

R A P P O R T D E G E S T I O N

Le présent rapport de gestion a été arrêté par le Conseil d'administration à l'occasion de sa réunion du 18 février 2020.

Un complément d'information relatif au Covid-19, établi le 25 mars 2020, figure à la page 88. Les chapitres 5.1 « Facteurs de risques », 13 « Événements importants survenus depuis la clôture de l'exercice » et 14 « Perspectives » se doivent de tenir compte de ce complément d'information.

Par décision du Conseil d'administration en date du 1^{er} avril 2020, il a été procédé à la modification du chapitre 15 « Résultat de Colas et son affectation ».

Rapport de gestion

1. DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE 2019

1.1. Modèle d'affaires

Dans un monde qui connaît un profond bouleversement démographique et géographique, les besoins de mobilité ne cessent de croître tandis que des contraintes et exigences nouvelles se font jour. Fort d'un modèle d'affaires éprouvé au cours de ses 90 ans d'existence au service des infrastructures de transport, Colas se transforme pour proposer des infrastructures et des solutions de mobilité du futur en prenant en compte les enjeux RSE⁽¹⁾ propres à ses activités.

Construire une infrastructure ne se conçoit pas sans un dispositif de maintenance pour en assurer la pérennité des usages. Dans le cas des infrastructures de transport (routes ou rues, voies ferrées, aéroports...), la maintenance et la transformation de l'existant représentent de l'ordre de 90 % du marché et se traduisent par la réalisation d'un grand nombre de chantiers de petite taille (172 000 euros en moyenne). Pour réaliser ces milliers de chantiers chaque année, Colas s'appuie sur un maillage territorial d'établissements de proximité.

Il est également nécessaire de disposer d'un parc important d'équipements et de matériels de tous types, fixes et mobiles, répartis sur l'ensemble des territoires ; pour garantir l'utilisation et la rentabilité de ces actifs coûteux, Colas s'efforce, dans chaque territoire, de sécuriser un volume d'activité suffisant dans une perspective de moyen/long terme.

Les activités de Colas requièrent beaucoup de main d'œuvre, dont une forte proportion de compagnons, ces derniers représentant environ 60 % des effectifs. Colas s'attache à offrir à ses collaborateurs, sur tous les territoires, des conditions de vie au travail satisfaisantes et suffisamment attrayantes aux yeux des futurs embauchés. L'engagement des collaborateurs ne peut se faire sans l'affirmation et la mise en œuvre effective de valeurs fortes que constituent l'éthique, la sécurité et le respect des droits humains.

Fort de ces constats, Colas a développé un modèle d'affaires qui repose sur les principes suivants :

- conduire ses activités à travers des implantations pérennes de proximité et à taille humaine, partout dans le monde ;
- permettre à ses établissements de s'adapter de façon décentralisée aux conditions locales, qu'elles soient techniques, humaines, climatiques, etc. ;
- faire bénéficier ses établissements et leurs clients des savoir-faire mutualisés d'un grand groupe.

Pour enrichir ce modèle d'affaires, Colas a développé des expertises et des activités complémentaires :

- la réalisation de constructions neuves de taille importante nécessite des expertises « projet » (ingénierie, financement, pilotage, exécution...), complémentaires des savoir-faire des activités habituelles de Colas. Ces expertises sont réunies au sein de l'entité Colas Projects qui intervient en support de l'ensemble du réseau d'établissements pérennes de Colas. À l'occasion de ces grands chantiers, Colas Projects génère également des avancées techniques et organisationnelles, qui contribuent ainsi à enrichir les compétences du réseau ;
- afin d'offrir aux clients et aux usagers les meilleures conditions possibles de mobilité, il est essentiel pour Colas de connaître et de maîtriser la chaîne de valeur amont de ses activités travaux : c'est ainsi que Colas a développé au fil des années des positions fortes dans la production de granulats et dans la transformation et la distribution de produits à base de bitume. Grâce à son expertise unique dans ces deux activités, Colas revendique une longue tradition d'innovation. De plus, l'intégration des activités granulats, bitume et travaux confère à Colas une capacité accrue à maîtriser leurs impacts (bilan carbone par exemple) ;
- enfin, pour optimiser et pérenniser sa présence dans certains territoires, notamment insulaires ou isolés, Colas y réalise des activités connexes à ses activités traditionnelles : génie civil, transport d'eau et d'énergie, environnement, bâtiment, etc.

La construction et la maintenance d'infrastructures de mobilité satisfont un besoin essentiel de l'humanité ; toutefois, elles ne peuvent se concevoir sans prendre en compte les problématiques environnementales qui y sont attachées : impact des émissions des moteurs thermiques, consommation de ressources naturelles (granulats, hydrocarbures), morcellement des écosystèmes, artificialisation des sols, etc. Pleinement conscient de ces enjeux qui relèvent plus globalement des transitions énergétique et écologique, Colas se mobilise pour faire évoluer ses activités en conséquence. Pour cela, Colas s'appuie sur son modèle d'affaires historique pour répondre aux problématiques propres à chaque territoire mais aussi sur sa capacité de groupe mondial pour capitaliser sur les retours d'expérience positifs et produire des innovations de rupture.

(1) RSE : Responsabilité Sociétale et Environnementale.

Les questions de mobilité deviennent un enjeu de plus en plus complexe des sociétés humaines⁽²⁾, qu'il s'agisse de l'interaction des modes de transport, des fonctionnalités multiples des infrastructures elles-mêmes ou de l'évolution rapide des comportements ou des attentes des usagers : il en résulte une interpellation sociétale des métiers de Colas. Sans privilégier un mode de transport plus qu'un autre, le métier de Colas est de les servir tous selon les arbitrages des décideurs publics et de promouvoir les solutions les plus efficaces et les plus durables. Ainsi Colas se transforme et se positionne progressivement comme un intégrateur global de solutions de mobilité responsable, tout particulièrement dans la perspective de la route augmentée (« smart road ») et de la ville durable⁽³⁾. Pour mener à bien cette évolution, Colas mobilise l'intelligence collective de ses équipes et noue des partenariats avec les acteurs de l'univers des services ou du digital.

L'univers concurrentiel de Colas évolue et se complexifie. En tant que leader mondial du secteur des Travaux Publics, Colas est en compétition avec les majors français et européens (Eurovia, groupe CRH, etc.), que ce soit en France ou à l'international. Colas est par ailleurs conscient de la concurrence accrue d'entreprises issues des pays émergents dynamiques (Turquie, Chine, Brésil, ...), notamment dans des régions du monde en développement. Enfin, sur les nouveaux marchés comme celui de la ville durable, on assiste à l'arrivée de nouveaux entrants venus du secteur du numérique (Alphabet, Cisco, Orange, etc.), qui se positionnent comme des acteurs de la transformation de la ville, du cadre de vie et de la mobilité.

Les infrastructures de mobilité portent les contradictions usuelles du développement durable : d'un côté, elles répondent à un besoin essentiel pour le développement des sociétés humaines mais, de l'autre, elles génèrent des impacts négatifs pour les parties prenantes. Pour réconcilier ces contradictions, Colas concentre ses efforts sur plusieurs enjeux spécifiques à ses activités :

- **optimisation du coût global** : pour le contribuable ou l'utilisateur, il est beaucoup moins coûteux sur le long terme de procéder à la maintenance régulière d'une infrastructure de transport plutôt que de la reconstruire après l'avoir laissée se dégrader au fil des années ; l'optimisation du coût global dans la durée génère autant de bénéfices RSE : économie d'énergie, économie de matériaux, économie d'accidents, plus grande satisfaction des usagers, efficacité du système de transport, etc. Colas, qui réalise l'essentiel de son chiffre d'affaires dans des activités de maintenance d'infrastructures, propose également un éventail de solutions permettant aux propriétaires d'infrastructures de réduire leur coût global de possession, voire de disposer de leur infrastructure comme d'un service (« Road as a service ») ;
- **économie circulaire**⁽⁴⁾ : les granulats, roches, sables et graviers sont la matière première la plus consommée par les sociétés humaines, à raison de cinq tonnes par an environ par humain sur terre ; seule la consommation d'eau pour tous les usages de l'humanité dépasse ce chiffre. Or, on estime qu'environ la moitié de cette consommation de granulats est utilisée pour les infrastructures de transport. L'économie de matériaux est ainsi un enjeu majeur des activités de Colas. Cette économie peut être réalisée par le recyclage, pratiquement sans limite, des infrastructures déconstruites (bétons, enrobés...) mais aussi par la réutilisation de déchets ou de sous-produits d'autres secteurs économiques : mâchefers d'incinération, laitiers de hauts-fourneaux, déchets de plastique, bitume de raffinage (qui a remplacé les goudrons d'usines à gaz utilisés au siècle dernier), décombres des guerres, etc. Cette contribution à la boucle locale d'économie de matériaux et, plus généralement, à l'économie circulaire, fait de Colas un leader du recyclage au plan mondial. Le recyclage est également un enjeu très fort en termes d'énergie : par les quantités de matériaux qu'elles mobilisent, les activités de Colas sont naturellement énergivores en termes d'extraction, de transport et de mise en œuvre, et le recyclage, de même que la maintenance programmée, permettent à Colas de diminuer sensiblement son empreinte énergétique ;
- **protection de la nature**⁽⁵⁾ : si certaines activités de Colas occupent une emprise au sol significative (gravières et carrières pour l'extraction des granulats), Colas est surtout concerné par l'emprise des infrastructures linéaires qu'il construit ou maintient. Ces dernières sont un facteur de morcellement des écosystèmes ; en outre, elles permettent aux populations humaines d'accéder à des espaces naturels qu'elles peuvent ensuite artificialiser. Ce phénomène constitue un enjeu majeur de développement durable qui interpelle nos sociétés, en particulier les moins développées. Colas ne dispose pas de levier pour réduire l'emprise des infrastructures existantes dont la maintenance constitue l'essentiel de son activité : elles sont déjà artificialisées et il est préférable de les entretenir et d'en améliorer l'efficacité plutôt que d'en créer de nouvelles. En ce qui concerne les sites d'extraction de granulats, il n'existe pratiquement plus de pays où il soit toléré d'ouvrir de tels sites dans des espaces naturels de qualité : la réduction des besoins par le recyclage et la prise en compte de la biodiversité environnante constituent néanmoins un impératif d'acceptation sociétale pour Colas ;
- **progression sociale**⁽⁶⁾ : dans des économies qui ne cessent de se complexifier, un enjeu sociétal croissant est l'accès et le retour à l'emploi de personnes peu qualifiées ainsi que le maintien d'un « ascenseur social ». Aucune société ne peut faire durablement consensus si elle n'offre à ses citoyens des chances de travailler et de progresser par eux-mêmes. Or les activités de Colas sont aujourd'hui parmi les rares à offrir, même à des personnes peu qualifiées, une opportunité d'intégration et de progression sociale : Colas valorise le sens du concret, le travail en équipe, la culture d'entrepreneur, donne la priorité à l'emploi local, investit dans la formation et offre des possibilités de promotion. Colas apporte ainsi une contribution unique au « vivre ensemble » des sociétés au sein desquelles ses activités s'exercent, et en particulier les moins développées ;

(2) ODD (Objectif de Développement Durable de l'ONU) N° 9/17 : bâtir une infrastructure résiliente, promouvoir une industrialisation durable qui profite à tous et encourager l'innovation).

(3) ODD (Objectif de Développement Durable de l'ONU) N° 11/17 : villes et communautés durables.

(4) ODD (Objectif de Développement Durable de l'ONU) N° 12/17 : consommation et production responsables.

(5) ODD (Objectif de Développement Durable de l'ONU) N° 15/17 : vie terrestre.

(6) ODD (Objectif de Développement Durable de l'ONU) N° 8/17 : accès à des emplois décents.

- **sécurité** : les activités de Colas exposent les intervenants (collaborateurs Colas, intérimaires, sous-traitants...) à des risques en matière de sécurité. La maîtrise de ces risques et la réduction du nombre d'accidents nécessitent un engagement et une vigilance de tous les instants. Colas doit aussi gérer l'enjeu de société que constituent les accidents de la route dans tous les pays. Année après année, Colas renforce les actions visant à accroître la sécurité de ses activités (formation, prévention, audits...) dans le but de faire de la sécurité une composante fondamentale de sa culture ;
- **éthique et frugalité** : les activités de Colas dépendent essentiellement de la commande publique ou de celle de grands groupes structurés (sociétés d'autoroutes, opérateurs ferroviaires, miniers, etc.) : dans ces activités, la concurrence est forte, d'autant que la différenciation est restreinte par les cahiers des charges et par le choix quasi-systématique du moins-disant. La faiblesse des marges qui en résulte génère un véritable impératif de frugalité mais aussi des risques forts en matière d'éthique des affaires : corruption, favoritisme, pratiques anti-concurrentielles. Comme pour la sécurité, Colas agit avec détermination pour faire de l'éthique un pilier essentiel de la culture d'entreprise. Colas porte également une attention particulière à ses coûts d'exploitation, pour préserver sa compétitivité mais aussi pour conserver la possibilité d'allouer des budgets à l'innovation et au développement.

1.2. Politique de Développement Responsable

La démarche de Développement Responsable de Colas (cf. www.colas.com) repose sur la double conviction que ses métiers concourent à la satisfaction de besoins et d'aspirations essentiels et qu'ils peuvent et doivent être exercés de manière responsable. Colas doit savoir intégrer les attentes et les contradictions contemporaines : cohésion sociale, changement climatique, besoins de déplacement et de logement, amélioration du cadre de vie, transition énergétique, gestion des ressources, etc.

Pour asseoir cette démarche, Colas a mis en œuvre et décline sa politique globale de Développement Responsable à partir de plusieurs enjeux majeurs basés sur des notions de risques et d'opportunités, qu'il s'agisse des spécificités de ses métiers ou d'une exigence de progrès commune aux entreprises de tous les secteurs d'activités. Les indicateurs et objectifs sont, dans leur grande majorité, déterminés au niveau mondial. Cette politique vise à inscrire l'amélioration dans la durée et sur le terrain, au cœur des 800 unités d'exploitation de travaux et plus de 3 000 unités de production de matériaux référencées dans le logiciel de *reporting* extra-financier.

En 2019, un travail important de refonte de cette politique a été finalisé pour reformuler les enjeux de Développement Responsable de Colas. Ces enjeux résultent d'un travail de cartographie des risques conduit de façon itérative et collective. Les analyses qui émanent de ces cartographies ont permis d'évaluer les effets des activités et des métiers de Colas sur ses territoires et sur la société en général, mais aussi de déterminer les axes de progrès ainsi que les leviers d'action à mettre en œuvre sur l'ensemble des segments de la RSE en tenant compte des 17 Objectifs de Développement Durable de l'ONU (ODD) dont la moitié concernent directement les métiers de Colas :

3. Accès à la santé ;
5. Égalité entre les sexes ;
7. Recours aux énergies renouvelables ;
8. Accès à des emplois décents ;
9. Bâtir une infrastructure résiliente, promouvoir une industrialisation durable qui profite à tous et encourager l'innovation ;
11. Villes et communautés durables ;
12. Consommation et production responsables ;
13. Lutte contre le changement climatique ;
14. Vie terrestre.

1.2.1. Refonte de la politique de développement responsable

La politique RSE de Colas a été révisée à l'issue d'un processus de deux ans conduit dans le cadre du projet One Colas Responsibility. Pour rappel, la démarche globale One Colas a consisté à refonder et à expliciter la stratégie de Colas et à déployer ensuite un certain nombre de projets structurants, One Colas fonctionnant alors comme un incubateur de projets business ou transverses ayant vocation à transformer Colas.

1.2.1.1. ÉVALUATION DU CAPITAL IMMATÉRIEL

Dans un premier temps, il a été jugé intéressant et mobilisateur d'établir une relation économique entre la RSE et la valeur immatérielle de Colas, contribuant à alimenter la politique RSE en choisissant notamment des axes susceptibles de renforcer ce capital.

La valeur globale du groupe Colas a été établie selon la méthode de la « Reference Value », développée par le cabinet Goodwill pour le Ministère français chargé des finances et de l'industrie (MINEFI) ; cette évaluation s'appuie sur quatre éléments-clés de l'entreprise : la qualité de la gouvernance, le contexte macroéconomique, la santé financière et le capital immatériel. Pour sa part, le capital immatériel est évalué à partir de huit actifs, ce qui le rend très proche d'une valorisation de la qualité RSE d'une entreprise : client, capital humain, force de la marque, organisation, environnement, savoir-faire, partenaires et fournisseurs, systèmes d'information. Cette étude a permis de déterminer pour Colas une valeur significativement supérieure à celle de sa capitalisation boursière.

Cette étude a révélé les points forts suivants :

- un portefeuille de clients solide et stable et une diversité d'activités qui avantagent Colas sur ses marchés ;
- un capital humain fort, grâce à des collaborateurs et des collaboratrices compétents, engagés et fidèles ;
- une grande flexibilité et réactivité dans la prise de décision ainsi qu'une forte capacité d'adaptation au terrain ;
- une gestion environnementale efficace grâce à un réseau mondial de responsables environnement et des outils bien adaptés ;
- des savoir-faire reconnus qui lui confèrent une position de leader mondial.

Mais cette étude a également permis de distinguer plusieurs axes d'amélioration, dont certains faisaient déjà l'objet d'un programme One Colas :

- une marque de bonne qualité mais de notoriété relativement faible au niveau mondial ;
- des processus de gestion de la chaîne d'approvisionnement n'ayant pas encore atteint une maturité suffisante ;
- des systèmes d'information dont les infrastructures ont besoin d'être consolidées.

1.2.1.2. ANALYSE DE MATÉRIALITÉ ET INTERROGATION DES PARTIES PRENANTES

La structuration des enjeux de développement responsable les plus prégnants pour Colas (« matrice de matérialité RSE ») s'est appuyée sur plusieurs systèmes de référence en croisant des données internes (modèle d'affaires, politique existante, cartographie des risques, etc.) avec différents référentiels externes (ISO 26 000, Article 225-102 du Code de commerce, GRI, etc.). Cette analyse a permis d'appréhender cinq macro-thèmes RSE :

1. Gouvernance et territoires
2. Produits et solutions
3. Capital humain
4. Éthique
5. Environnement

À partir de cette première analyse de matérialité, le groupe Colas a interrogé, par l'intermédiaire de plateformes participatives, ses parties prenantes, internes et externes, en France et à l'International, afin de pouvoir mieux cerner leurs attentes et placer ses engagements dans une démarche d'amélioration continue. Les plateformes en français et en anglais ont recueilli 6 500 votes et près de 800 verbatims de tous types pendant une période allant de mai à décembre 2019. 550 parties prenantes ont contribué, dont la répartition territoriale est la suivante : 62 % pour la France, 18 % pour l'Amérique du Nord, 13 % pour l'Europe (hors France), 7 % pour l'Afrique et l'Asie, ce qui reflète assez bien la répartition des implantations de Colas dans le monde. La mise en place de ce moyen de communication a permis de toucher un grand nombre de personnes malgré l'ampleur du questionnaire, ce qui témoigne de l'intérêt porté à ce type de démarche.

Les résultats présentés ci-dessous n'ont pas vocation à être exhaustifs et seuls les points saillants de chaque thématique y sont rapportés, en s'appuyant sur les propositions ayant recueilli le plus grand nombre de votes. Deux idées-forces se dégagent de cette consultation, quel que soit le thème abordé : la première est de bâtir une politique RSE basée sur des lignes directrices communes à l'ensemble du groupe Colas, bien en phase avec le programme stratégique One Colas ; la seconde est qu'un grand nombre de collaborateurs se considèrent comme les ambassadeurs de Colas.

- **Gouvernance et territoires.** Deux enjeux ont particulièrement attiré l'attention des parties prenantes :
 - *l'adaptation différenciée de la politique RSE aux territoires* a suscité beaucoup de commentaires sur l'environnement et les droits humains. Faire de la protection de l'environnement et du recyclage une valeur cardinale de Colas, mettre en œuvre une démarche environnementale proactive sur tous les sites pour que tous les collaborateurs aient la même culture environnementale, trouver des solutions conciliant les chantiers, les industries et la renaturation des sols, fixer des objectifs globaux quels que soient les territoires, valoriser des déchets ou des matériaux alternatifs, tels sont les éléments qui ont été exprimés dans le domaine environnemental de cette partie. La thématique des droits humains est abordée par les parties prenantes comme devant être prise en considération dans sa globalité selon le principe que ces droits sont universels et qu'ils doivent s'appliquer de la même façon partout dans le monde ;
 - *l'implication des parties prenantes* favorise l'acceptation sociétale des sites et des chantiers, et l'intégration des acteurs locaux tout le long du projet est nécessaire. Les commentaires insistent sur le caractère systématique à donner à ce dialogue pour créer les conditions nécessaires à une mobilisation intelligente et durable des ressources de Colas. La démarche structurée de dialogue actuelle apparaît comme une des clés de la réussite de Colas et de l'adaptation de l'entreprise car elle permet d'anticiper les signaux faibles au bon moment, tandis qu'un des prérequis pour ce dialogue est l'exemplarité des sites et des chantiers de Colas.
- **Produits et solutions.** Cette thématique, qui prend en compte les enjeux de la chaîne de valeur, concerne les domaines liés aux fournisseurs et prestataires, et plus particulièrement ceux relatifs à l'établissement d'un processus qualité vis-à-vis de ces derniers, conjointement à une approche multi-niveaux et à la mise en place de critères RSE dans les achats. Par ailleurs, l'intégration d'éléments d'empreinte carbone dans les appels d'offres a été très commentée.
- **Capital humain.** Les commentaires s'articulent autour de la diversité à encourager, qu'il s'agisse des parcours professionnels, des religions, des cultures, du genre, etc. ; la diversité permet l'enrichissement collectif et apporte ouverture et tolérance ; les managers et leurs équipes doivent être sensibilisés aux différences sans tomber dans le travers des quotas. Une part importante des débats a porté sur la qualité de vie au travail : les nouvelles générations, notamment, donnent beaucoup d'importance à l'équilibre vie privée/vie professionnelle et encouragent Colas à progresser dans ce sens ; il est recommandé d'accompagner toutes les équipes dans la transformation digitale au service d'une meilleure maîtrise de la charge de travail.

– **Éthique des affaires.** Les réactions sont unanimes et le principe de la tolérance zéro apparaît comme étant le seul acceptable pour lutter activement contre la corruption, tandis que des formations pour toutes et tous sont indispensables pour atteindre un niveau de conformité optimale.

– **Environnement.** Agir sur les matériaux nécessaires à l'activité routière comme le bitume et les granulats par des objectifs accrus de recyclage et en adoptant les principes de l'économie circulaire est une préoccupation croissante des parties prenantes. Il faudrait recycler davantage sur site pour réduire la consommation des matières premières, économiser l'ouverture de nouvelles carrières, centrer la R&D sur l'après-pétrole et augmenter le volume de recyclage des enrobés dans les formulations. Travailler sur la sobriété énergétique de l'ensemble des activités de Colas, et par conséquent réduire les émissions de gaz à effet de serre, nécessite de mettre en place des programmes d'études pour réduire les consommations ou récupérer les énergies superflues, de sensibiliser le management ainsi que les collaborateurs en général à ces problématiques et d'améliorer leur efficacité et, enfin, de mettre en place des solutions innovantes à destination des clients. Les parties prenantes qui ont contribué ont également montré une adhésion forte aux enjeux de biodiversité.

Il résulte de cet échange avec les parties prenantes, une nouvelle structuration de la politique de développement responsable de Colas :

- gouvernance du Développement Responsable ;
- chaîne de valeur et Innovation ;
- capital humain ;
- éthique et droits humains ;
- environnement et carbone ;
- ancrage local et adaptation aux territoires.

Par contre, Colas considère n'avoir aucun enjeu matériel sur les préoccupations suivantes du fait de la nature même de ses activités et de son modèle d'affaires : gaspillage alimentaire et précarité alimentaire, bien-être animal, alimentation responsable, équitable et durable.

1.2.2. Gouvernance du Développement Responsable

La consultation des parties prenantes a fait émerger un besoin de clarifier le « qui fait quoi » : le rôle des « silos », la fixation des objectifs, la décentralisation, le risque, le contrôle et le *reporting*, etc.

1.2.2.1. PRINCIPE DE DÉLÉGATION

La consultation des parties prenantes a révélé un débat entre les tenants d'une souplesse d'adaptation aux conditions locales et les partisans d'une politique plus ferme et uniforme. C'est un sujet récurrent chez Colas où il a toujours fallu équilibrer la cohérence de groupe d'une part et la décentralisation, gage d'une bonne adaptation au terrain, d'autre part ; des sujets de RSE comme les droits humains, l'éthique, la sécurité ou l'environnement ont tendance à exacerber ce type de débat : il n'est pas acceptable en effet de relativiser trop légèrement certains principes universels mais, à l'inverse, ces principes ne peuvent pas toujours s'appliquer partout de la même façon ; la liberté de culte et la neutralité religieuse de l'entreprise, par exemple, nécessitent des modalités d'application distinctes selon les pays. De la même façon, la diversité des activités de Colas (production de matériaux de toutes sortes, chantiers de routes, de voies ferrées, de distribution d'eau et d'énergie, de bâtiment, de dépollution, etc.) conduit nécessairement à des différenciations en matière d'environnement, de sécurité, etc.

Pour trancher ce débat, il a été décidé de s'appuyer sur les principes de la Loi Sapin II⁽⁷⁾ et sur la Loi sur le Devoir de Vigilance⁽⁸⁾. Ces deux textes législatifs font obligation aux sièges de grands groupes d'identifier leurs risques majeurs dans les domaines de l'éthique, de la sécurité, des droits humains et de l'environnement, de définir des plans d'actions et de mettre en place un dispositif de suivi pour veiller à leur bonne application et à leur perfectionnement. Il s'agit là d'une responsabilité qui est centralisée et uniforme (*top down*), et qui ne peut être ni déléguée ni modulée selon les circonstances. L'application de ces deux réglementations fait l'objet de rapports spécifiques, notamment au niveau de la maison-mère de Colas ; on en trouvera toutefois un bref rappel en tête des parties de cette déclaration concernant la conformité, la sécurité, l'environnement ou les droits humains.

Dans les domaines de la RSE, il est assez aisé de distinguer par ailleurs des enjeux qui relèvent du fonctionnement ordinaire de l'entreprise et qui peuvent être délégués et adaptés aux circonstances locales ; pour encadrer cette délégation, Colas définit des politiques générales afin de maintenir une cohérence d'ensemble et organise la remontée d'indicateurs et d'objectifs afin de suivre les progrès de ses filiales. Ces remontées permettent à leur tour de faire évoluer la politique *corporate* dans ces domaines.

Certains de ces points sont développés plus largement dans la Partie 1.2.7 - Ancrage local et adaptation aux territoires. Il reste en effet essentiel de rappeler que l'adaptation de Colas aux territoires où il exerce son activité est une valeur essentielle en soi, ainsi qu'un des points forts de son modèle d'affaires, comme relevé dans l'évaluation de son capital immatériel.

(7) *Loi Sapin II : loi française du 9 décembre 2016 de portée mondiale pour les entreprises opérant en France qui renforce les obligations de transparence et de lutte anti-corruption des entreprises.*

(8) *Loi sur le Devoir de Vigilance : loi française du 27 mars 2017 de portée mondiale pour les entreprises opérant en France qui renforce les responsabilités des maisons-mères en matière de Santé-sécurité, d'Environnement et de Droits Humains.*

1.2.2.2. ORGANISATION RSE

La RSE touche à pratiquement tous les domaines de l'entreprise et il peut être tentant de mettre en place une Direction à cet effet, dont l'objectif serait alors de « casser les silos » ; tel n'est pas le choix de Colas, qui a privilégié de clarifier une gouvernance s'appuyant sur les principales fonctions transverses de l'entreprise :

- **des Directions fonctionnelles et de contrôle *corporate*** pour diffuser et animer une politique dans les filiales : la quasi-totalité des Directions et Services du siège de Colas sont en effet responsables de l'animation d'un volet de la politique de Développement Responsable de Colas à travers leur réseau en filiale, au plus près des cadres opérationnels ; la répartition des tâches ne cesse ainsi de s'affiner comme dans le cas de l'énergie et du carbone qui mobilise les Directions Technique-R&D, Équipement et Environnement ; un autre exemple est celui des Droits humains avec les Directions RH, Sécurité et Achats, ou encore l'éthique des affaires avec les Directions Juridique et RH, etc. ;
- **une équipe RSE** pour assurer une veille sur les sujets de RSE, tirer des enseignements de façon à proposer des perfectionnements de la politique et de l'action de Développement Responsable et organiser le *reporting* (remontée des indicateurs et rédaction annuelle de la Déclaration de Performance Extra-Financière). Cette équipe est intégrée à la Direction du Développement Responsable et de l'Innovation (DDRI) ;
- **une instance décisionnelle** pour acter les changements de politique, impulser les grandes priorités et valider les nouvelles prises de risque (nouvelle implantation dans un pays ou réponse à un appel d'offres sur un grand chantier). Cette instance est le Comité de Direction Générale, présidé par le Directeur Général de Colas, lequel peut déléguer une partie de ce travail à des comités placés sous sa responsabilité ou celle du Directeur Général (Comité d'Engagement par exemple ou Comité Risque Pays). L'implication formalisée du Comité de Direction Générale est un gage essentiel d'entraînement des directions opérationnelles de Colas.

