

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 (articles L. 225-37 et L. 225-68 du Code de commerce)

Mesdames, Messieurs,

Conformément aux articles L. 225-37 et L. 225-68 du Code de commerce, je vous rends compte des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil et des procédures de contrôle interne en place dans votre société. Ce rapport a été préparé sur la base de contributions de l'ensemble des directions de la société. Il a été rédigé par le Secrétaire Général et le Président-Directeur Général de Colas, présenté au Comité des comptes et approuvé par le Conseil d'administration, dont la réunion s'est tenue le 27 février 2012.

Le Conseil d'administration

Présentation générale de l'organisation du Conseil d'administration

COMPOSITION

À la date du Conseil d'administration du 27 février 2012, votre Conseil était composé de 14 Administrateurs :

| | |
|-----------|---|
| Messieurs | Hervé Le Bouc Christian Balmes François Bertière Olivier Bouygues Louis Gabanna Thierry Genestar Jean-François Guillemin Jacques Leost |
| Madame | Colette Lewiner |
| Messieurs | 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.

ÉVOLUTION DE LA COMPOSITION DU CONSEIL EN 2011

L'Assemblée Générale du 15 avril 2011 a renouvelé le mandat de sept Administrateurs, Messieurs Hervé Le Bouc, Christian Balmes, François Bertière, Olivier Bouygues, Thierry Genestar, Thierry Montouché, celui de la société Bouygues, et nommé deux nouveaux Administrateurs, Madame Colette Lewiner et Monsieur Jacques Leost.

MODIFICATIONS DE LA COMPOSITION DU CONSEIL PROPOSÉES À L'ASSEMBLÉE

Il est proposé à l'Assemblée Générale du 17 avril 2012 de renouveler pour une période de deux ans les mandats de quatre Administrateurs, Messieurs Louis Gabanna, Jean-François Guillemin, Jean-Claude Tostivin et Gilles Zancanaro. Le Conseil d'administration serait alors composé, dans ces conditions, de 13 Administrateurs.

APPLICATION DU PRINCIPE DE REPRÉSENTATION ÉQUILIBRÉE ENTRE FEMMES ET HOMMES

Le Conseil d'administration a pris acte des dispositions de la loi du 27 janvier 2011 portant sur la représentation équilibrée entre femmes et hommes au sein des conseils d'administration. Conformément à cette loi et au Code Afep-Medef révisé en avril 2010, le Conseil d'administration du 18 mars 2011 a nommé Madame Colette Lewiner. Ainsi, depuis cette date, le Conseil compte une femme parmi les Administrateurs, soit 6% d'entre eux. Le Conseil veillera, au cours des prochaines années, à renforcer la proportion de femmes en son sein, conformément aux recommandations du Code Afep-Medef et aux dispositions de la loi.

RÉUNIONS

Le Conseil d'administration se réunit cinq fois par an en séance ordinaire (février, mai, août, novembre et décembre). En février, le Conseil arrête les comptes de l'exercice précédent; 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 décembre, 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 Éthique. 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 Éthique est composé de trois Administrateurs, Messieurs 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'activité du Conseil d'administration pour l'exercice 2011

Au cours de l'exercice 2011, le Conseil s'est réuni à neuf reprises, dont quatre fois par conférence téléphonique. Le taux moyen de présence des Administrateurs a été de 93% (hors réunions téléphoniques).

Les éléments essentiels relatifs à ces neuf réunions du Conseil sont les suivants.

- Le Conseil du 28 février 2011 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 possi-

bilité de recevoir le dividende en actions, décidé de proposer à l'Assemblée Générale la nomination d'un nouvel Administrateur et le renouvellement du mandat de sept Administrateurs. Le Conseil a renouvelé dans ses fonctions de Président-Directeur Général Monsieur Hervé Le Bouc. Ont été examinés l'activité et les résultats de 2010, l'évolution de chacune des activités du Groupe, les orientations stratégiques et les perspectives 2011, le carnet de commandes, le potentiel industriel et la stratégie future, les investissements de l'année, le budget d'investissements de l'exercice 2011, 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. Une cartographie des risques mise à jour sur la totalité du périmètre Colas a été présentée.

- Le Conseil du 18 mars 2011 a eu pour objet de proposer à l'Assemblée Générale la nomination d'un Administrateur supplémentaire.

- Le Conseil du 16 mai 2011 a examiné la situation de la société et de ses filiales au premier trimestre 2011 et deux projets de croissance externe par prise de participation.

- Le Conseil réuni le 5 juillet 2011 a examiné et approuvé l'émission d'une garantie société mère au profit d'une filiale dans le cadre d'un marché à l'international.

- Le Conseil du 29 août 2011 a examiné la situation de la société et de ses filiales au premier semestre 2011, détaillé le carnet de commandes, fait un point sur les investissements et arrêté les comptes consolidés au 30 juin 2011.

- Le Conseil réuni le 12 septembre 2011 a examiné et approuvé l'émission de garanties provisoires dans le cadre de la concession autoroutière de l'A 63.

