

5

RAPPORT DU PRÉSIDENT

- 134 Rapport du Président du conseil d'administration sur les conditions de fonctionnement du conseil d'administration et les procédures de contrôle interne
- 142 Rapport des commissaires aux comptes établi en application de l'article L. 225-235 du Code de commerce, sur le rapport du Président du conseil d'administration de la société BOURBON

RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION SUR LES CONDITIONS DE FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET LES PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE

Mesdames, Messieurs les actionnaires,

En application des dispositions de l'article L. 225-37, alinéa 6, du Code de commerce tel que modifié par la loi n° 2005-842 du 26 juillet 2005 et la loi n° 2008-649 du 3 juillet 2008, le présent rapport a pour objet de rendre compte aux actionnaires :

- des conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil d'administration au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2009 ;
- des procédures de contrôle interne mises en place par la société ;
- de l'étendue des pouvoirs du Président Directeur Général.

La société se réfère au et respecte le code de gouvernement d'entreprise publié au mois de décembre 2008 résultant de la consolidation des rapports conjoints de l'AFEP et du MEDEF d'octobre 2003, janvier 2007 et octobre 2008 (le « Code de référence »). Ce Code est consultable sur le site Internet du MEDEF (www.code-afep-medef.com).

La société rappelle qu'elle est en conformité avec la transposition de la 8^e Directive européenne sur l'obligation d'avoir un comité d'audit.

Dans le cadre de sa démarche d'amélioration du contrôle interne, le présent rapport s'appuie également sur le guide de mise en œuvre du cadre de référence sur le contrôle interne publié par l'Autorité des marchés financiers en janvier 2007.

Le présent rapport a été approuvé par le conseil d'administration du 15 mars 2010.

1/ Conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil d'administration

1.1 Composition du conseil d'administration

Le conseil d'administration est actuellement composé de 10 administrateurs qui lui apportent des expériences et des profils différents et complémentaires :

- **Monsieur Jacques d'Armand de Chateaufieux** : Président du conseil et Directeur Général ;
- **Monsieur Christian d'Armand de Chateaufieux** : administrateur ;
- **Monsieur Henri d'Armand de Chateaufieux** : administrateur, membre du comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance ;
- **Monsieur Guy Dupont** : administrateur indépendant, membre du comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance ;
- **Monsieur Marc Francken** : administrateur indépendant, Président du comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance ; Président du comité d'audit ;
- **Monsieur Baudoin Monnoyeur** : administrateur ;
- **Monsieur Christian Munier** : administrateur, membre du comité d'audit ;
- **Madame Agnès Pannier-Runacher** : administrateur indépendant, membre du comité d'audit ;
- **Monsieur Philippe Sautter** : administrateur indépendant, membre du comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance ;

- **Madame Vo Thi Huyen Lan** : administrateur.

Depuis le 24 août, le conseil d'administration est assisté d'un censeur, comme le permettent les statuts, en la personne de Madame Dominique Senequier, précédemment administrateur.

La durée du mandat des administrateurs nommés par l'assemblée générale est de trois ans. Ces mandats viennent à échéance de manière échelonnée. Deux femmes et huit hommes composent le conseil d'administration. Les administrateurs étrangers sont au nombre de deux.

Au cours de l'année 2009, la composition du conseil d'administration a été affectée par les événements suivants :

- renouvellement des mandats de Madame Dominique Senequier et de Monsieur Marc Francken ;
- nomination de Monsieur Philippe Sautter ;
- décès de Monsieur Roger Wright ;
- démission de Madame Dominique Senequier ;
- cooptation de Madame Agnès Pannier-Runacher en remplacement de Madame Dominique Senequier pour la durée restant à courir sur son mandat.

Chaque administrateur dispose au minimum de 300 actions BOURBON, comme le prévoient les statuts.

La liste des mandats exercés en dehors du groupe par les membres du conseil d'administration est détaillée dans le rapport de gestion au paragraphe 3.2.

