

Rapport spécial du Président du Conseil d'administration

rendant compte des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil et des procédures de contrôle interne mises en place dans la société (article L. 225-37 et 225-68 du Code de commerce)

Mesdames, Mesdemoiselles, Messieurs,

Conformément aux articles L. 225-37 et 225-68 du Code de commerce, je vous rends compte des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil et des procédures de contrôle interne en place dans votre société. Ce rapport a été préparé sur la base de contributions de l'ensemble des directions de la société. Il a été rédigé par le Secrétaire Général et le Président-Directeur Général de Colas, présenté au Comité des comptes et approuvé par le Conseil d'administration dont la réunion s'est tenue le 1^{er} mars.

Le Conseil d'administration

PRESENTATION GENERALE DE L'ORGANISATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Composition

A la date du Conseil d'administration du 1^{er} mars 2010, votre Conseil était composé de neuf Administrateurs :

Messieurs Hervé Le Bouc

Christian Balmes

François Bertière

Olivier Bouygues

Thierry Genestar

Jean-François Guillemin

Patrick Le Lay

Philippe Marien, représentant permanent de la société Bouygues

Thierry Montouché

Ceux-ci sont nommés par l'Assemblée Générale pour une durée de deux ans.

Evolution de la composition du Conseil en 2009

L'Assemblée Générale du 15 avril 2009 a renouvelé les mandats de six Administrateurs, Messieurs Hervé Le Bouc, Christian Balmes, Olivier Bouygues, Thierry Genestar, Thierry Montouché, celui de la société Bouygues, et également nommé Monsieur François Bertière en qualité d'Administrateur.

Modifications de la composition du Conseil proposées à l'Assemblée

Il est proposé à l'Assemblée Générale du 14 avril 2010 de renouveler pour une période de deux ans le mandat d'un Administrateur, Monsieur Jean-François Guillemin, et de nommer pour une période de deux ans Messieurs Louis Gabanna, Christian de Pins, Jean-Claude Tostivin et Gilles Zancanaro. Le Conseil d'administration serait composé, dans ces conditions, de douze Administrateurs.

Réunions

Le Conseil d'administration se réunit quatre fois par an en séance ordinaire (février, mai, août, novembre). En février, le Conseil arrête les comptes de l'exercice précédent et examine les axes stratégiques des métiers et du Groupe ; en août, il s'informe sur l'activité du premier semestre et examine les comptes du premier semestre, analyse l'activité et les résultats estimés de l'exercice ; en mai et novembre, il examine les indicateurs d'activité et de résultats intermédiaires et, en novembre, le plan d'affaires à trois ans. L'ordre du jour du Conseil des séances ordinaires est divisé en général en trois parties : activité et perspectives ; examen des comptes ; questions juridiques. Un dossier consacré à ces questions est remis à chaque Administrateur.

Président-Directeur Général

Le Conseil d'administration a opté pour la non dissociation des fonctions de Président et de Directeur Général.

Comités et Collège

Le Conseil est assisté dans l'exécution de sa mission par un Comité des comptes, un Collège des rémunérations et un Comité Ethique. Les attributions et les règles de fonctionnement sont définies par le règlement intérieur du Conseil.

Créé en février 2003, le Comité des comptes se réunit quatre fois par an pour examiner les comptes consolidés et sociaux préalablement aux réunions du Conseil d'administration. Le Comité des comptes est composé de Messieurs Philippe Marien (Président), Christian Balmes et Thierry Montouché.

Il a pour mission d'aider le Conseil à veiller à l'exactitude, la fiabilité et la sincérité de ces comptes et à la qualité de l'information qui est diffusée notamment vers les Actionnaires. Il examine les comptes semestriels et annuels et les comptes internes au 30 avril et au 30 septembre. Il veille à la pertinence des méthodes et principes comptables, examine les principaux risques financiers, les systèmes de contrôle interne et émet des recommandations. Enfin, il pilote l'attribution des mandats de commissariat aux comptes et est informé de leurs plans d'intervention et de leurs recommandations.

Créé le 17 avril 1991, le Collège des rémunérations a pour mission de proposer au Conseil la rémunération à allouer au Président-Directeur Général, ainsi que les avantages mis à sa disposition. Il est composé aujourd'hui de Messieurs Jean-François Guillemain et Olivier Bouygues.

Le Conseil d'administration réuni le 25 novembre 2009 a décidé de mettre en place un Comité Ethique, composé de trois Administrateurs, Christian Balmes, Jean-François Guillemain et Thierry Montouché.

BILAN DE L'ACTIVITE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION POUR L'EXERCICE 2009

Au cours de l'exercice 2009, le Conseil s'est réuni à quatre reprises. Le taux moyen de présence des Administrateurs a été de 97 %.

Les éléments essentiels relatifs à ces quatre réunions du Conseil sont les suivants :

Le Conseil a arrêté les comptes annuels et semestriels après rapport du Comité des comptes, pris connaissance des états financiers, fixé le montant et les modalités de paiement du dividende et approuvé la note d'information du programme de rachat d'actions. Il a en particulier décidé la possibilité de recevoir le dividende en actions.

