

# 9 PROCEDURES DE CONTROLE INTERNE

- 9.1 RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION SUR LES PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE ET SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE (ARTICLE L. 225-37 DU CODE DE COMMERCE)
  - 9.1.1 Organisation générale du contrôle interne et de la gestion des risques
  - 9.1.2 Procédures de "contrôle interne financier"
- 9.2 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES, ÉTABLI EN APPLICATION DE L'ARTICLE L.225-235 DU CODE DE COMMERCE , SUR LE RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE LA SOCIÉTÉ LAFARGE



## PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE

### 9.1 Rapport du Président du Conseil d'administration sur les procédures de contrôle interne et sur le gouvernement d'entreprise

## 9.1 Rapport du Président du Conseil d'administration sur les procédures de contrôle interne et sur le gouvernement d'entreprise (article L. 225-37 du Code de commerce)

Ce rapport sur les procédures de contrôle interne et sur le gouvernement d'entreprise a été établi sous la responsabilité du Président du Conseil d'administration conformément à l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Ce rapport a été préparé avec l'appui de la direction du Contrôle Interne Groupe ainsi que de la direction de l'Audit Interne, et a fait l'objet d'un examen par le Comité d'audit du 16 février 2011 et d'une approbation par le Conseil d'administration lors de sa séance du 17 février 2011.

Ce rapport couvre la société mère du Groupe, Lafarge S.A. ainsi que l'ensemble des sociétés contrôlées entrant dans le périmètre de consolidation du Groupe.

Les informations contenues dans ce rapport se décomposent de la façon suivante :

- organisation générale du contrôle interne et de la gestion des risques ;
- procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information financière et comptable.

Le préambule du Chapitre 5 (Déclaration en matière de gouvernement d'entreprise – Code de gouvernance de référence) et les Sections 2.2 (Gestion des risques), 5.1 (Le Conseil d'administration), 5.2 (Fonctionnement du Conseil et des Comités), 5.4 (Rémunérations et avantages) et 8.5.5 (Conditions de convocation et d'admission aux Assemblées générales) du Document de Référence font également partie du présent rapport. Par ailleurs, le Document de Référence intègre les informations prévues à l'article L. 225-100-3 du Code de commerce, Section 8.6 (Changement de Contrôle).

Le contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information financière et comptable est dénommé ci-après "contrôle interne financier".

### 9.1.1 Organisation générale du contrôle interne et de la gestion des risques

#### Référentiel de contrôle interne retenu par le Groupe

Conformément à la définition du "COSO Report<sup>(1)</sup>" référentiel de contrôle interne retenu par le Groupe, le processus de contrôle interne consiste à mettre en place et adapter en permanence des systèmes de management appropriés, ayant pour but de donner aux administrateurs et aux dirigeants une assurance raisonnable que l'information financière est fiable, que les réglementations légales ou internes sont respectées et que les principaux processus de l'entreprise fonctionnent efficacement et de manière efficiente. L'un des objectifs du système de contrôle interne est de prévenir et maîtriser les risques d'erreurs ou de fraudes. Comme tout système de contrôle, il ne peut cependant fournir une garantie absolue que les risques d'erreurs ou de fraudes sont totalement éliminés ou maîtrisés.

#### Environnement de contrôle interne du Groupe

L'environnement de contrôle interne du Groupe s'appuie sur les documents clés du Groupe que sont les Principes d'action, les principes d'organisation et le Code de conduite des affaires qui s'imposent à l'ensemble des collaborateurs du Groupe :

- *les Principes d'action* du Groupe présentent les engagements du Groupe vis-à-vis des clients, des collaborateurs, des collectivités et des actionnaires, et explicitent ce qu'est le "Lafarge Way", la philosophie du management ;
- *les principes d'organisation* définissent les responsabilités des différents niveaux de l'organisation (unités, branches, Groupe), les différents éléments du cycle de management et les principes clés pour l'amélioration de la performance ;
- *le Code de conduite des affaires* définit les règles de conduite et est structuré de la façon suivante : respect de la loi et de la réglementation, prévention des conflits d'intérêt, respect de la personne et de l'environnement, protection des actifs du Groupe, transparence financière, importance du contrôle interne, mise en œuvre des règles de conduite et manquements.

Ces documents sont complétés par les règles et politiques du Groupe qui définissent les orientations pour chacune des principales fonctions. Ces règles prévoient notamment que la mise en œuvre d'un dispositif de contrôle interne robuste est une des responsabilités fondamentales de la direction Générale de chaque entité juridique ou opérationnelle.

Une évaluation de l'environnement de contrôle est organisée annuellement dans les principales unités opérationnelles du Groupe, sur la base de questionnaires d'auto-évaluation.

(1) COSO : Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.

## Recensement et analyse des risques

Les démarches de recensement et d'analyse des risques mises en œuvre au sein du Groupe sont décrites dans la Section 2.2.1 (Recensement et analyse des risques) du Rapport Annuel.

