

## Rapport du Conseil d'administration

### 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.

### LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

#### PRÉSENTATION GÉNÉRALE DE L'ORGANISATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

##### Composition

Le Conseil est composé actuellement de dix Administrateurs qui sont nommés par l'Assemblée Générale pour une durée de deux ans.

##### Évolution de la composition du Conseil en 2007

L'Assemblée Générale du 17 avril 2007 a nommé deux nouveaux Administrateurs, Hervé Le Bouc et Thierry Genestar, renouvelé les mandats de six Administrateurs, dont Alain Dupont, Christian Balmes, Olivier Bouygues, Thierry Montouché, Michel Roulet et la société Bouygues. Lors du Conseil d'administration qui s'est réuni le 30 octobre, Alain Dupont ayant remis son mandat de Président-Directeur Général de la société à la disposition du Conseil, celui-ci a nommé Hervé Le Bouc Président-Directeur Général pour la durée de son mandat d'Administrateur, qui expirera lors de l'Assemblée Générale à réunir en 2009, appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2008.

##### Modifications de la composition du Conseil proposées à l'Assemblée

Il sera proposé à l'Assemblée Générale du 16 avril 2008 de ratifier la cooptation d'un nouvel Administrateur, Jean-François Guillemain, en remplacement d'un Administrateur démissionnaire, Olivier Poupart-Lafarge, et de renouveler son mandat pour une période de deux ans.

##### Réunions

Le Conseil d'administration se réunit en séance ordinaire en principe deux fois par an (février et août). En février, le Conseil arrête les comptes de l'exercice précédent, il examine les axes stratégiques des métiers et du Groupe ; en août, il s'informe sur l'activité du premier semestre, examine les comptes du premier semestre, analyse l'activité et les résultats estimés de l'exercice et de l'année suivante. D'autres réunions du Conseil (juin et décembre) se tiennent lorsque l'activité du Groupe ou des événements le requièrent. 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.

##### Comité et collègue

Le Conseil est assisté dans l'exécution de sa mission par un comité des comptes et un collègue des rémunérations.

#### BILAN DE L'ACTIVITÉ DU CONSEIL D'ADMINISTRATION POUR L'EXERCICE 2007

Au cours de l'exercice 2007, le Conseil s'est réuni à trois reprises. Le taux de présence des Administrateurs a été de 100 % pour les conseils des 29 août et 30 octobre. Un Administrateur n'a pu assister au conseil du 21 février et a été représenté.

De l'historique des réunions du Conseil en 2007, on peut extraire ici les éléments essentiels. 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 ouvert la possibilité de recevoir le dividende en actions.

Le Conseil du 21 février 2007 a décidé de proposer à l'Assemblée Générale la nomination de deux nouveaux Administrateurs, le renouvellement du mandat de six Administrateurs et la nomination d'un Commissaire aux comptes titulaire et d'un Commissaire aux comptes suppléant. Il a examiné l'évolution de chacune des activités du Groupe, les orientations stratégiques et notamment le potentiel industriel fin 2006 et la stratégie future, les investissements de l'année (dont les acquisitions réalisées en 2006 et leur impact en termes de productions, de réserves de granulats et de chiffres d'affaires), le budget d'investissements de l'exercice 2007 (les dossiers d'acquisitions à l'étude et notamment le dossier d'acquisition Spie Rail), la politique générale de certification qualité environnement, les résultats en matière de sécurité. Le Conseil du 29 août 2007 a nommé Hervé Le Bouc Directeur Général Délégué pour une période allant jusqu'au 30 octobre 2007. Alain Dupont ayant informé le Conseil dès février qu'il remettrait son mandat de Président-Directeur Général le 30 octobre 2007, le Conseil d'administration a, sur proposition du collège des rémunérations, examiné et approuvé les dispositions relatives à cette démission et au prochain départ en retraite programmé d'Alain Dupont. Lors du Conseil du 30 octobre, Alain Dupont a remis son mandat de Président-Directeur Général au Conseil d'administration et, sur proposition d'Olivier Poupart-Lafarge, Hervé Le Bouc a été nommé Président-Directeur Général.

