous les segments opérationnels et exigeant un reporting au Comité d'Audit.

Processus de traitement des plaintes en matière comptable

Le Code de Conduite Professionnelle et le Code Anti-Fraude d'ArcelorMittal encouragent tous les employés à attirer l'attention du Comité d'Audit sur les plaintes ou les préoccupations concernant les procédures du Conseil d'Administration en termes de contrôles internes ou les problèmes de comptabilité financière ou d'audit, dans un cadre confidentiel. Conformément à la politique d'ArcelorMittal en matière d'anti-fraude et de signalement d'irrégularités (*whistleblowing*), les préoccupations suscitées par de possibles irrégularités en termes comptables, bancaires ou d'audit, ou de corruption au sein des activités d'ArcelorMittal et de ses filiales, peuvent être signalées en utilisant le site Internet d'ArcelorMittal www.arcelormittal.com, sous l'onglet « Corporate Responsibility », dans la rubrique « Ethics and Governance ». Le Code Anti-Fraude et le Code de Conduite Professionnelle peuvent également être téléchargés dans les principales langues utilisées dans le groupe. Ces dernières années, ArcelorMittal a également mis en œuvre des procédures permettant le signalement d'irrégularités au niveau local.

En 2011, un total de 100 plaintes en matière de fraude comptable a été signalé par le biais du système de *whistleblowing* à l'équipe d'audit interne (décrite ci-après). Aucune plainte n'a cependant été considérée significative par le Comité d'Audit.



Audit interne

ArcelorMittal compte une fonction d'Audit Interne. Cette fonction relève de la responsabilité du Responsable de l'Audit Interne d'ArcelorMittal qui rend compte de son activité au Comité d'Audit. Le personnel professionnel à plein temps rattaché à cette fonction se compose d'équipes qui interviennent au sein de chacune des principales filiales opérationnelles et au niveau des services centraux du Groupe. Les recommandations concernant les procédures et contrôles internes et affaires afférentes sont faites par la fonction d'Audit Interne, et leur mise en œuvre est régulièrement examinée par le Comité d'Audit.

Réviseurs d'entreprises agréés

Il incombe au Comité d'Audit de procéder directement à la nomination et de fixer les honoraires des réviseurs d'entreprises agréés. De plus, il revient au Comité d'Audit d'obtenir annuellement des réviseurs d'entreprises agréés une attestation écrite établissant que leur indépendance n'a pas été amoindrie. Tout en s'assurant de l'indépendance des réviseurs d'entreprises agréés, le Comité d'Audit a obtenu une confirmation qu'aucun de leurs anciens employés n'occupe auprès d'ArcelorMittal un poste susceptible de nuire à l'indépendance des réviseurs d'entreprises agréés.

Mesures afin d'éviter les délits d'initiés et les manipulations de marché

Le Conseil d'Administration d'ArcelorMittal a adopté les Dispositions Applicables aux Délits d'Initiés (*Insider Dealing Regulations* ou IDR), telles que mises à jour de temps en temps, et concernant lesquelles des formations sont mises en œuvre à travers le Groupe. Le règlement IDR est disponible le site Internet d'ArcelorMittal: www.arcelormittal.com

Le règlement IDR s'applique aux opérations du groupe ArcelorMittal

à travers le monde. Le Secrétaire Général d'ArcelorMittal est responsable de la conformité avec le règlement IDR et, à ce titre, répond à toutes les questions que les membres de la direction, du Conseil d'Administration, ou les employés peuvent se poser concernant l'interprétation du règlement IDR. Le responsable de la conformité avec le règlement IDR est chargé de maintenir la liste des initiés requise par la loi luxembourgeoise sur les abus de marché du 9 mai 2006. Le responsable de la conformité avec le règlement IDR peut assister les membres de la direction avec les notifications requises par la loi luxembourgeoise auprès du régulateur financier luxembourgeois, la De plus, le responsable de la conformité avec le règlement IDR a le pouvoir d'enquêter en lien avec la mise en œuvre du règlement IDR, et chaque employé ou membre de la direction a l'obligation de coopérer lors d'une telle enquête.