Évaluation de l'indépendance des administrateurs

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, le conseil d'administration, lors de sa séance du 15 mars 2010, sur recommandation de son comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, a procédé à l'examen de la qualification de l'indépendance de chacun de ses membres. Le conseil a retenu les recommandations du Code AFEP-MEDEF dans l'appréciation de l'indépendance de ses administrateurs à savoir :

- ne pas être salarié ou mandataire social de la société, salarié ou administrateur de sa société mère ou d'une société qu'elle consolide et ne pas l'avoir été au cours des cinq années précédentes ;
- ne pas être mandataire social d'une société dans laquelle la société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un mandataire social de la société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur ;
- ne pas être client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement :
 - significatif de la société ou de son groupe,
 - ou pour lequel la société ou son groupe représente une part significative de l'activité ;
- ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social ;
- ne pas avoir été auditeur de l'entreprise au cours des cinq années précédentes ;
- ne pas être administrateur de l'entreprise depuis plus de douze ans.

En conséquence, le conseil d'administration a conclu à l'indépendance de quatre administrateurs : Madame Agnès Pannier-Runacher, Messieurs Guy Dupont, Marc Francken et Philippe Sautter, satisfaisant ainsi à la proportion d'un tiers des administrateurs indépendants recommandés par le Code AFEP-MEDEF.

Informations complémentaires sur les mandataires sociaux

À la connaissance de la société, au cours des cinq dernières années, aucun mandataire social :

- n'a fait l'objet d'une condamnation pour fraude ;
- n'a été associé à une faillite, mise sous séquestre ou liquidation ;
- n'a fait l'objet d'une incrimination et/ou sanction publique officielle prononcée par une autorité statutaire ou réglementaire ;
- n'a jamais été empêché par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur.

Au 31 décembre 2009, Monsieur Jacques d'Armand de Chateaufieux détient, au travers de la société Jaccar Holdings, plus de 20 % du capital de la société.

Messieurs Baudoin Monnoyeur et Henri d'Armand de Chateaufieux détiennent au travers des sociétés Monnoyeur et Mach-Invest, des participations en capital ou droits de vote supérieures à 5 %.

En outre, concernant les conflits d'intérêts potentiels, aucun mandataire social n'a fait l'objet d'un arrangement ou accord conclu avec les principaux actionnaires, des clients, des fournisseurs ou autres, en vertu duquel il aurait été sélectionné en tant qu'administrateur ou en tant que membre de la Direction Générale, indépendamment des conventions réglementées. Ces conventions ne sont pas source de conflit d'intérêts car elles sont négociées et traitées à des conditions normales.

À ce jour, il n'existe pas de contrat de service liant un administrateur ou un membre de la Direction Générale à la société ou à l'une quelconque de ses filiales et prévoyant l'octroi d'avantages au terme d'un tel contrat.

1.2 Fonctionnement du conseil d'administration

Le conseil d'administration s'est doté d'un règlement intérieur définissant les modalités d'organisation et de fonctionnement du conseil d'administration en complément des dispositions légales et statutaires en vigueur. Chaque membre du conseil est individuellement tenu au respect du règlement intérieur.

Par ailleurs, le règlement intérieur contient une charte de l'administrateur précisant les droits et obligations des administrateurs, et également les règles concernant les restrictions et/ou interdictions d'intervention des administrateurs sur les titres de la société lorsqu'ils disposent d'informations non encore rendues publiques. À cet égard, les administrateurs sont informés des périodes restrictives.

1.2.1 Missions

Le conseil d'administration détermine et revoit régulièrement, sur proposition du Directeur Général, la stratégie du groupe, désigne les mandataires sociaux chargés de gérer la société dans le cadre de cette stratégie, contrôle la gestion et veille à la qualité de l'information fournie aux actionnaires ainsi qu'aux marchés.

Le conseil d'administration examine et approuve chaque année le budget annuel et le plan stratégique à moyen terme.

Le conseil d'administration délibère préalablement sur toute opération qui se situerait en dehors de la stratégie annoncée du groupe ou qui serait susceptible de l'affecter significativement ou de modifier de façon importante la structure financière ou les résultats du groupe.

Le conseil d'administration examine et approuve ainsi préalablement toutes les opérations d'acquisition ou de désinvestissement d'un montant unitaire supérieur à 100 millions d'euros.

Le conseil d'administration est informé régulièrement et peut avoir connaissance à tout moment de l'évolution de l'activité et des résultats du groupe, de la situation financière, de l'endettement, de la trésorerie et plus généralement des engagements du groupe et tout particulièrement de tout problème remettant en cause la mise en œuvre d'une orientation du plan stratégique.