## **FONCTIONNEMENT DES COMITÉ ET COLLÈGE MIS EN PLACE PAR LE CONSEIL**

Les attributions et les règles de fonctionnement sont définies par le règlement intérieur du Conseil.

### **Le comité des comptes**

Créé en février 2003, le comité des comptes examine, avant présentation au Conseil, les comptes semestriels et les comptes annuels. Il s'assure de la pertinence et de la permanence des méthodes comptables adoptées pour l'établissement de ces comptes et vérifie les procédures internes de collecte et de contrôle des informations concourant à leur établissement. Il pilote l'attribution des mandats de commissariat aux comptes.

Le comité des comptes est composé de Olivier Poupart-Lafarge (Président), Christian Balmes et Thierry Montouché.

Le comité des comptes s'est réuni à deux reprises, en février et en août 2007. Le taux de présence des membres a été de 100%. Au cours de ses réunions, le comité a notamment examiné, le 19 février 2007, les méthodes comptables inchangées et les nouvelles normes obligatoires en 2008 pour conclure que leur

impact, en particulier IFRIC 11, serait non significatif. L'évolution du périmètre a été examinée. L'information sectorielle a été passée en revue ainsi que les principaux chiffres à fin 2006. Un point a été fait par les Commissaires aux comptes sur la couverture d'audit, la cession de deux sociétés, la politique de provisions et quelques contrôles fiscaux. Lors de la réunion du 27 août 2007, le comité a examiné les principes comptables utilisés pour l'établissement des comptes intérimaires, le jeu d'états financiers résumés, la couverture d'audit et quelques points particuliers, notamment l'évolution du périmètre avec les acquisitions des sociétés Spie Rail et Cesta Varazdin (Croatie), les travaux sur l'analyse du contrôle interne, la démarche qui va être entreprise pour se conformer au Cadre de référence de l'AMF. Le comité des comptes a recommandé que les comptes consolidés et sociaux qui lui étaient présentés soient approuvés en l'état par le Conseil (pour les comptes au 31 décembre 2006) et arrêtés en l'état pour les comptes intérimaires au 30 juin 2007.

### **Le collège des rémunérations**

Créé le 17 avril 1991, il 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 d'Olivier Poupart-Lafarge et Olivier Bouygues. Il s'est réuni en février 2007 pour examiner la rémunération d'Alain Dupont pour l'exercice 2007, en août 2007 pour examiner les dispositions relatives à la démission du mandat de Président-Directeur Général et au départ en retraite programmé d'Alain Dupont, et en octobre 2007 pour examiner la rémunération d'Hervé Le Bouc pour la période de septembre à décembre 2007.

## **LE CONTRÔLE INTERNE DE LA SOCIÉTÉ**

La société Colas, en tant que société de tête d'un groupe de plus de 600 sociétés réparties dans une quarantaine de pays, met en œuvre des procédures de contrôle interne, en particulier dans les domaines comptable et financier, 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. Comme pour tout système de contrôle, la société ne peut garantir totalement que les risques qu'il vise à supprimer sont totalement éliminés.

## Rapport du Conseil d'administration

### L'ORGANISATION DU GROUPE

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 SA, à l'exception de quelques agences situées en Afrique de l'Ouest et dans l'Océan Indien, dont le nombre diminue chaque année dans le cadre d'une stratégie progressive de filialisation totale de l'activité ;
- 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.

Six 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. Pour la France, trois directeurs généraux sont en charge d'une marque de filiale routière, deux d'entre eux étant également en charge de 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 SA qui

apportent leur expertise (audit interne, comptabilité et consolidation, communication, environnement, finance, juridique, 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.

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 acquises et/ou acquises après leur entrée dans le Groupe. Enfin, des membres de la Direction Générale et des directions fonctionnelles (finance, comptabilité, juridique) sont présents au sein des conseils d'administration des sociétés les plus importantes.