Un objectif-clef de ce dispositif est de pouvoir renforcer les notions d'indicateurs et d'objectifs en permettant d'en faire la pédagogie avec la participation active des cadres opérationnels et de limiter ces chiffres à des enjeux bien définis, bien compris et prioritaires : résister à la multiplication excessive des indicateurs est une demande forte des parties prenantes internes de Colas.

1.2.2.3. DIALOGUE AVEC LES PARTIES PRENANTES

Colas est un groupe décentralisé avec une grande diversité de métiers et de territoires. Les relations avec les parties prenantes sont multiples et variées ; elles se situent au niveau *corporate* quand il s'agit d'une approche globale et font également l'objet d'une gestion décentralisée. L'exercice de consultation par plateforme interactive conduit en 2019 a démontré la puissance de ce type d'outil en révélant la diversité des points de vue et en permettant de matérialiser des lignes de débat. Il reste toutefois difficile de mobiliser certaines parties prenantes externes par ce type de média et il est souhaitable de prolonger les échanges par des entretiens approfondis. La réflexion se poursuivra en 2020 pour affiner une pratique d'échanges réguliers avec les parties prenantes de Colas, inclure les parties prenantes les moins bien représentées et réduire les biais de représentation. Rappelons, en effet, la multitude et la diversité des parties prenantes de Colas dans une cinquantaine de pays de tous types, ce qui résulte du métier très local de Colas :

- plus de 70 000 chantiers par an, soit plusieurs millions de riverains et d'usagers potentiellement impactés ;
- plus de 800 établissements de travaux et 3 000 unités de production de matériaux dans le monde, soit plusieurs dizaines de milliers de riverains ;
- plus de 120 000 fournisseurs et partenaires ;
- plus de 100 000 clients ;
- plus de 57 000 collaborateurs.

Sans même tenter d'évaluer le nombre des administrations, des ONG de toute taille, des médias, des collaborations scientifiques, etc., ces chiffres illustrent bien l'impossibilité d'établir un comité de parties prenantes représentatives (que ce soit au niveau central ou même au niveau d'une filiale) et la nécessité de croiser les approches : sondages et enquêtes, entretiens ciblés, panels, réseaux sociaux, plateformes participatives, etc.

Interrogation des parties prenantes par une plateforme collaborative

La consultation des parties prenantes de Colas au moyen de plateformes collaboratives a présenté le double avantage de pouvoir toucher un grand nombre de personnes partout dans le monde et de leur donner la possibilité d'échanger librement sur les enjeux de RSE de Colas. La mécanique adoptée a proposé aux inscrits de voter et de commenter les affirmations proposées ; elle a permis de recueillir des avis quantifiés et des explications sous forme de verbatim. Il est à noter qu'aucun commentaire n'a été modéré. Une restitution de cette consultation est prévue début 2020 et une enquête de satisfaction sera transmise aux contributeurs. Cap Collectif, une civitech française, a permis de réaliser

ce travail en un temps optimisé puisque, entre la signature du contrat par Colas et la mise en ligne des plateformes participatives, seulement six semaines ont été nécessaires pour bâtir cette consultation dans le respect de la RGPD⁽⁹⁾, en français et en anglais, et la mettre en ligne sans bug majeur. Ce type de solution, très agile, accessible par le web, était jusqu'à présent essentiellement utilisé par des collectivités locales ou par l'État français pour interroger les citoyens. Colas est une des premières entreprises privées à avoir eu recours à ce média et à ouvrir un tel espace de discussion à ses parties prenantes ; la génération des 25-34 ans a plébiscité ce mode de consultation puisqu'elle a représenté à elle seule plus de 40 % des contributeurs.

En parallèle, des actions plus ciblées continueront d'être promues :

- en France, depuis 2017, des enquêtes de satisfaction sont systématiquement conduites auprès des clients publics et privés de Colas. À ce jour, plus de 6 000 questionnaires ont été envoyés pour un taux de réponse global d'environ 25 %, les clients publics répondant à 67 % et les clients privés à 33 %. Leur niveau de satisfaction est globalement bon (54 %), même si on constate une réelle marge de progrès ;
- la Direction des Ressources Humaines de Colas sonde régulièrement l'ensemble des collaborateurs Colas dans le monde (se référer à la partie 1.2.4 - Capital Humain) ;
- dans certains domaines scientifiques, Colas s'intègre aux communautés de parties prenantes, par exemple pour l'évaluation de la toxicité des fumées de bitume (administrations, scientifiques, syndicats et organismes paritaires, producteurs) ou pour la biodiversité (Comité d'Orientation Stratégique de la FRB⁽¹⁰⁾, véritable forum de près de deux cents parties prenantes réparties en cinq collèges), comme cela est détaillé dans les chapitres suivants, et participe aux forums techniques sur la route, le rail, le bitume, etc. ;
- le dialogue local avec les riverains, les administrations et les élus autour des sites d'implantation de Colas dans le monde fait l'objet d'un programme formalisé (se référer à la partie 1.2.7 - Ancrage local et adaptation aux territoires) ;
- Colas met au point, par ailleurs, des outils numériques de plus en plus performants sur ses chantiers pour permettre à des communautés de riverains et d'usagers de dialoguer avec l'équipe de chantier en toute transparence et avec les donneurs d'ordre et les autorités locales (se référer à la partie 1.2.3 - Chaîne de valeur et Innovation).

1.2.2.4. TRANSPARENCE ET COMMUNICATION

Il ne suffit pas de recueillir l'avis des parties prenantes, mais il faut les informer en toute transparence sur l'ensemble de ces sujets, y compris sur les points décevants ou nécessitant une action de redressement. La présente Déclaration de Performance Extra-Financière constitue à cet égard un effort renouvelé de transparence, lequel s'inscrit dans une pratique déjà ancienne de Colas qui a toujours privilégié l'action au quotidien plutôt que la communication ostentatoire.

Dans ce domaine, un point particulièrement scruté par les parties prenantes est celui de l'optimisation fiscale entre pays par les groupes internationaux : sur ce point, Colas a toujours eu le souci de payer partout ses impôts là où il génère son activité ; c'est une dimension essentielle de la politique d'ancrage et de responsabilité de Colas sur ses territoires d'implantation : pratiquement dans tous les pays, le métier de Colas est majoritairement financé par de l'argent public et il serait donc doublement inapproprié pour Colas de vouloir échapper à l'impôt dans les pays où il travaille. Colas communique, via le *Country By Country Reporting* (CBCR) déposé chaque année auprès de l'administration fiscale par la société Bouygues, son principal actionnaire, les montants d'impôt payés dans les différents pays dans lesquels Colas exerce ses activités.

1.2.3. Chaîne de valeur et Innovation

La satisfaction des attentes du client est au cœur de la culture de Colas ; l'ensemble des démarches de type ISO 9001, 6 Sigma, Excellence Opérationnelle, etc. prend en compte la nécessité d'un continuum à travers la chaîne de valeur pour relier *de facto* le client aux fournisseurs, partenaires et sous-traitants, ce qui conduit à faire apparaître un véritable écosystème qui doit se mettre en cohérence de prestation afin d'atteindre le niveau requis de satisfaction client : la qualité des produits et prestations d'une entreprise dépend intimement de la qualité des produits et services qu'elle achète en amont. Ce continuum

(9) Règlement Général [européen] de Protection des Données Personnelles applicable depuis le 25 mai 2018.

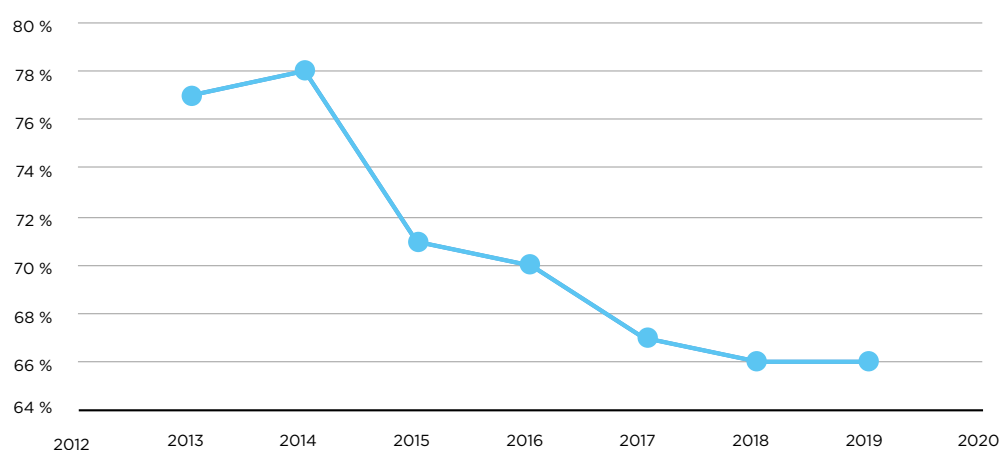
(10) Fondation pour la Recherche en Biodiversité, organisme français en prise directe avec l'organisme onusien sur le sujet, l'IPBES (Intergovernmental Science-Policy Platform on Biodiversity and Ecosystem Services).

est même encore plus étendu, puisque la satisfaction des clients dépend souvent de la satisfaction de leurs propres clients et parties prenantes : c'est ainsi que Colas ne peut pas se désintéresser de la satisfaction des usagers, utilisateurs finaux de ses prestations, même si ces usagers ne sont pas des parties prenantes contractuelles de Colas.

Dans le domaine de la RSE, cette notion globale d'écosystème de l'entreprise est désormais formalisée de plus en plus nettement : une entreprise ne peut pas satisfaire au mieux les attentes de ses parties prenantes sans solliciter et entraîner l'ensemble de son écosystème ; ce point est notamment au cœur de documents prescriptifs nationaux et internationaux, tels le Pacte Mondial de l'ONU, la Loi sur le Devoir de Vigilance, les textes internationaux sur les Droits Humains, etc. En termes de déontologie, cela entraîne l'entreprise à s'interroger sur une symétrie nouvelle : se comporter avec ses clients et ses fournisseurs selon une certaine cohérence de discours et de comportement, notamment contractuel. Ce sont ces considérations qui conduisent Colas à rassembler dans cette partie les questions d'achat responsable et d'innovation, après une première analyse des attentes de ses clients.

1.2.3.1. QUALITÉ ET SATISFACTION DES CLIENTS

Comme mentionné en partie 1.2.2.3 - Dialogue avec les parties prenantes ci-dessus, la satisfaction des clients est difficile à recueillir de façon formalisée chez les clients publics mais les enquêtes, aussi incomplètes soient-elles, révèlent un réel espace de progrès. Chez Colas, la grande ambition de l'ISO 9001 à la fin du XXème siècle s'est matérialisée par des progrès insuffisants : ce constat a conduit à remettre en cause la lourdeur d'un système à rendements décroissants, ce qui explique la lente décline du taux de certification chez Colas :



Une réflexion plus tournée vers l'action concrète est désormais engagée et on peut aujourd'hui décrire la politique qualité de Colas de la façon suivante :

1.2.3.1.1. La qualité

Le maintien de la qualité des produits de Colas et des chantiers qu'il réalise repose essentiellement sur le travail des équipes de la Direction Technique et de son réseau en filiales. Il s'agit ici d'un rôle historique qui a fait ses preuves et a permis d'affirmer la compétence et la fiabilité techniques de Colas partout dans le monde.

De par la nature très locale des activités de Colas, le réseau technique se compose d'un millier de collaborateurs et collaboratrices et repose sur deux piliers. Le premier comprend l'ensemble des techniciens basés en filiales, ayant pour mission de répondre avec une forte réactivité aux problématiques « terrain » quotidiennes des entités opérationnelles. Le second pilier est le Campus Scientifique et Technique (CST), situé en région parisienne, premier centre mondial privé de R&D dans le domaine des infrastructures de transport ; ses missions comprennent l'assistance technique et l'expertise auprès des filiales, la mise au point de produits et procédés ainsi que l'intégration de solutions de mobilité au sein des infrastructures ; en complément, le CST assure une fonction de carrefour des savoir-faire de Colas et d'animation du réseau technique.

De son côté, le Directeur Technique, R&D de Colas veille à l'amélioration constante de ce réseau et a mis au point un référentiel d'audit avec la Direction de l'Audit de Colas afin d'exercer un contrôle et un suivi formalisé : à ce jour, environ 35 % du périmètre mondial a ainsi été audité. Sur le périmètre de l'Union européenne, les produits sont progressivement assujettis au « Marquage CE » (granulats, enrobés, liants bitumineux, bétons, peintures, etc.), norme d'assurance qualité gérée par les laboratoires du réseau technique Colas.

Indépendamment de cet aspect classique sur la qualité des produits et ouvrages, la Direction Technique, R&D veille à la sécurité des ouvrages sensibles au risque d'instabilité dans le cadre du Devoir de Vigilance, qu'il s'agisse des notes de calculs, des dispositions constructives ou du suivi de la réalisation : cet aspect concerne particulièrement les remblais importants, les soutènements, les grands ouvrages d'art ou les bâtiments.

1.2.3.1.2. L'excellence opérationnelle

En termes de systèmes de management, les démarches se sont stabilisées autour de trois approches :

- des systèmes ISO 9001, encore très utilisés par certaines filiales ;
- un programme « 6S » : un travail engagé sur le Lean Six Sigma a débouché sur ce programme, en phase avec la réalité des installations (cf. encadré ci-dessous). Le 6S est désormais déployé progressivement dans le monde en priorité dans les ateliers d'entretien où il bénéficie d'un engagement remarquable des équipes et a démontré une véritable efficacité de transformation stable dans le temps. En parallèle, les filiales américaines se sont lancées dans un programme 6S pour les usines d'enrobés, les usines de liants et les laboratoires. Il s'agit d'un programme très contraignant au quotidien mais très concret qui transforme profondément le cadre et les habitudes de travail. De toute évidence, ce formalisme concret convient mieux aux équipes Colas que le formalisme plus conceptuel de l'ISO 9001 ;
- une démarche initiée en Métropole depuis dix ans pour faire l'inventaire des bonnes pratiques d'excellence opérationnelle et formaliser un dispositif de partage et de diffusion.

Dans les trois cas, la clé du succès réside dans l'appropriation directe par les responsables opérationnels et non plus dans une délégation à des experts qualitatifs. Aujourd'hui, cet engagement est en très net progrès car ce sont les dirigeants opérationnels qui ont directement œuvré à la mise au point des outils et les ont adoptés, le 6S étant l'exemple le plus probant de cet engagement par les acteurs eux-mêmes.

Le 6S, une initiative Colas aux États-Unis

Le 6S (qui se prononce pratiquement « success » en anglais) est une démarche engagée en 2012 dans les filiales américaines de Colas : à partir de la démarche normalisée du 5S⁽¹¹⁾, un sixième « S » a été ajouté pour « Sécurité », enjeu central chez Colas. Appliquée tout d'abord aux ateliers, la démarche visait à résorber les différences très importantes entre des ateliers impeccables et des ateliers inacceptables.

Malgré le caractère très exigeant de la méthode, le programme se révéla une réussite quasi-immédiate, dont on peut identifier les clés du succès :

- c'est une discipline au quotidien : l'atelier doit être impeccable tous les soirs ;
- c'est une démarche qui engage chacun des membres de l'atelier, avec des tâches précises définissant un « qui-fait-quoi » pragmatique ;

- cela génère de la fierté : les collaborateurs aiment montrer leur lieu de travail à leur famille ;
- elle est animée par une équipe interne de projet, ayant des convictions fortes, à la fois responsable d'une certification interne rigoureuse et passionnée par la pédagogie du concret et le partage des bonnes pratiques.

Aujourd'hui, la démarche est en cours de déploiement sur d'autres types de sites et les chiffres (aux États-Unis) parlent d'eux-mêmes :

- 45 ateliers (73 %),
- 28 usines d'enrobés (25 %),
- 5 usines et/ou dépôts de liants bitumineux (33 %).

1.2.3.1.3. Les programmes transverses opérationnels One Colas

Trois programmes d'efficacité globale ont été lancés dans le cadre du projet stratégique One Colas :

- **One Colas Quarries** pour les activités liées aux granulats. Les objectifs de ce programme sont d'optimiser le portefeuille de sites de carrières, d'améliorer la performance de l'exploitation, d'accroître le volume des ventes et de développer des activités nouvelles. Ce programme, en cours de déploiement, s'appuie sur un ambitieux volet Ressources Humaines destiné aux 4 000 collaborateurs qui travaillent dans ces activités ;
- **One Colas Bitumen** pour les activités liées au bitume. Sur un marché du bitume de plus en plus global, les objectifs de ce programme sont de sécuriser les approvisionnements et de renforcer la présence de Colas sur l'ensemble de la chaîne de valeur : approvisionnement - transport - stockage - distribution - transformation du bitume. Ce programme s'appuie sur une organisation transverse en cours de mise en place ;
- **One Colas Plants** pour les usines d'enrobés bitumineux. Ce programme est en cours de conception.

Chacun de ces trois programmes a pour objectif de bâtir un référentiel commun à travers le monde pour évaluer et améliorer la performance.

(11) La méthode des 5 « S » est une technique de gestion japonaise visant à l'amélioration continue des tâches. Élaborée dans le cadre du système de production de Toyota, elle tire son appellation de la première lettre de chacune de cinq opérations constituant autant de mots d'ordre ou principes simples :

- Seiri (整理, ranger) : supprimer l'inutile ;
- Seiton (整頓, ordre) : situer les choses ;
- Seiso (清掃, nettoyage) : (faire) scintiller ;
- Seiketsu (清潔, propre) : standardiser les règles ;
- Shitsuke (躰, éducation) : suivre et progresser.

1.2.3.1.4. Le BIM

Le BIM (*Building Information Modeling*) se positionne comme le langage universel des chantiers de bâtiment et d'infrastructure. Outil très puissant dont la normalisation représente un chantier considérable mobilisant des milliers de spécialistes à travers le monde, il permet de créer un jumeau numérique des ouvrages, multi-dimensionnel (3D, devise, temps, déchets, nature des matériaux, etc.) et interopérable entre tous les acteurs, qu'il s'agisse de la conception, de la construction, de la maintenance et même de l'exploitation d'un ouvrage. C'est une véritable transformation numérique des métiers de la construction : les gouvernements et les grands clients privés ne s'y sont pas trompés en promouvant cet outil pour leurs grands projets. Pour Colas, le BIM est en passe de devenir le langage universel des métiers du BTP et le recours aux plans en deux dimensions appartiendra bientôt au passé.

Ce langage commun permet le partage et la transmission des méthodes et des solutions constructives partout dans le monde. Dans des métiers où les spécificités locales protégeaient les acteurs, le BIM est la clé d'ouverture à des standards internationaux. Colas, acteur mondial, se doit d'être une force d'entraînement vers cette transparence technique dans ses écosystèmes de travail.

Dans le cadre de cette transformation digitale, Colas est très sensible à l'opportunité que représente le BIM pour un meilleur travail collaboratif entre toutes les parties prenantes d'un chantier et pour une meilleure prise en compte des usages de l'ouvrage tout au long de son cycle de vie. Au sein de Colas, l'équipe BIMbyCO développe des solutions transverses et promeut une vision ouverte et collaborative du BIM : il y a une véritable opportunité pour réduire les conflits trop fréquents sur les chantiers et optimiser la satisfaction multifactorielle (coûts, délais, ergonomie, sécurité, adaptation aux usagers, entretien, etc.) des parties prenantes. Le BIM devient ainsi un authentique système de management partagé.

L'équipe BIMbyCO, qui joue un rôle de tour de contrôle et de promotion, développe la maquette numérique et ses processus associés pour tous les métiers de Colas selon une stratégie globale en central mais aussi dans les filiales grâce à un réseau de 35 correspondants référents. Au démarrage, le BIM était principalement orienté sur le bâtiment. Colas a fortement contribué à l'appliquer, très tôt, au génie civil, au rail, aux routes, aux *pipelines*, à la dépollution et à la déconstruction.

Aujourd'hui, cette équipe étend ses domaines de compétences au CIM (*City Information Modeling*), extension du BIM à une échelle territoriale plus importante, pour proposer de nouveaux usages et services aux différents acteurs d'un territoire ou d'une ville au travers de son jumeau numérique. Ainsi, Colas a déjà signé un partenariat avec la Smart Région Île-de-France et souhaite y contribuer en codéveloppant des usages CIM. Enfin, la nécessité d'une meilleure prise en compte des usages conduit Colas à tester ses solutions nouvelles grâce à des algorithmes compatibles avec le BIM, comme dans le cas du *design* des solutions de marquage lumineux dynamique Flowell®.

Ce travail innovant a été salué à de nombreuses reprises, dernièrement par :

- un BIM d'Or en 2018 pour le chantier de dépollution de la raffinerie SRD de Dunkerque. Cette première mondiale d'application du BIM aux problématiques du sous-sol a été distinguée pour la qualité des développements techniques correspondants et pour la vision de transparence collaborative inscrite au cœur de ce développement ;
- un BIM d'Argent en 2019, en partenariat avec Bouygues Construction, dans la catégorie « projets d'infrastructure » pour le réaménagement du rond-point des Lavandes dans les Bouches-du-Rhône. Afin de faire face à l'augmentation du trafic aérien et d'accueillir 12 millions de voyageurs en 2025, le rond-point des Lavandes, à proximité de l'aéroport d'Aix-Marseille, doit être réaménagé. Pour ce marché de conception/réalisation, une convention BIM a été mise en place afin de définir les objectifs et les rôles de chacun. Le BIM a été inscrit dans les processus métiers pour assurer l'interopérabilité et la bonne compilation des modèles en vue de la synthèse. Le suivi de chantier est également réalisé en BIM, ce qui optimise les revues d'interfaces. Chaque métier possède un modèle indépendant des autres et leur compilation rend plus efficaces les revues de coordination. Le nouveau rond-point devrait être livré en mars 2020.

1.2.3.2. LES ATTENTES DES CLIENTS DE COLAS

À travers la diversité des métiers de Colas et des territoires où il les exerce, un constat s'impose : qu'ils soient publics ou privés, locaux ou globaux, les clients expriment des attentes environnementales et sociétales de façon croissante et les intègrent eux-mêmes de plus en plus dans la conception de leurs projets et dans leurs cahiers des charges ; les attentes sociétales sont en effet de plus en plus marquées et s'expriment par une demande croissante pour un cadre de vie plus satisfaisant, en milieu urbain notamment (recherche d'une ville apaisée où les espaces verts et la mobilité douce ont toute leur place, vision de la ville comme un écosystème complet intégrant l'eau, le recyclage des déchets, la biodiversité, etc.), au-delà des seules considérations performancielles des infrastructures.

Dans ce contexte, Colas constate que les appels d'offres en lien avec ses métiers de base (la route et le rail) demandent régulièrement des prestations de génie écologique : entretien ou reconstitution de milieux naturels, restauration de milieux dégradés, gestion des ressources naturelles, pilotage des fonctions et services écosystémiques, rétablissement de continuités écologiques, limitation des impacts de l'artificialisation du territoire, lutte contre les espèces invasives, etc. (se reporter à la partie 1.2.6 - Environnement et Carbone).

Les clients finaux de Colas sont les usagers des infrastructures qu'il construit ou entretient, et les clients de Colas, notamment les clients publics et en particulier les élus locaux, sont très réceptifs à la diversité de leurs attentes. Le cas de la sécurité est particulièrement marqué : la sécurité routière et ferroviaire est un enjeu clé par sa sensibilité sociétale dans tous les pays, enjeu que Colas prend en compte régulièrement dans ses solutions techniques et avec Aximum, sa filiale de sécurité et de signalisation ; à l'inverse, les infrastructures de mobilité ne présentent pratiquement pas de risques ou d'impacts directs sur la santé des utilisateurs, contrairement à la circulation automobile par exemple.

Enquête sur les attentes concrètes de ville durable

En 2019, la Direction Marketing a lancé une étude afin de cerner l'intérêt réel des clients pour les problématiques liées à l'environnement et au cadre de vie en milieu urbain dense.

Au travers de 25 entretiens réalisés sur deux territoires pilotes (les métropoles de Lyon et de Nantes en France), l'étude a mis en évidence les priorités environnementales des décideurs locaux et leurs domaines concrets d'application. L'environnement est une évidence et une orientation de long-terme pour les collectivités. Si le consensus émerge autour des thèmes du transport, de la végétalisation et de la biodiversité, de la dépollution des sols industriels ou du recyclage et de la préservation de la ressource, le choix des priorités dépend de multiples facteurs locaux, liés à l'histoire urbaine, à la culture, à la géographie ou à la topographie des territoires urbains : par exemple, la ville de Nantes met l'accent sur un impératif de végétalisation dans le cadre des projets de réaménagement urbain tandis qu'à Lyon la question environnementale fait d'abord émerger le thème de la gestion de l'eau et la végétalisation est approchée d'une façon plus fonctionnelle pour faire face aux îlots de chaleur urbains.

Dans toutes les configurations, la qualité d'usage de l'espace urbain issu des choix municipaux est au cœur de l'acceptabilité par les citoyens et aussi un enjeu d'attractivité territoriale. Les citoyens sont en attente d'une ville apaisée, d'une attention plus poussée au paysage urbain et d'une capacité à repenser la ville et ses flux face aux nouveaux comportements et nouvelles mobilités. Ils perçoivent le patrimoine culturel et naturel de la ville comme un tout indissociable : dans ce contexte, l'enjeu de durabilité des aménagements urbains constitue un véritable carrefour d'injonctions contradictoires qui peut mener la ville vers un état de chantier permanent.

Pour les métiers de Colas, l'étude a fait émerger de grandes attentes concrètes :

- solutions de revêtements perméables ;
- solutions sans hydrocarbures (après-pétrole) ;
- revêtements alternatifs aux enrobés bitumineux ;
- enrobés tièdes ou à froid ;
- longévité accrue et moindres coûts d'entretien des infrastructures.

Dans leur attribution des marchés, il continue toutefois d'exister une certaine réticence des clients à pondérer plus fortement ces enjeux vers une logique d'attribution au mieux-disant RSE : la contrainte de prix reste forte et la crainte d'un reproche de favoritisme reste présente. Il en résulte que Colas dispose d'une liberté très limitée pour modifier ses produits et ses ouvrages puisque, dans la plupart des pays où il opère, il est interdit de proposer des variantes à la solution de base décrite dans les appels d'offres publics ; les services achats des grands donneurs d'ordre privés suivent une tendance comparable. En France toutefois, il est possible de faire des propositions modificatives, souvent limitées et pour certains marchés publics seulement, tandis que la commande privée continue d'être plus réceptive. Au Royaume-Uni et plus généralement dans les pays à réglementation d'inspiration britannique, la tradition des offres à objectifs performanciers devrait permettre de développer des expériences prenant en compte le coût global ; les contraintes budgétaires et une vision court-termiste prennent cependant souvent le dessus et freinent ces évolutions contractuelles globalement salutaires. Il existe ainsi un modeste espace d'innovation pour contribuer à l'évolution du marché et c'est un domaine où Colas s'est toujours fortement investi.

1.2.3.3. R&D

La Recherche fait partie de l'ADN de Colas : c'est grâce à l'invention de l'émulsion de bitume sous le nom de Cold Asphalt (dont Colas est l'abréviation) que Colas a commencé d'exister il y a 90 ans.

En lien avec la mission de Colas de développer des solutions d'infrastructure pour une mobilité responsable, les grands axes de déploiement de la R&D et de l'innovation de Colas prennent en compte aussi bien la satisfaction des attentes sociétales des clients et des citoyens en général que sa politique environnementale en ce qui concerne les produits, en favorisant des techniques et l'utilisation de substances plus compatibles avec l'environnement. Ainsi, les démarches d'innovation et de Recherche & Développement sont bâties pour apporter plus de confort, de mobilité et de sécurité aux utilisateurs tout en limitant les impacts négatifs sur l'environnement. Les méthodes employées pour développer ces nouveaux produits et solutions allient l'éco-conception à l'analyse du cycle de vie (ACV).

1.2.3.3.1. Sécurité routière

La R&D de Colas travaille dans plusieurs domaines pour répondre aux enjeux de sécurité routière, en particulier :

- l'élaboration d'une gamme de revêtements performants permettant une meilleure adhérence des pneumatiques (produits rugueux et/ou drainants pour limiter les effets de perte d'adhérence par temps de pluie ou améliorer la distance de freinage) ;
- l'amélioration de la visibilité (travaux sur le marquage au sol par temps froid ou humide, et la nuit) ;
- la fabrication d'équipements de sécurité de la route (filiale sécurité signalisation Aximum).