Le conseil d'administration revoit et approuve les informations publiées dans le rapport annuel par la société sur ses pratiques et structures de gouvernement d'entreprise.

Il approuve la composition du comité exécutif du groupe.

Le conseil d'administration revoit sa composition lorsque nécessaire. Il examine annuellement son fonctionnement.

1.2.2 Organisation des travaux du conseil d'administration

Le Président organise et dirige les travaux du conseil d'administration dont il rend compte à l'assemblée générale et exécute ses décisions. Il veille au bon fonctionnement des organes de la société et s'assure que les administrateurs sont en mesure de remplir leur mission.

Le Président du conseil d'administration et Directeur Général est assisté au 31 décembre 2009 de deux Directeurs Généraux délégués : Messieurs Christian Lefèvre et Laurent Renard, non-administrateurs.

Le comité exécutif du groupe, composé du Directeur Général et des Directeurs Généraux délégués de BOURBON, se réunit deux fois par mois et en particulier préalablement à chaque réunion du conseil d'administration. Ce comité prépare les décisions du conseil d'administration, concernant notamment les orientations stratégiques, les investissements et le budget d'exploitation annuel.

1.3 Réunions du conseil d'administration

Le conseil d'administration se réunit aussi souvent que l'intérêt de la société l'exige. Chaque administrateur reçoit les informations nécessaires à l'accomplissement de sa mission, notamment en vue de la préparation de chaque conseil. Les administrateurs reçoivent en outre toutes informations sur les événements significatifs de la société.

Les procès-verbaux des réunions du conseil d'administration sont établis à l'issue de chaque réunion et communiqués sans délai à tous les administrateurs. Ils sont généralement soumis à leur approbation expresse lors de la réunion suivante du conseil.

Les commissaires aux comptes sont convoqués aux réunions au cours desquelles le conseil d'administration arrête les comptes.

En 2009, le conseil d'administration a tenu quatre réunions (les 23 mars, 3 juin, 24 août et 7 décembre 2009) dont la durée a été en moyenne de quatre heures. Le taux d'assiduité a été de 95 % équivalent à celui de 2008. Par ailleurs, les administrateurs se sont réunis pour un séminaire de réflexion stratégique les 26 et 27 janvier 2009.

Les réunions du conseil d'administration ont comporté, en particulier, l'examen des points suivants :

- suivi de la gestion courante : examens des comptes financiers, comptes-rendus des comités, comptes rendus des grands dossiers en cours, constatation d'augmentation de capital du fait de la levée d'options de souscription et d'attribution d'actions gratuites, préparation de l'assemblée générale annuelle ;

- suivi des grandes orientations : stratégie de développement du groupe, gestion financière en période de crise, règles de gouvernement d'entreprise, actionnariat salarié ;
- fonctionnement des organes sociaux : nominations, composition des différents comités du conseil et évaluation.

1.4 Évaluation du conseil d'administration

Fin 2009, conformément aux recommandations du rapport AFEP-MEDEF, le conseil d'administration a procédé à une évaluation portant sur l'exercice écoulé, sous forme de questionnaire adressé à chaque administrateur. Ce questionnaire portait notamment sur la composition du conseil d'administration, son organisation et son fonctionnement. Les conclusions de cette évaluation ont fait l'objet d'un débat lors de la réunion du 15 mars 2010.

À cette occasion, le conseil s'est félicité pour la qualité accrue des documents qui lui sont transmis. La journée stratégique instituée depuis 2008 est toujours très appréciée et a été reconduite début 2010. Les administrateurs considèrent que cette journée est un temps fort pour les administrateurs et leur permet d'améliorer leur connaissance sur la technicité des métiers du groupe et d'avoir des échanges très complets sur la stratégie.

Les principales conclusions de cette évaluation sont les suivantes :

- concernant la composition du conseil d'administration, les administrateurs ont fait état d'une bonne diversité dans sa composition et d'une bonne complémentarité des compétences, ce qui se ressent dans la qualité des débats ;
- concernant l'organisation du conseil et de ses comités, le choix des sujets traités et la façon dont ils sont traités, sont jugés entièrement satisfaisants. Les membres du conseil apprécient la qualité des échanges entre administrateurs lors des réunions et la liberté d'expression qui prévaut. Les administrateurs sont très satisfaits de la disponibilité et de la réactivité des dirigeants face à leurs demandes d'informations complémentaires sur certains sujets. Ils ont particulièrement apprécié d'accueillir, comme demandé lors de l'évaluation du conseil de 2008, des membres opérationnels de la société venus intervenir sur des sujets particuliers ;
- concernant son fonctionnement, les membres du conseil estiment que le temps consacré aux sujets stratégiques est approprié.