### LES OBJECTIFS, LES PROCÉDURES DE CONTRÔLE ET LES RISQUES

Colas a décidé de suivre la recommandation AMF et d'utiliser le cadre de référence du 22 janvier 2007 afin de recenser et d'examiner son dispositif de contrôle interne et d'y apporter chaque fois que nécessaire des développements et améliorations. Cette démarche est réalisée en coordination avec Bouygues, société mère, afin de bénéficier d'échanges avec les autres métiers exercés dans le groupe Bouygues et de traiter 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 ;
- jusqu'en juin 2008 : perfectionnement du dispositif en place et définition d'une organisation pérenne des dispositifs de contrôle interne ;
- 2008-2010 : mise en œuvre et suivi des objectifs.

Ce projet est organisé autour de groupes de travail, l'un en charge des principes généraux et l'autre des aspects comptables et financiers.

Dans l'attente de l'évolution du contrôle interne qui fera suite aux travaux en cours, les procédures de contrôle sont reliées à des objectifs définis régulièrement et compatibles avec les stratégies régionales arrêtées et mises en œuvre. Ces objectifs sont définis lors de deux exercices de prévisions appelés budgets. Ces budgets sont établis par filiale et par direction générale (deux fois par an : en janvier, réactualisés en septembre), incluant chiffre d'affaires, résultats, indicateurs financiers principaux. Ces budgets constituent des engagements sur les objectifs de l'exercice, examinés et approuvés par la Direction Générale. Ils sont complétés par les budgets d'investissement de matériels (investissements corporels) de l'exercice présentés par chaque filiale et examinés avec les budgets et des plans stratégiques à trois ans comportant des prévisions de niveau d'activité et de résultat.

### Risques majeurs généraux

Colas est membre d'un comité de management des risques majeurs organisé et géré par sa maison mère Bouygues dont la mission consiste à renforcer l'identification et la maîtrise de risques majeurs. Ce comité se réunit quatre fois par an. Ses travaux portent sur l'analyse des risques, la gestion des crises et la formation.

### 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 115 000 chantiers dans l'année. En métropole, le chantier moyen réalisé est d'environ 70 000 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 États-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 1 400 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.

**- Les commissions de marchés :** les soumissions à des marchés de taille importante ou exceptionnels par leur nature, ainsi que les projets dans un nouveau pays (ces éléments sont définis dans les procédures internes et/ou dans les délégations de pouvoirs), doivent être soumis à l'approbation préalable d'une commission de marchés de la filiale ou du Groupe. En 2007, 70 commissions de marchés Direction Générale se sont réunies pour examiner les conditions de réponse à des appels d'offres, se répartissant ainsi : 5 dans l'Océan Indien, 12 en Europe centrale, 8 au Maroc et en Afrique, 22 en France métropolitaine et DOM, 6 en Europe du Nord, 1 en Asie et enfin 14 relatives à des opérations en concession ou PPP.

**- 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 2007, cinq commissions se sont réunies pour examiner les conditions d'acquisition de sociétés ou d'actifs.

**- Des actifs immobilisés importants :** l'activité nécessite un parc matériel et un nombre d'installations de production importants. Les investissements sont réalisés dans le cadre d'autorisations annuelles. Le montant des investissements réalisés est suivi mensuellement. Les procédures d'achats d'équipements visent à optimiser les prix d'acquisition dans le cadre, pour certains équipements, de protocoles négociés au niveau Groupe (France, Europe, monde). L'entretien et les visites légales de ces équipements sont sous la responsabilité des directions du matériel des filiales, dont les objectifs sont la protection du patrimoine et la productivité des chantiers. La durée

## Rapport du Conseil d'administration

des amortissements des équipements est définie au niveau Groupe pour optimiser les possibilités de déduction fiscale et veiller à ce que la valeur comptable des actifs ne soit jamais inférieure à leur valeur économique. Chaque année, le parc matériel est revu afin d'éliminer des bilans les matériels qui doivent être réformés et mis au rebut.

– **Des stocks et biens immobilisés** : ils font l'objet d'inventaires physiques réguliers et d'une certification annuelle.

– **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. Une Direction Environnement, au niveau de Colas SA, 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.

– **Éthique** : dans le domaine du respect de l'éthique et de l'intégrité, des règles ont été établies et énoncées depuis de nombreuses années, reprises dans un fascicule des principes de conduite et rappelées en première page du 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. Des dispositifs de formation, de contrôle et de reporting sont en place et se poursuivent selon un programme qui vise à couvrir la totalité des filiales.

