

## **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, 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 les Conseils d'administration des 28 février et 18 mars 2011.

## **Le Conseil d'administration**

### **PRESENTATION GENERALE DE L'ORGANISATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION**

#### **Composition**

Le Conseil est composé actuellement de douze Administrateurs :

Messieurs : Hervé Le Bouc

Christian Balmes

François Bertière

Olivier Bouygues

Louis Gabanna

Thierry Genestar

Jean-François Guillemin

Philippe Marien, représentant permanent de la société Bouygues

Thierry Montouché

Christian de Pins

Jean-Claude Tostivin

Gilles Zancanaro

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

#### **Evolution de la composition du Conseil en 2010**

L'Assemblée Générale du 14 avril 2010 a renouvelé le mandat d'un Administrateur, Monsieur Jean-François Guillemin, et nommé quatre nouveaux Administrateurs, Messieurs Louis Gabanna, Christian de Pins, Jean-Claude Tostivin et Gilles Zancanaro.

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

Il est proposé à l'Assemblée Générale du 15 avril 2011 de renouveler pour une période de deux ans les mandats de sept Administrateurs, Messieurs Hervé Le Bouc, Christian Balmes, François Bertièrre, Olivier Bouygues, Thierry Genestar, Thierry Montouché, celui de la société Bouygues, et de nommer pour une période de deux ans Monsieur Jacques Leost et Madame Colette Lewiner. Le Conseil d'administration serait composé, dans ces conditions, de quatorze 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, Thierry Montouché et Gilles Zancanaro.

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 31 mars 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 Guillemin et Olivier Bouygues.

Créé le 25 novembre 2009, le Comité Ethique est composé de trois Administrateurs, Christian Balmes, Jean-François Guillemin et Thierry Montouché, et 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.

## **BILAN DE L'ACTIVITE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION POUR L'EXERCICE 2010**

Au cours de l'exercice 2010, le Conseil s'est réuni à quatre reprises. Le taux moyen de présence des Administrateurs a été de 91 %.

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 1<sup>er</sup> mars 2010 a décidé de proposer à l'Assemblée Générale la nomination de quatre nouveaux Administrateurs et le renouvellement du mandat d'un Administrateur. Ont été examinés l'activité et les résultats de 2009, l'évolution de chacune des activités du

Groupe, les orientations stratégiques et les perspectives 2010, le carnet de commandes, le potentiel industriel et la stratégie future, les investissements de l'année (dont les acquisitions réalisées en 2009 et leur impact en termes de productions, de réserves de granulats et de chiffres d'affaires), le budget d'investissements de l'exercice 2010 dont le projet d'acquisition de la Société de la Raffinerie de Dunkerque, 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 rapport spécial du président 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 a été approuvé. Pour la première fois, une cartographie des risques sur la totalité du périmètre Colas a été présentée au Conseil.

Le Conseil du 27 mai 2010 a examiné la situation de la société et de ses filiales à fin mars 2010.

Le Conseil du 30 août 2010 a examiné la situation de la société et de ses filiales au 1<sup>er</sup> semestre 2010, détaillé le carnet de commandes et fait un point sur les investissements. Trois acquisitions ont été présentées : le fonds de commerce « Systèmes urbains » de Sagemcom par la filiale Aximum et deux sociétés routières américaines (RB Baker Construction Inc. et Ballou Pavement Solutions Inc.) qui élargissent le maillage du territoire. Le rapport d'activité semestriel a été approuvé.

Lors du Conseil du 26 novembre 2010 ont été examinés l'activité au troisième trimestre 2010 et les perspectives, les investissements réalisés, un projet de croissance externe, les comptes sociaux et consolidés à fin septembre 2010. Un plan d'affaires à trois ans couvrant la période 2011-2013 a été présenté et commenté. Les caractéristiques du projet de concession autoroutière A63 entre Salles et Saint-Geours-de-Maremne dont Colas est attributaire pressenti ont été présentées.