1.2.3.3.2. Bruit

Pour réduire les nuisances sonores liées à la circulation routière, Colas conçoit des revêtements routiers plus silencieux qui permettent un abaissement jusqu'à 9 dB du bruit de roulement des véhicules (Nanosoft®, Rugosoft® ou produits équivalents). 375 400 tonnes ont été produites en 2019 contre 393 600 tonnes en 2018, soit une baisse d'environ 5 % reflétant une variabilité des marchés de travaux sans signification particulière.

1.2.3.3.3. Adaptation au changement climatique

Pour s'adapter aux contraintes liées au changement climatique, Colas élabore de nouveaux produits en modifiant la formulation de produits existants, en recherchant des liants et des nouveaux matériaux ou en mettant en œuvre des expérimentations de rupture.

En ce qui concerne la formation des îlots de chaleur urbains, Colas a commencé par une démarche d'échanges académiques afin de bien comprendre les mécanismes complexes d'interaction et de rétroaction caractérisant ce phénomène qui préoccupe les responsables des grandes agglomérations dans le monde. En parallèle, Colas poursuit un programme expérimental rigoureux de caractérisation thermodynamique adaptée aux matériaux du BTP et se porte volontaire pour participer aux programmes de mesure et d'expérimentation en vraie grandeur lancés par plusieurs municipalités. Ce sujet constitue un thème d'élaboration de solutions collaboratives impliquant la gestion de l'eau, le big data, l'urbanisme, les matériaux, les sciences humaines et sociales, etc. : c'est un des éléments essentiels de la ville (durable) du futur. Le CST travaille notamment sur des revêtements à haut pouvoir drainant permettant d'absorber les eaux de pluie dans des logiques de rafraîchissement urbain.

D'une façon plus générale, la présence de Colas sous tous les climats du monde lui permet d'accompagner le changement climatique en transférant des techniques et des savoir-faire déjà développés sur des territoires plus chauds ou historiquement soumis aux aléas des grandes tempêtes et des ouragans.

1.2.3.3.4. Chimie verte

Des recherches sont en cours pour la mise au point de liants ou de tensioactifs écoresponsables en appliquant les douze principes de la « Chimie Verte »⁽¹²⁾, notamment en introduisant des composants biosourcés issus de ressources marines et forestières, en réduisant les températures de production ou en limitant les émissions de gaz à effet de serre. Le travail se concentre sur l'utilisation de déchets ou de matières premières renouvelables qui n'interfèrent pas avec les productions destinées à l'alimentation humaine (risque de flambée des prix des huiles ou des céréales) ou ne fragilisent pas les écosystèmes sauvages (déforestation pour la production d'huile par exemple) : le problème en effet est que, pour la seule substitution au bitume d'un liant à base d'huile végétale, il faudrait consacrer des surfaces de culture du même ordre que le tiers des surfaces cultivées de l'Union européenne. En outre, dans le cadre de la maîtrise du risque chimique, Colas fait réaliser et encourage des travaux de caractérisation toxicologique menés sur des produits issus de cette chimie de substitution (perturbateurs endocriniens notamment).

1.2.3.4. SOLUTIONS INNOVANTES ET DURABLES POUR UN MEILLEUR CADRE DE VIE

Les solutions innovantes déployées ou faisant l'objet de chantiers d'application sont destinées à améliorer la fluidité de circulation dans les villes, faciliter les déplacements des citoyens et répondre aux problématiques des collectivités locales en prenant en compte les contraintes énergétiques et environnementales. Ces innovations améliorent ainsi le cadre de vie et la sécurité des citoyens. Colas est également présent sur des marchés de transformation et de végétalisation de la ville. La structure MobilitybyColas développe et propose des solutions numériques performantes et concrètes répondant aux nouveaux besoins de mobilité non seulement des collectivités locales mais aussi des citoyens, un des enjeux étant de mieux répondre à plus de besoins de mobilité et de favoriser le plurimodal sans augmenter proportionnellement la superficie des infrastructures (critère de limitation de la croissance de l'artificialisation des sols).

1.2.3.4.1. Wattway

La production d'électricité photovoltaïque est considérée comme une des principales solutions de la transition énergétique mondiale ; or, il s'agit d'une production qui nécessite de vastes surfaces disponibles ensoleillées. Ce problème est particulièrement aigu dans les pays à forte densité de population ou d'activité agricole : les surfaces disponibles en toitures ne suffisent pas à assurer la production envisagée tandis que les fermes photovoltaïques, très performantes, se heurtent à des problématiques de concurrence dans l'usage des sols (agriculture, espaces naturels, paysages). Par le biais de son innovation Wattway, Colas permet d'accéder à une surface disponible importante, dont le potentiel pourrait assurer une partie des besoins d'un pays en production d'électricité photovoltaïque sans perturber les autres usages des sols.

Lancé en 2015, Wattway avait remporté un Trophée Solutions Climat à l'occasion de la COP 21. Le jury composé d'experts des ressources et du climat avait décerné à Colas un Coup de cœur Grand groupe dans la catégorie « Atténuation ». Wattway est une innovation française brevetée au terme de cinq années de recherche menées par Colas et l'INES⁽¹³⁾. C'est le premier revêtement routier photovoltaïque au monde qui produit de l'électricité grâce à l'énergie solaire, propre et renouvelable, tout en permettant la circulation de tout type de véhicule. Depuis 2015, une quarantaine de chantiers d'application ont permis de

(12) Tels que définis en 1998 par les professeurs Paul T. ANASTAS et John C. WARNER des universités de Yale et Boston.

(13) Institut National [français] de l'Énergie Solaire.

tester la robustesse de Wattway dans différentes parties du monde. Ces chantiers de tailles diverses ont été mis en œuvre pour tester des usages multiples : alimenter l'éclairage public ou le mobilier urbain (en Métropole, à La Réunion, en Grande-Bretagne), fournir en électricité des bornes de recharge de véhicules électriques, produire un complément d'énergie pour des bâtiments (bureaux, mairies, etc.) (en France, au Canada, aux États-Unis, au Japon, au Luxembourg), approvisionner le réseau local en énergie (à Monaco, en France, aux Pays-Bas). Ces expérimentations en conditions réelles très diversifiées ont permis d'améliorer la robustesse de Wattway et de lancer en 2019 la commercialisation de Wattway Pack, première étape avant la commercialisation de surfaces solaires circulables de plus grande superficie.

Wattway Pack, solution d'autonomie énergétique pour les équipements en bord de voirie sans raccordement au réseau

Colas a capitalisé sur les retours d'expérience et a développé une nouvelle génération de dalles photovoltaïques plus robustes et plus économiques, dont la performance s'est améliorée de plus de 20 %. Wattway Pack est une solution clé en main composée de trois à douze dalles photovoltaïques circulables destinées à produire, fournir et stocker en toute autonomie de l'énergie renouvelable pour des équipements en bord de voirie. Ce dispositif est particulièrement adapté aux zones blanches énergétiques mais aussi lorsque le

raccordement est techniquement contraint et coûteux. Il permet d'alimenter directement des bornes de recharge de vélos ou trottinettes électriques, du mobilier urbain connecté, des caméras de surveillance, des panneaux à message variable, etc. Wattway Pack représente un pas important vers la Smart Road et l'ajout de fonctionnalités à la route via l'intégration d'électronique dans la chaussée. En avril 2019, Wattway Pack a obtenu le label de la Fondation Solar Impulse.

1.2.3.4.2. Flowell® : une signalisation dynamique pour une route intelligente et modulable

Dans le même esprit, Flowell®, créé en 2017, permet d'éviter d'accompagner la croissance du trafic par une augmentation proportionnelle des surfaces d'infrastructures de mobilité, en optimisant les usages des surfaces de chaussée existantes. Il s'agit d'une solution de signalisation dynamique, évolutive et modulable, dont l'objectif est d'optimiser l'espace urbain, la fluidité du trafic, la sécurité et la cohabitation des multiples formes de transport. Flowell® permet de structurer l'espace partagé des routes et des voiries urbaines grâce à un dispositif basé sur le pilotage dynamique d'une signalisation lumineuse. Installée sur la voirie existante, Flowell® offre une grande flexibilité et adapte en temps réel la chaussée aux besoins des collectivités en zone urbaine comme en zone rurale. Ainsi, Flowell® fluidifie le trafic sur les voies de circulation existantes en donnant la priorité à certains usagers sur des périodes de temps précises.

Par exemple, les collectivités peuvent transformer une place de livraison le jour en place de stationnement la nuit, créer des espaces de dépose-minute éphémères aux abords des écoles, ou encore assurer la sécurisation de passages piétons en renforçant leur visibilité et celle des piétons par une mise en lumière du marquage. Plusieurs sites pilotes ont été déployés pour tester la solution en conditions réelles. L'enjeu est de bénéficier du retour d'expérience des collectivités et des usagers sur la pertinence des applications, leur ergonomie et leur intégration en milieu urbain. Par exemple, en Vendée, un zébra marquant un arrêt de bus et s'illuminant à l'arrivée des cars de ramassage scolaire est en cours d'expérimentation. À Mandelieu-la-Napoule, c'est un carrefour réputé dangereux qui a été équipé. Les comportements des automobilistes avaient été évalués avant l'implantation de Flowell® et des mesures ont été effectuées depuis ; un changement a pu être observé qui révèle une conduite plus apaisée, des risques atténués et, par conséquent, une plus grande sécurité pour les piétons.

1.2.3.4.3. ANAIS (Acquérir-Numériser-Analyser-Informer-Sécuriser) : Road as a service

ANAIS est une offre sur mesure destinée aux grandes collectivités territoriales (départements français, cantons suisses ou comtés nord-américains par exemple) qui permet d'anticiper les besoins d'entretien et de maintenance du patrimoine routier et d'optimiser les coûts des infrastructures. Complémentaire aux méthodes d'analyse préventive du réseau routier (SURE et ISRI), ANAIS utilise ces méthodes en les enrichissant grâce au numérique. C'est un service innovant d'aide à la décision pour l'aménagement des infrastructures. Des données embarquées de presque accidents permettent de géolocaliser des zones d'alerte et l'analyse continue mesure l'impact des travaux pour l'amélioration de la sécurité routière. Ce service est actuellement mis à disposition pour une gestion préventive du patrimoine routier dans le département de l'Eure-et-Loir.

1.2.3.4.4. Moov'Hub : Mobility as a service

Pour gérer dynamiquement le stationnement urbain, fluidifier le trafic et répondre aux enjeux des collectivités, Colas a créé une solution digitale intégrée de services de mobilité : Moov'Hub. Cette solution est actuellement en développement sur le campus de Paris-Saclay. L'Établissement Public d'Aménagement Paris-Saclay, en partenariat notamment avec la Communauté d'agglomération Paris-Saclay, est un des pilotes du déploiement de ce service mutualisé et innovant qui allie mobilité et numérique. Moov'Hub est en premier lieu une application sur *smartphone* permettant à l'utilisateur d'être informé en temps réel de la disponibilité des places de stationnement public ou privé ainsi que des services qui leur sont associés (tarifs, horaires, recharge électrique, ...), d'être guidé vers une place correspondant à ses besoins, ou de se voir proposer des alternatives de mobilité en cas de congestion, et de payer son déplacement multimodal via cette unique application. Moov'Hub s'adresse ainsi aux collectivités pour leur proposer un outil de régulation de l'espace public, avec une gestion optimisée des places inoccupées et des flux de mobilité dans un environnement urbain.

1.2.3.4.5. Qievo

La multiplication des chantiers dans les grandes villes (nouveau quartier durable, implantation d'infrastructure de mobilité, ...) a des impacts considérables sur la circulation et la qualité de vie. Le digital peut apporter des solutions performantes pour décongestionner les zones de chantiers et leurs abords, et répondre aux problématiques d'acceptabilité de ces chantiers par les citoyens. Avec Qievo, l'ambition de Colas est de proposer un outil complet et dynamique qui offre une vision globale en temps réel des flux logistiques autour des chantiers. En une interface unique, la plateforme numérique a un double objectif : optimiser les flux entrants et sortants des chantiers, limiter les nuisances pour les riverains et les usagers en dirigeant les camions de chantier vers des itinéraires dédiés, limitant ainsi les congestions. Qievo est actuellement déployé dans le quartier de la Part-Dieu, à Lyon, où une cinquantaine de chantiers ont été lancés simultanément pour transformer les services et le cadre de vie de ce territoire urbain dense autour d'une des principales gares ferroviaires de France.

1.2.3.5. GOUVERNANCE DE L'INNOVATION ET PARTENARIATS

La gouvernance de l'innovation est assurée par la Direction du Développement Responsable et de l'Innovation (DDRI) qui propose, organise et met en œuvre des projets. Son action est complétée par le « Colas Innovation Board » (CIB), organe de gouvernance placé au niveau de la Direction Générale et regroupant à la fois des représentants du Comité de Direction Générale et des membres de la DDRI : ce CIB définit les grands axes d'innovation et émet des arbitrages sur les sujets majeurs. La centaine de projets d'innovation émanant d'initiatives des filiales dans le monde et portant sur des thèmes divers comme l'amélioration des conditions de travail des compagnons, l'efficacité énergétique, l'optimisation du transport ou l'utilisation du digital sur les chantiers, sont coordonnés au niveau de la DDRI, qui suit leurs progrès et leur mutualisation avec les filiales potentiellement concernées. Cette gouvernance structurée est particulièrement vigilante sur la maîtrise des étapes qui séparent la preuve de concept de la mise sur le marché d'un produit fiabilisé : c'est un enjeu complexe dans les métiers de Colas chez lesquels la durée de vie des produits est élevée, l'empirisme est indispensable compte tenu de la diversité des climats et des conditions d'usage, les volumes sont très élevés et la sensibilité au prix très forte.

Au niveau *corporate*, Colas développe de nombreux partenariats en France et à l'International pour développer ses savoirs et savoir-faire mais aussi pour adapter ses activités aux enjeux de demain, et ce selon plusieurs axes :

- des partenariats académiques sont mis en œuvre tant auprès d'universités ou d'écoles (comme les Universités de Birmingham au Royaume-Uni ou d'Alberta au Canada, l'École Centrale ou l'ESTP en France, le MIT à Boston, l'Université de Galway en Irlande, etc.) que d'organismes ou de sociétés savantes (Ineris, CEA Tech, INES, FRB, IFFSTTAR, CEREMA) à des fins scientifiques ou de recherche et développement ;
- des partenariats avec des organismes du domaine de l'innovation sont développés :
 - avec des structures d'incubation de start-up comme Via ID (solutions innovantes de mobilité),
 - avec des start-up dans le cadre de ses projets d'innovation ; à titre d'illustration, on peut citer le partenariat avec la société RB3D pour développer l'ExoPush (cf. encadré ci-dessous), la mise en place d'une plateforme d'industrialisation des données avec Dawex, avec Wisebim dans le domaine du BIM, ou encore avec Apilab et BeeOdiversity sur la préservation de la diversité génétique des abeilles et sur l'usage de ruches comme bioindicateur global, etc. ;
- des partenariats d'expérimentation avec des collectivités locales, comme la participation au projet conduit par Sidewalk Labs (groupe Alphabet) avec la municipalité de Toronto ;
- des partenariats avec de grands groupes de différents secteurs : Michelin, avec lequel plusieurs axes de travail sont mis en œuvre notamment en matière de recyclage ou portant sur les futurs usages de la route ; Volvo, avec qui des technologies visant à renforcer la sécurité autour des engins sur les chantiers sont expérimentées ;
- des partenariats avec des pôles d'innovation ou de compétitivité au sein du secteur de la construction pour faire progresser la profession en matière de digitalisation et de traçabilité des informations mais aussi pour travailler sur la transformation numérique et écologique (Constructlab, Cap Digital) ou pour des expérimentations grandeur nature de solutions innovantes (eLyon Euréka Confluence, Transpolis) :
 - avec des organismes de normalisation comme Mind sur la normalisation du BIM dans les infrastructures ;
 - avec des fondations d'entreprise comme la Fondation d'entreprise de Recherche collective pour la Construction et les Infrastructures (Ferec), qui contribue au travers de ses projets nationaux et européens à la recherche dans le secteur des travaux publics ;
- etc.

Colas et RB3D : partenariat d'innovation entre une PME et un grand groupe

RB3D est une PME qui développe des robots d'assistance aux efforts pour les applications de port de charges lourdes et de travail avec outil. Ces robots d'assistance physique ont pour objectif d'apporter puissance et endurance pour augmenter l'efficacité et effectuer des tâches manuelles pénibles sans risque d'apparition de troubles musculosquelettiques (TMS).

Colas est partenaire investisseur de RB3D pour le développement d'ExoPush, un exosquelette destiné

à équiper les collaborateurs exécutant des tâches manuelles d'application d'enrobés. Les objectifs de ce partenariat sont pour Colas de réduire la pénibilité et pour RB3D de commercialiser un nouveau produit.

79 ExoPush sont actuellement en service chez Colas en Métropole, tandis que des tests sont en cours au Canada, au Maroc et dans sept pays européens.

1.2.3.6. ACHATS RESPONSABLES

Comme précisé en introduction, une entreprise ne peut plus limiter sa responsabilité sociétale et environnementale à son seul périmètre propre. Un juste équilibre doit être établi entre partenaires respectueux de la spécificité et de l'autonomie de l'autre afin de mettre en place un écosystème amont responsable. Les clés d'une telle relation sont le dialogue et la recherche des enjeux essentiels de RSE pour éviter la dispersion et l'irritation sur les sujets plus mineurs.

C'est ainsi que la politique d'achats responsables de Colas s'inscrit dans sa politique de Développement Responsable et se veut pragmatique, adaptée aux différents segments d'achat ainsi qu'aux activités et à la culture décentralisée de Colas. Elle a pour but de prendre en compte les contraintes liées à la multitude des fournisseurs (plus de 120 000 fournisseurs directs), les risques liés aux dépenses de nature différente en fonction des territoires et à la capacité de Colas de pouvoir agir sur ses fournisseurs incontournables. Cette stratégie a pour objectif d'établir un cadre pour construire une relation durable et équilibrée entre Colas et ses parties prenantes achats.

Les engagements de la Direction des Achats du groupe Colas en matière de RSE se définissent selon trois axes principaux :

1.2.3.6.1. Mettre en œuvre une politique globale en matière d'achats responsables

Définir en collaboration avec les décideurs concernés les notions de fournisseurs, sous-traitants et prestataires : la définition de ces notions permettra de déterminer les critères RSE qui peuvent être appliqués aux fournisseurs, sous-traitants et prestataires ainsi que les actions coordonnées qui leur seront attribuées. Cette démarche sera à croiser avec les risques identifiés dans la cartographie, les familles d'achats et les caractéristiques propres à chaque territoire. Ces notions seront formalisées avec la cartographie des risques avant la mi-2020.

Élaboration de la démarche :

- la méthodologie employée pour professionnaliser l'approche des risques RSE en matière d'achats a pour objectif d'évaluer non seulement les risques nets dans leur ensemble mais aussi ceux pouvant relever du Devoir de Vigilance afin que des plans d'action puissent être mis en place d'une manière globale mais aussi en fonction de la spécificité des territoires d'implantation de Colas. Cette analyse est effectuée en fonction des différents segments d'achat et de leur nature. La cartographie des risques RSE en cours d'élaboration sera envoyée à chaque filiale pour commentaire/correction avant la fin mars 2020 ;
- une approche *top down* est nécessaire pour lancer l'exercice de cartographie auprès des différentes filiales. Cet exercice doit être complété par une démarche *bottom up* permettant de faire remonter les risques RSE identifiés au plus proche du terrain et les plans d'action associés ;
- cette cartographie donnera lieu au cours du premier semestre 2020 à l'élaboration d'une démarche formalisée qui résumera les principes et les process adoptés ; elle sera diffusée non seulement à la filière Achats dans le monde mais aussi à tout collaborateur susceptible de contracter avec un fournisseur/sous-traitant/prestataire ;
- les plans d'action seront ensuite mis en œuvre (2^{ème} semestre 2020) et seront déployés par nature d'achat au niveau du groupe Colas et en fonction de la spécificité des territoires d'implantation ;
- ces plans d'action distingueront deux groupes de fournisseurs, sous-traitants ou prestataires :
 - ceux qui sont gérés par les équipes Achats, en central ou en local, par exemple parce qu'ils donnent lieu à un contrat-cadre, ou que leur criticité relève du Devoir de Vigilance,
 - ceux qui ne sont pas gérés directement par les Achats ;
- des indicateurs de moyens et de résultats complèteront ce dispositif (fin 2020, début 2021).

Les éléments de RSE issus de cette cartographie deviendront partie intégrante de la procédure Achats du groupe Colas.

Démarche adaptée aux territoires : pour encadrer les actes d'achats sur les territoires auprès du deuxième groupe (cf. plus haut), il sera mis en place un guide, reprenant certains principes applicables à l'achat de produits et de services en matière de respect des droits humains, de performances environnementales, sociales ou éthiques (fin 2020, début 2021).

Relation équilibrée avec les fournisseurs : les deux sujets suivants sont à prendre en compte particulièrement

- **dépendance économique :** il a été demandé aux filiales d'effectuer une évaluation des fournisseurs à risque (exemple du transport de matériaux : un chauffeur a son propre camion et travaille essentiellement avec une ou plusieurs agences Colas sur un même territoire). Si tel est le cas, le processus consiste à faire remonter l'information au responsable de la filiale et à mettre en place un plan d'action. Ce plan peut aboutir à ne rien entreprendre pour des raisons diverses ou à définir les actions nécessaires pour réduire la dépendance. (À ce jour, aucun système d'information généralisé ne permet une telle identification à quelque niveau que ce soit - filiale, pays, *corporate*) ;
- **délais de paiement :** un travail est engagé avec les Directions financière et comptable afin que les paiements se déclenchent automatiquement quand la facture est conforme à la commande réceptionnée. Certains contrats sont revus afin d'éviter les écarts entre la commande et la facture. C'est par exemple le cas pour la location de matériel : il existe un tarif dégressif en fonction du nombre de jours d'utilisation ; celui-ci est susceptible d'engendrer des écarts entre la commande et la facture, et par conséquent des retards importants de paiement. C'est pourquoi la décision prise est d'arrêter les tarifs dégressifs pour les contrats France Métropolitaine déployés dans le Système d'Information des Achats. Pays par pays, au fur et à mesure du déploiement de ce système d'information, les décisions seront prises avec les Directions financières des filiales.

Indicateurs : à partir de 2021, le déploiement de cette démarche globale sera accompagné par la mise en place progressive d'indicateurs de suivi et de performance dans un système d'information adapté, certains d'entre eux ayant vocation à alimenter la Déclaration de Performance Extra-Financière de Colas. Par exemple :

- dès 2019, figure dans le texte de la présente DPEF le pourcentage de collaborateurs de la filière Achats ayant signé la charte de déontologie des Achats et ayant suivi la formation éthique et conformité des achats. Ces indicateurs pourront être audités à partir de 2020.

Politique d'audit : le contrôle de la mise en place de la démarche s'exercera de plusieurs façons :

- dès l'exercice 2020, la Direction des Achats définira une stratégie d'audit pour le premier groupe, après une phase de test ;
- dès l'exercice 2021, la Direction des Achats définira une méthodologie de suivi pour la mise en place effective de ses consignes pour le second groupe. La Direction de l'Audit sera ensuite en mesure de vérifier la qualité du processus lors de ses audits généralistes de filiales.

1.2.3.6.2. Capitaliser sur les actions existantes

Aujourd'hui, Colas peut capitaliser sur des actions existantes en matière de responsabilité achats :

Les matériaux

- hormis pour le bitume, les achats de matériaux sont réalisés localement ;
- l'approche par les risques de l'ensemble de ces achats (bitume compris) permettra de déterminer les leviers d'action sur lesquels Colas peut s'appuyer pour qu'une démarche conjointe avec le fournisseur puisse aboutir à mieux prendre en compte les critères de RSE.

Dépenses d'investissement : un questionnaire RSE a été mis en place par la Direction des Achats et la Direction Équipement ; les fournisseurs qui feront l'objet d'appels d'offres CAPEX en 2020 devront y répondre. Les critères RSE feront partie intégrante de l'évaluation globale des fournisseurs.

Charte RSE fournisseurs du groupe Bouygues : la charte RSE fournisseurs du groupe Bouygues est systématiquement adossée à l'ensemble des achats : contrats cadre et achats ponctuels ; elle est aussi intégrée aux conditions spécifiques d'achat. Il s'agit d'une annexe aux clauses des contrats. Elle a été diffusée sur tous les territoires.

Contrats de sous-traitance : une action est en cours avec la Direction de la Sécurité mais aussi avec Colas Projects pour étendre à d'autres types de sous-traitance la démarche déjà en place pour la location de matériel avec chauffeur.

Prise en compte de l'impact carbone dans les appels d'offres pour les achats de parcs à liants, d'usines d'enrobage, de véhicules et de camions. Un travail est déjà en cours avec la Direction Matériel et la Direction de l'Innovation. Ce travail sera approfondi et formalisé dans le cadre de la politique carbone de Colas en coordination entre toutes les Directions concernées.

- politique volontariste pour les véhicules par le TCO (*Total Cost of Ownership*) : moins on consomme, plus on est performant ;
- partenariat avec des constructeurs d'engins pour expérimenter des équipements fonctionnant à l'électricité plutôt qu'aux carburants fossiles (exemple des pelles) ;
- un des axes d'engagement est de continuer à monter des partenariats avec des constructeurs pour faire de nouvelles expérimentations.

Prise en compte de la sécurité et de la qualité de vie au travail

- partenariat avec Volvo et l'École Polytechnique Fédérale de Lausanne pour élaborer une « bulle de sécurité » sur les engins ;
- action avec des loueurs de matériel pour inclure l'exosquelette dans leur gamme d'outils accessibles et contribuer à la démocratisation de cette technologie (en France) ;
- évaluation ergonomique des cabines d'engin telle qu'initiée chez Colas Suisse.

Vêtements de travail : lors du renouvellement des tenues de travail en 2013, Colas avait veillé à ce que certains vêtements soient réalisés en intégrant des exigences d'environnement, de commerce équitable, d'ergonomie, de relations sociales, etc. (labellisation Fairtrade Max Havelaar, fibre de coton biologique cultivé au Mali sans OGM ni pesticides dangereux avec une action sociétale auprès des producteurs, tissage dans des usines européennes certifiées ISO 14001, teintures labellisées OEKO TEX® catégorie 100) confirmée par des audits pour vérifier la conformité du dispositif. À l'époque, Colas était l'un des principaux commanditaires français en matière d'achat de coton biologique et avait acquis une certaine notoriété auprès des parties prenantes externes. Aujourd'hui, il s'agit de renforcer le dispositif de suivi et d'étendre la démarche pour l'adapter aux vêtements fabriqués pour les filiales des pays dits du Sud (Madagascar et Maroc, notamment).

Fournisseurs employant du personnel en situation de handicap : Colas travaille déjà avec de nombreux ESAT et EA en France. Il s'agit ici de capitaliser sur ce retour d'expérience afin d'en augmenter le volume en France et de mettre au point des démarches comparables à l'International.

1.2.3.6.3. Développement du professionnalisme des collaborateurs et collaboratrices de la filière achats

Former les acheteurs (charte déontologique et formation éthique et conformité en 2019, formation à la RSE en 2020) :

- chaque nouveau collaborateur de la filière Achats reçoit à son arrivée la charte de déontologie et la signe ; à ce jour environ 70 % des acheteurs Colas dans le monde l'ont signée ;
- des formations à l'éthique et à la conformité bâties en collaboration avec la Direction Juridique sont dispensées à tous les collaborateurs de la filière Achat, et ce quel que soit le niveau hiérarchique du collaborateur. Plus de 50 % des acheteurs dans le monde ont été formés en 2019 et ces formations se poursuivront en 2020 ;
- mettre en place une formation spécifique sur la RSE selon trois critères : les principes globaux de la RSE et de l'achat responsable, la politique RSE de Colas, l'achat responsable chez Colas.

Poursuivre la collaboration interne avec les filières Sécurité, Technique, Environnement, Juridique, Équipement, etc.