### Risques financiers et comptables

#### Élaboration des informations financières et comptables

L'élaboration des informations financières et comptables est réalisée à partir d'éléments issus des chantiers (comptabilité à l'engagement). Ces éléments sont transmis aux unités de travaux qui les complètent, les valident puis les transmettent

à leur tour à la direction comptable de la filiale qui va les compléter, les valider, s'assurer de leur cohérence, pour élaborer les comptes sociaux et consolidés de la filiale. Chaque filiale ou territoire (à l'International) constitue ainsi un palier de consolidation. Le reporting est conçu pour être totalement homogène avec les états consolidés, les évaluations sont identiques, les éléments qui doivent être retraités sont à tout moment identifiés, les budgets, le reporting et la consolidation sont établis à partir des mêmes structures économiques et selon les mêmes définitions. L'organisation est basée sur les structures de gestion du Groupe, de l'échelon de base jusqu'au niveau le plus synthétique : chantier ou unité industrielle, agence, filiale, Groupe. Les règles comptables utilisées sont les normes IFRS.

#### Documents, règles et procédures de gestion et de contrôle interne

Dans le cadre du contrôle interne, les principaux documents et procédures sont les suivants :

- les rapports de chantier, d'atelier, et les rapprochements de factures (périodicité quotidienne) ;
- les enregistrements des engagements de dépenses (personnel, matériel et fournitures) ;
- les analyses de prix de revient de chantier : suivi à tout moment du total des dépenses engagées sur un 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 par centre/agence) ;
- les tableaux mensuels de résultat après impôt (périodicité mensuelle pour filiales et 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 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 résultat 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 l'ensemble du Groupe. Ces chiffres sont comparés 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 deux à trois mois, sous la présidence du Président-Directeur Général de Colas SA, pour analyser l'évolution de l'activité, de la conjoncture, de la stratégie, ainsi que des questions d'actualité.

Les principes de gestion et de contrôle sont définis, pour l'essentiel, dans les documents suivants : fascicule de principes de gestion du Groupe, fascicule de principes de conduite, charte environnementale, délégations de pouvoirs, notes d'instruction émanant de la Direction Générale, des directions fonctionnelles, des directions régionales et des filiales. Ces documents sont en grande partie regroupés dans un manuel de principes de gestion couvrant les principaux domaines de l'entreprise et mis à disposition sur un serveur intranet.

En 2007, un nouvel intranet e-colas a été mis au point, qui regroupera à l'échelle du Groupe un support de communication et un référentiel commun de règles et de bonnes pratiques formalisées et validées et qui sera à la disposition de l'ensemble des filiales. Cet intranet sera lancé au premier trimestre 2008 et montera progressivement en puissance.

#### **Normes comptables – Moyens – Consolidation centrale**

Les états financiers consolidés sont établis suivant les normes, principes et méthodes comptables définis par la Direction de la Comptabilité et la Consolidation du Groupe en coordination avec la société mère Bouygues et les Commissaires aux comptes. Ces principes et méthodes, qui respectent les principes de sincérité, d'image fidèle, de prudence et de comparabilité, sont appliqués par l'ensemble des entités consolidées du Groupe pour l'établissement de leurs états financiers individuels et, lorsque des normes locales imposent des méthodes différentes, les comptes individuels locaux sont retraités. Par ailleurs, la comptabilité générale et la comptabilité de gestion de chaque entité doivent être à tout moment en parfaite concordance. Chaque entité reporte ses états financiers et informations annexes sur une liasse de consolidation qui est identique pour l'ensemble du Groupe et qui permet de vérifier la cohérence de ces informations par rapport aux règles du Groupe. La consolidation est réalisée par l'intégration directe de chaque entité du périmètre à l'exception des sociétés nord-américaines et de certaines sociétés européennes qui sont consolidées par paliers. Ainsi, pour les comptes 2007, 560 liasses de consolidation ont été traitées pour un périmètre de 647 entités. Les moyens humains comprennent une quinzaine de personnes pour Colas SA, environ 200 personnes dans les sièges des 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.