Certains nouveaux employés d'ArcelorMittal doivent suivre une formation sur le règlement IDR quand ils rejoignent ArcelorMittal, et tous les trois ans par la suite. Les membres de la direction, les employés qui travaillent dans les départements finance, juridique, commercial, fusions et acquisitions, et dans d'autres secteurs que le groupe détermine ponctuellement, doivent suivre cette formation. De plus, le Code de Conduite Professionnelle d'ArcelorMittal inclut une section sur les « Transactions sur les titres de la société » qui souligne l'interdiction de conclure une transaction sur base d'information privilégiées.

Un outil interactif sur le règlement IDR a été développé en 2010 et a été déployé dans le groupe en différentes langues en 2011 par le biais de l'intranet d'ArcelorMittal, dans le but de sensibiliser le personnel aux risques et sanctions relatifs au délit d'initiés.

« De toutes les parties prenantes avec lesquelles nous travaillons en partenariat, l'une de celles qui jouent le rôle le plus crucial pour soutenir notre engagement en termes de développement durable, est constituée par nos fournisseurs. Pour assurer le succès de ce partenariat, nous devons établir la confiance, ce qui ne peut se faire qu'à l'aide de transparence et de bonnes communications. »

Davinder Chugh

Membre de la Direction Générale du Groupe, Responsable Services Partagés



ArcelorMittal, Société Anonyme
Etats Financiers Consolidés Résumés

Note aux lecteurs de ces Etats Financiers Consolidés Résumés

Ces Etats Financiers Consolidés Résumés présentent de manière synthétique la situation financière et les résultats consolidés d'ArcelorMittal.

Pour une meilleure compréhension de la situation financière consolidée d'ArcelorMittal et du résultat de ses opérations, ces Etats Financiers Consolidés Résumés doivent être lus conjointement avec les états financiers consolidés inclus dans le rapport annuel 2011 du groupe ArcelorMittal tel que déposé auprès de la Commission de Surveillance du Secteur Financier (CSSF) le 14 mars 2012.

Information financière

suite

ArcelorMittal, Société Anonyme
Etats Financiers Consolidés Résumés

Compte de résultat global consolidé résumé et autres informations

Exercice clos le 31 décembre 2011

(Etablis à partir des états financiers consolidés préparés conformément aux Normes Internationales d'Information Financière (IFRS) telles qu'adoptées dans l'Union Européenne, en millions de dollars U.S., à l'exception des données relatives au nombre d'actions, à l'effectif et aux expéditions)

	Exercice clos le 31 décembre 2011	Exercice clos le 31 décembre 2010
COMPTE DE RÉSULTAT GLOBAL CONSOLIDÉ RÉSUMÉ :		
Chiffre d'affaires	93 973	78 025
Amortissements et pertes de valeur	5 000	4 920
Résultat d'exploitation	4 898	3 605
<i>Marge d'exploitation (en % du chiffre d'affaires)</i>	5,2 %	4,6 %
Charges financières nettes, quote-part du résultat net des sociétés mises en équivalence et autres produits et charges	(2 218)	(1 749)
Résultat avant impôt et intérêts minoritaires	2 680	1 856
Impôt sur le résultat (produit)	882	(1 479)
Résultat des activités poursuivies avant intérêts minoritaires	1 798	3 335
Résultat des activités abandonnées	461	(330)
Résultat global (inclus intérêts minoritaires)	2 259	3 005
Intérêts minoritaires	(4)	89
Résultat net attribuable aux actionnaires du Groupe	2 263	2 916
Résultat net par action	1.46	1.93
Résultat net dilué par action	1.19	1.72
Résultat net par action des activités poursuivies	1.16	2.15
Résultat net dilué par action des activités poursuivies	0.90	1.92
Résultat net par action des activités abandonnées	0.30	(0.22)
Résultat net dilué par action des activités abandonnées	0.29	(0.20)
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation (en millions)	1 549	1 512
Nombre moyen pondéré dilué d'actions en circulation (en millions)	1 611	1 600
AUTRES INFORMATIONS (non auditées) :		
Total des expéditions de produits acier ¹ (en millions de tonnes)	86	85
Effectifs (en milliers)	261	274

¹ Certaines expéditions interentreprises n'ont pas été éliminées.