Des pistes d'amélioration ont été évoquées ; le Président du conseil d'administration s'attachera à en tenir compte au cours de l'année à venir.

1.5 Les comités spécialisés du conseil d'administration

Le conseil d'administration est assisté dans sa mission par deux comités spécialisés : le comité d'audit et le comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance.

Sur proposition du comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance et faisant suite aux changements ayant

affecté sa composition, le conseil d'administration dans sa séance du 24 août 2009 a revu la composition de ses deux comités spécialisés en tenant compte des recommandations de l'AFEP-MEDEF. Il a ainsi veillé d'une part à ce que les membres du comité d'audit soient dotés de compétences financière ou comptable pour assurer au mieux leur mission, d'autre part à ce que les deux comités spécialisés soient composés majoritairement de membres indépendants.

1.5.1 Le comité d'audit

Le comité d'audit a pour mission d'assister le conseil d'administration afin que celui-ci puisse veiller à l'exactitude et à la sincérité des comptes sociaux et consolidés de BOURBON et à la qualité du contrôle interne et de l'information délivrée aux actionnaires et aux marchés.

Le comité d'audit remplit les fonctions de comité spécialisé assurant le suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations comptables et financières en application des articles L. 823-19 et L. 823-20-4° du Code de commerce introduits par l'ordonnance n° 2008-1278 du 8 décembre 2008.

Dans ce cadre :

- il pilote la procédure de sélection des commissaires aux comptes avant soumission du résultat au conseil ;
- il procède à l'examen préalable et donne son avis sur les projets de comptes annuels et semestriels ;
- il examine la pertinence et la permanence des principes et règles comptables utilisés dans l'établissement des comptes et prévient tout manquement éventuel à ces règles ;
- il se fait présenter l'évolution du périmètre des sociétés consolidées et obtient, le cas échéant, toutes explications nécessaires ;
- il évalue l'efficacité et la qualité des systèmes et procédures de contrôle interne du groupe, et notamment s'assure de la mise en place et du bon fonctionnement du comité de contrôle interne ;
- il prend connaissance de la situation financière et de la trésorerie ;
- il examine les procédures mises en place pour évaluer et gérer les risques significatifs.

COMPOSITION ET FONCTIONNEMENT DU COMITÉ D'AUDIT

Le comité d'audit est composé au minimum de trois membres désignés par le conseil d'administration. La durée du mandat des membres coïncide avec celle de leur mandat d'administrateur. Le comité désigne son Président parmi ses membres. Pour délibérer valablement, la moitié au moins des membres du comité doit être présente. Sont réputés présents les administrateurs qui participent à la réunion par des moyens de visioconférence ou de télécommunication, permettant leur identification et garantissant leur participation effective, dont la nature et les conditions d'application sont déterminées par décret en Conseil d'État.

À ce jour, le comité est composé de trois personnes dont deux administrateurs indépendants :

- Monsieur Marc Francken, administrateur indépendant, qui en assure la présidence ;

- Madame Agnès Pannier-Runacher, administrateur indépendant ;
- Monsieur Christian Munier.

Ses membres ont tous une compétence reconnue en matière financière et comptable.

Il convient de noter que dans le cadre de ses missions, le comité est assisté d'un cabinet conseil extérieur.

Le comité d'audit rencontre et interroge, lorsqu'il l'estime nécessaire, les commissaires aux comptes, la Direction Générale, la direction financière, l'audit interne ou toute autre personne du management.

En ce qui concerne l'examen des comptes par le comité d'audit, il a été décidé de respecter un délai minimum avant la réunion du conseil d'administration statuant sur ces comptes.

TRAVAUX DU COMITÉ D'AUDIT

Le comité d'audit s'est réuni quatre fois en 2009. Le taux de présence des membres aux réunions du comité a été de 91 %. Les commissaires aux comptes ont assisté aux réunions du comité traitant des arrêtés des comptes audités. Dans ce cadre, ils ont exposé le contexte dans lequel ils ont exercé leur mission et ont présenté leurs conclusions.