## Dispositifs de gestion des risques

Une présentation du cadre général de la gestion des risques et de certains dispositifs majeurs est faite dans la Section 2.2.2 (dispositifs de gestion des risques) du Rapport Annuel.

## Activités de contrôle

Des activités de contrôle sont mises en place à tous les niveaux du Groupe, en application des règles et politiques décrites ci-dessus.

Les activités de contrôle relatives aux processus clés ayant une incidence sur la fiabilité de l'information financière du Groupe sont définies dans les "Standards de contrôle interne" du Groupe et font l'objet de documentation et de tests détaillés décrits dans la partie 9.1.2 ci-après.

## Information et communication

Les principaux documents clés du Groupe sont disponibles sur l'intranet du Groupe. Les responsables fonctionnels sont responsables de la diffusion des règles, politiques et procédures applicables dans l'ensemble du Groupe.

Les contrôles et procédures relatifs aux processus clés ayant une incidence sur la fiabilité de l'information financière du Groupe font l'objet de documentations et de tests détaillés décrits dans la partie 9.1.2 ci-après.

## Pilotage du contrôle interne dans le Groupe

Le pilotage du Contrôle interne est assuré à tous les niveaux du Groupe. Le rôle des principaux acteurs est présenté ci-après.

### CONSEIL D'ADMINISTRATION ET COMITÉS SPÉCIALISÉS

Le Conseil d'administration et ses Comités spécialisés, et en particulier, le Comité d'audit, veillent à la mise en œuvre de la politique de contrôle interne du Groupe.

*Voir les Sections 5.1 (Conseil d'administration), 5.2 (Fonctionnement du Conseil d'administration et des Comités) et 5.4 (Rémunération et avantages).*

### COMITÉ EXÉCUTIF DU GROUPE

Le Comité Exécutif s'assure de la mise en œuvre effective de la politique de contrôle interne du Groupe, à travers :

- le pilotage et le suivi des travaux de contrôle interne réalisés dans l'ensemble du Groupe, et en particulier le suivi des plans d'action identifiés ;
- la revue de la synthèse annuelle des rapports de l'audit interne.

### RESPONSABLES FONCTIONNELS DES BRANCHES ET DU GROUPE

Pour les processus ayant une incidence sur la fiabilité de l'information financière du Groupe, des "responsables fonctionnels", issus en particulier de la direction Financière, ont été désignés au niveau des branches et du Groupe, afin de :

- documenter leurs processus au niveau des branches et du Groupe et vérifier la mise en œuvre effective des "standards de contrôle interne" pour ces processus ;
- définir et mettre à jour les référentiels de contrôle interne pour les unités opérationnelles.

### UNITES OPÉRATIONNELLES

Conformément à la politique de contrôle interne du Groupe, le contrôle interne relève de la responsabilité directe des directions générales des unités opérationnelles.

Dans chacune des principales unités opérationnelles du Groupe, des "coordinateurs de contrôle interne" sont chargés de l'animation du contrôle interne de l'unité. Leur rôle s'inscrit dans un processus d'amélioration continue du contrôle interne et consiste principalement à accompagner la mise en œuvre des "standards de contrôle interne" du Groupe et à coordonner les travaux sur le "contrôle interne financier" dans leur unité. Leur action est coordonnée par la direction du Contrôle Interne évoquée ci-après.

### DIRECTION DE L'AUDIT GROUPE

Le département d'audit Groupe (environ 40 auditeurs) a pour vocation d'évaluer de manière indépendante la qualité du contrôle interne à tous les niveaux de l'organisation, en fonction du plan d'audit annuel approuvé par le Président-Directeur général du Groupe et par le Comité d'audit.

Des rapports de fin de mission sont adressés aux unités opérationnelles auditées et à leur hiérarchie. Une synthèse annuelle de ces rapports est présentée au Président-Directeur général, ainsi qu'au Comité d'audit, qui entend également les observations éventuelles des commissaires aux comptes du Groupe sur le contrôle interne.

Par ailleurs, des missions de suivi sont organisées afin de vérifier la mise en place des recommandations formulées par l'audit interne.



## PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE

### 9.1 Rapport du Président du Conseil d'administration sur les procédures de contrôle interne et sur le gouvernement d'entreprise

#### DIRECTION DU CONTRÔLE INTERNE

La direction du Contrôle Interne (12 collaborateurs) fait partie de la direction Financière. Cette direction est chargée de l'animation du processus de contrôle interne et du pilotage des travaux sur le "contrôle interne financier".

Ce département mène les travaux de définition des standards de contrôle interne évoqués ci-dessus. Il assiste également les unités opérationnelles et les "responsables fonctionnels" dans la mise en œuvre de ces standards et dans la documentation et les tests du "contrôle interne financier" présentée au paragraphe 9.1.2 ci-après. Plus généralement, son action s'inscrit dans un objectif d'amélioration continue des processus.