Le Conseil du 24 février 2009 a décidé de proposer à l'Assemblée Générale la nomination d'un nouvel Administrateur et le renouvellement du mandat de six Administrateurs. Ont été examinés l'activité et les résultats de 2008, l'évolution de chacune des activités du Groupe, les orientations stratégiques et les perspectives 2009, le carnet de commandes, le potentiel industriel et la stratégie future, les investissements de l'année (dont les acquisitions réalisées en 2008 et leur impact en termes de productions, de réserves de granulats et de chiffres d'affaires), le budget d'investissements de l'exercice 2009, les résultats en matière de sécurité. Les comptes sociaux et consolidés ont été arrêtés avec le projet d'affectation des résultats, ainsi que la rémunération du Président, le montant et la répartition des jetons de présence dans le cadre de l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale, et l'Assemblée Générale Mixte a été convoquée.

Le Conseil du 27 mai 2009 a examiné la situation de la société et de ses filiales à fin mars 2009.

Le Conseil du 25 août 2009 a examiné la situation de la société et de ses filiales au 1^{er} semestre 2009, détaillé le carnet de commandes et fait un point sur les investissements. Le projet du Tram Train à la Réunion et ses enjeux ont été présentés. Le Conseil a examiné un projet de cession de société dont la taille est peu significative et, enfin, les comptes sociaux et consolidés.

Lors du Conseil du 25 novembre 2009 ont été examinés l'activité au troisième trimestre 2009 et les perspectives, les investissements réalisés, un projet de croissance externe, les comptes sociaux et consolidés à fin septembre 2009. Un plan d'affaires à trois ans couvrant la période 2009-2012 a été présenté.

FONCTIONNEMENT DES COMITE ET COLLEGE MIS EN PLACE PAR LE CONSEIL

Le Comité des comptes

Le Comité des comptes s'est réuni à trois reprises, les 23 février, 24 août et 23 novembre 2009. Le taux de présence des membres a été de 100 %. Au cours de ces réunions, le Comité a notamment examiné les méthodes comptables, le périmètre de consolidation et l'information sectorielle. En août, le Comité a examiné une synthèse des principaux actifs corporels à durée de vie indéfinie. La méthode utilisée pour effectuer des tests de valeur a été présentée. Les tests de valeur sur les cinq Unités Génératrices de Trésorerie ont été présentés et commentés.

En août et novembre, un point a été fait sur la filiale Colas Rail et les filiales routières roumaines. Les projets de communiqué de presse pour la publication des résultats annuels et semestriels ont été examinés.

Lors de ces trois réunions, le Comité des comptes a recommandé au Conseil d'administration d'arrêter les comptes consolidés et sociaux sans modification ni remarque.

Le Collège des rémunérations

Il s'est réuni en février 2009 pour examiner la rémunération de Monsieur Hervé Le Bouc, Président-Directeur Général, et faire ses recommandations.

Le Comité Ethique

Mis en place en novembre 2009, ce Comité a pour mission d'examiner les alertes ou situations qui pourraient présenter des risques et tous les contrats de sponsoring supérieurs à 20 000 euros.

Le Contrôle interne de la société

La société Colas, en tant que société de tête d'un groupe de 673 sociétés réparties dans une quarantaine de pays, met en œuvre des procédures de contrôle interne au service de ses orientations stratégiques, afin de s'assurer que les informations comptables et financières reflètent avec sincérité l'activité de la société et du Groupe, et de veiller à ce que les actes de gestion, la réalisation des opérations, le comportement des collaborateurs s'inscrivent dans le respect de la réglementation et des règles et principes directeurs auxquels la société Colas se conforme. Le dispositif de contrôle interne de Colas s'applique à l'ensemble des sociétés du Groupe. Comme pour tout système de contrôle, la société ne peut garantir totalement que les risques qu'il vise à supprimer sont parfaitement éliminés.

L'organisation du Groupe et le contrôle interne

L'organisation du Groupe est basée sur les principes suivants :

- une activité filialisée : la quasi-totalité de l'activité est réalisée par des filiales en général détenues à 100 % par Colas ;
- une forte décentralisation, afin de placer la prise de décision au niveau le plus pertinent et efficient : elle repose sur un nombre limité de niveaux hiérarchiques - en général, trois niveaux principaux de responsabilité. Chaque responsable exerce ses fonctions dans le cadre de délégations de pouvoirs ;
- une responsabilité économique et financière qui s'exerce dans le cadre d'entités juridiques indépendantes (identité de périmètre juridique et financier) ;
- un contrôle régulier, périodique, des actions et des résultats par rapport à des objectifs définis et suivis dans des documents élaborés à dates régulières sur la base de principes, de règles et de procédures de gestion communs et identiques qui sont suivis par la totalité des sociétés et des collaborateurs du Groupe.