Information financière

suite

ArcelorMittal, Société Anonyme
Etats Financiers Consolidés Résumés

Tableau résumé des flux de trésorerie consolidés

Exercice clos le 31 décembre 2011

(Établis à partir des états financiers consolidés préparés conformément aux Normes Internationales d'Information Financière (IFRS) telles qu'adoptées dans l'Union Européenne, en millions de dollars U.S.)

	Exercice clos le 31 décembre 2011	Exercice clos le 31 décembre 2010
OPERATIONS D'EXPLOITATION :		
Trésorerie générée par les activités d'exploitation poursuivies	1 967	3 770
Trésorerie générée par les activités d'exploitation abandonnées	(190)	245
Trésorerie générée par les activités d'exploitation	1,777	4 015
OPERATIONS D'INVESTISSEMENT :		
Acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles	(4 838)	(3 308)
Acquisition de sociétés consolidées, net de la trésorerie acquise	(860)	(75)
Acquisition de sociétés mises en équivalence	(95)	(327)
Autres opérations d'investissement (nettes)	1 320	374
Trésorerie générée par un prêt aux activités abandonnées	900	-
Trésorerie générée par les activités d'investissement abandonnées	(105)	(102)
Trésorerie nette utilisée dans les opérations d'investissement	(3 678)	(3 438)
OPERATIONS DE FINANCEMENT :		
Variation des dettes financières courantes et non courantes	537	1 992
Acquisition d'intérêts minoritaires	(108)	(593)
Dividendes payés ¹	(1 194)	(1 257)
Autres opérations de financement (nettes) ²	233	(101)
Trésorerie générée par les activités de financement abandonnées	(8)	(48)
Trésorerie nette utilisée par les opérations de financement	(540)	(7)
Impact des variations des taux de change sur la trésorerie	(68)	(159)
(Diminution) / Augmentation nette de la trésorerie et équivalents de trésorerie	(2 509)	411

¹ Inclut le dividende payé aux actionnaires minoritaires.

² Inclut la cession d'actions propres dans le cadre de paiements en actions et l'émission d'obligations remboursables en actions.

Information financière

suite

ArcelorMittal, Société Anonyme
Etats Financiers Consolidés Résumés

Informations financières et d'exploitation sectorielles résumées

Exercice clos le 31 décembre 2011

(Établies à partir des états financiers consolidés préparés conformément aux Normes Internationales d'Information Financière (IFRS) telles qu'adoptées dans l'Union Européenne, en millions de dollars U.S. à l'exception des données relatives à la production d'acier, aux expéditions d'acier et à l'effectif)

A partir du 1er janvier 2011, les activités minières du groupe ArcelorMittal sont présentées en tant que secteur opérationnel distinct. En conséquence, les informations financières et d'exploitation sectorielles résumées relatives à 2010 ont été retraitées afin de refléter cette nouvelle structure de l'information sectorielle

2011	Aciers Plats Carbone Amériques	Aciers Plats Carbone Europe	Aciers Longs Carbone Amériques et Europe	Asie, Afrique, CEI (AACIS)	Distribution Solutions	Mines
INFORMATIONS FINANCIÈRES SECTORIELLES :						
Chiffre d'affaires ¹	21 035	31 062	25 165	10 779	19 055	6 268
Amortissements et pertes de valeur	911	1 681	1 183	517	179	495
Résultat d'exploitation	1 198	(324)	646	721	52	2 568
<i>Marge d'exploitation (en % du chiffre d'affaires)</i>	6 %	(1 %)	3 %	7 %	-	41 %
INFORMATIONS D'EXPLOITATION (non auditées) :						
Production d'acier brut (en millions de tonnes)	24,2	29,5	23,6	14,6	-	-
Expéditions d'acier (en millions de tonnes) ³	22,2	27,1	23,9	12,5	18,4	-
Production de minerai de fer ² (en millions de tonnes)	-	-	-	-	-	65,2
Production de charbon ² (en millions de tonnes)	-	-	-	-	-	8,9
Effectifs (en milliers)	32	62	54	58	17	37