1.2.4. Capital humain

Le projet One Colas RH est l'un des chantiers transverses de One Colas. Ce projet a pour objectif d'approfondir les principales politiques et de mettre en œuvre des plans d'action pour l'ensemble des filiales de Colas dans le monde. Il porte la stratégie Ressources Humaines en la déclinant selon sept axes de travail :

- la sécurité, en développant une culture Sécurité à l'échelle mondiale (cf. partie 1.2.4.4 - Protéger)
- l'éthique, en lien avec la politique conformité de Colas, en faisant respecter les programmes de conformité dans tous les pays d'implantation (cf. partie 1.2.4.3 - Développer) ;
- les valeurs et les engagements, dont les objectifs sont de faire évoluer les pratiques managériales et d'internationaliser les ressources humaines (cf. partie 1.2.4.2 - Fidéliser) ;
- la gestion des Ressources Humaines, en anticipant l'adaptation des compétences des collaborateurs et en faisant grandir les talents dans le respect de la diversité (cf. partie 1.2.4.1 - Attirer et intégrer) ;
- la transformation digitale, afin d'harmoniser les processus RH dans le monde (cf. partie 1.2.4.3 - Développer) ;
- la marque employeur, afin de développer l'attractivité de Colas (cf. partie 1.2.4.1 - Attirer et intégrer) ;
- l'accélération du partage des connaissances dans le Groupe, en mettant au point des plateformes ouvertes à tous les collaborateurs et collaboratrices dans le monde (cf. partie 1.2.4.3 - Développer).

Colas met en œuvre cette stratégie en déployant une politique de responsabilité sociale sur l'ensemble des territoires où il est implanté selon quatre priorités :

- **attirer et intégrer** de nouveaux talents en s'entourant d'hommes et de femmes reflétant la pluralité de la société civile (diversité culturelle, ethnique, d'âge, de genre, de formation initiale, etc.), en adoptant des principes de non-discrimination, en mettant en place des politiques de recrutement dynamiques pour les futurs embauchés, alternants et stagiaires, et, en favorisant l'égalité de traitement et de promotion entre les hommes et les femmes ;
- **fidéliser** les collaborateurs et les collaboratrices en mettant en place des actions favorisant une bonne qualité de vie au travail, en veillant à l'équilibre vie privée/vie professionnelle, en offrant des rémunérations et des avantages sociaux adaptés et en créant les conditions nécessaires au dialogue social ;
- **développer** les compétences des salariés pour renforcer leurs savoir-faire et les faire évoluer vers plus de responsabilités, pour augmenter leur employabilité mais aussi pour permettre à Colas d'améliorer sa performance économique et d'anticiper l'évolution de ses métiers ;
- **protéger** les collaborateurs et les collaboratrices est un axe majeur. À la Sécurité est attaché un objectif : « zéro accident ». L'analyse des risques et l'étude de la causalité en matière de santé et de sécurité permettent d'établir des plans d'actions adaptés et structurés et d'instaurer une démarche d'amélioration continue pour prévenir les accidents et les maladies.

1.2.4.1. ATTIRER ET INTÉGRER

Les Travaux Publics sont traditionnellement un secteur d'activité moins attractif que d'autres et confronté à des difficultés d'embauche, quels que soient les postes proposés et les compétences requises. Face à ce constat lié notamment à une méconnaissance des métiers et à l'image en demi-teinte de la profession, Colas met en place une politique active pour attirer les talents de demain, notamment en promouvant une marque employeur forte et authentique et en encourageant la diversité sous toutes ses formes : aujourd'hui, l'entreprise se doit d'être le reflet de la pluralité de la société civile, cette dernière étant constituée de femmes et d'hommes d'une grande diversité culturelle, ethnique, religieuse, d'âge, d'éducation/de formation, de mode de consommation, etc. Colas s'adapte à cette réalité, y trouve un élément de richesse de son capital humain et l'intègre dans ses pratiques RH.

1.2.4.1.1. Une stratégie dynamique

La Direction des Ressources Humaines s'attache à renforcer l'attractivité de Colas et à diversifier ses sources de recrutement pour bénéficier d'une plus grande variété de profils dans un contexte fortement concurrentiel.

1.2.4.1.1.1. Les recrutements

En France

Les places et certifications obtenues par Colas dans divers classements de meilleurs employeurs (4ème du BTP en 2019 au Classement Capital – Statista – Certification Top Employer) et la fierté d'appartenance des collaborateurs sont autant d'atouts pour recruter.

Le redémarrage de l'activité s'étant confirmé en 2019, particulièrement en Île-de-France avec les projets du Grand Paris Express, le recrutement doit permettre de répondre aux besoins liés à la réalisation des chantiers et à la mise en œuvre de l'ensemble des projets fonctionnels et opérationnels de Colas.

La politique de recrutement de Colas repose en particulier sur des partenariats avec de nombreuses écoles pour favoriser les relations avec les étudiants et proposer des opportunités de stages, de contrats en alternance, puis d'embauches. Au-delà du développement des relations avec les écoles d'ingénieurs, les IUT et autres formations de niveau Bac+2 TP ou Génie Civil, ou encore le Centre d'Égletons, école de formation de la profession des TP, Colas a développé ou reconduit en 2019, diverses actions en faveur de la marque employeur, telles que :

- un programme d'ambassadeurs dans les écoles composé de binômes mixtes (une femme et un homme) ;
- le forum « *Opportunity* » Bouygues, dédié aux écoles cibles (ESTP, HEC, École Nationale Supérieure d'Arts et Métiers, etc.) ;
- des *afterworks*, des tournois sportifs, etc.

Colas a parrainé en mars 2019 la cérémonie de remise des diplômes de l'ESTP et a signé de nouveaux partenariats avec l'École Nationale des Ponts et Chaussées (ENPC), l'ENSAM, Centrale Lyon et l'École Supérieure d'Ingénieurs des Travaux de la Construction Paris. Le forum écoles de novembre, qui s'est tenu dans le nouveau siège parisien, a rencontré un franc succès.

Par ailleurs, les filiales organisent régulièrement des visites de chantier et interviennent localement au sein des écoles.

En 2019, Colas a accueilli environ 2 600 stagiaires, dont 10 % ont ensuite été embauchés. Sur les 154 stagiaires de fin d'études, 36 % ont été embauchés.

À l'International

Les recrutements sont issus de canaux multiples : réseaux sociaux, agences locales, sites internet, cooptation, partenariats avec les écoles, etc. Les filiales continuent, comme en France, de développer les relations écoles en privilégiant les partenariats dans leur périmètre géographique.

En Afrique, des partenariats avec différentes écoles ont été mis en place : l'Institut Mohammed VI au Maroc, l'UCAC ICAM au Cameroun, ou encore l'USTM au Gabon.

En Europe, la plupart des pays participent aux salons étudiants et s'appuient sur des partenariats avec les écoles et universités. Colas UK a renforcé sa politique en matière d'apprentissage, en se fixant l'objectif d'embaucher 5 % de son effectif en contrat d'apprentissage d'ici 2020. Une communication toute particulière a été réalisée par la filiale britannique à destination de la population féminine en sponsorisant des événements à travers le réseau *Women in Engineering* : visites de sites, rencontres avec le management, etc.

Nom de l'indicateur	Périmètre	2018	2019 ⁽²⁾
Recrutements externes par statut (en nombre)	Monde		
Total France (Métropole + Dom)		4 173	3 847
– Cadres		671	580
– Etam		1 227	985
– Compagnons		2 275	2 282
Total International ⁽¹⁾ (yc. Nouvelle Calédonie)		18 137	18 610
– Encadrement		3 082	3 530
– Compagnons		15 055	15 080
Total		22 310	22 457

(1) À l'international, est comptabilisé le total des collaborateurs entrés dans l'année, quelle que soit la nature de la relation de travail (collaborateurs « permanents » et « saisonniers ») ; y compris les effectifs du groupe Miller McAsphalt.

(2) Non compris, pour 2019, les éléments de Smac.

Nom de l'indicateur	Périmètre	2018	2019 ⁽³⁾
Départs par motif (en nombre)			
Nombre de départs en France (CDI uniquement) ⁽¹⁾	France (Métropole + DOM)	3 538	2 969
– Licenciements (tous motifs)		1 508	1 259
– Ruptures conventionnelles		399	306
– Démissions		958	839
– Autres (retraite, décès, rupture fin de période d'essai)		673	565
Nombre de départs à l'International ⁽²⁾ (tous motifs et tous statuts confondus)	International (y compris Nouvelle-Calédonie)	15 152	16 044
Nombre de départs (tous motifs et tous statuts confondus)	Monde	19 313	19 679

(1) En France, est comptabilisé le total des collaborateurs en CDI sortis dans l'année.

(2) À l'international, est comptabilisé le total des collaborateurs sortis dans l'année, quelle que soit la nature de la relation/contrat de travail (collaborateurs « permanents » et « saisonniers ») ; y compris les effectifs du groupe Miller McAsphalt.

(3) Non compris, pour 2019, les éléments de Smac.

Le volume de recrutements de Colas en 2019 est globalement stable par rapport à 2018.

Cette stabilité est à analyser selon les géographies, activités et statuts :

- en France, le volume de recrutement est en baisse de l'ordre de 8 % (hormis chez les compagnons avec une quasi stabilité), cession de Smac incluse (à noter une baisse de 6,5 % à périmètre constant).

Une disparité forte est constatée entre l'activité routière en Métropole, dont le volume de recrutement est en baisse de l'ordre de 7 % (baisse quasi identique dans tous les statuts), les DOM avec un volume en hausse de 15 % (dans l'encadrement intermédiaire et les ouvriers), et les activités autres que routières en baisse plus significative de l'ordre de 30 % (principalement chez Spac) ;

- à l'international, les recrutements sont en hausse (+2,6 %), portés par un volume important au niveau de l'encadrement (Staff) avec +14 %.

Le volume de recrutements des compagnons reste à un niveau très élevé. En Amérique du Nord, en Afrique ou en Asie, le niveau des recrutements de compagnons fluctue massivement, principalement avec la saisonnalité de l'activité.

Par zone géographique :

- en Amérique du Nord, après la hausse de 2018, les recrutements sont en baisse de 10 %, notamment pour le Canada, à la fois pour l'encadrement et pour les compagnons (mais à un niveau encore très élevé) ;
- en Europe, les embauches progressent de l'ordre de 8 % mais cette hausse est essentiellement portée par l'Europe Centrale avec l'acquisition des actifs routiers de la société Skanska en Pologne (+ de 350 collaborateurs), acteur national sur le marché polonais de la construction ;
- en Afrique, le regain d'activité, principalement en Côte d'Ivoire avec un grand chantier sur Bouaké (route du Nord), au Bénin (deux nouveaux chantiers à Cotonou et à Ouedo) et au Gabon (2 chantiers à Libreville et Franceville), est accompagné d'une hausse importante des recrutements ;
- dans la zone de l'Océan Indien, un fort ralentissement est enregistré, principalement à Madagascar à la suite de la fin des travaux sur la RN5 et la RN6 ;
- dans la Zone Océanie, relative stabilité ;
- en Amérique du Sud, progression significative du fait du lancement de l'activité de Colvias au Pérou et de l'acquisition d'Asfalcura au Chili.

1.2.4.1.1.2. Les effectifs

L'effectif de Colas s'établit à 57 037 collaborateurs au 31 décembre 2019. À noter toutefois que ce chiffre sous-représente une part significative des effectifs en Amérique du Nord où il existe une proportion importante de compagnons dont le contrat de travail est arrêté pendant la période hivernale.

Nom de l'indicateur	Périmètre	2018	2019 ⁽³⁾
Effectifs par zone géographique ⁽¹⁾ (en nombre)			
	Monde		
Total France (Métropole + Dom)		33 702	30 981
Total International		24 295	26 056
– Europe (hors France)		9 084	10 055
– Océan Indien/Afrique/Moyen-Orient		6 353	6 840
– Amérique du Nord ⁽²⁾		7 683	7 734
– Asie/Pacifique (y compris Nouvelle-Calédonie)		765	907
– Amérique Centrale/Amérique du Sud		410	520
Total		57 997	57 037

(1) Effectif inscrit au 31 décembre, c'est-à-dire incluant toute personne liée par un contrat de travail, tous types confondus, à une société appartenant au périmètre de consolidation ou à défaut rémunérée directement par ladite société, sauf s'il existe un contrat commercial (type prestation par exemple) entre elle et la société.

(2) Y compris les effectifs du groupe Miller McAsphalt.

(3) Non compris, pour 2019, les effectifs de Smac.

Au 31 décembre 2019, l'effectif global de Colas est en baisse de 1,65 % par rapport à fin 2018, en raison de la cession de Smac qui comprenait 3 411 collaborateurs inscrits au 31 décembre 2018 : 2 840 en Métropole/Dom et 571 à l'International.

À périmètre constant, l'évolution des effectifs totaux Colas est en hausse de 4,5 %.

En France (Métropole + DOM), à périmètre constant (c'est-à-dire hors Smac), les effectifs sont relativement stables.

Leur évolution est la suivante :

- quasi identique pour les filiales routières métropolitaines (représentant 78,71 % des effectifs de Métropole) ;
- en baisse de 2,3 % pour les trois filiales non routières ;
- en hausse de 3,5 % pour les DOM.

L'effectif en France est composé à 54 % de Compagnons, 27 % d'Etam et 19 % de Cadres.

À l'international, les effectifs sont à nouveau en hausse (+7 %), comme en 2018 (+13 %) :

En Europe, les effectifs, dont la proportion en nombre (10 055 collaborateurs) est la plus importante du périmètre international, sont en hausse de l'ordre de 11 % avec toujours des disparités territoriales assez marquées : +99 % en Pologne (acquisition des actifs routiers de la société Skanska), +11 % en République tchèque, +5 % en Suisse, -4 % au Danemark, -10 % au Royaume-Uni et -7 % en Slovaquie.

Dans la zone Océan Indien/Afrique/Moyen-Orient, les effectifs sont en hausse d'environ 8 % mais avec de grands contrastes entre les pays : forte augmentation en Afrique de l'Ouest et en Afrique Centrale avec des effectifs multipliés par 4,5 au Bénin (de 109 à 489), en hausse de 39 % en Côte d'Ivoire, de 15 % au Gabon, de 14 % à Maurice ; a contrario, baisse de 18 % en Afrique du Sud et de 3,5 % à Madagascar.

En Amérique du Nord, on constate une quasi-stabilité. Les effectifs restent stables mais avec une très forte variation dans l'année liée à la saisonnalité de l'activité.

Les zones Asie/Pacifique et Amérique centrale/Amérique du Sud, qui représentent 5,5 % du périmètre des effectifs de l'international, sont en forte hausse de 20 %, principalement du fait du lancement en 2019 de l'activité Colvias au Pérou et de l'acquisition de Asfalcura au Chili.

1.2.4.1.2. Marque employeur

Le modèle d'affaire de Colas, fondé sur l'exploitation de nombreux fonds de commerce locaux, favorise la fidélisation des collaboratrices et collaborateurs avec des emplois pérennes. La marque employeur se développe selon quatre axes-clés : favoriser l'égalité de traitement et de promotion professionnelle à tous les niveaux et lutter contre toute forme de discrimination, veiller à la qualité de vie au travail, faire progresser les rémunérations au mérite et les avantages sociaux, et créer des conditions propices au dialogue social.

Aujourd'hui, l'entreprise se doit d'être le reflet de la pluralité de la société civile. Cette dernière étant constituée de femmes et d'hommes d'une grande diversité culturelle, ethnique, religieuse, d'âge, d'éducation/de formation, de mode de consommation, etc., Colas s'adapte à cette réalité et l'intègre dans ses pratiques RH.

Colas a obtenu à nouveau la certification Top Employer en 2019. Cette certification se déroule en cinq étapes et comprend notamment un audit indépendant et une analyse de plusieurs centaines de pratiques managériales et RH.

En complément du Hub Carrière Colas (www.hubcarrierecolas.com) et du site internet Carrières du Groupe, Colas, conscient des enjeux d'attractivité et de réputation employeur, poursuit sa politique de communication digitale et a engagé un travail de fond sur l'amélioration de l'expérience proposée aux candidats lors du processus de recrutement, de la candidature en ligne jusqu'au suivi des candidats en vivier.

Actif sur les réseaux sociaux, Colas a poursuivi en 2019 ses trois programmes majeurs d'*employee advocacy* à l'échelle internationale, afin d'engager ses collaborateurs à diffuser la marque employeur et les offres d'emploi sur les réseaux sociaux professionnels :

- Follow-Me, dispositif d'accompagnement individualisé sur LinkedIn pour les managers en France comme à l'international ;
- *Road-shows* pour encourager les chefs d'établissement et managers des filiales à relayer les messages de leur marque sur les réseaux sociaux professionnels. L'année 2019 a été l'occasion d'étendre la formation *Road-shows* à l'ensemble des collaborateurs ayant accès à Colas Campus (plateforme de formation du groupe Colas), sous la forme de deux modules vidéo en *e-learning* : l'un enseigne aux collaborateurs la manière de développer leur *personal branding* sur LinkedIn, tandis que le second, Buzzclub, plateforme mobile de partage ouverte aux professionnels des filières support et aux jeunes diplômés, les informe sur les programmes de cooptation qui peuvent être mis en place ;
- l'application Textkernel, qui permet de déposer une candidature en moins d'une minute, depuis un poste informatique fixe, un mobile ou une tablette, continue d'être utilisée en 2019. Le taux de conversion des candidatures, qui mesure le nombre de candidats déposant un CV après avoir consulté une offre d'emploi, a ainsi généré un impact positif.

Colas a également initié un partenariat avec Yaggo, solution de gestion des réponses aux candidats et d'animation de vivier de candidatures, garantissant un taux de réponse de 100 % aux candidatures reçues, tout en instaurant une relation individualisée, tant dans la forme de la réponse que pour le suivi des candidats à potentiel.

Enfin, pour valoriser sa marque employeur, Colas poursuit sa campagne de communication innovante, « My job story », fondée sur l'engagement des collaborateurs. Basée sur des témoignages vidéo présentant les métiers dans toutes les entités, en France comme à l'international, cette campagne est avant tout construite par et pour les collaborateurs et collaboratrices du Groupe. Ils sont invités à partager des anecdotes issues de leur milieu professionnel, drôles ou émouvantes, au format interview, tournées localement avec de simples *smartphones*, ces vidéos étant ensuite retraitées pour être adaptées au format du support utilisé pour la campagne. Ces témoignages sont destinés à être publiés sur les réseaux sociaux, au fur et à mesure de leur tournage, et sont avant tout relayés par les collaborateurs eux-mêmes. L'ensemble des vidéos réalisées contribue ainsi à dessiner, touche par touche, un portrait fidèle de ce qu'est Colas, en matière de diversité, de lien social, et permet de communiquer sa marque employeur auprès des candidats potentiels, tout en contribuant à entretenir la fierté d'appartenance à l'entreprise.

À l'international, Colas a renforcé sa visibilité et sa communication via des accords LinkedIn Monde et par une utilisation plus intensive des réseaux sociaux.

À la suite de l'organisation d'une seconde enquête de perception dénommée « Colas & You » fin 2018, qui a concerné environ 46 000 collaborateurs de Colas dans le Monde, un plan d'action avec quatre nouveaux axes de progrès a été initié en 2019 :

1. Lancement d'une démarche de culture Sécurité avec Dupont de Nemours (cf. partie 1.2.4.4.2 sur la Politique Sécurité) ;
2. Renforcement de la sensibilisation à la conformité (cf. partie 1.2.5 - Éthique et Droits Humains) ;
3. Valorisation de la politique globale de rémunération ;
4. Optimisation des modes de fonctionnement et processus.

1.2.4.1.3. La politique Diversité et le respect du principe de non-discrimination

Le plan d'action de la politique Diversité de Colas s'est poursuivi en 2019, notamment par l'intermédiaire de présentations et de sensibilisations :

- intervention lors des formations managers et auprès de grandes filières métiers : gestionnaires RH, filières communication, achats et services généraux ;
- animation du Comité Diversité National (avec les relais Diversité des filiales en Métropole) ;
- prise de parole dans chaque édition de la lettre e-RH (5 éditions en 2019, adressées par mail à plus de 30 000 collaborateurs dans le monde en français et en anglais) ;
- communication dans le magazine interne Routes, diffusé aux collaborateurs du groupe Colas ;
- mise en œuvre d'un module de *e-learning*, « vivre ensemble la Diversité », pour les managers.

Nom de l'indicateur	Périmètre	2018	2019
Répartition des effectifs par tranche d'âge⁽¹⁾ (en pourcentage)	Monde		
< 25 ans		6,4	6,7
25-34 ans		21,5	20,9
35-44 ans		26,5	26,3
45-54 ans		28,6	28,1
55 ans et plus		17	18

(1) Tous types de contrats confondus (CDD, CDI, permanents, saisonniers) ; chiffres incluant les effectifs du groupe Miller McAsphalt et excluant, en 2019, les effectifs de Smac.

Sur le périmètre Monde, la pyramide des âges est assez homogène, comparable à celle de 2018.

1.2.4.1.3.1. Les mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes⁽¹⁴⁾

L'égalité et la non-discrimination Femmes/Hommes est un thème qui a été très commenté dans l'exercice de consultation des parties prenantes (cf. partie 1.2.1.2 - Analyse de matérialité et interrogation des parties prenantes). Le plan d'action Mixité lancé en 2017 se poursuit selon les trois objectifs initiaux suivants :

1. **Attirer davantage de femmes**, en faisant en sorte de bénéficier d'un plus grand nombre de candidates pour les postes proposés.

À ce titre, en France métropolitaine, 15 binômes d'ambassadeurs, composés chacun d'un homme et d'une femme, ont été identifiés. Après avoir été réunis pour une journée de formation au siège, ils sont invités à intervenir sur des forums ou lors d'événements dans les écoles pour présenter Colas, ses métiers et les carrières qui y sont offertes tant aux femmes qu'aux hommes.

Les relations écoles ont par ailleurs été repensées pour s'adresser davantage à des publics féminins ; elles accompagnent aujourd'hui un plus grand nombre d'associations culturelles ou artistiques (et non plus seulement des manifestations de sports collectifs).

Enfin, le partenariat avec l'association Elles Bougent a été reconduit en 2019, l'objectif étant de développer la présence des jeunes femmes dans les filières scientifiques et techniques en allant à leur rencontre dès le collège. Ces événements sont pour Colas une opportunité de visibilité auprès de potentiels collaborateurs et collaboratrices.

(14) ODD (Objectif de Développement Durable de l'ONU) N° 5/17 : égalité entre les sexes.

- 2. Recruter davantage de femmes dans tous les métiers.** Pour cet objectif, les recruteurs internes et les partenaires que sont les agences d'intérim et cabinets de recrutement veillent tout particulièrement à présenter des candidatures des deux sexes pour tout recrutement, interne ou externe, notamment dans l'encadrement.
- 3. Fidéliser les talents féminins et les faire évoluer.** Colas a reconduit en 2019 les dispositifs d'accompagnement mis en œuvre pour ses collaboratrices. En 2019, 31 collaboratrices se sont vu proposer, en fonction de leur niveau et de leurs besoins, soit un parcours de formation visant à développer leur leadership (parcours de formation Leadership « au féminin »), soit un an de *mentoring* avec un(e) manager de Colas ou de Bouygues. Compte tenu de leur réussite, ces deux programmes seront reconduits en 2020 et la formation Leadership sera déclinée pour les collaboratrices de l'International (version francophone et anglophone).

Par ailleurs, le réseau « mixte » de Colas, ouvert aux femmes et aux hommes (et pas seulement réservé aux femmes), lancé fin 2017 et baptisé WE, a pour vocation de contribuer à développer la mixité, notamment en travaillant sur la place des femmes chez Colas, afin de renforcer l'égalité femmes-hommes. Il permet à ses membres d'échanger et de partager.

Le Comité de pilotage mis en place initie des plans d'action dans les domaines de la lutte contre le sexisme, la déconstruction des stéréotypes de genre et la création d'un environnement plus favorable à l'épanouissement professionnel des femmes sur les chantiers (vêtements de travail adaptés, locaux sanitaires dédiés, etc.). Des actions ont été lancées en 2019 :

- **en faveur de la déconstruction des stéréotypes de genre** : une conférence de Pete Stone, expert sur le sujet, a été organisée en janvier et retransmise partout dans le monde. Elle a ensuite fait l'objet d'une déclinaison vidéo de 10 mn (en français et en anglais) largement relayée. La vidéo reste disponible sur le Campus Colas et est diffusée notamment lors de réunions d'intégration ;
- **en faveur de la lutte contre le sexisme** : une campagne de lutte contre le sexisme ordinaire, fondée sur des anecdotes vécues et illustrée par Antoine Cherreau, a démarré en février et s'est poursuivie tout au long de l'année, à raison d'un dessin tous les deux mois environ (en français et en anglais). La campagne a trouvé son public, y compris à l'International ; certains dessins ont même été traduits en hongrois et en malgache (Madagascar).

La loi française exigeant la nomination d'un référent « Agissement sexistes et harcèlement sexuel », un réseau de référents a été constitué et formé au niveau national. Ces référents deviennent de fait des relais de la campagne illustrée contre le sexisme ordinaire.

En septembre, les recruteurs des Directions Ressources Humaines de la région DOM/Océan Indien ont suivi une formation « Recruter sans discriminer » dans le cadre des programmes de la Direction Formation Groupe.

À Mayotte, un accord a été signé sur l'égalité au travail entre les femmes et les hommes, avec des engagements pris en matière de recrutements, de formation, de promotion et de rémunération.

En France, la loi Avenir Professionnel a introduit, en 2019, l'obligation pour les entreprises de calculer un Index d'égalité Femmes/Hommes. Pour Colas, le calcul de ces Index, permettant d'obtenir une notation sur 100 points à partir de 5 indicateurs, a concerné 17 sociétés de plus de 250 salariés ; 8 sociétés ont présenté un résultat supérieur ou égal au seuil de 75 points (seuil en dessous duquel un plan d'actions est imposé en concertation avec l'administration) tandis que les 9 autres n'ont pas été en mesure de procéder à la production d'un Index. En effet, du fait d'un effectif éligible insuffisant pour le calcul d'un indicateur (effectif féminin non représentatif pour le statut des compagnons), les modalités de calcul de l'Index n'ont pas permis de générer une note pour ces sociétés, une situation prévue et acceptée par l'administration.

L'égalité Femmes/Hommes est une des priorités de la politique RH chez Colas UK : elle passe par des actions comme le sponsoring de la journée internationale des femmes ingénieurs et l'organisation de visites dans des écoles de filles.

En Amérique du Nord, le groupe Miller fait partie de l'association des Femmes dans le BTP *Women in construction association*. Chez Standard General, un programme de formation sur le matériel de chantier a été mis en place exclusivement pour les femmes.

À noter la participation de Colas (3 collaborateurs dont 2 femmes) au Women's Forum de Paris en novembre 2019.

Nom de l'indicateur	Périmètre	2018	2019
Répartition des effectifs par sexe ⁽¹⁾ (en pourcentage)	Monde		
Pourcentage de femmes		10,8	10,8
Pourcentage d'hommes		89,2	89,2

(1) Tous types de contrats confondus (CDD, CDI, permanents, saisonniers) ; chiffres incluant les effectifs du groupe Miller McAsphalt et excluant, pour 2019, les effectifs de Smac.

Malgré toutes ces initiatives, le pourcentage des femmes dans les effectifs est strictement identique à celui de 2018. Les plans d'action seront renforcés en 2020.

Nom de l'indicateur	Périmètre	2018	2019
Place des femmes chez Colas ⁽¹⁾ (en pourcentage)	Monde ⁽¹⁾		
– Pourcentage de femmes Staff ⁽³⁾ (sur l'ensemble de l'effectif « Staff »)		21,9	21,4
– Pourcentage de femmes Workers ⁽³⁾ (sur l'ensemble de l'effectif « Workers »)		2,5	2,8
Pourcentage de femmes managers ⁽²⁾	Monde ⁽¹⁾	11,6	10,4

(1) Tous types de contrats confondus (CDD, CDI, permanents, saisonniers) ; chiffres incluant les effectifs du groupe Miller McAsphalt et excluant, pour 2019, les effectifs de Smac.

(2) Nombre de femmes managers rapporté à l'ensemble de la population des managers. En France, l'effectif de femmes managers repose sur le critère des codes emploi dont le niveau de responsabilité est supérieur ou égal à chef de service. À l'international, l'effectif de femmes managers repose sur le critère des membres d'un organe de Direction local (l'instance à même de prendre des décisions stratégiques, par exemple un comité de direction).

(3) Workers = Compagnons ; Staff = encadrement, management et personnel technique.

Le pourcentage des femmes *Staff* et des femmes *Workers* est sensiblement comparable à 2018.

Le pourcentage des femmes managers diminue légèrement, du fait de l'International. En effet, il reste identique en France à celui de 2018 mais baisse d'un point à l'international (14 % en 2019 contre 15 % en 2018).

1.2.4.1.3.2. Le respect du principe de non-discrimination

En France, le respect du principe de non-discrimination a été réaffirmé lors des négociations portant sur les accords relatifs à la mixité et à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes (Ndlr : elles ont donné lieu à la signature d'un accord en juin 2018).

Le principe de non-discrimination est réaffirmé régulièrement lors d'interventions réalisées dans le cadre des Universités Colas (formations dédiées aux managers et dispensées à différents stades de leur évolution professionnelle).