En France comme à l'international, l'activité est réalisée par des centres de travaux ou des unités industrielles qui opèrent sur un territoire géographiquement défini (par exemple un département en France), dirigés chacun par un responsable opérationnel et ses équipes qui visent à atteindre des objectifs financiers et qualitatifs.

Ces centres sont fédérés par des filiales régionales (en France) et/ou nationales (à l'international). Ces filiales sont dotées chacune d'un organe de direction - en général, président et directeurs fonctionnels en charge d'animer, de développer et de contrôler l'ensemble de l'activité de leur société.

Cinq directeurs généraux animent, supervisent et contrôlent ces filiales. L'International est sous la responsabilité de trois directeurs généraux et d'un directeur général adjoint : Amérique du Nord, Europe, Afrique/Océan Indien/DOM-TOM, Asie/Australie. Pour la France, deux directeurs généraux supervisent chacun une zone géographique et les filiales à activité spécialisée.

Cette organisation peut tenir compte de certaines spécificités (pays, activité, taille).

L'ensemble des filiales et les directeurs généraux bénéficient de l'assistance des directions fonctionnelles de Colas qui apportent leur expertise (achats, audit interne, comptabilité et consolidation, communication, environnement, finance, juridique, marketing, matériel, recherche et développement, ressources humaines et systèmes d'information). Ces directions définissent et font évoluer les règles et les procédures du Groupe dans leur domaine. Elles travaillent en étroite collaboration avec les directeurs fonctionnels des filiales. Des réunions rassemblent au moins une ou plusieurs fois par an tous les responsables d'une discipline du Groupe afin d'échanger, de diffuser l'information, de mettre à jour les connaissances.

Les collaborateurs des filiales ont accès aux « principes de gestion du Groupe » formalisés dès 2001 dans un livret qui reprend les règles et procédures essentielles applicables dans le Groupe et qui traduit les valeurs qui définissent l'esprit et la culture Colas (une mise à jour sera réalisée en 2010), complétés par « des principes de conduite » et un code éthique élaboré par Bouygues, maison mère, et auquel la société adhère totalement.

Dans ce contexte, l'ensemble des dirigeants s'attache à ce que l'importance du contrôle interne soit au centre des préoccupations des collaborateurs dans les sociétés qui constituent le Groupe (anciennes ou nouvelles). La stratégie menée depuis de nombreuses années est une stratégie de croissance et de développement conduite avec prudence, rigueur et maîtrise. Le principe de transparence du contrôle interne aide au respect de ces principes. Le partage de ces principes s'appuie sur la compétence des collaborateurs qui, pour un grand nombre, ont une forte ancienneté, engendrée par un système basé sur la promotion interne régulière, ou qui ont rejoint le Groupe suite aux nombreuses acquisitions réalisées, et qui partagent ces valeurs, déjà présentes dans les sociétés ou acquises après leur entrée dans le Groupe. De plus, des membres de la Direction Générale et des directions fonctionnelles (notamment finance, comptabilité, juridique) sont présents au sein des conseils d'administration des sociétés les plus importantes. L'anticipation des besoins en compétences et le développement des talents est un axe prioritaire de la politique des ressources humaines et s'accompagne d'une politique de protection de la santé et de la vie des collaborateurs.

Organisation du contrôle interne, pilotage et surveillance du dispositif

Colas a poursuivi en 2009 ses travaux pour élaborer un référentiel de contrôle interne conformément à la recommandation AMF en s'appuyant sur le cadre de référence du 22 janvier 2007.

Etat de la démarche de contrôle interne

Cette démarche a été initiée en septembre 2007 en étroite collaboration avec la société Bouygues, société mère. Dans le cadre d'un planning de trois ans, la démarche vise à recenser et examiner le dispositif de contrôle interne existant et à y apporter les développements et améliorations nécessaires pour obtenir un système de contrôle interne qui couvre l'ensemble des sociétés du groupe Colas répondant à la recommandation AMF. Cette démarche bénéficie d'échanges avec les autres métiers exercés dans le groupe Bouygues et traite de façon homogène les sujets transverses tout en prenant en compte les caractéristiques propres de Colas.

Un planning a été établi :

- 14 septembre 2007 : lancement du projet,
- 2008 : perfectionnement du dispositif en place et définition d'une organisation pérenne des dispositifs de contrôle interne,
- 2009 -2010 : mise en œuvre et suivi des objectifs.

En 2009 :

1) **L'auto évaluation annuelle des principes du référentiel Colas**, testé pour la première fois en France en octobre 2008, a été généralisée à l'ensemble des activités Colas en octobre 2009. Ces principes de contrôle interne conformes au cadre de référence de l'AMF ont été développés en commun avec les autres sociétés du groupe Bouygues et adaptés aux spécificités de Colas pour former le **référentiel de contrôle interne Colas**. Ces principes sont au nombre de 459, auxquels s'ajoutent 33 principes spécifiques, regroupés en 277 principes généraux et 215 principes comptables et financiers.