2010	Aciers Plats Carbone Amériques	Aciers Plats Carbone Europe	Aciers Longs Carbone Amériques et Europe	Asie, Afrique, CEI (AACIS)	Distribution Solutions	Mines
INFORMATIONS FINANCIÈRES SECTORIELLES :						
Chiffre d'affaires ¹	17 684	25 550	21 315	9 706	15 744	4 380
Amortissements et pertes de valeur	864	1 481	1 071	454	290	638
Résultat d'exploitation	691	534	1004	680	164	1 624
<i>Marge d'exploitation (en % du chiffre d'affaires)</i>	4 %	2 %	5 %	7 %	1 %	37 %
INFORMATIONS D'EXPLOITATION (non auditées) :						
Production d'acier brut (en millions de tonnes)	23,1	30,0	22,6	14,9	-	-
Expéditions d'acier (en millions de tonnes) ³	21,0	27,5	23,1	13,3	18,2	-
Production de minerai de fer ² (en millions de tonnes)	-	-	-	-	-	68,5
Production de charbon ² (en millions de tonnes)	-	-	-	-	-	7,4
Effectifs (en milliers)	30	60	58	60	17	36

¹ Inclut ventes inter-segments. Certaines ventes inter et intra-segments n'ont pas été éliminées.

² Inclut les contrats stratégiques long terme

³ Certaines expéditions intra-groupes n'ont pas été éliminées.

Information financière

suite

ArcelorMittal, Société Anonyme
Etats Financiers Consolidés Résumés

Etat de la situation financière consolidé résumé

Exercice clos le 31 décembre 2011

(Etabli à partir des états financiers consolidés préparés conformément aux Normes Internationales d'Information Financière (IFRS) telles qu'adoptées dans l'Union Européenne, en millions de dollars U.S.)

	Au 31 décembre 2011	Au 31 décembre 2010
ACTIFS :		
Actifs courants		
Trésorerie et équivalents de trésorerie, trésorerie non disponible et investissements à court terme	3 905	6 289
Clients	6 452	5 725
Stocks	21 689	19 583
Actifs destinés à la vente	-	6 918
Autres créances	3 559	4 160
Total actifs courants	35 605	42 675
Goodwill et immobilisations incorporelles	14 053	14 373
Immobilisations corporelles	54 251	54 344
Participations mises en équivalence et autres actifs non courants	17 971	19 512
Total actifs	121 880	130 904
PASSIFS ET CAPITAUX PROPRES :		
Passifs courants		
Dette financière à court terme et part courante de la dette à long terme	2 784	6 716
Fournisseurs et autres crédateurs	12 836	13 256
Passifs destinés à la vente	-	2 037
Autres crédateurs	8 204	8 714
Total passifs courants	23 824	30 723
Dette financière à long terme, nette de la part à court terme	23 634	19 292
Impôts différés	3 680	4 006
Autres passifs non courants	10 265	10 783
Total passifs	61 403	64 804
Capitaux propres attribuables aux actionnaires du Groupe	56 690	62 430
Intérêts minoritaires	3 787	3 670
Total capitaux propres	60 477	66 100
Total passifs et capitaux propres	121 880	130 904

Rapport du Réviseur d'Entreprises Agréé sur les Etats Financiers Consolidés Résumés

Au Conseil d'Administration et aux actionnaires
d'ArcelorMittal, Société Anonyme
19, Avenue de la Liberté
L-2930 Luxembourg
Grand-Duché de Luxembourg

Nous avons effectué l'audit des états financiers consolidés d'ArcelorMittal pour l'exercice clos le 31 décembre 2011 à partir desquels les états financiers consolidés résumés présentés en pages 39 - 43 du présent document ont été établis sous la responsabilité de la direction générale d'ArcelorMittal. Notre rapport daté du 12 mars 2012 comportait une opinion sans réserve sur les états financiers consolidés, établis selon les Normes Internationales d'Audit telles qu'adoptées pour le Luxembourg par la Commission de Surveillance du Secteur Financier (CSSF), à partir desquels les états financiers consolidés résumés sont issus et est inclus avec les états financiers consolidés dans le rapport annuel 2011 du Groupe ArcelorMittal tel que déposé auprès de la CSSF.