## **FONCTIONNEMENT DES COMITE ET COLLEGE MIS EN PLACE PAR LE CONSEIL**

### **Le Comité des comptes**

Le Comité des comptes s'est réuni à quatre reprises, les 24 février, 25 mai, 25 août et 25 novembre 2010. Le taux de présence des membres a été de 94 %. Au cours de ces réunions, le Comité a notamment examiné les méthodes comptables, le périmètre de consolidation et l'information sectorielle. En février, les nouvelles normes comptables IFRS à

adopter pour l'arrêté de l'exercice 2010 ont été examinées, ce qui a permis de conclure qu'elles n'auraient aucun impact significatif pour Colas. En mai, une cartographie des risques de l'activité bitume et une étude sur les risques de marchés (pétrole et change) liés à l'activité de la Société de la Raffinerie de Dunkerque, réalisées pour adapter le contrôle interne à cette activité, ont été présentées. Un point sur les risques éthiques en France et à l'international et sur les provisions constituées pour y faire face a été fait. En août, le Comité a examiné l'impact de la consolidation de la Société de la Raffinerie de Dunkerque qui venait d'être acquise et l'affectation provisoire de l'écart de première consolidation. Un examen détaillé des stocks consolidés (méthodes, natures, répartition géographique) a été présenté. En novembre, des dépréciations de goodwill comptabilisées dans les comptes arrêtés à fin septembre 2010 ont été passées en revue. Enfin, lors de chaque séance, un point sur le programme d'avancement de l'audit interne et les contrôles effectués a été réalisé. Un exemple de suivi des recommandations post audit a été remis au Comité. Une synthèse de l'enquête annuelle d'autoévaluation 2010 du référentiel de contrôle interne a été commentée. Lors de ces quatre réunions, le Comité des comptes a recommandé au Conseil d'administration d'arrêter les comptes sans modification ni remarque.

### **Le Collège des rémunérations**

Il s'est réuni en février 2010 pour examiner la rémunération de Monsieur Hervé Le Bouc, Président-Directeur Général, et faire ses recommandations.

### **Le Contrôle interne de la société**

La société Colas, en tant que société de tête d'un groupe de 645 sociétés réparties dans une quarantaine de pays, met en œuvre des procédures de contrôle interne au service de ses orientations stratégiques pour une bonne maîtrise des opérations et des risques qui y sont associés, qu'ils soient opérationnels, financiers ou juridiques. L'objectif est 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 et le comportement des collaborateurs s'inscrivent dans le respect de la réglementation et des règles et principes directeurs auxquels la société Colas se conforme. La maîtrise des risques a toujours été un élément important au sein de Colas, chez les dirigeants et l'encadrement qui s'appuient sur des principes et des dispositifs appliqués depuis longtemps.

Comme pour tout système de contrôle, la société ne peut garantir totalement que les risques qu'il vise à supprimer sont parfaitement éliminés.

### Référentiel :

Le référentiel appliqué par le groupe Colas est le cadre de référence de contrôle interne publié par l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) en janvier 2007.

### Périmètre d'application du contrôle interne :

Le dispositif de contrôle interne de Colas s'applique à la société Colas et à l'ensemble des filiales consolidées de premier rang détenues à plus de 50% (incluant leurs propres filiales).

## **ORGANISATION DU CONTROLE INTERNE, PILOTAGE ET SURVEILLANCE DU DISPOSITIF**

### **L'organisation du Groupe et du contrôle interne**

#### Principes d'organisation

- une activité filialisée : la quasi-totalité de l'activité est réalisée par des filiales en très forte majorité 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 données aux responsables opérationnels et fonctionnels à différents niveaux hiérarchiques qui s'exercent dans le cadre de directives générales ;
- 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 ;
- des outils de gestion intégrée facilitant le suivi et le contrôle des activités de production grâce à des logiciels assurant l'ensemble des fonctions de gestion et comptabilité, complétés par un logiciel pour les opérations de reporting et consolidation. L'outil logiciel déployé dans l'ensemble des filiales routières françaises couvre les opérations, de la prise d'affaire à sa réalisation en passant par la budgétisation, incluant la gestion des achats. Le logiciel est interfacé avec les outils industriels et les matériels de production. Il doit permettre une plus forte efficacité et un contrôle facilité dans les unités de profit. 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. 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).

### Organisation de l'activité

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.

Quatre directeurs généraux animent, supervisent et contrôlent ces filiales avec la répartition suivante : Routes métropole ; Activités de spécialités (Ferroviaire, Etanchéité, Sécurité signalisation, Pipelines canalisations) et Europe du Nord ; Amérique du Nord ; Reste du monde (Outre-Mer, Europe centrale, Océan Indien, Afrique, Asie, Moyen-Orient).

### Principales procédures de contrôle interne

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 traduit les valeurs qui définissent l'esprit et la culture Colas, complétés par des principes de conduite et un code d'éthique élaboré par Bouygues société mère que la société s'engage à appliquer pleinement.

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 partagent ces valeurs, déjà présentes dans les sociétés ou acquises après leur entrée dans le Groupe.