Au cours de ces réunions, le comité a notamment :

- examiné les comptes de l'exercice 2008 et des comptes semestriels 2009 ;
- étudié l'impact de l'ordonnance du 8 décembre 2008 sur le contrôle légal des comptes et le rôle des membres du comité d'audit ;
- revu la cartographie des risques ;
- examiné le niveau de sécurisation des flux financiers au sein du groupe ;
- revu les conventions réglementées ;
- procédé à l'évaluation de la gestion du risque de change ;
- analysé l'avancement du plan « Horizon 2012 » ;

Lors de la réunion du 18 mars 2009, le comité d'audit a auditionné le Directeur de la Trésorerie et des Financements du groupe.

Lors de la réunion du 2 décembre 2009, le comité d'audit a entendu la Directrice Juridique du groupe venue présenter le processus de suivi des conventions réglementées.

1.5.2 Le comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance

Le comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance a pour mission :

- d'examiner toute proposition de nomination à un poste de membre du conseil d'administration ou à un poste de mandataire social et de formuler sur ces propositions un avis et/ou une recommandation auprès du conseil d'administration ;
- de présenter au conseil d'administration des recommandations concernant la rémunération, le régime de retraite et de prévoyance, les avantages en nature et les droits pécuniaires divers, y compris le cas échéant les attributions d'options de souscription de la société attribués aux mandataires sociaux et/ou dirigeants du groupe ;

- de s'assurer de l'existence d'un plan de succession pour les membres de l'équipe de direction.

Le Président du comité est en outre chargé de surveiller la bonne gouvernance dans le cadre du cumul des fonctions de Président du conseil d'administration et de Directeur Général.

COMPOSITION ET FONCTIONNEMENT DU COMITÉ DES NOMINATIONS, DES RÉMUNÉRATIONS ET DE LA GOUVERNANCE

Le comité est composé d'au moins trois administrateurs désignés par le conseil d'administration. Le comité désigne son Président parmi ses membres.

Le comité se réunit au moins une fois par an.

À ce jour, le comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance est composé de quatre personnes dont trois administrateurs indépendants :

- Monsieur Marc Francken, administrateur indépendant, qui en assure la présidence ;
- Monsieur Henri d'Armand de Chateaufieux ;
- Monsieur Guy Dupont, administrateur indépendant ;
- Monsieur Philippe Sautter, administrateur indépendant.

TRAVAUX DU COMITÉ DES NOMINATIONS, DES RÉMUNÉRATIONS ET DE LA GOUVERNANCE

Le comité s'est réuni une fois au cours de l'année 2009 avec un taux de présence de 100 %.

Les principaux travaux du comité ont porté, entre autres, sur :

- la proposition au conseil d'administration de consentir un nouveau plan de stock-options au bénéfice de certains salariés du groupe. Dans ce cadre, le comité a proposé la quotité à attribuer aux mandataires sociaux ainsi que la fixation de critères de performance ;
- la proposition au conseil d'administration de modifications de la composition des comités spécialisés ;
- l'examen de la proposition de nomination de nouveaux administrateurs.

1.6 Principes et règles de détermination des rémunérations des mandataires sociaux

L'ensemble des éléments de rémunérations des mandataires sociaux est détaillé dans le rapport de gestion (paragraphe 3.3.).

1.7 Participation des actionnaires à l'assemblée générale

Les modalités de participation des actionnaires aux assemblées générales figurent à l'article 19 des statuts de la société.

1.8 Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique

Les informations visées à l'article L. 225-100-3 du Code de commerce, font l'objet d'une communication appropriée au sein du rapport de gestion (paragraphe 6.4.).

2 / Les procédures de contrôle interne

Le dispositif de contrôle interne décrit dans ce rapport fait référence à la société et à toutes ses entités consolidées (ci-après désignées « BOURBON »).

2.1 Objectifs en matière de contrôle interne

Le dispositif de contrôle interne défini et mis en œuvre au sein de BOURBON vise à assurer :

- la conformité aux lois et règlements ;
- l'application des instructions et des orientations fixées par la Direction Générale ;
- le bon fonctionnement des processus internes, notamment ceux concourant à la sauvegarde de ses actifs ;
- la fiabilité des informations financières ;

et d'une façon générale, contribue à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources.