A notre avis, les états financiers consolidés résumés ci-joints sont en concordance, dans tous leurs aspects significatifs, avec les états financiers consolidés à partir desquels ils ont été établis.

Les événements subséquents intervenus après la date de notre rapport daté du 12 mars 2012 n'ont pas été pris en compte dans les états financiers consolidés résumés.

Pour une meilleure compréhension de la situation financière consolidée d'ArcelorMittal et du résultat consolidé de ses opérations de l'exercice ainsi que de l'étendue des travaux d'audit réalisés, les états financiers consolidés résumés doivent être lus conjointement avec les états financiers consolidés à partir desquels ils sont issus et avec le rapport du réviseur d'entreprises agréé correspondant.

Pour Deloitte Audit
Société à responsabilité limitée
Cabinet de révision agréé

Eric van de Kerckhove, Réviseur d'entreprises agréé
Partner

Le 24 avril 2012


560, rue de Neudorf
L-2220 Luxembourg
Grand-Duché de Luxembourg

Les informations financières du Rapport d'Activité 2011 d'ArcelorMittal ont été établies conformément aux Normes Internationales d'Information Financière adoptées par la Commission Européenne pour les sociétés cotées. Elles ne contiennent pas certaines informations communiquées aux actionnaires en vertu du droit luxembourgeois, notamment les comptes légaux d'ArcelorMittal qui doivent être approuvés lors de l'assemblée générale annuelle des actionnaires d'ArcelorMittal. Le rapport sur les comptes légaux d'ArcelorMittal est à la disposition du public en version anglaise à compter du 5 avril 2012, en format électronique sur www.arcelormittal.com, dans la rubrique « Investors – Shareholders' meetings – Annual General Meeting 8 May 2012 ».

Les actionnaires peuvent aussi en obtenir une copie gratuite au siège social de la Société, en appelant le +352 4792 3198, en envoyant un fax au +352 4792 2833 ou au +44 20 7629 7993, ou en envoyant une demande par courrier électronique à l'adresse suivante: privateinvestors@arcelormittal.com

Le Rapport d'Activité 2011 d'ArcelorMittal contient des déclarations prospectives qui représentent les attentes, les convictions, les prévisions et les objectifs de la direction d'ArcelorMittal en matière de performance financière et opérationnelle pendant l'année 2012 et au-delà, et des hypothèses ou des jugements reposant sur cette performance. Les prévisions liées à la performance impliquent par conséquent des estimations, des hypothèses et la formulation de jugements et d'incertitudes. Ainsi, de nombreux facteurs sont susceptibles d'être à l'origine de divergences entre les résultats réels et les prévisions émises par la direction. Ces facteurs de risque sont soulignés dans le Rapport Annuel 2011 d'ArcelorMittal aux pages 63 et 192.

Les informations financières contenues dans le présent Rapport d'Activité ont été établies conformément aux Normes Internationales d'Information Financière (« IFRS ») telles que publiées par le Conseil des Normes Internationales (« IASB »). Si les informations financières figurant dans ce rapport ont bien été établies conformément aux normes IFRS, les états financiers consolidés résumés ne contiennent pas suffisamment d'information pour constituer des états financiers complets tels que définis par la norme IAS 1.



Publié en avril 2012

Pour commander un exemplaire
du Rapport d'Activité 2011,
veuillez vous adresser à :

ArcelorMittal

19, Avenue de la Liberté
L-2930 Luxembourg
Grand Duché du Luxembourg
T: +352 4792 2484

www.arcelormittal.com

Il est également possible d'obtenir une copie gratuite au siège
social de la Société, en appelant le +352 4792 3198, en
envoyant un fax au +352 4792 2833 ou au +44 20 7629
7993, ou en envoyant une demande par courrier électronique
à l'adresse suivante: privateinvestors@arcelormittal.com

Ce rapport est une traduction française abrégée du rapport
original rédigé en anglais.

En cas de différences entre la version anglaise et la version
française, la version anglaise fait foi.