L'anticipation des besoins en compétences et le développement des talents sont des axes prioritaires de la politique des ressources humaines et s'accompagnent d'une politique de protection de la santé et de la vie des collaborateurs.

#### Pilotage et contrôle des opérations

- Prise de commandes, chiffre d'affaires et résultats dans un groupe fortement décentralisé :

La nature de l'activité routière ou des activités de spécialités conduit le Groupe à prendre en commande, réaliser, comptabiliser environ 105 000 chantiers dans l'année. Aux milliers de chantiers de petite taille et de courte durée s'ajoutent quelques grands chantiers en France et surtout à l'international. Les études et la prise de commandes sont sous la responsabilité des responsables d'exploitation en charge de huit cents établissements travaux et mille quatre cents sites de production de matériaux répartis à travers le monde. 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, de la Direction générale en charge de la zone géographique ou de la Direction générale de Colas. En 2010, 133 commissions de marchés Direction générale se sont réunies pour examiner les conditions de réponse à des appels d'offres. Des outils informatiques dédiés permettent un suivi de performances des chantiers. Les contrôles de validité sont sous la responsabilité des organes de direction des filiales du Groupe. Les contrats dont le chiffre d'affaires à terminaison est supérieur à 20 millions d'euros sont suivis trimestriellement par le Comité des comptes.



- Les acquisitions, cessions :

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. Ces opérations sont présentées à la Direction Générale du Groupe et font l'objet d'un examen préalable avant présentation au Conseil d'administration de la filiale réalisant l'acquisition.

- Les objectifs et les plans d'actions en matière de développement responsable sont régulièrement suivis, notamment dans les domaines de :

- la sécurité et la santé : la sécurité au travail et durant le transport des collaborateurs est une priorité pour chaque société du Groupe. Un système de contrôle, de suivi et de reporting de ces indicateurs est organisé ;

- l'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 ;

- l'éthique : 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 et d'un code d'éthique. 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. C'est pourquoi des dispositifs de formation, de rappels de formation, de contrôle et de reporting sont dispensés régulièrement selon un programme qui vise à couvrir la totalité des filiales. En 2010, 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 collaborateurs d'encadrement.

- Procédures relatives à l'élaboration, au traitement et au suivi des informations financières et comptables :

Les principaux documents, procédures et outils utilisés pour la remontée des informations comptables et financières sont basés sur une comptabilité à l'engagement, qui permet de suivre les prix de revient par chantier et d'élaborer des rapports d'activité par filiale et/ou pays et des 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 notamment le chiffre d'affaires, le carnet de commandes, les principaux indicateurs financiers et le résultat net consolidé du Groupe. Ces chiffres sont comparés mensuellement, au niveau de chaque filiale et de chaque Direction générale, avec les budgets élaborés deux fois dans l'année et les bilans et comptes de résultats trimestriels. La trésorerie ou l'endettement net est réalisé sur une base journalière pour l'ensemble métropole et sur une base mensuelle pour le Groupe. Ces chiffres sont rapprochés avec les prévisions mensuelles sur un horizon de trois mois. Des réunions avec les principaux dirigeants en charge de l'exploitation des filiales sont organisées tout au long de l'année pour analyser l'évolution de l'activité, de la conjoncture, de la stratégie ainsi que des questions d'actualité.

La Direction de la comptabilité et de la consolidation est en charge de la production et de l'analyse des informations financières et comptables consolidées. Elle assure la définition et le suivi des procédures, des règles et méthodes comptables dans le respect des normes IFRS. Pour les comptes 2010, 557 liasses de consolidation ont été traitées pour un périmètre de 645 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.

En France et à l'international, la gestion de la trésorerie est chaque fois que possible centralisée. 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.

- Procédure de couverture des risques par les 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 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.

## **Pilotage et surveillance du dispositif**

Colas a poursuivi en 2010 ses travaux d'adaptation et d'amélioration permanente du référentiel de contrôle interne.

### État 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 a consisté 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. 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.

Ce dispositif de renforcement du contrôle interne prend la forme d'une auto-évaluation annuelle des principes de contrôle interne Colas et d'une gestion des risques à partir de leur cartographie annuelle à l'occasion des plans d'affaires à 3 ans.

**L'autoévaluation annuelle des principes du référentiel Colas**, testée pour la première fois en France en octobre 2008, est aujourd'hui généralisée à l'ensemble des activités. Ces principes sont au nombre de 458, regroupés en 243 principes généraux et 215 principes comptables et financiers, auxquels s'ajoutent 61 principes spécifiques aux métiers de Colas. Ils forment le référentiel de contrôle interne de Colas.