Le contrôle interne est l'affaire de tous, des organes de gouvernance à l'ensemble des collaborateurs de BOURBON. Sa surveillance et son bon fonctionnement sont une préoccupation constante partagée par l'ensemble des responsables opérationnels et fonctionnels au regard des objectifs qui leur ont été assignés. En contribuant à prévenir et maîtriser les risques de ne pas atteindre les objectifs que BOURBON s'est fixés, le dispositif de contrôle interne joue un rôle clé dans la conduite et le pilotage de ses différentes activités.

En ce sens, le dispositif de contrôle interne en place au sein de BOURBON s'appuie sur :

- une organisation comportant une définition claire des responsabilités, disposant des ressources et des compétences adéquates et s'appuyant sur des procédures, des systèmes d'information et des outils appropriés ;
- la diffusion en interne d'informations pertinentes, fiables, dont la connaissance permet à chacun d'exercer ses responsabilités ;
- un système visant à recenser et analyser les principaux risques identifiables au regard des objectifs de la société et à s'assurer de l'existence de procédures de gestion de ces risques ;
- des activités de contrôle conçues pour réduire les risques susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs ;
- une surveillance du dispositif de contrôle interne.

Toutefois, le dispositif de contrôle interne, aussi bien conçu et aussi bien suivi soit-il, ne peut comme tout système de contrôle, fournir une garantie absolue que les risques qu'il vise, soient totalement éliminés.

2.2 Environnement de contrôle

L'organisation et la mise en œuvre du contrôle interne reposent sur la sensibilisation, l'implication de l'ensemble des collaborateurs de BOURBON.

L'environnement de contrôle intègre ainsi les comportements des acteurs du contrôle interne comptable et financier.

2.2.1 Organisation générale du contrôle interne

La Direction du groupe est assurée, dans le cadre des délégations mises en place par le conseil d'administration, par le Directeur Général assisté de deux comités :

- le comité exécutif ;
- le comité de direction.

Le **comité exécutif** de BOURBON est l'instance collégiale décisionnaire responsable de la mise en œuvre de la stratégie et de la réalisation des objectifs du groupe. Il examine les options pour la bonne réalisation de la stratégie notamment dans les domaines de la sécurité, de l'innovation, des ressources humaines et de la maîtrise des coûts. Il décide des priorités et alloue les ressources et les moyens nécessaires au développement de l'entreprise.

Sous l'autorité du comité exécutif, le **comité de direction** veille à la mise en place des objectifs de la stratégie et traite des questions d'intérêt général du groupe lors de ses réunions mensuelles. Ce comité, outre les membres du comité exécutif, est composé de 10 membres représentant les fonctions centrales du groupe.

Les **fonctions centrales** sont composées d'experts des métiers spécifiques du groupe ou des fonctions support classiques. Elles proposent les stratégies et les politiques groupe dans leurs domaines respectifs et apportent assistance aux unités opérationnelles, en assurant entre autres la diffusion des meilleures pratiques. Il appartient à chaque unité opérationnelle de s'approprier et d'adapter au contexte local les politiques définies dans les domaines concernés afin de soutenir les objectifs et la définition du contrôle interne.

L'activité du groupe est organisée autour de deux **Divisions** :

- la Division Offshore, elle-même subdivisée en deux activités (l'activité Marine Services et l'activité Subsea Services) ;
- la Division Vrac.

Chaque Division regroupe des **unités opérationnelles** dédiées. Les unités opérationnelles exécutent la stratégie dans le respect des budgets qui leur sont assignés par leurs conseils d'administration respectifs. Elles disposent de larges délégations afin d'assurer au mieux la satisfaction des clients. Elles sont directement impliquées et responsabilisées dans la mise en œuvre du contrôle interne.

Par ailleurs, les unités opérationnelles rendent compte trimestriellement au comité exécutif de leurs performances tant opérationnelles que financières.

2.2.2 Procédures de contrôle interne

Le Directeur de la qualité s'assure de la cohérence et de l'exhaustivité du système de gestion du groupe. Des manuels de politiques générales et de procédures sont régulièrement enrichis et diffusés. Ces manuels se divisent en deux catégories : ceux regroupant les procédures et standards opérationnels du groupe, et celui intégrant les procédures relatives à la production de l'information comptable et financière.