- o Cette évaluation a été conduite en octobre 2009 dans chaque filiale régionale française et filiale pays à l'International (avec une profondeur abaissée au niveau de la filiale Etat ou Province pour les Etats-Unis ou le Canada), portant le nombre de réponses à 60 filiales ou sociétés de tête de consolidation comptable représentatives de 98,5% du chiffre d'affaires consolidé de Colas.
- o L'évaluation de la bonne application de ces principes dans les différentes filiales prend la forme d'une auto évaluation notée de 1 à 4 pour chaque principe, en fonction du degré d'application du principe dans la filiale et de formalisation de la bonne application. Chaque évaluation fournie par un répondant le plus à même d'apprécier le niveau d'application du principe dans la filiale est ensuite validée et discutée par un validant en général responsable de l'entité ou son délégué.
- o L'évaluation de la bonne application du Référentiel Colas a impliqué les présidents directeurs généraux, les directeurs d'exploitation, techniques, matériel, ressources humaines, juridiques, informatiques, administratifs et financiers, comptables ainsi que les directeurs fonctionnels de Colas maison mère et les directeurs généraux qui sont tous en charge du contrôle interne chez Colas.
- o Les principes ayant recueilli une note 1 ou 2 traduisant une non application ou, plus souvent, une application partielle ou mal formalisée entraînent un commentaire et des plans d'actions à mettre en œuvre localement ou de manière généralisée selon l'analyse menée.

- L'analyse des résultats de cette première évaluation générale des principes de contrôle interne a notamment conclu à une bonne maîtrise globale des opérations et processus dans la quasi-totalité des filiales, l'intérêt d'une mesure objective de la bonne application des principes de gestion du Groupe compris dans ce référentiel, la nécessité d'un accompagnement plus soutenu à apporter aux sociétés acquises plus récemment pour accélérer le partage des bonnes pratiques, un besoin de formalisation et de diffusion des instructions et règles de manière à favoriser la parfaite diffusion et connaissance notamment des nouveaux collaborateurs ou lors de promotions ainsi que des collaborateurs des sociétés acquises.
- La prochaine évaluation en octobre 2010 permettra de mesurer les progrès accomplis et l'efficacité des plans d'actions élaborés.

2) Cartographie des risques :

- En 2009, une action de formation et de sensibilisation des directions des filiales françaises et des directions de zones géographiques à l'international s'est poursuivie.
- Le recensement et l'analyse des risques identifiables ont été pour la première fois réalisés et formalisés par les directions générales France et Internationales à l'occasion de l'élaboration de leur plan d'affaires à trois ans qui couvrait la période 2010 à 2013.
- Cette cartographie des risques est exprimée sous la forme d'un recensement de huit principaux risques au maximum qui seraient de nature à remettre en cause des objectifs opérationnels, financiers, stratégiques retenus dans ces plans d'affaires à trois ans. Une synthèse sera présentée au Conseil d'administration qui se réunira le 1^{er} mars 2010.
- Sept risques ont été identifiés comme majeurs au niveau du groupe Colas en regard de leur éventuel impact financier et de leur probabilité d'occurrence. Ils ont donné lieu à un plan d'actions destiné à réduire leur probabilité d'occurrence et leur impact.
- Cette cartographie a permis d'identifier la sensibilité de ces risques pour chaque direction générale ou zone géographique fonction de son propre environnement. Elle a confirmé une exposition plutôt limitée de Colas à des risques systémiques.
- Les résultats de la cartographie des risques qui sera mise à jour chaque année lors de l'élaboration du plan d'affaires à trois ans par chaque direction générale de zone géographique, associée aux retours d'expérience et sinistres observés notamment par la direction des risques et assurances, seront utilisés pour compléter si besoin était le référentiel de contrôle interne Colas.

Suivi du contrôle interne

- La surveillance et l'animation du dispositif de contrôle interne ont été intégrées par l'ensemble des acteurs du processus dans l'entreprise. La coordination est assurée par un animateur désigné au niveau du siège de Colas en liaison avec vingt relais dans les filiales pays ou région que compte le Groupe.

- La direction de l'audit interne du Groupe est composée de huit auditeurs encadrés par un directeur. Elle est directement rattachée au Président.

Les objectifs de l'audit interne consistent principalement en :

- l'évaluation du système d'organisation mis en place au sein des filiales et établissements audités pour assurer la maîtrise de leurs risques, la protection du patrimoine, la fiabilité des comptes et de l'information ainsi que le respect des règles, procédures et objectifs du Groupe et la conformité aux lois et règlements en vigueur ;
- la proposition d'améliorations du fonctionnement de l'entité auditée afin qu'elle puisse accroître son efficacité et bénéficier de la diffusion des bonnes pratiques.

Ses diligences sont désormais élargies à la vérification de l'application des principes de contrôle interne du référentiel Colas, des résultats des auto évaluations annuelles et de la mise en œuvre des plans d'action destinés à améliorer l'ensemble du dispositif de contrôle interne.