- Le Conseil réuni le 12 octobre 2011 a examiné et approuvé un projet de cession d'un actif immobilier.

- Lors du Conseil du 14 novembre 2011 ont été examinés l'activité au troisième trimestre 2011 et les comptes intermédiaires à fin septembre 2011.

- Le Conseil réuni le 15 décembre 2011 a examiné le plan d'affaires à trois ans pour la période 2012 à 2014 (prévisions et plans d'actions opérationnels).

Fonctionnement des Comité et Collège mis en place par le Conseil

LE COMITÉ DES COMPTES

Le Comité des comptes s'est réuni à quatre reprises, les 22 février, 11 mai, 25 août et 9 novembre 2011.

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, les faits marquants et l'information sectorielle. En février ont été passés en revue les chantiers significatifs, les créances, les litiges et contentieux et les résultats des tests d'*impairment*. Une cartographie des risques actualisée ainsi que le programme d'audit interne 2011 et son avancement ont été présentés. En mai, quelques chantiers significatifs ont été passés en revue, ainsi qu'une synthèse des travaux d'audit interne menés chez la filiale Colas Rail. Une présentation de la gouvernance et de l'organisation informatique Groupe a été faite par le Directeur des Systèmes d'Information. En août, le Comité a examiné une revue actualisée de certains grands chantiers, des créances, des litiges et contentieux. Les Commissaires aux comptes ont présenté leur approche d'audit pour 2011. Les conclusions de l'audit interne mené sur deux filiales françaises et une filiale à l'international ont été présentées. En novembre, deux chantiers significatifs à l'international ont été examinés. Le plan d'audit interne 2012 a été présenté ainsi que le résultat des travaux d'audit effectués dans une filiale routière en métropole.

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 2011 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 67 sociétés réparties dans une cinquantaine 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 au sein de 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'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 contrôle 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 société mère.
- Une forte décentralisation, afin de placer la prise de décision au niveau le plus pertinent et efficient : l'organisation 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 de 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^{er} janvier 2005. À l'international, le nombre de logiciels, dans ces domaines, est progressi-

vement réduit autour de quelques solutions (une aux États-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.

En 2011, quatre Directeurs Généraux ont animé, supervisé et contrôlé ces filiales avec la répartition suivante : Routes métropole; Activités de spécialités (Ferroviaire, Étanchéité, Sécurité signalisation, Pipelines, canalisations) et Europe du Nord; Amérique du Nord; Reste du monde (outre-mer, Europe centrale, Océan Indien, Afrique, Asie, Moyen-Orient).

Cette organisation est modifiée à compter du 1^{er} janvier 2012 et se compose de trois Directions Générales, avec la nouvelle répartition suivante :

- Routes métropole, Étanchéité;
- Amérique du Nord;
- International (hors Amériques), Sécurité signalisation, Pipelines.

L'activité ferroviaire est rattachée directement au Président-Directeur Général.

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 110 000 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 800 établissements travaux et 1 400 sites de production 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 2011, 63 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 font l'objet d'un reporting du Comité des comptes deux fois par an.

- **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 (checklists 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 rappel de formation, de contrôle et de reporting sont dispensés régulièrement selon un programme qui vise à couvrir la totalité des filiales. En 2011, dix journées de formation sur l'éthique et la responsabilité pénale des dirigeants (actualisation des connaissances ou formation complète) ont été dispensées dans cinq filiales routières régionales en métropole et, à l'international, dans trois implantations (Hongrie, Slovaquie, République tchèque) au profit d'environ 400 collaborateurs d'encadrement, soit une action de formation trois fois plus importante qu'en 2010. Des rappels réguliers dans toutes les réunions filiales, y compris Comités de Direction, Directions Générales, Groupe, sont effectués sur ce thème. Le plan de formation qui se poursuivra l'an prochain a été arrêté.

- **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 sont réalisés 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 2011, 548 liasses de consolidation ont été traitées pour un périmètre de 633 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 cela est 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 5 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 2011 ses travaux d'adaptation et d'amélioration permanente de ces procédures 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 autoévaluation annuelle des principes de contrôle interne Colas et d'une gestion des risques à partir de leur cartographie actualisée annuellement à l'occasion de l'établissement des plans d'affaires à trois ans.

L'autoévaluation annuelle des principes du référentiel Colas est généralisée à l'ensemble des activités. Ces principes sont au nombre de 529, regroupés en

253 principes généraux et 218 principes comptables et financiers, auxquels se rajoutent 58 principes spécifiques aux métiers de Colas. Ils forment le référentiel de contrôle interne de Colas.