Dans le cadre des nouvelles dispositions légales sur l'obligation de formation à la non-discrimination, une formation spécifique avait été mise en œuvre et suivie par quelques 80 recruteurs de Colas en 2018. Cette formation a été reprise en 2019 sous la forme d'un module de *e-learning* destiné à tous les managers en France (plus de 1 000 personnes) et dont l'intitulé est *Vivre ensemble la Diversité*. Ce module se compose de 7 briques abordant autant de thèmes de discrimination (sexe, âge, origines, handicap, convictions religieuses, appartenance syndicale, orientation sexuelle). Cette formation a été adaptée pour pouvoir être retransmise en ligne auprès des recruteurs en Outre-Mer. Lancé en novembre 2019, son déploiement se poursuivra en 2020, afin que le plus grand nombre possible de managers soient sensibilisés au risque de discrimination, parfois même inconsciente.

De plus, des conventions de partenariat sont signées localement avec des GEIQ (groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification) afin de favoriser l'insertion de personnes ayant des difficultés d'accès à l'emploi ou de retour à l'emploi. Les GEIQ embauchent directement les publics ciblés puis les mettent à la disposition des entreprises adhérentes en organisant une alternance entre apprentissages théoriques et situations de travail concrètes. Dans ce cadre, une quarantaine de personnes a bénéficié de ce type de contrat dans les filiales métropolitaines de Colas.

Par ailleurs, des filiales métropolitaines de Colas ont prolongé leur participation au projet Hope (Hébergement orientation parcours vers l'emploi), en accueillant des réfugiés. Depuis 2018, ce programme expérimental développé par le ministère du travail, en partenariat avec la FNTP, l'Afpa, les GEIQ et Pôle Emploi a pour objectif de répondre aux difficultés spécifiques rencontrées par les réfugiés à leur arrivée en France. Chaque personne peut ainsi bénéficier de cours de français, d'une formation à la prévention sur les chantiers et d'un stage de découverte de l'entreprise sur le terrain.

Au Royaume-Uni, Colas Ltd est très engagée dans la mise en œuvre d'une politique de diversité et travaille en collaboration avec des agences spécialisées dans la réinsertion de profils spécifiques : anciens militaires, personnes handicapées, chômeurs de longue durée, anciens délinquants, etc.

En Amérique du Nord, au Canada, où le harcèlement est considéré comme une forme de discrimination, différentes politiques telles que la *Harassment Awareness Policy* ont été mises en place pour lutter contre les discriminations et garantir aux collaborateurs un environnement de travail propice.

De son côté, aux États-Unis, Colas Inc. a mis en place une *hot line* téléphonique pour la lutte contre les discriminations. De plus, une double démarche a également été initiée :

- la création d'un réseau de femmes appelé WIN (*Women's Initiative*) pour développer le networking et les échanges ;
- la participation à un forum de femmes ingénieurs pour faciliter leur recrutement.

1.2.4.1.3.3. Les mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes souffrant de handicap

En France, dans le cadre de sa démarche Handicap, Colas recrute des travailleurs en situation de handicap et, au-delà, assure la sensibilisation de tous ses collaborateurs sur ce sujet.

L'opération Handi-alternance reconduite en partenariat avec Cap'emploi et l'Agefiph en 2019 s'est tenue au siège de Colas. Une campagne de communication avait été lancée un mois avant l'événement à raison d'une affiche par semaine, visant à déconstruire les « Handi-reçues » (idées reçues sur le handicap). Quatre visuels ont ainsi été déclinés par voie d'affichage et sur le réseau social Yammer.

Le recours au secteur protégé et adapté pouvant par ailleurs être encore plus développé, l'intérêt d'y recourir a fait l'objet d'interventions auprès des Comités Services généraux, Comité Communication Europe et Comité Achats France, entre avril et juin 2019, puis auprès de la filière « Assistantes » en novembre 2019 (environ 600 personnes ont été sensibilisées).

La politique Handicap est par ailleurs régulièrement reprise dans la lettre e-RH adressée à 30 000 collaborateurs à travers le monde.

Enfin, les Gestionnaires RH de plusieurs filiales ont suivi un module de sensibilisation « Agir pour le Maintien dans l'emploi de nos collaborateurs » (1h) mis à leur disposition par la Direction des Ressources Humaines. Plus de 170 collaborateurs ont ainsi été sensibilisés entre octobre et décembre 2019 à la politique Handicap Groupe et au rôle qu'ils peuvent avoir dans sa mise en œuvre.

Dans les DOM, la filiale locale à La Réunion a effectué dans son magazine interne une sensibilisation de ses collaborateurs sur les personnes en situation de handicap en mettant l'accent sur le thème « Concilier travail et handicap ».

Colas UK bénéficie depuis 2017 du label « Disability confident employer », attestant les actions mises en place auprès des personnes handicapées.

Noms des indicateurs	Périmètre	2018	2019 ⁽²⁾
Nombre de collaborateurs en situation de handicap	France (Métropole + Dom)	953	874
Nombre de collaborateurs en situation de handicap recrutés⁽¹⁾	France (Métropole + Dom)	24	17
Chiffre d'affaires réalisé avec les ESAT ou EA (en euros)	France (Métropole + Dom)	1 735 356	1 801 102

(1) CDI + CDD.

(2) Non compris les éléments de Smac pour 2019.

Malgré les diverses actions conduites en faveur des personnes en situation de handicap, si l'on tient compte de la cession de Smac, l'ensemble des indicateurs de suivi reste stable.

1.2.4.2. FIDÉLISER

1.2.4.2.1. L'organisation du temps de travail

Sur le périmètre Monde, l'organisation du temps de travail prend en compte la saisonnalité de l'activité de construction et d'entretien des infrastructures de transport. L'équilibre entre vie privée et vie professionnelle est un thème qui a été très commenté dans l'exercice de consultation des parties prenantes (cf. Partie 1.2 - Analyse de matérialité et interrogation des parties prenantes).

En France (Métropole et DOM), l'organisation du temps de travail privilégiée est basée sur l'annualisation et le forfait-jours. L'annualisation et le régime de modulation du temps de travail, appliqués aux compagnons et aux Etam de la filière Exploitation, permettent d'organiser le travail selon la saisonnalité tout en valorisant les heures supplémentaires. Dans les activités comme le Ferroviaire ou la Signalisation Routière, où la sécurité impose de réaliser des travaux de nuit, il existe des modalités spécifiques d'organisation du travail. Le régime du forfait-jours appliqué par ailleurs aux cadres s'étend progressivement à la population des Etam agents de maîtrise. L'outil de gestion des temps d'activité et de repos des salariés en forfait-jours assure un suivi mensuel des journées travaillées, de repos et de congés, et favorise une communication régulière entre le manager et son collaborateur sur la charge de travail et l'articulation entre vie professionnelle et vie privée. En métropole, les filiales font appel aux Entreprises de Travail Temporaire pour faire face aux surcroûts d'activité.

À l'International, la saisonnalité de l'activité impacte également l'organisation du temps de travail :

- en Amérique du Nord, les travaux sont principalement réalisés entre les mois d'avril et de novembre, avec une proportion importante de salariés saisonniers. Aux États-Unis comme au Canada, dans de nombreux États, les conditions climatiques ne permettent pas de travailler sur les chantiers tous les mois de l'année. L'emploi est rythmé par cette saisonnalité : les collaborateurs travaillent dans les établissements Colas six à huit mois de l'année et sont réembauchés d'une année sur l'autre. Au Canada, pendant les périodes d'activité, le temps de travail est réglementé par les dispositions provinciales et, pour les ouvriers syndiqués, par les accords collectifs. Dans la plupart des sociétés canadiennes, un « Fatigue Management System Policy » est en place, qui permet d'assurer le suivi des heures travaillées et du temps de repos ;
- en Europe, l'annualisation du temps de travail est en vigueur dans la plupart des pays, en ligne avec les législations locales. Il s'ensuit une flexibilité qui favorise le travail pendant les saisons les plus propices à la construction. En fin d'année ou à l'occasion de nouveaux projets, les filiales et leurs établissements publient le calendrier de l'activité pour l'année à venir et le soumettent aux représentants du personnel. Dans d'autres pays comme la République tchèque, l'Autriche, le Danemark ou l'Islande, les filiales ont recours aux saisonniers lors des périodes de haute activité ;
- en Afrique, l'organisation du temps de travail est basée sur la législation de chaque pays. Les heures effectuées au-delà du temps normal de travail sont rémunérées en heures supplémentaires. Sur certains chantiers, le personnel bénéficie de temps de repos en fin de mois (« trêve de fin de mois »).

Dans certains pays, pendant le mois de Ramadan, les rythmes de travail sont adaptés au contexte.

Nom de l'indicateur	Périmètre	2018	2019
Régime de temps de travail des collaborateurs ⁽¹⁾ (en pourcentage)	France (Métropole + DOM)		
- Horaire		80	80
- Forfait jours		20	20
Nombre d'heures travaillées ⁽²⁾	Monde	111 508 974	110 173 788

(1) CDI + CDD.

(2) Tous types de contrats confondus (CDD, CDI, permanents, saisonniers) ; chiffres incluant les effectifs du groupe Miller McAsphalt et excluant, pour 2019, les effectifs de Smac.

La légère baisse du volume d'heures travaillées est à relativiser compte tenu de la non prise en compte en 2019 des heures travaillées de Smac (5 600 000 heures en 2018). À périmètre constant, le volume d'heures travaillées augmente de l'ordre de 4 %.

1.2.4.2.2. Les conditions du dialogue social et les accords passés

En France, en 2019, le taux de participation aux élections professionnelles, avec la mise en place d'un Comité Social et Économique dans chaque filiale, se maintient à un niveau élevé de presque 84 %. Deux accords au niveau du groupe Colas (France métropolitaine) ont été conclus en 2019 :

- un accord en matière d'intéressement conclu le 6 juin. Cet accord de Groupe, institué pour la première fois en 2010, repose sur la combinaison de deux critères de performance indissociables (critère économique et critère sécurité). Les deux critères ont été revus, essentiellement sur la partie sécurité qui intègre désormais le taux de fréquence afin d'être en cohérence avec la nouvelle démarche « Dupont de Nemours » qui a été déployée en Métropole. Cet accord sera applicable pour les exercices 2019, 2020 et 2021. Cet accord est venu renforcer la sensibilisation des collaborateurs à la culture sécurité. Au-delà des performances économiques de l'entreprise, le dispositif d'intéressement doit en effet permettre de renforcer l'association et l'implication des collaborateurs à la politique de prévention-sécurité-santé au travail ;
- un accord de cadrage signé le 6 juin, qui fixe la méthodologie et les principes de mise en œuvre de la participation au sein des sociétés métropolitaines du groupe Colas et qui prévoit la négociation à venir d'un accord au niveau de chaque filiale concernée. Cet accord de cadrage favorise désormais l'harmonisation de la mise en œuvre de la participation au sein des filiales métropolitaines, le double sentiment d'appartenance au groupe Colas et à la filiale de rattachement du collaborateur, et la mutualisation des résultats au niveau du chaque filiale.

Dans les filiales, les accords signés portent principalement sur les Instances Représentatives du Personnel, et ce compte tenu de l'organisation des élections professionnelles en filiales qui continuent en 2019 et de la mise en place d'un Comité Social et Économique (fusion des anciennes instances : CE, DP et CHSCT).

De nombreux accords sur le CSE ont été conclus afin de définir la cartographie sociale des filiales (CSE d'établissement et CSE central) et d'organiser la mise en place et le fonctionnement de ces instances à ces différents niveaux.

Nom de l'indicateur	Périmètre	2018	2019 ⁽¹⁾
Taux de participation aux dernières élections du ce ou cse ou dp ou dup (en pourcentage)	France	82	84
Existence d'une Représentation du personnel ⁽²⁾ (en pourcentage)	International	80	77

(1) Hors éléments de Smac pour 2019.

(2) Nombre de sociétés de plus de 300 collaborateurs dans lesquelles il existe une interface de dialogue élue ou désignée et reconnue entre la direction et le personnel local, rapporté au nombre de sociétés de plus de 300 collaborateurs.

En France (Métropolitaine et DOM), au 31 décembre 2019, le dialogue social s'exerce désormais au sein de 274 Instances Représentatives du Personnel, chiffre en baisse compte tenu de la mise en place progressive des CSE (Comité social et économique). Le taux de participation aux dernières élections se maintient toujours à un niveau élevé (environ 84 %).

Dans les DOM, la représentation du personnel est organisée comme en métropole avec des réunions et/ou des commissions et des négociations d'accords locaux. Le dialogue social est constant, notamment à Mayotte même si le contexte y reste fragile (à noter la mise en place d'un CSE prochainement sur l'île).

Le dialogue social est aussi permanent en Nouvelle-Calédonie grâce à des relations de proximité et malgré un contexte social tendu.

À l'International, en particulier en Europe et en Afrique, les trois quarts des sociétés dont l'effectif est supérieur à 300 personnes sont dotés d'une représentation du personnel comparable à celles qui existent en France.

En Europe du Nord et centrale, la qualité du dialogue social est satisfaisante dans tous les pays, le principal enjeu restant les tensions liées au marché du travail.

Au sein de Colas UK, les représentants du personnel sont réunis deux fois par an lors d'un forum pour des échanges d'information.

En Afrique du Nord et de l'Ouest, particulièrement au Bénin, en Côte d'Ivoire, au Gabon et au Maroc, eu égard à la disparité des législations en matière de représentation du personnel, d'autres formes de communication plus directes avec les collaborateurs sont mises en œuvre : affichages, notes, mailings. De plus, pour ces pays, des réunions d'informations se sont tenues en 2019 avec tous les cadres.

En Afrique australe, les conditions économiques rendent difficile le dialogue social qui s'organise autour de réunions trimestrielles avec les syndicats.

En Amérique du Nord, le dialogue social s'exerce à la fois au travers des syndicats et des branches professionnelles, le syndicat étant une interface de dialogue privilégiée avec les collaborateurs. Par ailleurs, les filiales organisent des réunions d'information avec le personnel pour favoriser les échanges sur des sujets divers tels que la sécurité, l'éthique, etc., et faciliter la compréhension entre les différentes composantes de l'entreprise.

Nom de l'indicateur	Périmètre	2018	2019 ⁽¹⁾
Nombre d'accords collectifs négociés, y compris négociation annuelle obligatoire	France (Métropole + Dom)	168	113

(1) Hors éléments de Smac pour 2019.

Sur les 113 accords négociés, 55 sont en lien avec le renouvellement et la mise en place des CSE, 41 portent sur les thématiques rémunérations/avantages sociaux/statuts collectifs, 8 sur l'organisation et le temps de travail, 2 sur la qualité de vie au travail/diversité/mixité et 7 sur des sujets divers tels que l'harmonisation sociale.

La communication digitale est un vecteur en développement de l'animation du dialogue avec les collaborateurs. Le réseau Yammer s'enrichit de communautés thématiques (métiers, projets) ou géographiques en France comme à l'International. 2019 aura été marqué par le lancement de Colas Share, plateforme d'échanges de *knowledge management* ; ce site comprend d'ores et déjà 13 communautés d'experts. Un portail collaborateur intitulé My Colas a été déployé au premier semestre 2019 dans l'ensemble des entités métropolitaines de Colas pour les ETAM et les cadres (soit environ 13 000 collaborateurs). My Colas permet une meilleure interaction et une plus grande proximité avec les collaborateurs grâce notamment à l'accès à de nouveaux services RH tels que le coffre-fort numérique, à des selfs (Congés et RH) et à un espace de communication (réseau Yammer et magazine interne).

1.2.4.2.3. Accord relatif à la Qualité de Vie au Travail

En France métropolitaine, un accord concernant toutes les filiales de Colas et relatif à la Qualité de Vie au Travail a été signé en décembre 2017. Sa mise en application a débuté en 2018 et s'est poursuivi en 2019. Cet accord marque la volonté de Colas de favoriser un meilleur équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle et familiale des collaborateurs et des collaboratrices en mettant en œuvre des mesures concrètes comme la possibilité d'accéder à de nouveaux modes d'organisation du travail, et en diminuant le temps passé dans les transports. Les mesures mises en place sont les suivantes :

- développement du télétravail sous plusieurs formes : télétravail hebdomadaire (1 à 2 journées « fixe(s) » par semaine) ; télétravail mensuel (quota pouvant aller de 4 à 8 journées maximum dans le mois), ce télétravail pouvant en outre être réalisé au domicile du collaborateur ou dans l'un des établissements de Colas. Sont exclus de ce mode d'organisation du travail les postes et les activités qui, par nature, nécessitent d'être exercées dans les locaux de l'entreprise, en raison soit des équipements utilisés, soit de la nécessité d'une présence physique. Par définition, et compte tenu de la nature particulière des activités inhérentes à un chantier, un dépôt ou un atelier/une carrière/un site industriel et de leur interdépendance, les Ouvriers ne sont pas, en principe, concernés par ce mode d'organisation. À fin 2019, 215 collaborateurs sont désormais en télétravail. Dans un premier temps, le télétravail a été limité à quatre jours par mois et un jour par semaine afin de ne pas perturber l'organisation du travail des équipes. Le recours au travail à distance occasionnel, qui s'apparente à un télétravail sous une forme plus flexible, est plus particulièrement adapté à l'encadrement d'exploitation ;
- aide aux devoirs des enfants avec un accès gratuit à un soutien scolaire (couvrant toutes les classes du CP au Bac en passant par les CAP/BEP/BAC PRO) et à des « profs en ligne » ;
- garde d'enfants, via la mise à disposition d'une plateforme sociale de services à domicile ;
- possibilité, désormais, de transférer une partie des jours épargnés dans le CET (Compte Épargne Temps) vers le PERCO (Plan d'Épargne Retraite Collectif) et/ou PEG Bouygues (Plan d'Épargne Groupe) ;
- accompagnement des salariés en situation d'aidants avec l'appui de PROBTP (campagne de communication réalisée en mars/avril 2019) ;
- portail d'information « Mes Solutions Family », visant à faciliter le quotidien des collaborateurs via un dispositif d'assistance juridique et administrative lancé en juin 2019.

1.2.4.2.4. Les rémunérations et leur évolution

En accord avec la politique de rémunération du groupe Bouygues, celle de Colas dans le monde consiste à veiller à une rémunération équitable et globale des collaborateurs, à l'adapter aux spécificités des activités, profils et zones géographiques et à permettre aux salariés d'être associés aux résultats.

La politique de Colas se décline à partir de la note d'orientation annuelle émise par la Direction Générale, intégrant notamment le contexte économique, l'inflation, le marché du travail et les négociations salariales avec les partenaires sociaux. Cette politique assure une cohérence entre les emplois et les responsabilités, entre les hommes et les femmes, et favorise les jeunes,

les talents et les promotions. Elle valorise le mérite et est appliquée de façon individuelle. Elle représente un facteur essentiel de développement et de performance qui reconnaît les compétences des collaborateurs et des collaboratrices et vise à récompenser la réalisation ou le dépassement des objectifs individuels et collectifs.

En France (Métropole et DOM), dans un marché en reprise et avec un taux d'inflation de 1,8 % en 2018, une enveloppe d'augmentation des salaires de 3,0 % de la masse salariale sur le périmètre présent/présent (c'est-à-dire pour les collaborateurs présents sur la période du 1^{er} janvier N-1 au 1^{er} janvier N) a été allouée en 2019.

La politique de rémunération variable appliquée par Colas est basée sur la somme des performances de toutes les entités en France et à l'International. L'enveloppe distribuée par les filiales repose sur trois critères : le résultat du groupe Colas, celui de la filiale et les performances individuelles.

La rémunération variable des dirigeants et managers est plus impactée que celle de l'encadrement par la performance économique de l'entité et l'atteinte des objectifs personnels. La rémunération du Président et celle du Directeur Général sont constituées d'une part variable indexée sur la performance économique et sur certains indicateurs RSE (Prévention et Environnement).

Un outil de révision des salaires est mis à la disposition de chaque manager avec des tableaux de bord associés. Le manager dispose ainsi de toutes les informations nécessaires pour réévaluer les salaires de son équipe et soumettre, en un clic, sa proposition au « valideur » de la filiale puis au siège de Colas. Ce système d'information constitue un outil de suivi managérial qui apporte traçabilité, efficacité et fluidité dans la gestion de carrière des collaborateurs.

À noter que la politique de rémunération est la même dans les DOM qu'en Métropole, hormis Mayotte où, depuis le 1^{er} janvier 2018, l'application du Code du Travail français a entraîné des modifications sur les montants et les structures de rémunération.

En ligne avec la politique de rémunération globale du groupe Bouygues, Colas propose aux salariés des couvertures de santé, retraite et prévoyance de très bon niveau et associe les collaborateurs aux résultats en leur faisant bénéficier des dispositifs d'épargne salariale PEG Bouygues (Plan d'Épargne Groupe) et PERCO (Plan d'Épargne Retraite Collectif) et des accords de participation et d'intéressement.

Aux États-Unis, la politique s'appuie sur des enquêtes de rémunération locales compte tenu des disparités géographiques des implantations dans l'Ouest (Alaska, Californie, Colorado), le centre (Wyoming, Dakota du Sud, Nebraska, Ohio, Arkansas, Missouri, Illinois) ou l'Est (Floride, Géorgie, Caroline du Sud, Virginie, Pennsylvanie, New York) pour rémunérer les collaborateurs en cohérence avec le marché local.

Au Canada, Colas base sa rémunération sur des accord collectifs locaux. S'agissant des salariés syndiqués, les rémunérations sont le fruit des négociations collectives applicables aux entreprises.

En Europe du Nord et en Europe centrale, la politique salariale et la politique sociale sont coordonnées en lien avec la politique générale. La politique salariale est stratégique compte tenu de la situation tendue de plein emploi pour au moins encore deux ans. Chaque année, un *benchmark* salarial est établi pour définir la position sur le marché, l'objectif étant de « coller » au marché et de retenir les talents. Le contexte salarial et la démarche sont identiques au Royaume-Uni. À noter qu'en Irlande, en 2019 et pour la première fois, une loi de 2017 (« Sectoral Employment Order ») régissant la politique salariale des compagnons du Bâtiment s'est appliquée, avec pour conséquence une revalorisation des salaires de certains collaborateurs.

En Afrique, des filiales du Maroc, de Côte d'Ivoire, du Bénin et du Gabon s'appuient sur un *benchmark* marché établi par MERCER pour chaque pays et sur les meilleures pratiques. Elles ont ainsi revu leur processus de rémunération et de positionnement pour mieux objectiver, piloter, retenir les collaborateurs et aussi attirer de nouveaux talents, grâce à des règles plus équitables rétribuant la performance. Une revue de performance avec un *rating* des collaborateurs a été fait pour tous les cadres (démarche en cours pour les ETAM).

En Afrique Australe et Afrique de l'Est (Afrique du Sud, Kenya, Zambie et Namibie), les revalorisations de salaires se font conformément aux accords collectifs locaux.

Nom de l'indicateur	Périmètre	2018	2019 ⁽²⁾	Évolution
Salaires annuels moyens par statut⁽¹⁾ (en euros)	France (Métropole +Dom)			
- Cadres		62 144	63 316	+ 1,89 %
- Etam		37 338	38 492	+ 3,09 %
- Compagnons		27 084	27 701	+ 2,28 %

(1) CDI.

(2) Non compris les salaires de Smac pour 2019.

Les salaires moyens annuels en France progressent graduellement d'année en année. Il est à noter que la progression concerne chaque statut, et plus particulièrement l'encadrement intermédiaire et les compagnons.

1.2.4.3. DÉVELOPPER

L'amélioration continue est un principe de la politique sociale de Colas qui permet de faire progresser les collaborateurs et collaboratrices aussi bien socialement qu'économiquement. La notion d'ascenseur social⁽¹⁵⁾ se retrouve traditionnellement dans le secteur du BTP et génère :

- **pour le salarié**, le renforcement des compétences et des organisations, ce qui lui permet de progresser personnellement, de renforcer son employabilité⁽¹⁶⁾, de bénéficier d'une meilleure qualité de vie au travail et de trouver du sens et de l'intérêt dans son travail ;
- **pour l'entreprise**, l'adaptation et l'amélioration de l'ensemble des compétences lui conférant une plus grande agilité ainsi que des avantages concurrentiels.

1.2.4.3.1. La gestion des carrières

La démarche de mobilité de Colas s'inscrit, de longue date, dans la politique de développement des parcours professionnels. L'objectif est de favoriser la mobilité fonctionnelle et/ou géographique au sein du groupe Colas afin de répondre aux aspirations professionnelles et/ou personnelles des collaborateurs ainsi qu'aux besoins de l'entreprise. L'un des enjeux de cette politique est de faire coïncider le développement des talents avec les performances et la croissance de Colas.

La mobilité intra-filiale/pays ou inter-filiale/pays concerne tous les collaborateurs, en France comme à l'international. Les principes et règles fondamentales sont exposés dans la Charte Mobilité de Colas, disponible sur l'intranet e-colas. Il y est rappelé notamment que, pour chaque mobilité, le processus s'appuie sur une relation de partenariat entre le collaborateur, le manager et la Direction des Ressources Humaines. Il est également précisé que des dispositifs spécifiques d'aide à la mobilité sont prévus, tant pour les mutations que pour les expatriations et les détachements.

Ces dispositifs d'accompagnement à la mobilité ont évolué : plus clairs et plus transparents, mieux adaptés aux besoins personnels et professionnels des collaborateurs et de leur famille, ils prennent en compte les freins à la mobilité que sont aujourd'hui l'emploi du conjoint et le coût du logement. Il est prévu un tronc commun d'aides (en particulier, prise en charge du déménagement, financement d'une prestation de recherche de logement, ...), auquel s'ajoutent des aides financières spécifiques et sur option selon les statuts.

Une bourse à l'emploi, Nomades, accessible sur l'intranet e-colas et relayée par la plate-forme Moby clic du groupe Bouygues, propose des offres d'emploi internes.

Les filiales, notamment à l'International, disposent souvent de leurs propres outils d'information sur les opportunités offertes aux collaborateurs.

À ces intranets traditionnels sont venues s'ajouter, via le réseau d'entreprise Yammer, des communautés de collaborateurs d'une même filière emploi (Achat, Commercial, ...), au sein desquelles sont publiées des offres ciblées de postes à pourvoir dans le monde.

Le forum « Opportunity » du groupe Bouygues a connu un vif succès : à cette occasion, des collaborateurs de la filière mobilité des Directions Ressources Humaines des cinq Métiers de Bouygues ont eu la possibilité de rencontrer de nombreux collaborateurs et collaboratrices venus s'informer sur les différents métiers, dans l'optique d'une éventuelle mobilité, géographique ou fonctionnelle.

La démarche portant sur l'étude des emplois clés initiée en 2018 s'est également poursuivie, en collaboration avec les filiales. Elle permettra à terme d'élaborer un référentiel emploi enrichi de l'ensemble des compétences associées, d'obtenir une meilleure visibilité des trajectoires possibles et ainsi de mieux construire les parcours, notamment dans le cadre de mobilités fonctionnelles. Les documents seront à la disposition des collaborateurs et managers et les aideront dans la construction des trajectoires professionnelles.

Par le biais du projet d'entreprise « One Colas », la Direction Générale a réaffirmé sa volonté d'internationaliser ses talents, à travers le recrutement de profils internationaux, le développement de carrière des collaborateurs de Colas dans le monde, et l'intensification des parcours professionnels entre les différentes zones géographiques.

Les « Comités Carrières » sont désormais bien ancrés dans les pratiques des filiales/pays. Ils permettent de réfléchir à l'évolution des talents, à leur accompagnement, de préparer les plans de succession des managers du Groupe, et également d'identifier chaque année de nouveaux talents.

En France métropolitaine, une politique d'accompagnement des parcours professionnels a été définie et mise en œuvre dans le cadre de l'accord GPEC (Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences) signé par Colas avec ses partenaires sociaux en décembre 2016 et conclu pour cinq ans (2017-2021), avec pour objectif de faire évoluer et de renforcer le dispositif de gestion des parcours. Au cœur de cette démarche se trouve l'entretien individuel d'échange, moment privilégié et outil clé de la construction des parcours professionnels. La démarche « Point Carrières », portée par la Direction des Ressources Humaines Groupe, a été poursuivie en 2019 pour recueillir les aspirations des collaborateurs, proposer des postes et ainsi mieux anticiper les parcours.

(15) *Ascenseur social : métier ou entreprise permettant de progresser aussi bien socialement qu'économiquement.*

(16) *Employabilité : capacité à acquérir et à maintenir les compétences nécessaires pour trouver ou conserver un emploi.*

1.2.4.3.2. Les parcours d'intégration des jeunes cadres

Une partie des jeunes cadres débutants de Colas en France effectuent un parcours d'intégration sur le terrain, permettant par exemple à un ingénieur travaux de se former aux côtés des équipes sur les chantiers avant de se voir confier progressivement des responsabilités. Le « Tour de France » offre au débutant 3 à 4 étapes dans différentes filiales, voire un tour de région au sein d'une même filiale. En 2019, 40 postes de Tour de France ont été pourvus.