Un comité du contrôle interne présidé par le Directeur Financier du Groupe et composé des principaux responsables financiers du Groupe, du Directeur de l'Audit interne, du Directeur des Systèmes d'information, du Directeur des Achats, du Directeur Juridique suit les travaux sur le "contrôle interne financier".

#### 9.1.2 Procédures de "contrôle interne financier"

##### Processus clés ayant une incidence sur la fiabilité de l'information financière du Groupe et de la société mère du Groupe

Les processus ayant une incidence sur la production de l'information financière, pour lesquels des contrôles clés ont été définis dans le cadre de l'analyse présentée ci-dessus relèvent des domaines suivants : finance (processus de clôture des comptes, processus de consolidation, gestion juridique et fiscale, etc.), achats (de l'appel d'offres à la comptabilisation et au paiement des factures), ventes (de la prise de commande à la comptabilisation et à l'encaissement du chiffre d'affaires), informatique (gestion de la sécurité, notamment), paye et gestion des engagements sociaux, gestion des actifs immobilisés corporels et incorporels, gestion des stocks (inventaires physiques, valorisation, etc.) et gestion de la trésorerie et des financements.

##### Documentation et tests du "contrôle interne financier"

Le Groupe a pour ambition de maintenir des standards de contrôle interne élevés et continue à mener des travaux détaillés de documentation et de tests du "contrôle interne financier".

Ces travaux détaillés sont menés dans les principales unités opérationnelles, les branches et au niveau du Groupe, sur les contrôles clés participant à la fiabilité de l'information financière et comprennent :

- une description des processus clés sous-tendant la préparation et ayant une incidence sur la fiabilité de l'information financière du Groupe et de la société mère du Groupe ;
- une description détaillée des contrôles clés définis dans les "standards de contrôle interne" du Groupe ;
- des tests permettant de vérifier la mise en œuvre effective de ces contrôles ; le périmètre des contrôles testés étant défini selon des critères de matérialité et de niveau de risque ;
- un processus de certification interne permettant de recenser les principaux plans d'action en cours et de confirmer la responsabilité du management des unités opérationnelles, des branches et des principaux responsables fonctionnels sur la qualité du contrôle interne et de l'information financière.

Ces travaux s'inscrivent dans un processus d'amélioration continue du contrôle interne et incluent l'élaboration de plans d'action spécifiques, identifiés à la suite des travaux présentés ci-dessus, ainsi que des audits internes et externes. La mise en œuvre de ces plans d'action est suivie par les hiérarchies concernées. Les résultats de ces travaux sont présentés au Comité d'audit.

##### Élaboration des informations financières publiées

Des procédures spécifiques sont mises en œuvre dans le cadre de l'élaboration des informations financières publiées, notamment :

- un système informatisé de reporting financier et de consolidation, qui permet d'établir les états financiers du Groupe et de la société mère du Groupe ;
- un processus formalisé de remontée, d'analyse et de contrôle des autres informations publiées dans les documents annuels du Groupe (Document de Référence).

Ce dispositif est piloté par un Comité d'information, composé des principaux responsables fonctionnels du Groupe, qui vérifie, avant leur communication au Comité d'audit puis au Conseil d'administration, le contenu des communications financières et rapports devant être publiés.

Paris, le 18 février 2011

Bruno Lafont

Président du Conseil d'administration

## 9.2 Rapport des commissaires aux comptes, établi en application de l'article L.225-235 du Code de commerce, sur le rapport du Président du Conseil d'administration de la société Lafarge

### Exercice clos le 31 décembre 2010

Aux Actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de la société Lafarge et en application des dispositions de l'article L. 225-235 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le rapport établi par le Président de votre Société conformément aux dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2010.

Il appartient au Président d'établir et de soumettre à l'approbation du Conseil d'administration un rapport rendant compte des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place au sein de la Société et donnant les autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce relatives notamment au dispositif en matière de gouvernement d'entreprise.

Il nous appartient :

- de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations contenues dans le rapport du Président, concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière ; et
- d'attester que le rapport comporte les autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce, étant précisé qu'il ne nous appartient pas de vérifier la sincérité de ces autres informations.

Nous avons effectué nos travaux conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France.

#### **Informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière**

Les normes d'exercice professionnel requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du Président. Ces diligences consistent notamment à :

- prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière sous-tendant les informations présentées dans le rapport du Président ainsi que de la documentation existante ;
- prendre connaissance des travaux ayant permis d'élaborer ces informations et de la documentation existante ;
- déterminer si les déficiences majeures du contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière que nous aurions relevées dans le cadre de notre mission font l'objet d'une information appropriée dans le rapport du Président.

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques de la Société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du Président du Conseil d'administration, établi en application des dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce.

#### **Autres informations**

Nous attestons que le rapport du Président du Conseil d'administration comporte les autres informations requises à l'article L.225-37 du Code de commerce.

Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 24 février 2011

Les commissaires aux comptes

DELOITTE & ASSOCIÉS

Frédéric Gourd

Pascal Pincemin

ERNST & YOUNG Audit

Christian Mouillon

Nicolas Macé