Le programme annuel d'audit est approuvé par le Président. Ce programme comporte en moyenne une dizaine de missions dans les entités françaises et internationales. Les entités ayant rejoint le Groupe récemment et celles dont le dernier audit interne remonte à plus de cinq ans constituent le cœur de cible du programme annuel d'audit.

Ainsi, en 2009, ont été auditées à l'international les filiales Colas Polska et HRI (aux Etats-Unis) et en France les sociétés SCPR (à la Réunion), Spac, Colas Rhône-Alpes, Screg Sud-Est et Sacer Sud-Est ainsi que le centre de services partagés Echangeur Lyon.

A ces missions d'audit peuvent s'ajouter des missions à caractère plus technique ou ciblé comme ce fut le cas en 2009 chez Colas Rail Ltd (Royaume-Uni) en vue d'analyser l'organisation, les procédures, outils, mode de suivi et reporting de deux importants projets de travaux ou encore, en Roumanie, pour apprécier les risques de non recouvrement des créances et factures à établir sur les deux principaux contrats en cours.

Chacune de ces missions donne lieu à un rapport d'audit diffusé au Président, aux directeurs fonctionnels du siège de Colas, à la direction générale géographique concernée pour l'international et l'outre-mer ou à la direction générale concernée en France métropolitaine ainsi qu'aux organes de direction de l'entité auditée.

Un exemplaire de ce rapport est systématiquement adressé aux Commissaires aux comptes. La direction de l'audit a, à son tour, connaissance des rapports établis par les Commissaires aux comptes des sociétés du Groupe.

Chaque rapport de synthèse d'audit est complété d'une liste de recommandations à l'intention des organes de direction de l'entité auditée afin qu'elle puisse élaborer un plan d'action.

Les Commissaires aux comptes sont informés du programme annuel d'audit interne. Des réunions périodiques entre auditeurs internes et externes sont prévues pour connaître les travaux des uns et des autres et vérifier la complémentarité des diligences.

Le référentiel de contrôle interne est communiqué aux Commissaires aux comptes. La synthèse des résultats de l'auto évaluation d'octobre 2009 sera communiquée au Comité des comptes de la société et sera tenue à la disposition des Commissaires aux comptes afin de compléter leurs diligences habituelles en matière comptable et financière. Les résultats orienteront également les missions de la direction de l'audit en complément et en concertation avec celles des Commissaires aux comptes. Ceux-ci ont connaissance des résultats généraux de l'auto évaluation des principes comptables et financiers réalisée par les vingt filiales métropolitaines.

Moyens de communication

Le système d'information et de communication privilégie progressivement, pour la diffusion d'informations pertinentes, fiables et rapides, l'intranet e-colas qui se décline avec différents intranets de filiales. Développé depuis 2008, l'intranet e-colas accessible aux collaborateurs du Groupe s'enrichit progressivement d'informations et de données pour offrir, en appui du référentiel de contrôle interne Colas, les principes de gestion et le code éthique, les règles et instructions de chaque direction support avec les outils préconisés, l'annuaire des collaborateurs, les flashes d'information relatifs aux mouvements des collaborateurs, les organigrammes, les communiqués de presse, les évènements du Groupe, des bibliothèques de contrats-type, vidéos, logos, références de réalisations et produits innovants, comptes rendus de réunions, statistiques internes, etc. ainsi que des espaces collaboratifs destinés aux échanges d'expériences.

Les risques

Risques majeurs généraux

Colas est membre d'un réseau d'examen des risques majeurs qui rassemble les différents métiers de Bouygues, maison mère de Colas, dont la mission consiste à renforcer l'identification et la maîtrise des risques majeurs.

Les principaux facteurs de risque susceptibles de contrarier la réalisation des objectifs poursuivis font l'objet d'un contrôle adapté à chacun d'eux, dans les conditions suivantes :

Risques spécifiques à l'activité

- Prise de commandes, chiffre d'affaires et résultats dans un groupe fortement décentralisé : La nature de l'activité routière ou des activités diversifiées conduit le Groupe à prendre en commande, réaliser, comptabiliser environ **xxxx** chantiers dans l'année. En métropole, le chantier moyen réalisé est d'environ **xxx** euros. Aux milliers de chantiers de petite taille et de courte durée s'ajoutent quelques grands chantiers en France et surtout à l'international, en Europe centrale, aux Etats-Unis et dans l'Océan Indien. La prise de commandes suit en grande majorité la réponse à des appels d'offres. Les études et la prise de commandes sont sous la responsabilité des responsables d'exploitation en charge de mille quatre cents établissements répartis à travers le monde pour être au plus près des besoins du client et des marchés à réaliser. La multiplicité des contrats et leur faible montant répartissent les risques d'erreurs ou de mauvaises réalisations et permettent de limiter les risques de perte importante sur un contrat. Des outils d'étude et de suivi analytique des contrats sont à la disposition des entités. Très tôt et bien avant l'obligation des normes comptables, Colas a opté pour la comptabilisation du chiffre d'affaires à l'avancement qui permet un meilleur contrôle du chiffre d'affaires et des résultats de chantiers. Des outils informatiques, notamment en France, permettent un suivi de performances des chantiers au jour le jour. Les résultats des activités de travaux et de services correspondent aux prestations mesurées, acceptées par le client et éventuellement complétées d'une évaluation interne. Les contrôles de validité sont sous la responsabilité des organes de direction des filiales du Groupe. Compte tenu de l'augmentation du nombre de chantiers de taille importante ces dernières années, le Comité des comptes a décidé de mettre en place un suivi spécifique régulier lors de chaque réunion des contrats dont le chiffre d'affaires à terminaison est supérieur à 20 millions d'euros.