- Cette nouvelle évaluation a été conduite en octobre 2010 dans chaque filiale régionale française et filiale pays à l'International (avec une profondeur abaissée au niveau de la filiale État ou province pour les États-Unis ou le Canada), soit 59 filiales ou sociétés de tête de consolidation comptable représentatives de 99 % du chiffre d'affaires consolidé de Colas.
- L'évaluation de la bonne application de ces principes dans les différentes filiales prend la forme d'une autoévaluation 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 délégataire.
- L'évaluation de la bonne application du référentiel Colas a mobilisé 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 société mère et les directeurs généraux.
- Pour cette seconde campagne mondiale d'évaluation, il a été demandé à chacune des filiales de porter davantage l'appréciation sur les évaluations des unités d'exploitation. Ainsi 100 des 519 principes constituant le référentiel de contrôle

interne Colas ont vu leur appréciation descendue au niveau des établissements pour réaliser l'évaluation finale des répondants et des validants de la filiale.

- 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.
- Les résultats de cette seconde évaluation générale des principes de contrôle interne montrent :
  - une bonne maîtrise globale des opérations et des processus dans la grande majorité des filiales, et une amélioration progressive dans la définition et la responsabilisation des acteurs de chaque processus et la bonne application des principes de gestion du Groupe ;
  - des progrès, globalement, dans l'autoévaluation de 2010 puisque la note moyenne est supérieure à l'autoévaluation précédente (la bonne note des principes comptables et financiers y participe). Cette amélioration semble être en liaison avec les plans d'action lancés fin 2009 - début 2010 à la suite de la 1<sup>ère</sup> campagne mondiale d'évaluation ;
  - les points d'attention concernent :
    - la disponibilité dans toutes les filiales des recueils des principes comptables et procédures de consolidation Groupe, en cours d'actualisation et de diffusion sur intranet,
    - la difficulté de bien toujours respecter la séparation des tâches dans quelques établissements en raison de leur très petite taille,
    - l'amélioration en cours du pilotage et de l'animation des carrières des salariés, l'identification des postes critiques, le suivi des hauts potentiels suite à un plan d'action lancé au 1<sup>er</sup> trimestre 2010,
    - l'amélioration de la sécurité des systèmes d'information (un test de plans de continuité et plans d'urgence antivirale est programmé sur 2 sites en France en 2011) et la poursuite d'une meilleure mise en sécurité des salles informatiques dans tous les établissements de Colas,
    - la trop lente intégration de sociétés nouvellement reprises comme Gouyer aux Antilles et surtout Cesta Varazdin en Croatie,
    - des faiblesses dans certaines filiales d'Europe centrale, dont un grand nombre ont révélé des dysfonctionnements humains individuels qui ont conduit à des actions dès 2010 qui se poursuivront en 2011 (remplacement de l'ensemble de la chaîne hiérarchique, Directeur général, Directeur général adjoint administration et finances, trois Directeurs de filiales, et accompagnement

renforcé à apporter à ces sociétés pour accélérer le partage des bonnes pratiques),

- une formalisation et une diffusion renforcées des instructions et règles de manière à favoriser leur parfaite connaissance, notamment auprès des collaborateurs nouveaux ou promus ;
  - o l'exercice 2010 a révélé certaines faiblesses : cas de fraude (une fraude aux virements internationaux aux dépens de collaborateurs n'ayant pas appliqué les procédures dans une filiale aux Antilles, un détournement de vente d'enrobés au profit de salariés sur une JV en Grande-Bretagne, un détournement de chèques par un collaborateur à son profit dans une carrière en participation) ou dysfonctionnements (prise de chiffre d'affaires non justifiée dans un centre d'une filiale routière métropole) ;
  - o en 2010, certaines amendes pour infraction aux règles de concurrence ont été infligées à deux filiales : l'une à une filiale hongroise dans l'activité ferroviaire pour des faits dont l'origine remontait pour la plupart à une période antérieure à l'acquisition par Colas, la seconde plus importante à la filiale Aximum pour avoir été maison mère d'une société qui a participé à des pratiques anticoncurrentielles entre 1998 et 2006 dans le secteur de la signalisation verticale alors que cette société a été cédée et que ces pratiques ont été réalisées en toute autonomie vis à vis de sa société mère.

#### Principales actions réalisées en 2010 suite à l'évaluation 2009 :

- o diffusion d'une nouvelle procédure d'achat Groupe,
- o diffusion d'un kit des relations presse, incluant les situations de crise,
- o intégration dans l'examen du budget de début d'année des principaux besoins en ressources humaines et revue des principaux risques opérationnels et financiers identifiés lors de la cartographie des risques avec les plans d'action à engager.