Une réflexion est en cours quant à la possibilité d'effectuer une partie de ces étapes hors de la métropole.

Puis le jeune cadre débutant suit le premier séminaire de l'Université Colas, généralement au cours de sa deuxième année d'ancienneté. L'objectif est de développer l'autonomie, la responsabilité, le travail en équipe et la connaissance de Colas. L'évolution de carrière vers des responsabilités de management se concrétise ensuite rapidement dans les différentes filières métiers.

En 2019, Colas s'est doté d'une plateforme de promotion des offres en « Tour de France » pour renforcer son attractivité, améliorer son niveau de recrutement et permettre à un candidat d'avoir une meilleure visibilité de son parcours d'intégration au sein de Colas ; donner la parole à des jeunes qui vivent ou ont vécu ce parcours d'intégration ; et aussi moderniser l'acte de candidature avec des entretiens vidéo afin que des candidats puissent se présenter et exprimer leur motivation, quel que soit l'endroit dans le monde où ils se trouvent.

L'effort d'intégration de jeunes se traduit aussi par le biais de recrutements de V.I.E.⁽¹⁷⁾, dans les fonctions techniques comme dans les fonctions de support et de contrôle ; 17 jeunes ont ainsi été intégrés en 2019.

1.2.4.3.3. Les politiques mises en œuvre en matière de formation

La Direction Formation *corporate* participe au déploiement de One Colas au travers d'un programme ayant pour objectif d'incarner dans le management au quotidien les valeurs de l'entreprise et les engagements humains liés à ces valeurs. Cette formation concernera au final 2 000 collaborateurs entre 2019 et 2020.

Colas mène une politique d'investissement formation ambitieuse visant à accompagner le développement des compétences de tous les collaborateurs et collaboratrices, et ce quels que soient leur statut, leur fonction ou leur affectation géographique.

Cette politique est relayée dans chacune des filiales de Colas via le déploiement, dans 99 % des implantations, d'un plan de formation formalisé. Ces plans de formation déclinent les axes de développement fixés par la Direction des Ressources Humaines de Colas, notamment en matière de formation aux fondamentaux techniques, aux compétences managériales et surtout en matière de sécurité et de prévention, premier poste d'investissement en formation.

La Direction Formation Colas a pour ambition de renforcer sa dimension internationale avec l'élaboration d'un catalogue formation au niveau de l'ensemble du groupe Colas qui sera enrichi des programmes déployés dans chaque pays.

La plateforme de *knowledge management* ColasShare, traduite dans les 14 langues de Colas et lancée en 2019, permet un meilleur partage des savoir-faire. À l'aide d'un lien vers l'espace Colas Campus, elle permet à tous les responsables Formation Colas de travailler en réseau, d'avoir accès à tous les contenus de formation et de partager aussi bien des bonnes pratiques que des retours d'expériences.

Colas Campus renouvelle ses formations en matière de prévention et d'éthique :

- **Sécurité** : cette année a marqué la pérennisation du dispositif de formation « Sécurité pour Nouveaux arrivants ». C'est une formation obligatoire qui sensibilise tous les collaborateurs rejoignant Colas en métropole, sur une journée dans un centre travaux. Elle concerne les risques inhérents aux métiers de Colas et aux meilleures façons de s'en prémunir. En 2018, près de 1 800 collaborateurs ont suivi ce programme en métropole. Colas veille aussi à partager la culture sécurité auprès des managers qui en sont les ambassadeurs, notamment grâce à un dispositif de formation mené en collaboration avec la société Dupont de Nemours ;
- **Éthique** : tous les programmes de formation ont été revus et une nouvelle campagne du *serious game* « Fair Play » a été lancée au niveau mondial à destination de 3 200 collaborateurs. De plus, des interventions liées à l'éthique et la conformité ont été introduites dans tous les programmes des Universités Colas anglophones et francophones (cf. partie 1.2.5.2 - Les actions engagées pour prévenir la corruption et favoriser la loyauté des pratiques).

La plateforme de formation Colas Campus s'est enrichie de nouveaux contenus abordant des sujets très divers comme la cybersécurité, la non-discrimination et la diversité. De plus, un catalogue de tutoriels métiers est en cours de conception. Ce dernier a pour objectif de permettre aux collaborateurs de progresser vers l'excellence opérationnelle sur des sujets métiers tels que le terrassement, les industries, l'application des enrobés, etc. Les premiers modules ont été mis en ligne sur la plateforme fin 2019. Ils sont accessibles dans tous les pays et seront à terme traduits dans toutes les langues de Colas.

(17) *Le volontariat international en entreprise (V.I.E.) est un dispositif de l'État français qui permet, sous certaines conditions, d'exercer une mission (scientifique, technique, commerciale, humanitaire...) dans une entreprise française à l'Étranger. Il faut avoir entre 18 et 28 ans pour s'inscrire. Le V.I.E. est indemnisé.*

1.2.4.3.3.1. France métropolitaine

Sur l'ensemble du périmètre métropolitain, l'investissement formation (ndlr : les chiffres consacrés à la formation sont ceux de l'année N-1, soit 2018) a représenté 3,7 % de la masse salariale, correspondant à 33 592 actions et 503 245 heures. On note une augmentation des actions et des heures de formation par rapport à 2017, due à une hausse des recrutements, des mobilités et des promotions ayant pour conséquence un besoin de montées en compétences.

En 2018, les quatre cycles des « Universités Colas » ont accompagné 356 participants durant les étapes-clés de leur parcours professionnel. Parmi eux, 51 venaient des filiales internationales. L'Université APIL a été créée, en 2018, pour les managers anglophones et une fusion avec l'Université 3 nord-américaine est prévue pour 2020.

Les formations dédiées à la prévention et à la sécurité représentent 49,6 % des heures réalisées. Les formations générales aux métiers (conducteurs de travaux, chefs de chantiers, hommes de base) atteignent le second rang des domaines de formation les plus dispensés (17,1 %). Colas a aussi largement contribué à renforcer les compétences techniques de ses équipes (12 % des heures).

En termes de répartition des heures par statut, 52 % d'entre elles ont concerné les compagnons, 26 % les ETAM et 22 % les ingénieurs et cadres. Cette répartition est identique à celle des années passées.

Le Colas Campus a accueilli plus de 6 000 collaborateurs francophones, soit environ 10 % des effectifs de Colas.

1.2.4.3.3.2. International

À l'International, les principaux projets de formation sont les suivants :

- **aux États-Unis**, un programme spécifique de formation à la diffusion de la culture sécurité a été déployé en collaboration avec Caterpillar dans la société Branscome, incluant notamment la formation complète du Comité Exécutif, la professionnalisation de trois formateurs internes dédiés au sujet, ou encore la déclinaison de programmes ad hoc dédiés à chaque typologie de population. Sur les sujets éthiques, un dispositif de formation en ligne sensibilisant aux règles de conformité en vigueur a été déployé sur la plateforme de formation PathWays (cf. partie 1.2.5.2 - Les actions engagées pour prévenir la corruption et favoriser la loyauté des pratiques). Par ailleurs, un important programme de formation au leadership ciblant l'encadrement de proximité a été mis en œuvre chez Delta (Supervisor Development training) ;
- **au Canada**, en complément de l'offre de formation déjà riche proposée par Colas Canada Training, de nombreuses académies ou « instituts » de formation *corporate* ont été mises en place dans les sociétés telles que McAsphalt (McAsphalt Institute of Training) ou encore Miller (Miller Institute of Excellence), signe que le développement des compétences des collaborateurs demeure au cœur des préoccupations de cette zone géographique. Les formations à la sécurité font l'objet d'une attention toute particulière, en lien direct avec la politique « Goal Zero » (Zéro Accident) menée sur le territoire nord-américain. En témoigne notamment le partenariat noué entre McAsphalt Industries et le Canadian Center for Health and Safety, visant à proposer des programmes sur mesure portant entre autres sur la prévention de tous types de risques (ex : électrique, travaux en hauteur) ou encore le management de la sécurité ;
- **sur la région MACAO (Maroc, Afrique Centrale et Afrique de l'Ouest)**, la politique formation est alignée sur celle de Colas en termes d'orientations et de budget. Elle s'articule autour de la sécurité, l'éthique, les compétences techniques et managériales, l'informatique et les obligations inhérentes à chaque pays. Les besoins sont répertoriés au travers des entretiens annuels d'échange, des besoins exprimés par les managers pour leurs équipes et des comités carrière. Au Maroc, des cycles de formation liés au développement personnel, qui durent entre 4 et 12 jours, ont démarré. À noter que la participation aux formations Colas Campus est encouragée et que la promotion de la plateforme d'*e-learning* de Colas est assurée ;
- **au Royaume-Uni**, Colas UK a travaillé cette année à la refonte totale de ses dispositifs de formation dédiés au management. Parallèlement, la filiale a entamé un ambitieux projet de formation qui aura vocation à accompagner les nouveaux entrants dans les mois qui suivent leur prise de fonction (onboarding). Des modules de formation en ligne devraient être déployés sur la plateforme Colas Campus dans les premiers mois de 2020 ;
- **en Irlande**, les équipes RH mettent en place une politique de formation continue (Continuing Professional Development) dont l'objet est d'impliquer davantage la hiérarchie en vue de la montée en compétence des équipes. Cette politique a notamment pour ambition de structurer les processus annuels qui permettront d'aligner au mieux les objectifs stratégiques de la filiale et les souhaits d'évolution des collaborateurs ;
- **en Afrique australe**, des efforts importants ont été faits dans le domaine de la formation aux nouvelles technologies et techniques impactant les activités de cœur de métier de Colas (techniques routières fondamentales, bitumes, ou encore sécurité) ;
- **en Europe centrale et en Europe du Nord**, les plans de formation sont élaborés annuellement sur la base des éléments inscrits dans les plans de succession et comité carrières. Un accent fort est mis sur le développement des compétences managériales et du leadership par le biais d'offres de formation *corporate* qui ont été construites dans chacun des pays qui composent cette zone géographique. En complément, les autres priorités en matière de formation portent sur la sécurité et les compétences techniques. On peut également évoquer le déploiement d'un nouveau programme de Contract Management à destination des jeunes ingénieurs, et, en République tchèque, le lancement de deux parcours « Leadership Academy » et « Site Manager Academy » qui ont concerné respectivement 43 et 204 collaborateurs ;
- **sur la zone DOM/Océan Indien**, un nouveau module de formation à la sécurité en *e-learning* a été lancé pour les conducteurs d'engins et chauffeurs poids-lourds et, à Maurice, un test online sur les « Techniques routières de bases » a été mis en place à destination des encadrants de la filière exploitation ;
- **en Australie** : Colas Australie a mis en place une formation leadership visant à former tous les cadres et incluant un entretien à 360 degrés, ainsi qu'une formation générale à l'éthique en cohérence avec les orientations du Groupe, pour tous les employés, avec la déclinaison d'un module spécifique dédié aux cadres supérieurs.

Nom de l'indicateur ⁽¹⁾	Périmètre	2017 ⁽¹⁾	2018 ⁽¹⁾
Existence d'un plan de formation formalisé⁽²⁾ (en pourcentage)	Monde	99	99
Nombre de collaborateurs formés	Monde	34 320	37 608
Nombre de jours de formation	Monde	116 952	114 904
Nombre de contrats d'apprentissage accueillis dans l'année	France	503	566
Nombre de contrats de professionnalisation accueillis dans l'année	France	303	261

(1) Les chiffres consacrés à la formation sont consolidés au cours de l'exercice N au titre de la période N-1. Ils ne prennent pas en compte les informations concernant le groupe Miller McAsphalt pour l'année 2017 ni les éléments de Smac pour l'année 2018.

(2) À l'international, nombre de sociétés de plus de 300 collaborateurs pour lesquelles il existe un plan de formation.

En 2018, 37 608 salariés Colas dans le monde ont bénéficié d'actions de formation et 114 481 jours de formation ont été comptabilisés dans l'ensemble des sociétés Colas.

1.2.4.4. PROTÉGER

Le premier devoir d'un employeur est de veiller à l'intégrité physique et mentale des collaborateurs. Or les métiers de Colas sont potentiellement dangereux, en particulier lorsqu'ils s'effectuent sous circulation (se référer au modèle d'affaires de Colas). À l'inverse, la réduction des risques en matière de santé et d'accidents bénéficie aux familles et à la société en général, générant ainsi des externalités positives⁽¹⁸⁾. Pour développer une culture de santé/sécurité sur tous ses chantiers et sites de production de matériaux dans le monde, Colas a identifié deux axes de travail :

- **la sécurité et la santé au travail** : il s'agit de prendre en compte tous les types de risques chroniques ou accidentels connus (risque d'écrasement, port de charges lourdes, bruits, poussières, intempéries, exposition à des produits chimiques, utilisation d'outils et engins dangereux, risques psychosociaux, harcèlement, sûreté, drogues et alcool, troubles musculosquelettiques, ...) mais aussi de maintenir une veille sur les risques émergents ;
- **la sécurité routière** : la principale activité de Colas étant l'entretien et la construction de tous types d'infrastructures routières, Colas se doit de conduire des actions spécifiques dans ce domaine. L'engagement de Colas en matière de sécurité routière se traduit par des actions de sensibilisation régulière à la prévention du risque routier auprès des collaborateurs et des collaboratrices de Colas dans le monde.

La sécurité est donc un enjeu qui mobilise au plus haut niveau de l'entreprise : c'est désormais un critère de calcul explicite de la rémunération variable des managers et des présidents de filiale.

Pour soutenir son action, Colas s'engage dans de nombreuses chartes (en France, charte avec l'État et la CNAMTS⁽¹⁹⁾, renouvelée régulièrement depuis 1997, par exemple) ou concours de sécurité routière (comme celui de la Royal Society for the Prevention of Accidents au Royaume-Uni), organise chaque année une semaine dédiée à la sécurité (sur chantiers et sur la route), la *Safety Week*, à laquelle participe l'ensemble des collaborateurs de Colas dans le Monde, et anime et mobilise un réseau d'une centaine de préventeurs sur le terrain.

Il est important de souligner que ces actions ont un effet en dehors de Colas car elles bénéficient à la fois aux collaborateurs de l'entreprise et à leurs proches (partage de bonnes pratiques) ainsi qu'à l'ensemble des usagers de la route. Ainsi, Colas se préoccupe non seulement de réduire ses externalités négatives mais aussi de développer d'importantes externalités positives qui profitent non seulement à ses collaborateurs mais aussi à l'ensemble de la société. Parmi les actions concrètes mises en place par Colas dans la durée, on citera par exemple la politique de formation des collaborateurs aux premiers secours depuis 2006 : Colas conduit, dans l'ensemble de ses implantations dans le monde, un important programme dans ce domaine ; aujourd'hui, 40 % des collaborateurs connaissent les gestes qui sauvent ; cette formation bénéficie aux collaborateurs, à leurs proches et aux tiers en général.

Nom de l'indicateur	Périmètre	2018	2019 ⁽¹⁾
Nombre cumulé de collaborateurs formés aux premiers secours (fin de période)	Monde	20 067	23 049

(1) Hors éléments de Smac pour 2019.

Le nombre de collaborateurs formés aux premiers secours est en forte progression (presque 15 % de hausse) après la légère baisse constatée en 2018.

(18) Externalités positives : actions de l'entreprise ayant des effets positifs à l'extérieur de l'entreprise sans que les bénéficiaires aient à payer quoi que ce soit.

(19) Caisse Nationale d'Assurance Maladie des Travailleurs Salariés.

1.2.4.4.1. Politique de sécurité routière

Si l'enjeu de la Charte de Sécurité Routière de Colas signée avec la DSCR et la CNAMTS concerne l'ensemble des collaborateurs du Groupe en France et dans les DOM, la politique préventive de Sécurité Routière du Groupe s'est étendue progressivement à tous les pays et territoires dans lesquels il est implanté, dans le respect des cultures et des règles locales.

1.2.4.4.1.1. Le programme de prévention Sécurité Routière

En France, le programme d'action et de prévention Sécurité Routière mis en place au sein du Groupe repose sur la forte implication au quotidien des filiales et des établissements qui multiplient les initiatives locales, sous l'impulsion de la Direction Générale.

Chaque filiale (en Europe) est dotée d'un Comité de Pilotage Sécurité Routière et chaque établissement rattaché à l'une ou l'autre de ces filiales désigne un responsable Relais Sécurité Routière chargé de la mise en œuvre et de l'animation du programme.

Le dispositif déployé sur le terrain par plus de 500 collaborateurs Relais Sécurité Routière s'appuie sur un programme (SCOPE) centré sur la Sensibilisation des Conducteurs aux règles de conduite sûre, sur l'Organisation des déplacements, le Parc des véhicules (achat et entretien, équipements de sécurité actifs et passifs) et l'Environnement (infrastructures routières, plans de circulation, etc.).

Ce programme est diffusé grâce à des supports audio-visuels, des audits de conduite, des analyses post-accident permettant de mettre en place des actions correctives et des outils statistiques facilitant l'analyse et le suivi de la sinistralité au niveau des établissements et des filiales France.

Plus de 30 000 collaborateurs ont bénéficié des formations SCOPE depuis leur mise en place.

Plus de 15 000 audits de conduite ont été réalisés, soit par les Relais Sécurité Routière, soit par des centres de formation spécialisés.

La sensibilisation de l'ensemble des collaborateurs aux enjeux que représente la Sécurité Routière comprend également :

- la création et la diffusion dans les filiales d'outils de communication destinés à renforcer l'impact de la démarche (affiches, bandes dessinées, vidéos, CD-Rom, lettre trimestrielle aux Relais, etc.) ;
- le rappel régulier des règles du Code de la route (y compris celles concernant l'usage du téléphone portable) au cours des quarts d'heure sécurité ;
- des entraînements sur des logiciels de simulation ;
- des journées de sensibilisation en partenariat avec des acteurs locaux (centres de formation, préventeurs, police et gendarmerie...) ;
- la distribution d'éthylotests dans le cadre de la lutte contre l'alcool au volant ;
- la formation de secouristes, etc.

« L'évitabilité » des accidents est systématiquement mise en avant, au travers notamment des retours d'expérience suite à des accidents.

Cette sensibilisation aux enjeux de la sécurité routière porte également sur :

- l'amélioration de l'organisation des chantiers et de la gestion des déplacements ;
- l'amélioration de la gestion du parc de véhicules et engins (entretien, équipements des véhicules, notamment pour l'assistance au recul, etc.).

L'ensemble de ce dispositif est complété par un système d'émulation incitant filiales et établissements à faire preuve de pugnacité et d'inventivité : le Challenge Sécurité Routière inter-filiales France, dont le trophée est remis en jeu chaque année, récompense la filiale ayant obtenu les meilleurs résultats selon cinq critères tenant compte du taux de fréquence d'accidents responsables ou non, de leur gravité et de l'évolution de ce taux d'une année sur l'autre.

L'efficacité de ce programme repose largement sur la communication interne qui permet non seulement le partage des expériences et la valorisation des meilleures pratiques, mais aussi la diffusion des messages ciblés de la Direction Générale.

1.2.4.4.1.2. Évolution du nombre d'accidents et du parc automobile

Colas se fixe des objectifs de réduction de sinistralité partagé par l'ensemble des filiales (baisse de 45 % de la fréquence mondiale des accidents routiers chez Colas entre 2004 et 2019). Entre 2018 et 2019, le taux de fréquence des accidents routiers est resté stable au niveau mondial.

Dans le respect des lois et règlements de chaque pays (ex : Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés en France, RGPD dans l'Union européenne), la télématique embarquée au sein des véhicules est, en parallèle, amenée à s'étendre progressivement dans le futur : des résultats positifs (réduction notable des vitesses) ont déjà été obtenus chez Colas Rail Ltd (Royaume-Uni) après avoir échangé avec les conducteurs concernés sur les risques d'une vitesse excessive, données recueillies à l'appui.

1.2.4.4.2. Politique de sécurité au travail

La politique de sécurité est articulée autour de quatre axes :

- le respect des règles ;
- la formation et l'information ;
- la conception des chantiers et des processus en toute sécurité ;
- la vérification des plans d'action.

Parmi les actions significatives de l'année 2019, on peut citer :

- la démarche OneSafety avec DSS (*DuPont Sustainable Solutions*) lancée en janvier 2019 dans une filiale pilote, Colas Centre-Ouest. L'ensemble des managers, du président aux chefs d'équipe, a été coaché sur des compétences managériales-clés et sur une approche collaborative lors des échanges sécurité avec leurs équipes. Les premiers retours sont positifs et le déploiement va continuer dans d'autres filiales en 2020 et 2021. L'objectif est de franchir un cap en matière de sécurité ;
- le déploiement au Canada avec Caterpillar Safety Services du process « Goal Zero », déjà en place aux États-Unis ;
- la démarche de Culture Sécurité initiée chez Spac avec l'ICSI (Institut pour une Culture de Sécurité Industrielle) ;
- les journées « Culture Sécurité » en métropole pour tout nouvel arrivant dans le Groupe. Plus de 1 900 collaborateurs ont été formés cette année ;
- des formations en réalité virtuelle sur le risque écrasement, lors des journées « Nouvel Arrivant » ;
- des projets sur le « risque écrasement », notamment le projet élaboré avec Volvo Construction Equipment, qui doit permettre d'alerter l'opérateur ainsi que le piéton se trouvant dans la zone interdite autour de l'engin. Ce dispositif s'appuie sur l'intelligence artificielle pour reconnaître une présence humaine. D'autres dispositifs sont également en phase de test (cf. partie 1.2.3.5. - Gouvernance de l'innovation et partenariats).

1.2.4.4.3. Politique de santé⁽²⁰⁾

Dans le domaine de la santé, des actions spécifiques se poursuivent sur de nombreux fronts :

1.2.4.4.3.1. Troubles musculosquelettiques

Les troubles musculosquelettiques constituent probablement le risque de santé dominant des professions des travaux publics ; Colas répond à cet enjeu depuis longtemps en organisant des formations PRAP (prévention des risques liés à l'activité physique) ou en mettant à disposition des Exosquelettes ExoPush qui permettent de soulager le travail des équipes d'enrobés. Plus de 90 unités sont aujourd'hui déployées ou en test en France, Belgique, Suisse, Danemark, Australie et Europe centrale. Ces ExoPush ont été coconstruits avec des ingénieurs par des compagnons et des experts Colas pour assister les opérateurs dans la mise en œuvre manuelle des enrobés et ainsi améliorer leurs conditions de travail. Les bénéfices pour les compagnons sont l'amélioration de leur posture (plus verticale qu'avec un outil non assisté) et un rythme cardiaque abaissé (cf. partie 1.2.3.5 - Gouvernance de l'innovation et partenariats).

1.2.4.4.3.2. Bruit

La mécanisation très poussée des chantiers de travaux publics se traduit par une exposition des collaborateurs au bruit. Ce sujet a constitué le thème principal de la *Safety Week* 2019, qui a mis l'accent sur les dangers du bruit et sur l'importance de porter en permanence des protections auditives, obligatoires sur chaque site de travail de Colas (chantier, carrière, usine). L'objectif était de rappeler à l'ensemble des collaborateurs que le bruit est dangereux au-delà de 80 dB(A), qu'il a des effets néfastes sur l'organisme et que la perte d'audition est irréversible. Cette *Safety Week* s'est déroulée dans toutes les implantations de Colas dans le monde, faisant participer les 57 035 collaborateurs de Colas. Le film « Le Bruit » (récompensé par un trophée d'or au festival Fimbacte, dans la catégorie communication responsable) a été diffusé dans l'ensemble des implantations Colas, des quiz vidéo ont été présentés par les managers, et un livret récapitulatif à destination de l'ensemble des collaborateurs ainsi que des affiches ont complété cette campagne.

1.2.4.4.3.3. Ultra-violets

L'exposition aux ultra-violets constitue un risque inhérent au travail extérieur sous les rayons du soleil ; Colas sensibilise l'ensemble de ses collaborateurs de chantier au port de vêtements de travail couvrants et au casque. La *Safety Week* 2016 avec la mise en place du port obligatoire des EPI a été l'occasion de rappeler cette exigence. Ce point est systématiquement abordé lors de l'accueil sécurité des nouveaux collaborateurs.

1.2.4.4.3.4. Fumées de bitume

En 2013 avait été publiée officiellement une monographie du CIRC⁽²¹⁾ relative aux fumées de bitume. Le CIRC n'avait pu statuer sur la présence ou l'absence de lien entre le cancer et l'exposition au bitume et à ses fumées dans les applications routières, et ce, malgré le nombre important d'études réalisées. À l'issue des conclusions du CIRC, aucune position nouvelle n'a été adoptée par les autorités nationales des différents pays où travaille Colas, si ce n'est en France où une mise à jour complète du sujet a été produite par les autorités de santé. En France, les conclusions et l'avis officiel de l'ANSES⁽²²⁾ avaient repris les analyses de risques effectuées par la profession, établissant qu'il n'y a pas lieu de prendre en compte un risque cancérigène

(20) ODD (Objectif de Développement Durable de l'ONU) N° 3/17 : accès à la santé.

(21) Centre International de Recherche sur le Cancer, organe de l'Organisation Mondiale de la Santé.

(22) Agence nationale [française] de sécurité sanitaire de l'alimentation, de l'environnement et du travail.

pour la production ou l'utilisation de bitume non oxydé, mais que cette substance présente des risques d'irritation des yeux et des voies respiratoires supérieures. 2019 n'a pas donné lieu à de nouvelles publications. Afin de suivre les expositions du personnel à ce risque d'irritation, un travail important a été engagé par l'INRS (Institut national de la recherche et de la sécurité par la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles) et la profession (Routes de France) afin de mettre au point une méthode globale de mesure des fumées de bitume inhalées par le personnel ; ce travail s'est achevé en 2015 : la profession et notamment Colas y ont largement participé. Une grille d'évaluation portant sur l'efficacité des moyens de prévention a été élaborée et sert désormais de cadre aux agents de l'Assurance Maladie. Un suivi des expositions du personnel avec la nouvelle méthode de mesure permet d'enrichir une base de données qui sera examinée au minimum tous les 5 ans.

Le travail de Colas qui vise à diminuer les expositions aux fumées de bitume a été initié depuis plusieurs années et sa stratégie est déployée mondialement selon deux axes :

- **réduire la température d'utilisation du bitume** puisque la quantité de fumées émises est divisée par deux chaque fois que la température est abaissée de 12°C. Le programme de déploiement des enrobés tièdes est par ailleurs complété par des actions de communication auprès des clients pour les convaincre d'adopter les enrobés tièdes en substitution des enrobés classiques à chaud ; en 2016, l'INRS⁽²³⁾ a conclu à une diminution statistique de 25 % des expositions en cas d'utilisation d'enrobés tièdes (cf. indicateur ci-après) ;
- **renouveler la flotte de finisseurs** (matériels de mise en œuvre des enrobés) avec des équipements pourvus d'un dispositif d'aspiration de fumées ; en 2016, l'INRS a conclu à une diminution statistique de 55 % des expositions en cas d'utilisation de ces dispositifs (cf. indicateurs ci-après).

Les travaux sur ces deux sujets se sont poursuivis en 2019 et une publication conjointe de Routes de France (syndicat professionnel), de l'INRS et de la DGT (Direction Générale du Travail) sera diffusée dans le courant de l'année prochaine.

Une action est par ailleurs en cours pour éliminer les usages résiduels de bitume oxydé (au sens de la monographie du CIRC), ce dernier ayant été classé comme cancérigène probable, aussi bien dans les applications routières que pour les travaux d'étanchéité : les seuls usages de bitume oxydé chez Colas sont désormais liés à la présence de bitume oxydé dans des bardeaux de toiture recyclés dans les enrobés routiers, sur certaines installations en Amérique du Nord.

Nom de l'indicateur	Périmètre		Couverture	2018	2019
Taux d'enrobés tièdes et d'asphalte basse température (en pourcentage de quantité)	Monde	Usines d'enrobés et d'asphalte		22	20
Taux de finisseurs équipés de dispositifs d'aspiration de fumées de bitume (en pourcentage de quantité)	Monde	Tous les parcs d'engins		58	64

La collecte et la consolidation de ces indicateurs suivent les règles décrites pour les indicateurs environnementaux et sociétaux (cf. Note méthodologique).

On enregistre une légère baisse du taux d'enrobés tièdes en 2019 liée à l'intégration de Miller qui représente à lui seul 6 % de la production totale d'enrobés à chaud et qui ne produit aucun enrobé tiède (cf. partie 1.2.6.3.2.1 – Usines d'enrobés).

Le taux de finisseurs équipés de dispositifs d'aspiration a augmenté de 6 points, signe que la démarche dans ce domaine progresse partout au fur et à mesure du renouvellement du parc matériel.

1.2.4.4.3.5. Poussières

L'exposition aux poussières mobilise les acteurs de la santé au travail et de la profession, tant sur les chantiers que sur les installations de carrières et gravières.