- Les commissions de marchés : les soumissions à des marchés de taille importante ou exceptionnels par leur nature ou leur complexité, ainsi que les projets dans un nouveau pays (ces éléments sont définis dans les procédures internes et/ou dans les délégations de pouvoirs) ou les soumissions à des appels d'offres pour des opérations de longue durée comme des délégations de services publics (concessions, PPP, PFI) doivent être soumis à l'approbation préalable d'une commission de marchés de la filiale ou du Groupe. En 2009, 133 commissions de marchés direction générale se sont réunies pour examiner les conditions de réponse à des appels d'offres, se répartissant ainsi : 25 dans l'Océan Indien, 72 en Europe, 17 au Maroc et en Afrique, 18 en France métropolitaine et DOM, 1 en Asie.
- Les acquisitions, cessions : Colas s'est toujours développé avec une forte proportion de croissance externe (acquisitions). Un processus d'acquisition étant par nature porteur de risque, toute création, acquisition ou cession d'entreprise (titres ou actifs) ou de biens immobiliers fait l'objet de demandes préalables d'investissements ou de désinvestissements spécifiques, avec constitution d'un dossier d'étude défini dans le guide des procédures internes. Les dossiers d'acquisition analysent la cible, l'existant, les risques éventuels, un plan d'entreprise à cinq ans, les éléments financiers essentiels et leurs conséquences au niveau de la société acquéreur et du Groupe. Ces opérations sont présentées à la Direction Générale du Groupe et font l'objet d'un accord préalable avant présentation au Conseil d'administration de la filiale réalisant l'acquisition. Ainsi, en 2009, une commission s'est réunie pour examiner les conditions d'acquisition de sociétés ou d'actifs.
- Sécurité et santé : la sécurité au travail et durant le transport des collaborateurs est une priorité pour chaque société du Groupe. D'importants efforts humains et financiers sont consacrés à l'amélioration des conditions de sécurité et de protection des collaborateurs. Un système de contrôle, de suivi et de reporting de ces indicateurs est organisé.
- Environnement : les réglementations environnementales font l'objet de vérifications régulières de leur respect. Les obtentions des certifications ISO de qualité et environnementales se poursuivent avec l'objectif d'une certification pour l'ensemble des installations industrielles. Des systèmes d'analyse (check-lists mondialisées) sont mis en place et donnent lieu à la consolidation de plans d'actions. Une direction environnement, au niveau de Colas société mère, dispose d'un réseau de correspondants dans les filiales. Elle veille à faire appliquer les orientations définies par la direction générale en laissant une large autonomie aux filiales pour s'adapter au mieux à chaque problématique spécifique locale.
- Ethique : dans le domaine du respect de l'éthique et de l'intégrité, des règles sont établies et énoncées depuis de nombreuses années, reprises dans un fascicule des principes de conduite et rappelées en première page d'un fascicule des principes de gestion. En 2005, une lettre du président-directeur général a été envoyée à l'ensemble des dirigeants du Groupe pour réaffirmer que ces principes étaient intangibles et que personne ne pouvait les transgresser. Ces principes sont rappelés régulièrement lors de réunions, séminaires, conventions régionales, nationales ou internationales. En 2006, un code d'éthique a été publié par Bouygues (société mère) auquel Colas adhère totalement et qui est distribué aux collaborateurs. Compte tenu de la forte décentralisation des métiers et du très grand nombre de collaborateurs en capacité de contracter notamment avec les clients publics, les risques liés à l'éthique ne peuvent être éradiqués avec une totale certitude malgré de multiples actions destinées à la réduction de ce risque. Des dispositifs de formation, de rappels de formation, de contrôle et de reporting sont en place et se poursuivent selon un programme

qui vise à couvrir la totalité des filiales. En 2009, en complément de rappels réguliers dans toutes les réunions filiales, directions générales, Groupe, de nombreuses journées de formation ont été organisées en France (métropole et départements d'outre-mer), au profit d'environ 150 personnes d'encadrement. Malgré ces actions, il est à déplorer en 2009 deux événements pour lesquels les principes du Groupe n'ont pas été respectés : une condamnation de Colas Rail (anciennement société Seco-Rail) pour un montant de 2,6 millions d'euros et une instruction judiciaire ouverte pour délit de faux et d'escroquerie en Martinique dans laquelle des collaborateurs ont été entendus, voire pour certains mis en examen. Colas Martinique, en sa qualité de victime potentielle d'agissements qui seraient délictueux, s'est portée partie civile par voie d'intervention, outre le dépôt d'une plainte pour des faits qui, s'ils étaient avérés, pourraient être qualifiés d'abus de confiance. Colas a en outre pris des sanctions en l'état de sa connaissance utilisable du dossier.