- Une nouvelle évaluation a été conduite en octobre 2011 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 65 filiales ou sociétés représentant 99,4% 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 sa 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 troisième campagne 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 529 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 nouvelle évaluation générale** des principes de contrôle interne font apparaître :

- une bonne maîtrise globale des opérations et des processus dans la grande majorité des filiales, 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 dans l'autoévaluation de 2011 puisque la note moyenne globale 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'actions lancés à la suite des deux premières campagnes mondiales d'évaluation,

- un plan d'actions spécifique mis en œuvre à la direction régionale Antilles-Guyane qui a conduit à un meilleur contrôle des opérations;

– et des points d'attention :

- le pilotage et l'animation des carrières des collaborateurs au travers notamment de comités carrières, d'une identification des postes critiques, d'un suivi des hauts potentiels (pas encore totalement en place dans quelques zones géographiques),

- l'organisation régulière des entretiens d'appréciation des personnels Etam et cadres (à améliorer dans certaines régions à l'international),

- le contrôle des relations entre les personnes habilitées à passer commande et les fournisseurs (à améliorer dans certains établissements travaux),

- la sécurisation de quelques sites où sont hébergés certains équipements informatiques,

- une vigilance à maintenir dans les petites entités d'exploitation ou les partenariats où la séparation des pouvoirs constitue souvent une difficulté d'application;

– l'évaluation de l'exercice 2011 a révélé également quelques faiblesses :

- réactivité insuffisante dans certains établissements pour s'adapter à des baisses de leur marché,

- défaillance dans deux centres de travaux en métropole dans la prise et la comptabilisation de leur chiffre d'affaires,

- quelques cas de fraude (montant non significatif au niveau du Groupe) détectés (Grande-Bretagne, États-Unis, Indonésie, métropole) pour lesquels un recouvrement partiel a été obtenu,

- quelques impayés de clients privés,

- quelques écarts d'évaluation financière de stocks (non significatifs au niveau consolidé),

- quelques difficultés d'intégration lors d'opérations de croissance externe.

Principales actions réalisées en 2011 suite à l'évaluation 2010 :

- renforcement de la gestion des ressources, pour notamment mieux recenser et anticiper les besoins en compétences, confirmer les hommes et femmes potentiellement disponibles et aptes à une mobilité promotionnelle, en particulier pour les postes reconnus comme critiques (consultation directe au premier semestre 2011, par la Direction des Ressources Humaines, de 980 managers pour connaître leur aptitude à la mobilité et leurs attentes);

- enquête auprès de 1 109 managers du Groupe sur les valeurs véhiculées et celles à promouvoir davantage;

- amélioration de la sécurité des systèmes d'information avec un renforcement de la diffusion de la politique générale de sécurité informatique, diffusion d'une charte d'utilisation des technologies de l'infor-

mation et de la communication, réalisation d'un test en grandeur réelle d'une panne informatique générale dans deux établissements de travaux en France;

- réunion à deux reprises du Comité de management, qui travaille sur des thèmes transverses d'amélioration;

- lancement d'une revue et de l'analyse des processus de règlements dans l'ensemble du Groupe pour renforcer la protection contre les tentatives de fraude aux moyens de paiement qui se sont multipliées et qui ont toutes échoué en 2011.

Pour 2012, il est prévu notamment des plans d'actions Groupe tels que :

- la réalisation d'une enquête de satisfaction anonyme au mois d'avril 2012 auprès des collaborateurs;

- la prise de fonctions de trois directeurs des Ressources Humaines à l'international, respectivement pour les Directions Europe centrale, Europe du Nord et Océan Indien,

complétés par des plans d'actions locaux comprenant, par exemple, une meilleure formalisation de l'organisation et des délégations de pouvoirs, des actions de formation éthique, la mise en place de comités carrières là où il n'y en a pas encore, la dotation de certaines entités de cellules d'audit interne, la poursuite de l'optimisation de la fonction achat, l'implantation d'un logiciel comptable commun dans certaines entités.

LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES

Le recensement des risques majeurs et les plans d'actions associés ont été actualisés par l'ensemble des Directions Générales par grandes zones d'activités ou métiers. Une synthèse est présentée au Conseil d'administration du mois de février et au Comité des comptes qui le précède.

Cette actualisation a confirmé une exposition plutôt limitée de Colas à des risques systémiques mais une sensibilité à des risques liés aux situations économiques et financières des pays où Colas est implanté et à la capacité et/ou la rapidité d'anticipation et d'adaptation des structures locales.

Le suivi du contrôle 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 rattachée au Secrétariat Général à compter du 1^{er} janvier 2012.

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 autoévaluations 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 2011, ont été auditées les filiales internationales Colas Rail Ltd (Grande-Bretagne), Colas CZ (République tchèque), GTR et LRM (Maroc) ainsi que les activités de voie, fret, tramway et ingénierie de Colas Rail en France, les filiales routières Screg Île-de-France - Normandie, Colas Nord-Picardie, Screg Nord-Picardie et Échangeur Nord-Picardie ainsi que la société de carrières Roy.

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

Chacune de ces missions donne lieu à un rapport d'audit diffusé au Président, aux directeurs fonctionnels de Colas, 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'autoévaluation de l'exercice 2011 a été présentée au Comité des comptes du 22 février 2012 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'autoévaluation 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 tout 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