#### **Risques financiers**

Dans la société Colas SA, comme dans les filiales métropolitaines, la signature d'engagement de crédit n'est pas déléguée. À 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 SA, 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 150 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 SA. À 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 SA et ses filiales. Ainsi, les opérations de crédit ou de placement de la trésorerie excédentaire sont gérées par la Direction Financière de Colas SA 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 SA. À 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 2007, ces procédures ont permis de déjouer en métropole quatre tentatives de fraude d'un montant cumulé de moins de 200 000 euros.

#### **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.

## Rapport du Conseil d'administration

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 Juridique de Colas SA 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 SA sur la base d'informations transmises par les 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 5 millions d'euros.

Les assurances de dommage 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.

### Informatique

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<sup>er</sup> janvier 2005. À l'International, le nombre de logiciels, dans ces domaines, est limité et tient compte des

spécificités locales (deux logiciels en Europe, un aux États-Unis, un au Canada, un en Afrique/Océan Indien, Antilles). En 2006 avait été mis au point dans une filiale régionale métropolitaine un nouveau logiciel « métiers » ayant pour objectif d'améliorer la performance et le suivi de l'exploitation. Il a été étendu en 2007 à deux nouvelles filiales, afin de qualifier une méthode industrielle de déploiement. À compter de 2008, ce logiciel sera généralisé progressivement à l'ensemble des filiales France puis des filiales européennes, sur un rythme de cinq à sept filiales par an.

Une filiale dédiée à l'informatique du Groupe, la 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.

### Audit

La Direction Audit 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 sociétés et établissements audités pour maîtriser leurs risques, assurer la protection du patrimoine, la fiabilité des comptes et de l'information, ainsi que le respect des règles et procédures 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.

Le programme annuel d'audit est approuvé par le Président. Il 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 remonte à plus de cinq ans constituent le cœur de cible du programme d'audit.

Ainsi, en 2007, ont été auditées : à l'International, la société allemande Colas Bauchemie, les sociétés roumaines Colas Romania, ADP Constanta, ADP Timisoara, Ancorad, Sorocam, SCCF, Transbitum et Bitumtrading, la société Colas Suisse et ses filiales, la société canadienne Sintra et ses filiales ; en France, les sociétés Screg Est, Screg Ouest, Colas Nord-Picardie et leurs filiales ainsi que les sociétés Colas Mayotte, ETPC et SMEC sur l'île de Mayotte et la société SCNC en Nouvelle-Calédonie.

À ces missions d'audit d'établissements peuvent s'ajouter des missions à caractère plus technique ou plus ciblé.

Chacune des missions donne lieu à un rapport d'audit diffusé au Président, aux directeurs fonctionnels du siège de Colas SA, à la direction générale géographique concernée, pour l'International et l'outre-mer, ou à la direction générale de la société 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 Audit a, en retour, connaissance des rapports établis par les Commissaires aux comptes des sociétés du Groupe.

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.

### **Information et communication**

La production et la diffusion d'informations en interne et vis-à-vis des tiers participent au développement du contrôle interne. Les systèmes d'information en place permettent de gérer et de contrôler l'activité. Les collaborateurs sont également de ce fait sensibilisés à l'importance que revêt ce contrôle dans la communication d'informations fiables et conformes aux exigences légales.

La communication interne, rattachée au Président-Directeur Général, est en charge de diffuser un magazine d'informations deux fois par an, dénommé « Routes », dans l'ensemble des sociétés. Un portail intranet permet également la diffusion d'informations rapides et régulières. Des réunions annuelles réunissent les managers France et, une année sur deux, l'ensemble des managers France et International ; pendant ces réunions sont notamment présentées, à travers les budgets de chacun, les réalisations de chaque région ou filiale. Des conventions filiales et des conventions métiers constituent également des lieux privilégiés de diffusion d'informations et de « meilleures pratiques ».

La communication externe, rattachée au Président-Directeur Général, consiste à faire connaître les réalisations du Groupe (presse, relations publiques, mécénat...).

La communication financière, assurée par le Président-Directeur Général assisté du Secrétaire Général, consiste à communiquer à l'ensemble de la communauté financière (banques, analystes financiers, investisseurs, compagnies d'assurances) les informations qui leur sont nécessaires.

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