Risques liés aux informations financières et comptables

Les principaux documents, procédures et outils utilisés pour la remontée des informations comptables et financières sont principalement :

- les rapports de chantier, d'atelier, et les rapprochements de factures (l'élaboration financière et comptable est réalisée à partir de ces éléments, comptabilité à l'engagement) ;
- les enregistrements des engagements de dépenses ;
- les analyses de prix de revient de chantier avec un suivi à tout moment du total des dépenses engagées par chantier ;
- les rapports d'activité par filiale et/ou pays (périodicité mensuelle) ;
- les situations périodiques qui établissent les résultats du centre ou de l'agence (périodicité mensuelle) ;
- les tableaux mensuels de résultats après impôt (périodicité mensuelle pour les filiales et le Groupe) qui sont consolidés et permettent, le 15 de chaque mois suivant le mois d'activité, de connaître le chiffre d'affaires, les principaux indicateurs financiers et les résultats, y compris le résultat net consolidé du Groupe. Ces chiffres sont comparés mensuellement au niveau de chaque filiale et de chaque direction générale avec les budgets ;
- les bilans et comptes de résultats trimestriels ;
- les situations de trésorerie arrêtées journalièrement par les sociétés : elles permettent de réaliser une consolidation journalière au niveau métropole et un état consolidé mensuel pour le Groupe. Ces chiffres sont rapprochés avec les prévisions mensuelles sur un horizon de trois mois ;
- les réunions avec les principaux dirigeants en charge de l'exploitation des filiales, organisées en général tous les quatre mois, sous la présidence du président-directeur général de Colas pour analyser l'évolution de l'activité, de la conjoncture, de la stratégie ainsi que des questions d'actualité.

Pour les comptes 2009, 560 liasses de consolidation ont été traitées pour un périmètre de 673 entités. Les moyens humains comprennent une quinzaine de personnes pour Colas, environ 200 personnes dans les sièges de filiales métropolitaines, 450 en agences et, à l'international, environ 150 personnes dans les sièges et 300 en agences ou sur chantiers, soit au total plus de 1 100 personnes.

- Les engagements financiers

Dans la société Colas, comme dans les filiales métropolitaines, la signature d'engagement de crédit n'est pas déléguée. A l'international, les pouvoirs sont restreints à un nombre très limité de collaborateurs en fonction des législations sur les sociétés locales. Les émissions de cautions ou d'engagements hors bilan ne sont en général pas déléguées, sauf pour Colas où le Conseil d'administration a délégué au président-directeur général le pouvoir d'émettre avals, cautions ou garanties à hauteur d'un montant maximum de cent cinquante millions d'euros. Il n'y a pas de subdélégation de pouvoirs, à l'exception de l'émission des cautions de marchés (subdéléguées à des fondés de pouvoir, dans le cadre de règles de nombre et de qualité de signataires) et à l'exception des règlements de dépenses (également subdélégués à une liste limitée de fondés de pouvoirs avec des règles de fonctionnement sécuritaires). Le niveau et la composition de ces engagements font l'objet d'un compte rendu au Conseil d'administration deux fois par an. Dans les filiales, à l'exception des remises en état des carrières, le pouvoir d'émettre des cautions ou garanties n'est pas délégué. En France, la règle interne veut que les engagements hors bilan soient émis au bénéfice des filiales par Colas. A l'international, chaque société a ses propres règles en fonction des législations locales.

En France, la gestion de la trésorerie est centralisée et s'appuie sur des conventions entre Colas et ses filiales. Ainsi, les opérations de crédit ou de placement de la trésorerie excédentaire sont gérées par la direction financière de Colas dans le cadre d'une charte de fonctionnement pour encadrer les risques liés à ces opérations. Les mêmes principes sont diffusés aux filiales à l'international qui gèrent leur trésorerie dans la devise locale du pays. L'appréciation et la gestion des risques de change et leur couverture éventuelle sont décentralisées mais en liaison avec la direction financière de Colas. A l'international, les contrats de crédit qui sont négociés localement sont systématiquement transmis préalablement à la direction financière du Groupe pour conseil en matière de conditions, de rédaction des contrats et de clauses juridiques. Les flux financiers en métropole ou à l'international font l'objet de procédures pour en assurer la sécurisation et réduire au maximum les risques de fraude (pouvoirs bancaires). En 2009, ces procédures ont permis de déjouer en métropole 18 tentatives de fraude d'un montant cumulé de 0,8 million d'euros.