En France, Routes de France, syndicat professionnel dans lequel Colas a une part très active, a publié deux guides : « Prévention du risque poussières qui traite des travaux de rabotage, sciage, burinage, décroulage et carottage » et « Prévention du risque poussières sur les plateformes de recyclage », en associant l'UNPG (Union Nationale des Producteurs de Granulats), et participe aux mesures sur les processus émissifs de poussière cristalline dans le cadre de la campagne FNT⁽²⁴⁾/OPPBT⁽²⁵⁾.

Ces guides ont été élaborés non seulement en collaboration avec l'OPPBT (Organisme Professionnel de Prévention du Bâtiment et des Travaux Publics) mais aussi en liaison avec la Direction Générale du Travail.

Au sein de Colas, des actions sont déployées en France comme à l'International pour réduire l'exposition aux poussières tant sur les sites industriels que sur les chantiers grâce à l'utilisation de matériel et de processus adaptés permettant de travailler en atmosphère humide par aspersion ou brumisation, par le port d'équipements de protection individuelle et le renouvellement du matériel de fraisage-rabotage par des machines équipées de dispositifs d'aspiration. Le risque poussières était un des sujets du plan d'action 2018 de la politique Colas et a été rappelé en 2019.

Nom de l'indicateur	Périmètre		Couverture	2018	2019
Taux de raboteuses équipées de dispositifs d'aspiration de poussières (en pourcentage de quantité)	Monde	Tous les parcs d'engins		50	56

La collecte et la consolidation de ces indicateurs suivent les règles décrites pour les indicateurs environnementaux et sociétaux (cf. Note méthodologique).

(23) Institut National [français] de Recherche et de Sécurité.

(24) Fédération Nationale française des Travaux Publics : syndicat professionnel.

(25) Organisme Professionnel de Prévention du Bâtiment et des Travaux Publics.

Le taux de raboteuses équipées de dispositifs d'aspiration a augmenté de 6 points, signe que la démarche dans ce domaine progresse partout au fur et à mesure du renouvellement du parc matériel.

En France, Colas prend part au débat portant sur la présence de particules minérales allongées d'amphiboles (l'amiante fait partie de cette famille de roches naturelles) dans les chaussées existantes, les matériaux recyclés et les granulats nouvellement extraits. Il participe aux groupes de travail réunissant les experts publics et les organisations professionnelles du bâtiment, de la déconstruction et des travaux publics pour mieux cerner ce risque et y associer les dispositifs de prévention adaptés.

La question des effets sur la santé de l'actinolite potentiellement amiantifère et des particules minérales allongées d'amphiboles est un sujet qui suscite l'attention depuis des années dans plusieurs pays (États-Unis, Allemagne, Hongrie, notamment) tant sur le plan réglementaire que scientifique. La France est aujourd'hui le seul pays où un certain nombre de décideurs publics a pris l'initiative d'identifier ce risque à celui de l'amiante commercial. Les exigences dans ce domaine diffèrent d'un pays à l'autre ; Colas les respecte tout en promouvant la mise en place d'un véritable dialogue scientifique et réglementaire international à ce sujet, notamment avec les États-Unis qui ont produit la majeure partie des études sur ce thème sans qu'elles semblent suffisamment concluantes.

En France, Colas est respectueux des exigences des autorités françaises.

1.2.4.4.3.6. Solvants

Les solvants constituent le dernier axe de lutte contre l'exposition des personnels au risque chimique, qu'il s'agisse des solvants chlorés utilisés en laboratoire, des produits fluidifiants ou anti-collants pétroliers utilisés sur chantier, ou des solvants pétroliers ou chlorés utilisés dans les ateliers : la fonction solvant est problématique pour l'être humain en exposition cutanée (et par voie respiratoire, surtout en cas d'utilisation à chaud) ; tout en maintenant des exigences de protection collective et individuelle du personnel et un encadrement strict des produits utilisés, Colas a engagé un travail de substitution systématique ; les progrès restent difficiles car les solutions de substitution peuvent se heurter à des conservatismes techniques, coûter plus cher, ne pas être disponibles dans tous les pays ou demander des adaptations de méthodes de travail dues à une moindre efficacité (cf. Indicateur ci-après).

Nom de l'indicateur	Périmètre	Couverture	2018	2019
Taux de solvants chlorés utilisés en circuit fermé (en pourcentage de quantité)	Monde	laboratoires	80	74

La collecte et la consolidation de ces indicateurs suivent les règles décrites pour les indicateurs environnementaux et sociétaux (cf. Note méthodologique).

Le taux de solvants chlorés utilisés en circuit fermé a baissé de 6 points. Tandis que la quantité de solvants chlorés achetée ou issue de la comptabilité de stock a augmenté de 27 %, celle utilisée en circuit fermé n'a augmenté que de 17 % ; cette dégradation est due à l'intégration de Miller dont la quantité de solvants représente 10 % du total de Colas et dont 0 % n'est utilisé en circuit fermé. Il est à noter que les filiales américaines n'achètent quasiment plus de solvant de laboratoire. De façon plus globale, le risque lié à l'emploi de solvants chlorés ou pétroliers est en réduction dans les ateliers, sur les chantiers et dans les laboratoires, en France comme à l'International. Plus de 70 % des fontaines de dégraissage de Colas n'utilisent plus ces types de solvants pour nettoyer les équipements des ateliers et des laboratoires ; ces produits sont remplacés par des solutions biologiques, d'origine végétale ou des solutions à base de liquide lessiviel. L'objectif d'une suppression complète de ces usages en milieu ouvert se heurte encore à quelques usages très spécifiques, à des normes de laboratoires dans certains pays et à des problèmes de disponibilité de matériels ou de substituts ici ou là. Colas continue de s'investir pour faire évoluer les méthodes de contrôle mais il est probable que les progrès seront désormais plus lents et plus difficiles.

1.2.4.4.3.7. Les politiques sanitaires dans les pays du sud

Par ailleurs, dans les pays du Sud où il est implanté de longue date (Madagascar et Afrique de l'Ouest et centrale, notamment), Colas est engagé dans des politiques d'action sanitaire (en particulier contre le sida, les infections intestinales, la malaria) qui couvrent les collaborateurs, leurs familles et les populations villageoises ; l'une de ces démarches fait l'objet d'un travail commun avec l'Organisation Internationale du Travail depuis plusieurs années.

1.2.4.4. Les accidents du travail, notamment leur fréquence et leur gravité ainsi que les maladies professionnelles

Noms des indicateurs ⁽¹⁾	Périmètre	2018	2019
Taux de fréquence ⁽²⁾ des accidents du travail des collaborateurs	Monde	6,67	6,19
Taux de gravité ⁽³⁾ des accidents du travail des collaborateurs	Monde	0,46	0,38
Nombre d'accidents mortels ⁽⁴⁾	Monde	6	3
Nombre de collaborateurs reconnus en maladie professionnelle dans l'année	France	122	120
Pourcentage des sociétés à l'international assurant une couverture sociale aux collaborateurs	International	100	100

(1) Ces chiffres intègrent les données du groupe Miller McAsphalt et, pour l'année 2019, excluent les éléments de Smac.

(2) Nombre d'accidents du travail avec arrêt x 1 000 000/nombre d'heures travaillées. Il s'agit des accidents déclarés et reconnus par les autorités compétentes (exemple : la CPAM en France).

(3) Nombre de jours d'arrêt de travail x 1 000/nombre d'heures travaillées, suivant la définition du taux de gravité réglementaire : « sont pris en compte les arrêts de travail de l'année en cours même si l'accident est intervenu sur une année civile antérieure ».

(4) Le nombre d'accidents mortels concerne les effectifs inscrits et comptabilise les accidents liés à l'activité professionnelle ayant entraîné la mort, y compris ceux de la circulation routière (les accidents de trajet sont à exclure, de même que les accidents cardiaques).

En 2019, le taux de fréquence a nettement baissé par rapport à 2018. Il passe de 6,67 à 6,19. C'est le meilleur résultat jamais obtenu par Colas. Le taux de gravité est également en forte amélioration, passant de 0,46 à 0,38. Malheureusement, trois accidents mortels sont à déplorer : à la suite de ces accidents, de nouvelles instructions ont été diffusées lors de *Safety Pauses*.

2019 est aussi l'année de démarrage de la démarche de Culture Sécurité avec Dupont lancée en France métropolitaine. Elle a pour objectif de supprimer les accidents mortels et de diviser par deux l'accidentologie dans les filiales routières de France métropolitaine et de Colas Rail France. Son déploiement est prévu jusqu'en 2021.

1.2.4.5. L'absentéisme

L'absentéisme est un indicateur à la fois utile et complexe à interpréter : sa dégradation peut en effet signifier aussi bien une dégradation du climat social au sein de l'entreprise qu'une détérioration de la santé des collaborateurs.

Nom de l'indicateur	Périmètre	2018	2019 ⁽¹⁾
Nombre de jours d'arrêt consécutifs à un accident du travail (hors accidents de trajet)	Monde	50 780	42 086
Taux d'absentéisme ⁽²⁾	France (Métropole + Dom)	5,0	4,85

(1) Ces chiffres intègrent les données du groupe Miller McAsphalt et, pour l'année 2019, excluent les éléments de Smac.

(2) CDI : cet indicateur mesure le nombre de jours d'arrêt de travail consécutif aux accidents de travail, de trajet, aux maladies et maladies professionnelles rapporté au nombre de jours calendaires.

Sur le périmètre monde, après une baisse de 1,5 % en 2018, le nombre de jours d'arrêt consécutifs à un accident du travail a encore baissé en 2019, cette fois très fortement, de l'ordre de 17 %, après notamment la cession de Smac.

En France, le taux d'absentéisme est également en baisse à 4,85 (-0,15 point par rapport à 2018) pour la 2^{ème} année consécutive. Ce taux est plus faible que le taux national du secteur privé de 5,10 en 2018 (Baromètre Ayming).

Le taux global France de 4,85 se détaille comme suit : 6,4 pour les compagnons, 3,9 pour les ETAM et 1,76 pour les Cadres.

1.2.5. Éthique et droits humains

1.2.5.1. LA POLITIQUE DE CONFORMITÉ

Les actes ou la complicité en matière de corruption (fausser les prix, blanchir de l'argent, verser des pots de vin ou offrir des cadeaux pour obtenir des marchés, frauder...) sont des risques économiques et financiers majeurs (perte de marchés, pénalités, faillite) et de réputation pour l'entreprise. Colas identifie tous les risques de corruption ou de conflits d'intérêts, particulièrement dans les pays sensibles, établit et affiche des règles de conduite éthiques (charte éthique et politique cadeaux), et met en place des actions à la fois de prévention (formation surveillance), d'alerte (procédure d'alerte et dispositif de protection des lanceurs d'alerte) et de sanction en cas de faute (mise à pied, licenciement...).

La Conformité, dont l'ensemble des actions vise à rendre les décisions et les comportements des collaborateurs, tant au sein de l'entreprise que vis-à-vis des tiers, conformes à des normes externes ou internes applicables dans leur sphère d'activité, a pour socle cinq programmes (« Anti-corruption », « Concurrence », « Conflits d'intérêts », « Information financière et opérations boursières », « Embargo »), élaborés en complément du code d'éthique établi depuis de nombreuses années. Ces programmes

synthétisent les législations applicables et notamment la loi du 9 décembre 2016, dite loi Sapin II, et définissent précisément et concrètement les comportements interdits par le Groupe ainsi que les bonnes pratiques à observer. La conformité repose sur des mesures destinées à créer une culture orientée vers la connaissance et le respect des règles (information, formation, sensibilisation) et aussi sur des mécanismes d'alerte, de conseil, d'audit et de responsabilisation indispensables pour créer les bons réflexes au sein d'une entreprise ou d'un groupe (prévention, détection et traitement des éventuels cas d'infractions).

Les filiales françaises sont soumises à l'avis des instances représentatives et ont adopté en 2019 une nouvelle version de leur Règlement intérieur comprenant un chapitre relatif aux dispositions relatives à l'éthique au sein du groupe Colas et du groupe Bouygues. Ces dispositions prévoient également l'application de sanctions disciplinaires en cas de manquement à ces règles.

Pour les filiales non directement soumises au droit français, la mise en place d'un régime disciplinaire nécessite une analyse des dispositions applicables et sera effectuée au cours du premier trimestre 2020.

En termes d'organisation, après la nomination du Directeur Juridique et Conformité en septembre 2018, Colas a constitué en 2019 un pôle Conformité, intégré à la Direction juridique centrale et composé de trois personnes. Par ailleurs, la conformité fait partie intégrante des missions des directeurs juridiques sur leur territoire.

En avril 2019 a été diffusé un Recueil des Procédures Conformité de Colas, qui regroupe en un seul document l'ensemble des processus déployés en interne en application du code d'éthique, des programmes de conformité et des Principes Généraux du contrôle interne ; ce recueil est applicable à l'ensemble des sociétés détenues directement ou indirectement à plus de 50 % par Colas. Parmi les points évoqués, un chapitre est consacré aux procédures et règles de recueil des signalements et de traitement des alertes éthiques.

Afin d'améliorer leur fluidité et leur traçabilité à l'échelle mondiale, la digitalisation de tous les processus relatifs à la conformité a été entreprise (mécénat, sponsoring, cadeaux, engagements ostensibles, ...).

Le suivi des procédures de conformité décrites dans le Recueil fait désormais partie de la grille de contrôle établie en collaboration avec la Direction de l'Audit.

Afin d'établir une cartographie des risques anti-corruption, Colas s'est doté en 2019 d'un logiciel spécifique « ColasMap », qui permet de centraliser l'ensemble des cartographies par pays et facilite la collaboration des acteurs et l'implication du *top management*.

La réalisation des cartographies se déroule en plusieurs étapes :

- travail préparatoire : appropriation des 20 scénarios de risque et adaptation des activités de contrôle pour chacun d'entre eux en fonction des spécificités du pays ;
- pré-évaluation individuelle des scénarios de risque ;
- évaluation collective des scénarios de risque : les pré-évaluateurs se réunissent pour revoir l'ensemble des évaluations individuelles et s'accorder sur la place de chaque scénario sur les matrices ;
- validation de la cartographie dans ColasMap par le *country director* et présentation au *top management*.

À fin novembre 2019, la plupart des cartographies (90 %), établies par métier et par pays, étaient complétées. Le premier semestre 2020 sera consacré à l'établissement et à la mise en œuvre des plans d'actions.

1.2.5.2. LES ACTIONS ENGAGÉES POUR PRÉVENIR LA CORRUPTION ET FAVORISER LA LOYAUTÉ DES PRATIQUES

Pour lutter contre la corruption, qu'elle soit passive ou active, la concurrence déloyale et le conflit d'intérêt, plusieurs actions ont été mises en œuvre au cours des années précédentes et certaines ont été renforcées en 2019.

- En septembre 2019, une **campagne de communication** a été lancée à destination de l'ensemble des collaborateurs de Colas. Cette campagne consiste en la télédiffusion sur les écrans de veille des collaborateurs et sur l'intranet de Colas de huit visuels portant sur l'alerte éthique, le Recueil des Procédures, les cadeaux et invitations, le sponsoring et mécénat, et les conflits d'intérêts. La campagne a été précédée d'une diffusion mondiale d'un message du Directeur Général de Colas, rappelant son engagement personnel sur ce sujet.
- Un **dispositif d'alerte professionnelle**, ouvert à tous les collaborateurs Colas, a été mis en place début 2017.
- Comme les années précédentes, le **Comité de l'Éthique et du Mécénat** de Colas, composé de trois administrateurs (dont deux indépendants), s'est réuni en février et en septembre 2019. Les opérations de mécénat et de sponsoring réalisées, d'un montant supérieur à 20 000 euros, lui ont été présentées ainsi que l'avancement du déploiement des programmes de conformité de l'exercice écoulé et les actions programmées en 2019. Les affaires examinées par la Commission d'éthique des affaires lui ont également été présentées.
- L'**engagement des dirigeants** est matérialisé depuis 2017 par la signature d'un engagement ostensible. Une campagne de renouvellement de ces engagements a été effectuée en 2019 et vise tous les managers (chef de service et plus), les mandataires sociaux ainsi que l'ensemble des membres de la filière Achats.
- Aux termes du Recueil des Procédures Conformité Colas, l'obligation de vérifier l'**identité et l'intégrité des parties prenantes** se traduit par la nécessité de collecter des informations et d'apprécier les risques de corruption auxquels la relation à un tiers expose l'entité Colas concernée. En fonction des caractéristiques de la relation ou de l'opération envisagée, différents niveaux d'investigation sont à mettre en œuvre (du niveau « 1 » réalisé par les Directions opérationnelles en open source, au niveau « 4 » réalisé, sous contrôle de la Direction Juridique et Conformité Groupe, par une organisation externe). Colas

s'est doté d'un logiciel spécifique de recherche (Compliance Catalyst) afin de réaliser les enquêtes de niveau « 3 ». À fin novembre 2019, 1 565 enquêtes ont été réalisées, principalement en France.

En 2019, les **campagnes de formation** se sont poursuivies et intensifiées :

- le module « **Éthique et conformité appliquées** », visant à porter à la connaissance de l'ensemble des collaborateurs formés les principes essentiels de la documentation conformité et à présenter l'ensemble des procédures contenues dans le Recueil, a été déployé en 2019 tant en France qu'à l'International, à l'exception des États-Unis (qui disposent de procédures propres et de modules de formation spécifiques). En avril 2019, un support commun pour l'ensemble des filiales Colas a été diffusé aux directeurs juridiques en charge de l'animation de cette formation localement. Entre le 1^{er} novembre 2018 et le 31 octobre 2019, 4 034 collaborateurs ont été formés. Aux États-Unis, 5 520 collaborateurs ont été formés (sur 5 631 employés). Cette formation est intégrée au programme de toutes les sessions dénommées UNI (programmes centraux de formation) ;
- le déploiement du serious game « **Fair Play** » a continué en 2019 : destinée à tous les collaborateurs disposant d'une adresse mail professionnelle, cette formation de *e-learning* doit permettre à chacun de s'interroger sur les bonnes pratiques applicables en matière d'éthique. Une première campagne a été lancée en 2018 : sur 3 608 collaborateurs ciblés, 3 221 ont effectivement réalisé la formation (89,2 % de participation), 160 collaborateurs ne l'ayant pas suivie en raison de leur départ imminent de la société. Une seconde campagne concernant 3 278 collaborateurs sur toutes les implantations (hors Amérique du Nord) a été lancée au cours du second trimestre 2019 (973 participants ; 29,7 % de participation). Pour des raisons techniques, aujourd'hui résolues, le déploiement en Australie et au Moyen-Orient est intervenu à compter du 9 septembre 2019 : 174 collaborateurs sont concernés. Au 15 septembre 2019, 4 402 collaborateurs ont été formés (3 221 issus de la campagne # 1 en 2017/2018 plus 973 dans le cadre de la campagne # 2 plus 208 ayant suivi le module en libre accès), soit 63,92 % de participation. Enfin, les traductions en tchèque, croate, flamand, polonais, allemand, roumain et espagnol sont en cours ;
- la formation « **Éthique et responsable** », réalisée pour la première fois en 2016 par un conseil extérieur, et dont l'objectif est de mener une réflexion sur l'éthique et la responsabilité collective et individuelle des leaders des filiales Colas, s'est également poursuivie tout au long de l'année 2019, en France et à l'International. 70 managers ont été formés ;
- les participants aux **Universités Colas** 1, 2, 3 et 4 sont systématiquement formés aux fondamentaux de la conformité. 400 collaborateurs et collaboratrices ont été formés en 2019 lors de l'université 1. Une présentation sous forme d'un slide show de deux heures a été conçu pour permettre à tous les directeurs juridiques de former les personnes en filiales ;
- les filiales en **Amérique du Nord** ont poursuivi le déploiement d'un programme spécifique de communication et de formation sur les sujets d'éthique :
 - **aux États-Unis**, des sessions de formation en présentiel des collaborateurs et des responsables ont été organisées sur des sujets tels que les pratiques anticoncurrentielles, la conduite sur le lieu de travail, les conflits d'intérêts, les cadeaux et les invitations de tiers. Deux modules de formation éthique ont été proposés à l'Université Colas aux États-Unis. En parallèle, chaque filiale organise régulièrement des sessions de formation sur des sujets liés à l'éthique, dont un certain nombre font l'objet de retranscription dans leurs publications internes. Le programme de formation en ligne sur l'éthique s'est également poursuivi en 2019. Dans le cadre de ce programme, tous les employés de filiales aux États-Unis ayant une adresse électronique se sont vu attribuer différents modules en ligne, portant sur la sécurité des informations et le comportement sur le lieu de travail. Tous les salariés ont été invités à consulter en ligne le code d'éthique de Bouygues et le code de conduite de Colas aux États-Unis et à certifier qu'ils les ont bien consultés. De plus, tous les employés des filiales américaines de Colas sont tenus de prendre annuellement un engagement par écrit qu'ils ont reçu le code de conduite et qu'ils le respectent. Tous les bureaux et les centres d'embauche font la publicité de la hotline dédiée aux alertes éthiques et accessible de manière anonyme à tous. Des cartes au format « portefeuille » indiquant les numéros de téléphone et le site Web dédiés à l'éthique ont également été distribuées ;
 - **au Canada**, les formations Éthique et Programmes de Conformité auront concerné près de 969 collaborateurs à fin 2019. Pour rappel, un nouveau mécanisme d'alerte professionnel a été mis en place en juin 2017, sur l'ensemble du Canada. Ce service bilingue, assuré par un tiers indépendant, a fait l'objet d'une communication renforcée auprès de l'ensemble des collaborateurs des filiales canadiennes. En outre, la refonte de l'intranet de Colas Canada a été l'occasion de repreciser les obligations concernant les intermédiaires commerciaux, le mécénat et sponsoring, les cadeaux et invitations. Les formations internes aux programmes de conformité et à leurs instructions d'application ont débuté en 2019 pour le groupe Miller McAsphalt.

Ces actions seront poursuivies et étendues en 2020.

1.2.5.3. DROITS HUMAINS

Dans l'article 2 de son code d'éthique, le groupe Bouygues, maison-mère de Colas, s'engage à se conformer à la Déclaration universelle des droits de l'homme des Nations Unies et aux conventions fondamentales de l'OIT (Organisation internationale du travail). En 2019, la politique relative aux droits humains a été restructurée et un travail d'approfondissement a été engagé avec un cabinet conseil sur la cartographie des risques, pour distinguer ce qui relève du plan de vigilance exigé par la Loi sur le Devoir de Vigilance de ce qui relève de l'exercice courant de l'activité de Colas. L'exercice était non seulement nouveau et complexe, mais risquait d'être un peu théorique compte tenu de l'absence de sinistralité avérée sur le sujet chez Colas, ce qui ne préjuge pas toutefois d'une présence réelle de risques en ce domaine.

Ce travail a permis d'identifier la cartographie des risques suivante selon quatre axes :

- **une distinction selon les pays identifiés comme à risque** : les principaux pays concernés sont des pays classés « orange » sur la carte Verisk Maplecroft 2018 – Q4 (risques élevés en matière de droits humains) pour un montant d'activité totale inférieur à 4 % du chiffre d'affaires de Colas (Algérie, Bénin, Côte d'Ivoire, Égypte, Gabon, Indonésie, Kenya, Madagascar, Malaisie, Maroc, Oman, Pérou, Sénégal, Thaïlande, Vietnam, Zambie) ; Colas n'intervient dans aucun des pays de la liste « rouge » (risques extrêmes en matière de droits humains) ;
- **une distinction selon les types de populations** :
 - les collaborateurs et collaboratrices de Colas : selon les situations, les risques peuvent concerner la discrimination, les horaires de travail, la neutralité religieuse, les violences physiques, morales ou sexuelles, les droits des travailleurs migrants, le racket et le travail non déclaré, l'hébergement, la protection des données personnelles. Ces sujets sont pour l'essentiel suivis par la Direction des Ressources Humaines (se référer à la partie 1.2.4 – Capital humain) ;
 - les collaborateurs et collaboratrices des sous-traitants, fournisseurs et partenaires : tous les sujets sont pertinents, jusqu'au travail forcé et au travail des enfants. Cette problématique est gérée pour l'essentiel par la Direction des Achats (cf. partie 1.2.3.6 – Achats Responsables) ;
 - les populations civiles : accaparement des terres, accidents. Cette problématique est gérée pour l'essentiel par la Direction de la Sécurité ;
- **une distinction selon les situations de risques** :
 - les grandes bases-vie de personnels célibataires et les populations déstructurées qui peuvent s'agréger autour d'elles avec des trafics et des abus sexuels ;
 - les crises nécessitant une évacuation de différentes catégories de personnels ou impactant les populations locales (accident industriel) ;
- **une distinction selon des métiers plus exposés chez Colas** :
 - Colas Projects ;
 - Colas Rail.

Un travail est désormais engagé à partir de missions de terrain (la première a eu lieu au Maroc en 2019) pour affiner les mesures de suivi, définir des seuils de vigilance et fournir un référentiel de vérification à la Direction de l'Audit de Colas.

1.2.5.4. PROTECTION DES DONNÉES PERSONNELLES

L'entrée en vigueur, le 25 mai 2018, du Règlement Général pour la Protection des Données Personnelles (RGPD) de l'Union européenne s'est inscrite dans un environnement déjà respectueux de la protection des données personnelles prenant en compte les attentes manifestes de nombreuses parties prenantes. Un *Chief Privacy Officer* (CPO), accompagné par une équipe *corporate*, a été nommé dès 2018 pour assurer le processus de conformité et garantir sa pérennité.

Au cours de l'année 2019, les principales actions du CPO et de son réseau de 37 correspondants ont été les suivantes :

- Colas exerçant son activité également en dehors des frontières de l'Union européenne :
 - des *Binding Corporate Rules* (BCR) ont été rédigés et déposés auprès de la CNIL⁽²⁶⁾, autorité de tutelle (France),
 - les documents « référents » liés au RGPD sont systématiquement rédigés en français et en anglais puis traduits, selon le contexte local, par les entités concernées ;
- 60 fiches de traitement ont été réalisées, dans 12 domaines principaux, parmi lesquels le juridique, le commercial, la comptabilité, les ressources humaines, les équipements, la sécurité et la sûreté ;
- 16 ateliers ont été menés au profit des filières métiers de Colas pour promouvoir la connaissance du RGPD et son application rigoureuse et permanente ;
- 260 collaborateurs ayant vocation à relayer la démarche RGPD dans leurs filières (France et International) ont été formés en liaison avec les correspondants ;
- une douzaine d'outils digitaux contribuant à ancrer le « réflexe protection des données personnelles » et à s'assurer de la conformité permanente au RGPD ont été développés au sein de Colas avec l'aide de son entité spécialisée (Colas Digital Solutions) ;
- une newsletter dédiée au RGPD assure la communication rapide des informations ad hoc et le partage des bonnes pratiques au sein de la communauté des correspondants RGPD dans le monde ;
- enfin, un comité de gouvernance positionné au niveau du Comité de Direction Générale a été mis en place pour contrôler l'action du CPO et de son réseau et s'assurer de sa totale transparence.

À partir de 2020, le RGPD est géré par la Direction Juridique et Conformité en lien avec la Direction des Ressources Humaines.

(26) Commission Nationale [française] Informatique et Liberté, par délégation de l'Union européenne.

1.2.6. Environnement et Carbone

Le croisement des problématiques générales environnementales et des enjeux spécifiques des métiers de Colas, comme cela apparaît dans son modèle d'affaires, conduit à structurer ces questions autour de cinq thématiques :

1. Prévention des risques
2. Énergie et carbone
3. Économie circulaire
4. Biodiversité et écosystèmes
5. Gestion de l'eau

Les sujets de R&D et d'innovation dans ces domaines sont traités dans la partie 1.2.3 – Chaîne de Valeur et innovation.

1.2.6.1. ORGANISATION GÉNÉRALE

Compte tenu de l'empreinte environnementale forte des métiers de Colas, une organisation spécifique est en place depuis longtemps sous la responsabilité de sa Direction Environnement ; au 1^{er} janvier 2020, cette Direction est intégrée à la nouvelle Direction du Développement Responsable et de l'Innovation (DDRI). Cette Direction s'appuie sur un réseau d'une quarantaine de correspondants situés dans les filiales en France et à l'International, l'action de ces responsables étant relayée par plusieurs centaines d'animateurs ou d'auditeurs pouvant être en charge d'autres missions, comme la sécurité.