#### Pour 2011, il est prévu notamment :

- o d'actualiser et améliorer les dispositifs spécifiques de contrôle et d'autorisation de la prise de commandes ou de réponses à des appels d'offres pour certaines affaires,
- o de renforcer la Direction générale internationale avec deux directeurs généraux adjoints à qui seront adjoints deux directeurs administration finances

- supplémentaires en charge de zone géographique, l'un pour la zone Afrique / Océan Indien / DOM, le second pour l'Europe centrale,
- d'augmenter la centralisation des règlements internationaux pour en renforcer la sécurité,
  - d'améliorer la diffusion des principes de sécurité des systèmes d'information,
  - de poursuivre, élargir et renforcer le programme pluri annuel de formation ou d'approfondissement des connaissances en matière d'éthique des affaires,
  - de revoir pour l'élargir les objectifs de la fonction Audit interne en renforçant les moyens à sa disposition,
  - de faire travailler un nouvel organe de gouvernance créé fin 2010, le Comité de management. Ce Comité réunit les sept membres du Comité de direction et treize autres managers représentatifs des métiers du Groupe. Il étudiera des thèmes stratégiques et sera force de proposition, avec naturellement des conséquences en matière de contrôle interne.

## **La cartographie des risques**

- Après une action de formation et de sensibilisation en 2009 qui avait permis un premier recensement des risques majeurs identifiables début 2010, l'exercice a été renouvelé avec l'actualisation du plan d'affaires à 3 ans accompagnant le budget prévisionnel 2011 des directions générales pour les différentes grandes zones d'activités de Colas.
- Cette cartographie des risques recense huit principaux risques au maximum susceptibles de remettre en cause les objectifs opérationnels, financiers, stratégiques retenus. Une synthèse est présentée au Conseil d'administration du mois de février et au Comité des comptes qui le précède.
- Sept risques ont été considérés comme majeurs au niveau du groupe Colas en regard de leur éventuel impact financier et de leur probabilité d'occurrence. Ils donnent lieu à un plan d'actions destiné à réduire leur probabilité d'occurrence et leur impact.
- Ce second recensement a confirmé une exposition assez limitée de Colas à des risques systémiques mais plutôt une sensibilité à des risques liés aux situations économiques et financières des pays où Colas est implanté et à la capacité et/ou rapidité d'anticipation et d'adaptation des structures locales.

## LE SUIVI DU CONTROLE INTERNE

La surveillance et l'animation du dispositif de contrôle interne sont sous la responsabilité de tous les acteurs de processus dans l'entreprise. La coordination est assurée par un animateur au niveau de Colas société mère en liaison avec des relais dans les filiales pays ou région que compte le Groupe.

Dans le cadre de son programme, la Direction de l'audit interne vérifie l'application des principes de contrôle interne et la qualité de l'évaluation.

La Direction de l'audit interne du Groupe est composée de huit auditeurs encadrés par un directeur et est hiérarchiquement 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 ;
- des propositions d'amélioration du fonctionnement de l'entité auditée pour une meilleure efficacité en bénéficiant de la diffusion des bonnes pratiques. Ses diligences intègrent 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'actions 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 2010, ont été auditées à l'International les filiales Sully-Miller (Etats-Unis), Cesta Varazdin (Croatie), les activités de Colas Rail au Maroc et en Roumanie, et en France les sociétés Sacer Atlantique, Colas Centre-Ouest, Echangeur Nantes, Ribal (Guyane), Colas Martinique et Colas Guadeloupe ainsi que les activités de voie ouest, caténaires et signalisation de Colas Rail en France.

À ces missions d'audit peuvent s'ajouter des missions à caractère plus technique ou ciblé comme ce fut le cas en 2010 avec l'étude d'opportunité pour un regroupement de certaines



activités de spécialités du Groupe en région Ile-de-France ou l'analyse approfondie des conditions de fin d'exécution en 2010 du contrat de l'autoroute M6 par Colas Hungaria.

Chacune de ces missions donne lieu à un rapport d'audit diffusé au Président, aux directeurs fonctionnels de Colas société mère, à la direction générale géographique concernée, 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'actions dans les deux mois qui suivent. 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 2010 a été remise et commentée au Comité des comptes du 25 novembre 2010 et tenue à la disposition des Commissaires aux comptes afin de compléter leurs diligences habituelles en matière comptable et financière. Les résultats orientent également les diligences 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 filiales françaises.

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*