L'uniformisation des systèmes d'information utilisés traitant de la comptabilité, des finances et des ressources humaines se poursuit. Un logiciel unique est opérationnel en France métropolitaine depuis le 1^{er} janvier 2005. A l'international, le nombre de logiciels, dans ces domaines, est progressivement réduit autour de quelques solutions (une aux Etats-Unis, une au Canada, une en Europe, une pour les DOM-TOM et l'Afrique).

Concernant les logiciels métiers, ceux-ci sont spécialisés par activités (travaux routiers et génie civil, postes d'enrobage, carrières) et échangent avec les modules de gestion dans le cadre d'une architecture urbanisée. A fin 2009, le module travaux est installé dans toutes les filiales routières en métropole et chez Aximum. L'opportunité de son déploiement dans les autres filiales non routières métropolitaines ainsi qu'à l'international sera examinée en 2010. Les modules industriels (postes et carrières) sont largement diffusés dans l'ensemble des filiales du Groupe dans le monde.

Une filiale dédiée à l'informatique du Groupe, Speig, est en charge de la sécurité des sites et des échanges de données, de la fiabilité des systèmes informatiques, de leur évolution, de leur modernisation et de leur installation dans les filiales en France, en Afrique et en Europe. Elle apporte une assistance aux autres sociétés à l'international.

La sécurité informatique vise à maintenir la disponibilité permanente des systèmes informatiques et à veiller à ce qu'ils ne puissent être détournés de leurs fonctions initiales.

Face aux risques de vol, de malveillance interne ou externe, d'usages détournés ou d'accidents (incendie, inondation), des mesures spécifiques sont mises en place et améliorées de manière continue, afin notamment d'être en mesure de restaurer une situation avant incident : protection des données sensibles, développement des systèmes anti-intrusion, utilisation des procédures d'authentification et de traçabilité, sauvegardes fiables et régulières des données.

- Les risques et assurances

La politique de gestion des risques est centrée sur les hommes, les actifs de production et de transport, les chantiers et les produits fabriqués. Ces risques sont identifiés, analysés, en privilégiant une méthode de retour d'expérience. La prévention constitue l'axe majeur de travail pour bien évidemment diminuer la fréquence et l'intensité des sinistres. La politique intègre également la notion, importante dans les métiers de Colas, de fractionnement des chantiers tant routiers que ferroviaires. Les enseignements issus des sinistres observés font l'objet d'une diffusion systématique et aussi large que possible, aussi bien verticale que transversale.

Les risques sont suivis par les directions fonctionnelles, en particulier la direction juridique, de chaque filiale, sous l'autorité de son président. Ces risques sont systématiquement répertoriés sur une base de données mise à jour en temps réel par les filiales. La direction des risques et assurances de Colas société mère supervise et apporte, chaque fois que cela est nécessaire, son expertise à la gestion de ces risques.

Les risques estimés sont gérés à tous les niveaux par la prévention, le transfert juridique du risque, la conservation du risque ou l'assurance du risque. Les risques principaux sont obligatoirement assurés. Le transfert à l'assurance est conditionné en fonction de la définition et de l'évaluation du risque (probabilité de survenance du dommage). L'assurabilité du risque reste assujettie aux contraintes du marché de l'assurance. Certains risques sont assurés par des polices Groupe gérées par Colas sur la base d'informations des filiales ; d'autres peuvent être couverts facultativement dans le cadre de polices existantes (il appartient aux filiales d'adhérer à ces polices) ; enfin, à l'international, certaines polices d'assurance sont souscrites localement, soit pour répondre à la législation locale, soit pour couvrir des risques de fréquence nécessitant une gestion de proximité.

Les assurances de responsabilité garantissent les dommages aux tiers et recouvrent principalement l'assurance automobile obligatoire, la responsabilité civile travaux, produit, exploitation et décennale. Les montants de garantie sont adaptés aux risques encourus et sont généralement supérieurs à cinq millions d'euros.

Les assurances de dommages aux biens couvrent les dommages qui pèsent sur les éléments d'actifs du patrimoine des sociétés. Les montants de garantie sont généralement égaux à la valeur des biens.

Pour les ouvrages en cours de construction, une assurance spécifique est souscrite quand il existe une obligation contractuelle.

Le contrôle interne actuel a pour objectif de permettre à Colas le développement harmonieux d'une croissance rentable. Il est donc axé sur la prévention et la maîtrise des risques qui résultent des activités ou de toute autre nature, et a comme objectif majeur d'obtenir la fiabilité des états comptables et financiers, et de donner une image fidèle de Colas à ses Actionnaires, ses clients et ses collaborateurs. Les efforts pour améliorer et moderniser ce contrôle interne sont et seront poursuivis. Le contrôle interne ne peut cependant constituer une garantie absolue et la vigilance dans ce domaine doit être permanente.

Le Président