PROCÉDURES ET STANDARDS OPÉRATIONNELS

La politique du groupe en matière de conduite des opérations et de maîtrise des risques est clairement définie par un système de gestion qui s'appuie :

- d'une part, sur la responsabilisation du « management » dans la mise en œuvre et le suivi de cette politique ;
- d'autre part, sur l'émission de procédures d'organisation et de gestion visant notamment à assurer la conformité aux réglementations, la maîtrise des risques d'exploitation, la gestion de l'hygiène, de la sécurité et de l'environnement, la formation et l'habilitation du personnel, la maintenance, les achats, l'analyse et le traitement des incidents et accidents.

PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE RELATIVES À L'ÉLABORATION ET AU TRAITEMENT DE L'INFORMATION COMPTABLE ET FINANCIÈRE

Les processus concernés sont d'une part ceux qui permettent d'alimenter la base de données comptables et de générer l'information comptable et financière et d'autre part, les processus d'arrêté comptable et de communication financière.

La fiabilité des informations comptables et financières publiées est confortée par un ensemble de dispositifs, de règles, de procédures et de contrôles. La documentation et la formalisation progressive de procédures contribuent au renforcement de cette fiabilité.

Il s'agit principalement :

- du processus de planification du groupe. Il aboutit à l'élaboration du budget annuel qui permet de décliner les orientations stratégiques du groupe en plans d'actions opérationnels. Dans cet esprit, la direction du contrôle de gestion anime et coordonne le système de contrôle budgétaire en s'appuyant sur un manuel de procédures qui fixe les règles de gestions et les modalités d'établissement du budget ainsi que du reporting de gestion applicable à la fois au niveau opérationnel et groupe ;
- des procédures de consolidation des comptes en conformité avec les procédures fixées et approuvées par la direction. La société établit ses états financiers consolidés selon le référentiel IFRS. Un logiciel intégré est utilisé pour la consolidation des états financiers du groupe. Les comptes consolidés semestriels et annuels sont présentés au comité d'audit préalable à leur approbation par le conseil d'administration ;
- du document de référence dont l'élaboration vise notamment à s'assurer de l'exactitude, de la cohérence, de la conformité aux lois et règlements applicables et de la qualité de l'information financière.

2.3 Pilotage du contrôle interne

Les systèmes de contrôle interne font eux-mêmes l'objet de contrôle à la fois de manière continue par le management et au travers d'évaluations ponctuelles de la part d'instances n'ayant ni autorité, ni responsabilité directes sur les opérations.

2.3.1 Le comité d'audit

Les attributions ainsi que les travaux réalisés par le comité d'audit figurent au paragraphe 1.5.1. du présent rapport.

2.3.2 Le comité de contrôle interne

Ce comité a pour mission de piloter la qualité du contrôle interne au sein de BOURBON et de superviser les activités d'audit interne :

- approbation du plan annuel d'audit, examen des rapports émis et suivi de l'avancement des plans d'actions mis en œuvre consécutivement aux recommandations de l'audit interne ;
- examen et évaluation des procédures de contrôle interne, du système de gestion des risques et du fonctionnement du service audit interne.

Le comité de contrôle interne est composé des deux Directeurs Généraux délégués, des responsables des divisions opérationnelles de BOURBON.

2.3.3 L'audit interne

Le service d'audit interne en place au sein de BOURBON depuis l'année 2002 est actuellement composé de quatre auditeurs.

L'audit interne a pour mission générale, par une approche systématique et méthodique, de donner une assurance raisonnable sur la pertinence et l'efficacité du dispositif de contrôle interne au sein de BOURBON et par ses recommandations de les renforcer.

Le champ d'intervention s'étend à l'ensemble des filiales et activités de BOURBON. L'audit interne exerce sa fonction en totale indépendance vis-à-vis des structures auditées et dans le respect du code de déontologie de l'IIA (« Institute of Internal Auditors »).

Une charte de l'audit interne a été établie afin de définir et de diffuser largement au sein de BOURBON ce qu'est l'audit interne : mission, organisation et rattachement, pouvoirs et responsabilités, règles de conduite et compétences, méthodologie.

Les missions d'audit interne sont conduites selon un plan annuel approuvé par le comité de contrôle interne. Le plan d'audit repose sur une analyse préalable visant à identifier et évaluer les risques, les activités, les processus et les fonctions critiques. Ce plan d'audit tient compte de la croissance de BOURBON, en particulier à l'international.

Le service d'audit interne s'assure régulièrement du respect des politiques générales et procédures citées précédemment.

2.3.4 L'audit opérationnel

Les responsables HSE (Hygiène, Sécurité, Environnement) du groupe, les officiers référents et la direction qualité assurent par des audits réguliers dans les unités opérationnelles le contrôle de l'efficacité du système et la bonne application des standards BOURBON. Par ailleurs, chaque unité opérationnelle fait l'objet d'audits externes ponctuels ou périodiques visant à vérifier que son organisation interne et ses navires répondent aux prescriptions de normes ou de codes obligatoires ou adoptés intentionnellement.

2.3.5 Les commissaires aux comptes

Au 31 décembre de chaque année, les comptes de BOURBON et de l'ensemble de ses filiales font l'objet d'un audit complet par les commissaires aux comptes. Un audit intermédiaire sous la forme d'un examen limité est également assuré par les commissaires aux comptes au 30 juin de chaque année.

Leurs travaux apportent au groupe une assurance raisonnable quant à la fiabilité et à la sincérité de l'information comptable et financière produite. Dans ce cadre, ils prennent connaissance du contrôle interne afin d'identifier et d'évaluer le risque d'anomalie significative dans les comptes et ce, pour concevoir et mettre en œuvre leurs procédures d'audit.

2.4 Cartographie et gestion des risques

L'objectif de BOURBON est de s'assurer que l'ensemble du dispositif de contrôle interne permet de prévenir, dans la mesure du possible, les risques auxquels il est exposé. Dans cet esprit, sous l'égide du comité de contrôle interne, une démarche a abouti à l'élaboration d'une « cartographie des risques » courant 2005.

Une équipe dédiée a été constituée pour chacune des divisions opérationnelles ainsi qu'au niveau fonctionnel du siège. Un inventaire, aussi exhaustif que possible, des différents risques encourus par BOURBON dans le cadre de ses activités a été établi.

Catégorisés en fonction de leur nature, ces risques sont évalués et hiérarchisés selon un double critère, dommage potentiel et probabilité d'occurrence. La Direction Générale de chaque Division est responsable de la communication de la cartographie aux différentes unités, des plans d'action, du contrôle et du suivi des procédures.

La cartographie des risques est régulièrement mise à jour et discutée en comité exécutif puis présentée annuellement au comité d'audit et au conseil d'administration. La cartographie des risques a fait l'objet d'une actualisation au cours de l'année 2009 afin de tenir compte des résultats des plans d'actions mis en œuvre au cours de l'année 2009 et des changements intervenus dans l'évaluation de certains risques.

La nature et la hiérarchisation de ces risques sont considérées comme stratégiques et confidentielles. Il est néanmoins rendu compte formellement des principaux risques et de leur modalité de gestion dans la rubrique « Gestion des risques » du rapport de gestion.

2.5 Conclusion

L'ensemble des actions entreprises contribue à parfaire le dispositif de contrôle interne au sein des entités de BOURBON.

L'environnement de contrôle et le système de contrôle décrits ci-dessus ne sont pas statiques et la Direction de BOURBON est attentive aux évolutions dans ce domaine et s'attache à une constante amélioration de son dispositif de contrôle interne.

3 / Pouvoirs du Directeur Général

Je vous précise qu'aucune limitation n'a été apportée aux pouvoirs du Président Directeur Général. Les Directeurs Généraux délégués disposent des mêmes pouvoirs que le Directeur Général et ce, conformément aux statuts et à la décision qui les nomme.

Le Président du conseil d'administration.

RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES ÉTABLI EN APPLICATION DE L'ARTICLE L. 225-235 DU CODE DE COMMERCE, SUR LE RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE LA SOCIÉTÉ BOURBON

Aux actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de la société BOURBON et en application des dispositions de l'article L. 225-235 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le rapport établi par le Président de votre société conformément aux dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2009.

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

Il nous appartient :

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

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

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

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

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

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

Autres informations

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

Lyon et Marseille, le 12 avril 2010

Les commissaires aux comptes

EurAAudit C.R.C.

Cabinet Rousseau Consultants

Marc ESCOFFIER

Deloitte & Associés

Vincent GROS