Pour développer le professionnalisme et les savoir-faire de ce réseau, la Direction Environnement a mis au point différents outils de nature collaborative et participative :

- des conventions thématiques sont organisées tous les deux ans (la dernière s'est tenue en juin 2018 à Montréal, la suivante se tiendra en 2020 à Rabat, au Maroc) ;
- le programme EOCE de développement individuel et collectif des correspondants Environnement qui vise à faire travailler ensemble des Correspondants par groupe de quatre, chacun(e) sur trois thématiques identifiées à fort enjeu pour leur filiale, en s'appuyant sur les ressources du réseau, sur les trois autres membres du groupe, sur deux coachs ayant déjà suivi le programme et sur un membre de l'équipe de la Direction Environnement. À l'issue du programme, chaque « Eocien(e) » s'est rendu dans sept filiales de Colas dans le monde pour contribuer à la mise au point de solutions adaptées inspirées de bonnes pratiques existantes, a bénéficié sur place de la contribution de six experts de Colas pour progresser sur ses propres thématiques, a renforcé sa relation avec son président de filiale et les autres responsables fonctionnels et opérationnels de sa filiale, et a tissé des liens avec le réseau des Correspondants Environnement dans le monde et avec l'équipe *corporate* de la Direction Environnement. Aujourd'hui, 32 Correspondants ont suivi ou suivent le programme, dont 20 issus de l'International. Depuis le début du programme, la Direction Environnement a formé 12 coachs qui se sont approprié la méthode et ont accompagné chacun(e) deux « Eocien(e)s » pendant plus d'un semestre ;
- un réseau social Yammer dédié aux Correspondants Environnement, créé sur l'impulsion du programme EOCE et animé par la Direction Environnement ;
- des groupes de travail : très spontanément, les « Eocien(e)s » ont éprouvé le besoin de mutualiser des outils pour leurs filiales sous la forme de fiches thématiques informatives et prescriptives et la Direction Environnement s'est chargée de l'organisation de ces groupes de travail et de l'édition finale de ces fiches sur ColasShare, la plateforme de partage multilingue de Colas ;
- un comité Risque Industriel : comité transverse constitué en 2017 sur le risque industriel avec les Directions des Matériels et Matériaux, de la Sécurité et de la Santé au Travail, de l'Audit, de la Technique - R&D, des Risques & Assurances, ainsi qu'avec les trois Directions Générales opérationnelles (France & Rail, Amérique du Nord, International). Il a pour vocation de préciser une politique Colas sur différents risques avec des outils appropriés aux différents types d'installations (AMDEC⁽²⁷⁾, arbres des causes, etc.) : la démarche vise à bien prendre en compte les facteurs techniques et humains mais également les facteurs organisationnels, tout en intégrant une réflexion sur les fournisseurs d'équipements industriels. Le Comité Risque Industriel désigne et pilote différents groupes de travail dont il valide des livrables sous forme de documents prescriptifs dont l'application est ensuite vérifiée par les Directions *corporate* concernées et par la Direction de l'Audit de Colas. Aujourd'hui, des fiches sur les usines d'enrobés dites « à double tambour » et les cuves de stockage de produits chimiques, de bitume et d'hydrocarbures ont déjà été finalisées.

En termes de formation à l'environnement, un *e-learning* est en cours de finalisation en français et en anglais et devrait voir le jour en mars 2020, accessible à tous les collaborateurs munis d'une adresse de courriel. Des affiches pédagogiques pour chantier sont également prévues ainsi que des supports PowerPoint® qui pourront être utilisés dans des formations présentielles (par exemple : formations Colas Campus). La thématique Environnement est également abordée dans la session RSE de deux programmes de formations : l'Université 1 dédiée aux nouveaux cadres embauchés et l'Université 3 dédiée aux managers.

De plus, dans le cadre des certifications environnementales, notamment ISO 14001, la norme prévoit l'évaluation et l'éventuelle mise en place de formations en environnement pour les collaborateurs, en particulier pour les nouveaux arrivants, ainsi qu'une information pour les intervenants extérieurs (paragraphe 4.4.2 de l'ISO 14001).

(27) AMDEC : Analyse des Modes de Défaillance, de leurs Effets et de leur Criticité.

1.2.6.2. PRÉVENTION DES RISQUES

1.2.6.2.1. Politique de prévention

La prévention des risques environnementaux a fait l'objet d'un approfondissement à l'occasion de la mise en œuvre de la réglementation sur le Devoir de Vigilance : ceci a eu pour effet d'identifier un noyau dur de risques majeurs et de le circonscrire en fonction de seuils de volume de produits chimiques, de types de process industriels, de taille de chantier, etc. Au total, 50 sites et 5 très grands chantiers sont ainsi encadrés par un contrôle renforcé de la Direction Environnement, sur la base d'une cartographie des risques, de plans de vigilance pour chaque site et chantier concernés et de dispositifs d'audits spécifiques en cours de lancement.

En dehors de ce périmètre géré de façon très *top down* avec les établissements concernés, la prévention des risques est déléguée aux établissements et aux filiales à travers le monde dans le cadre d'une politique animée par la Direction Environnement. L'enjeu pour Colas se situe essentiellement au niveau des installations fixes : ateliers d'entretien du matériel, laboratoires, sites de production de matériaux (enrobés bitumineux, liants modifiés et émulsion de bitume, peintures, carrières & gravières, béton prêt à l'emploi, etc.), dépôts de stockage de ces matériaux, etc. Les chantiers sont moins concernés, compte tenu de leur faible taille moyenne (170 000 euros) et de leur réalisation sur des surfaces déjà artificialisées dans leur très grande majorité (de l'ordre de 90 % du chiffre d'affaires), les plus importants faisant toutefois l'objet de démarches spécifiques de type Plan de Respect de l'Environnement, comme c'est le cas par exemple du grand chantier de la Route du Littoral à la Réunion, l'équipe QSE de Colas Projects étant par ailleurs chargée d'exploiter ces retours d'expérience et d'en améliorer la performance.

Les permis d'exploiter relatifs à des installations soumises à un processus administratif (ICPE ou ISDI en France par exemple) sont le plus souvent assortis d'exigences strictes en matière d'environnement, quel que soit le pays. La conformité à ces exigences administratives est le premier souci des responsables environnement des établissements et des filiales et fait l'objet d'audits et d'auto-évaluations régulières de différents types ; à ce titre, on peut mentionner le dispositif d'audits croisés annuels inter-filiales réalisés sur le périmètre Belgique-Métropole-Suisse par des auditeurs internes formés à cet effet : une moyenne de cent sites certifiés ISO 14001, soit environ 14 % des sites de la zone, est ainsi auditée chaque année ; il est plus difficile de généraliser ce type de dispositif à des pays de langues différentes où les implantations de Colas sont moins denses, mais les enseignements de ces audits croisés sont partagés avec les autres équipes Colas, tandis que certains territoires expérimentent des échanges dans le même esprit (Océan Indien, États-Unis, par exemple), souvent initiés à la suite du programme EOCE.

La prévention du risque environnemental dans les établissements et les filiales repose essentiellement sur deux outils :

- les systèmes de management formalisés de l'environnement, ISO 14001 ou équivalent, lesquels reposent sur des pratiques d'audits interne et extérieur, voire de certification. Ceci implique l'existence sur chaque site concerné d'une analyse environnementale, de tableaux de suivi et de plans d'actions de prévention (notamment pour la maîtrise des rejets) et d'un archivage assurant une bonne traçabilité ;
- les auto-évaluations par check-lists Colas : ce dispositif très concret établit un référentiel de plus de cent questions par type d'installation. Elles permettent de rationaliser les priorités des plans d'amélioration qui en découlent. Une check-list standardisée a été mise au point pour pratiquement chaque type d'installation fixe : laboratoires, dépôts des centres de travaux, ateliers, postes d'enrobage à chaud et à froid, usines d'émulsion et de liants, dépôts de bitume, carrières & gravières, plateformes de recyclage, centrales à béton, usines de préfabrication et décharges du BTP. L'ensemble couvre plus de 3 000 unités de production réparties dans le monde. Les check-lists sont intégrées au dispositif de contrôle interne de Colas et ont fait l'objet d'une nouvelle application informatique full web multi-support, baptisée CHLOE, qui en a amélioré l'ergonomie pour les utilisateurs en filiale, en facilite l'évolution et permet de développer de nouvelles fonctionnalités en termes de tableaux de bord et de suivi, de remontée d'indicateurs et de plans d'action : le déploiement de cet outil sera opérationnel mondialement en 2020. L'utilisation des check-lists est suivie dans le cadre du dispositif de contrôle interne de Colas. Ces check-lists mises au point de façon collaborative sont également un support de formation, un référentiel d'audit et une aide à la conception de nouvelles installations ; elles capitalisent ainsi l'apport de plus d'une centaine de contributeurs Colas dans le monde depuis une quinzaine d'années.

Ces dispositifs donnent lieu aux trois indicateurs du tableau ci-dessous :

Nom de l'indicateur	Périmètre	Couverture	2018	2019
Taux de certification environnementale des Activités de production de matériaux (en pourcentage de CAE ⁽¹⁾)	Monde	100 % du CAE ⁽¹⁾ des activités de production de matériaux	61	65
Taux d'auto-évaluation environnementale par check-lists Colas (en pourcentage de CAE ⁽¹⁾)	Monde	100 % du CAE ⁽¹⁾ des activités de production de matériaux pour lesquelles la check-list est applicable	83	79
Ratio des Activités de production de matériaux dotées d'un outil de gestion des impacts environnementaux (certification environnementale et/ou check-list Colas) (en pourcentage de CAE ⁽¹⁾)	Monde	100 % du CAE ⁽¹⁾ des activités de production de matériaux	84	89

(1) CAE (chiffre d'activité économique) : chiffre d'affaires augmenté des mouvements et cessions intra-groupe. Ce chiffre permet de prendre en compte le poids de l'activité amont de Colas (matériaux de construction pour l'essentiel), alors que l'intégration verticale de Colas conduit à éliminer du chiffre d'affaires plus de 50 % de l'activité de production de matériaux.

Le taux de certification environnementale des activités de production de matériaux a progressé de quatre points et reste à un niveau satisfaisant, compte tenu de la disparité des contextes dans lesquels Colas opère dans le monde et des nombreuses participations minoritaires de Colas dans ces activités. Dans certaines régions, toutefois, des managers s'interrogent sur l'utilité d'une telle démarche, voire souhaitent substituer à celle-ci des règles plus pratiques et moins systémiques ; à ce stade, le débat n'est pas tranché, même si on observe une tendance lourde des filiales à ajuster plus finement leur périmètre certifié. Il en résulte que l'objectif consolidé des filiales de 75 % pour 2019 n'a pas été atteint malgré une belle progression cette année, due au taux de certification environnementale de McAsphalt (98 %) qui représente 9 % du CAE global des activités de production de matériaux.

L'indicateur d'auto-évaluation environnementale par check-lists a fléchi (- 4 points) mais se situe à un niveau élevé. La baisse de cet indicateur s'explique par l'intégration dans le périmètre de *reporting* cette année de Miller et de McAsphalt, filiales canadiennes de taille importante pour lesquelles un grand nombre de sites est éligible à cet indicateur, alors que l'outil n'a commencé à s'y mettre en place qu'en 2019. Les auto-évaluations par check-lists restent le pilier de la politique concrète de Colas pour encadrer le risque environnemental.

Le dernier indicateur permet d'agréger les deux démarches : il se maintient à un niveau élevé et progresse en 2019. L'objectif à atteindre reste fixé à 100 %, mais il s'agit d'un objectif très ambitieux compte tenu de la présence d'autres actionnaires, parfois même majoritaires, dans certaines filiales, ce qui ne permet pas d'en assurer pleinement le contrôle. (cf. Annexe - méthode de consolidation des indicateurs extra-financiers).

1.2.6.2.2. Dépenses de prévention et montant des provisions

Colas n'établit pas d'indicateur consolidé des budgets consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions. Ces dépenses sont intégrées à des dépenses de nature opérationnelle et il est difficile de les extraire des dépenses d'investissement ou de gros entretien : à titre d'exemple, le remplacement d'un filtre à manche dans une unité de production d'enrobés constitue pour Colas un investissement courant alors qu'il s'agit bien d'un investissement à caractère environnemental pour éviter les émissions de poussières.

En ce qui concerne les sites et sols pollués, les règles de gestion de Colas prévoient de constituer une provision pour frais de dépollution quand les montants sont déterminés dans le cadre d'un diagnostic réalisé par un cabinet extérieur et quand la date de remise en état du site est fixée (par exemple avec l'administration compétente) ou connue (date d'expiration du bail, par exemple). Colas dispose par ailleurs d'un atout particulier pour gérer ce type de passif grâce à sa filiale Colas Environnement, entreprise spécialisée dans la dépollution des nappes et des sous-sols. Cette filiale est reconnue pour son expertise pointue et intervient indifféremment pour des clients internes (28 % en 2019) et des industriels extérieurs au groupe Colas ; après des expériences concluantes à l'extérieur de la Métropole à la Réunion et en Espagne, elle poursuit sa croissance (progression de 44 % du chiffre d'affaires en 2019) et met son expertise à la disposition de Colas, que ce soit pour évaluer des enveloppes budgétaires ou pour conduire des dépollutions délicates comme c'est le cas actuellement pour le site SRD de Dunkerque.

De très nombreux sites à travers le monde font l'objet d'exigences réglementaires de remise en état en fin d'exploitation (carrières notamment) et de provisions pour risques en cours d'exploitation ; ces garanties donnent lieu à une grande diversité d'instruments (cautions, assurances, comptes bloqués, provisions, etc.) selon la législation des pays. Le montant des provisions relatives à des engagements de remise en état de sites s'élève à 184 millions d'euros au 31 décembre 2019.

À ce jour, rien n'a permis de détecter, à l'occasion des missions d'audit interne ou externe, ou de sinistres, une insuffisance de l'ensemble de ces dispositifs.

1.2.6.3. ÉNERGIE ET CARBONE

Comme énoncé dans le modèle d'affaires de Colas, la question de son empreinte carbone est incontournable et s'inscrit même dans la politique de vigilance de sa maison-mère, compte tenu de son poids spécifique par rapport aux autres métiers du groupe Bouygues : les activités de Colas sont structurellement très carbonées comme le révèle le calcul de son empreinte carbone. Il s'ensuit la nécessité d'une politique volontariste et d'une bonne compréhension des leviers d'action afin de réduire significativement cette empreinte carbone, en phase avec les engagements pris par la plupart des pays où intervient Colas. Face au bouleversement climatique associé aux émissions de gaz à effet de serre, la sensibilité des parties prenantes internes et externes, contractuelles et non contractuelles, de Colas s'exprime de façon très claire, même s'il existe des variations marquées, notamment selon les pays et les clients.

1.2.6.3.1. L'empreinte carbone de Colas

L'empreinte carbone de Colas est calculée sur le périmètre 3a « du berceau au portail » (*from cradle to gate*) : il intègre ainsi tout le coût carbone de la chaîne de valeur amont ainsi que les émissions directes de gaz à effet de serre de Colas, mais non le coût carbone aval. Ce choix découle de considérations simples : Colas ne connaît pas l'usage qui est fait de ses matériaux vendus à l'extérieur (granulats, bitume, etc.), ce qui l'empêche d'estimer le coût carbone émanant de cet usage, tandis que Colas ne maîtrise ni la maintenance ni le trafic des infrastructures de transport sur lesquelles il réalise ses travaux, lui interdisant par là-même d'évaluer le coût carbone aval.

Après un travail méthodologique important ayant permis de produire en 2010 le premier calcul de son empreinte carbone à partir de facteurs d'émission recalculés par grandes zones géographiques, Colas actualise chaque année ce calcul ; son interprétation doit rester prudente car une empreinte carbone (le terme approprié serait plutôt : « bilan consolidé d'émissions de gaz à effet de serre, exprimé en équivalent CO₂ ») est calculée avec une incertitude de l'ordre de 30 %, notamment en raison

de l'impossibilité de fiabiliser suffisamment le coût carbone amont : ce coût carbone amont dépend de données détenues, dans le cas de Colas, par des centaines de milliers de fournisseurs directs et indirects de tous types.

Ce type de calcul fournit toutefois un ordre de grandeur indiscutable de l'empreinte carbone et de ses différents éléments :

Nom de l'indicateur	Périmètre	Couverture	2018	2019
Émissions de gaz à effet de serre (en millions de tonnes équivalent CO ₂)	Monde	Toutes les activités	12	13
Intensité carbone (en kilos équivalent CO ₂ par euro de chiffre d'affaires)	Monde	Toutes les activités	1	1

L'augmentation du total est liée à l'intégration de Miller et de McAsphalt dans le *reporting* 2019. La décomposition par scope⁽²⁸⁾ de l'empreinte carbone de Colas peut s'estimer de la façon suivante :

- Scope 1 : 1,8 million de tonnes équivalent CO₂
- Scope 2 : 0,1 million de tonnes équivalent CO₂
- Scope 3 a : 11,2 millions de tonnes équivalent CO₂

Quatre chiffres méritent d'être mis en valeur, exprimés en pourcentage du total de cette empreinte carbone :

- 21 % : contribution amont du ciment (Scope 3)
- 16 % : contribution de la dépense directe d'énergie de Colas (Scopes 1, 2 et 3)
- 13 % : contribution amont du bitume (Scope 3)
- 8 % : contribution amont du fret (Scope 3 seulement)

À eux seuls, ces quatre éléments pèsent donc largement plus de la moitié de l'empreinte carbone de Colas.

Avec une empreinte carbone de l'ordre de 13 millions de tonnes équivalent CO₂, Colas se doit de contribuer à la réduction de ses émissions de gaz à effet de serre et les leviers d'action sont évidemment de nature différente selon qu'il s'agit des émissions directes ou du coût carbone amont.

1.2.6.3.2. Politique énergétique

Malgré le poids relativement modeste (14 %) des émissions de gaz à effet de serre directement générées par Colas, il n'est évidemment pas concevable de mener une politique de réduction de l'empreinte carbone amont sans s'être engagé dans une politique de réduction sur son propre périmètre.

La consommation interne d'énergie de Colas représente en valeur presque 3,5 % du chiffre d'affaires consolidé de Colas, alors que son résultat net consolidé ne dépasse pas une moyenne de 2,5 % sur les trois dernières années. Une première constatation en découle : Colas n'a pas les moyens de passer à des énergies plus vertes et plus coûteuses et se doit au contraire de recourir chaque fois aux énergies les moins chères sur chacun des territoires où il intervient ; seules des contraintes réglementaires ou des incitations fiscales peuvent ainsi faire évoluer son mix énergétique en envoyant sur le marché un signal-prix applicable à Colas et à ses concurrents ; c'est par exemple le cas en Suisse avec une politique de taxation dynamique de l'énergie et la possibilité d'en être exempté en définissant une stratégie très contrôlée de réduction du coût carbone de l'entreprise ; Colas a d'ailleurs fait partie des toutes premières entreprises suisses à s'engager dans ce programme vertueux. Un autre exemple est celui de la réglementation mondiale du trafic maritime et fluvial imposant le recours à des carburants moins soufrés ou imposant des laveurs de fumées (scrubbers) sur les navires à partir de 2020.

En attendant un tel signal-prix dans d'autres pays ou dans d'autres domaines, la contribution de Colas se concentre sur son efficacité énergétique et donc sur la baisse de sa consommation, à tâches et production égales ; il s'agit d'instaurer ainsi une culture efficace de sobriété énergétique afin d'éviter gaspillage et excès de consommation.

Toutefois, une partie des économies ainsi réalisées peut être réinvestie de façon volontariste vers le recours à des énergies moins ou non carbonées, notamment pour anticiper de futures évolutions du signal-prix : il s'agit là de ce que l'on pourrait appeler des investissements d'apprentissage pour évaluer l'efficacité énergétique réelle de ces énergies alternatives pour les usages de Colas, ainsi que les différents coûts associés : coût de transformation des matériels (*retrofitting*), besoin de formation des collaborateurs, maîtrise de la sécurité, etc.

(28) Le calcul a évolué cette année car les normes de référence (ISO) ont fait basculer le coût carbone amont des hydrocarbures du Scope 2 vers le Scope 3a, sans affecter ni le Scope 1 ni le total ; par contre, ce changement de norme achève de rendre complètement négligeable le Scope 2 chez Colas où il ne représente que le coût carbone de l'électricité consommée.

La dépense énergétique est suivie à l'aide des trois indicateurs suivants :

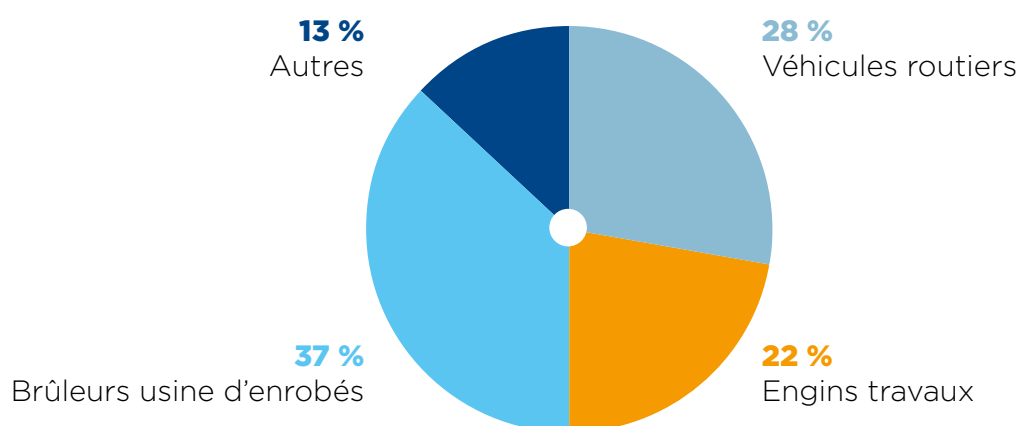
Nom de l'indicateur	Périmètre	Couverture	2018	2019
Facture énergétique totale (en millions d'euros)	Monde	Toutes les activités	427	450
Consommation énergétique totale (en millions de MWh)	Monde	Toutes les activités	7,6	7,9
Ratio de facture énergétique totale rapportée à la VAI⁽¹⁾ (en pourcentage)	Monde	Toutes les activités	3	3

(1) VAI (Valeur d'Activité Interne) : cette donnée économique tente d'établir un périmètre comptable correspondant à celui de la consommation énergétique directe de Colas, afin d'en déduire un ratio d'intensité énergétique directe ; elle correspond au CAE (chiffre d'affaires avant éliminations) diminué de la marge opérationnelle et des sous-traitants.

Les hausses observées de 5 % en euros et de 4 % en kWh traduisent l'intégration de Miller et de McAsphalt. Hors Miller et McAsphalt, la facture énergétique aurait baissé de 3 % et la consommation totale de 7 %.

Pour disposer d'un indicateur d'intensité énergétique, Colas a cherché à rapporter cette facture énergétique à un dénominateur pertinent, le chiffre d'affaires ou la valeur ajoutée ; ces travaux ont permis de comprendre la complexité du sujet ; en sélectionnant le chiffre d'affaires par exemple, on encouragerait l'externalisation des activités fortement consommatrices d'énergie vers de la sous-traitance : le chiffre d'affaires est inchangé, tandis que la consommation directe d'énergie diminue, sans que des progrès aient été véritablement réalisés ; c'est ainsi que Colas a défini la « VAI » pour exprimer le volume (en euros) d'activité qui constitue la véritable assiette de la facture d'énergie ; la VAI correspond au CAE (chiffre d'affaires avant éliminations) diminué de la marge opérationnelle et du chiffre d'affaires des travaux sous-traités. Aucune variation de cet indicateur n'a été enregistrée entre 2018 et 2019.

La dépense énergétique de Colas se répartit de la façon suivante :



La politique d'efficacité énergétique de Colas s'exprime alors avec les priorités simples ci-après. En revanche, le désenchantement observé dans de nombreux établissements Colas à la suite de l'expérience des différents systèmes ISO (cf. plus haut en parties 1.2.3.1 - Qualité et satisfaction des clients et 1.2.6.2 - Prévention des Risques) a conduit Colas à ne pas s'engager massivement dans la démarche ISO 50 001 et à rester en observation sur les effets de cette norme de management dans les filiales qui l'ont adoptée. À l'inverse, Colas est conscient de la nécessité de mobiliser un très grand nombre d'acteurs en son sein, compte tenu du caractère extrêmement diffus de sa consommation d'énergie.

1.2.6.3.2.1. Usines d'enrobés

Les leviers d'amélioration sont connus depuis longtemps (maîtrise du taux d'humidité des granulats, limitation du nombre de démarrage-arrêt, respect des températures de consigne, réglage des brûleurs, généralisation des enrobés tièdes, limitation du nombre de formules produites, etc.), la consommation de chacun des brûleurs des 476 usines actives Colas fait l'objet d'un *reporting* annuel fiabilisé depuis de nombreuses années, tandis que 29 % disposent d'un outil de suivi informatisé en temps réel ou quotidien avec des applications développées par Colas (My-mix, Hamp Report, Mix link®, etc.). Pour faire progresser la mise en œuvre des bonnes pratiques qui en découlent, la politique de Colas s'énonce ainsi :

- objectif : réduire de 1 kWh la consommation d'énergie au brûleur par tonne d'enrobés produite pendant chacune des 5 prochaines années, ce qui revient à passer de 79 à 74 kWh/t d'ici fin 2024 ;
- objectif : atteindre un pourcentage de 25 % d'enrobés tièdes dans la production mondiale d'enrobés de Colas d'ici 2024 ;
- dans le cadre du programme stratégique One Colas Plants, intégration des bonnes pratiques énergétiques dans la démarche et audit systématique de toutes les usines dépassant une consommation de 90 kWh/t pour une production annuelle de plus de 75 000 tonnes.

La situation actuelle s'est en effet détériorée en 2019, notamment du fait de l'intégration de Miller au Canada, pays où ce ratio est pénalisé par le climat :

Nom de l'indicateur	Périmètre	Couverture	2018	2019
Énergie consommée par tonne d'enrobés produite (en kWh par tonne)	Monde	Usines d'enrobés	78	79
Émissions de gaz à effet de serre rapportées à la production d'une tonne d'enrobés (en kilos équivalent CO ₂ par tonne)	Monde	Usines d'enrobés	18	19

Les enrobés tièdes permettent des économies d'énergie d'environ 15 % sur la production par rapport à des enrobés à chaud. On enregistre une légère baisse du taux cette année liée à l'intégration de Miller qui représente à lui seul 6 % de la production totale d'enrobés à chaud et qui ne produit aucun enrobé tiède. L'ensemble des collaborateurs reste mobilisé pour généraliser la diffusion de ces produits sur tous les territoires, adapter les outils de production et poursuivre la recherche de nouvelles solutions techniques permettant d'abaisser la température, sachant que les bénéfices sur la santé sont primordiaux (cf. commentaire complémentaire de l'indicateur en partie 1.2.4.4.3 - La politique santé). En 2019 comme en 2018, les filiales américaines réalisent les meilleurs taux, avec par exemple Branscome, dont la totalité de la production d'enrobés est passée en enrobés tièdes.

Nom de l'indicateur	Périmètre	Couverture	2018	2019
Taux d'enrobés tièdes et d'asphalte basse température (en pourcentage de quantité)	Monde	Usines d'enrobés et d'asphalte	22	20

1.2.6.3.2.2. Engins et véhicules

Les leviers d'amélioration sont également connus depuis longtemps (conduite apaisée, réduction de la puissance des moteurs, optimisation des chargements aller et retour, arrêt des moteurs au ralenti, etc.) mais les indicateurs de performance sont beaucoup plus complexes à mettre en œuvre et les collaborateurs à toucher près de cent fois plus nombreux que les opérateurs d'usines d'enrobés ; la mobilisation du personnel est donc essentielle et Colas continue de mobiliser les conducteurs de véhicules et d'engins pour réduire la consommation de carburants de 20 % grâce à une conduite apaisée et à la suppression des temps de ralenti des engins ou véhicules à l'arrêt. Ce programme décline le thème des « trois plus » : plus d'économie, plus de sécurité, plus d'environnement. Dans ce contexte, la politique d'amélioration s'énonce ainsi :

- objectif : atteindre un taux d'équipement de 50 % en télématique embarquée⁽²⁹⁾ de la flotte de véhicules et d'engins d'ici fin 2024 ;
- objectif : atteindre un taux de fonctionnement au ralenti inférieur à 20 % d'ici fin 2024 sur la flotte équipée de télématique embarquée ;
- le choix des matériels lors de leur achat prend déjà en compte leur efficacité énergétique, tandis que la recherche d'un gain de 2 % par an sur l'indicateur TUM (Taux d'Utilisation Moyen) a pour conséquence de sortir automatiquement de la flotte les matériels les moins performants.

Il s'agit de tirer profit de l'effort d'équipement déjà réalisé.

Nom de l'indicateur	Périmètre	Couverture	2018	2019
Pourcentage des véhicules équipés de télématique embarquée	Monde	Toutes les activités	25	23
Pourcentage des engins équipés de télématique embarquée	Monde	Toutes les activités	25	28

Le nombre d'engins et de véhicules équipés de systèmes embarqués de suivi de consommation d'énergie est en augmentation de 3 points pour les engins et en baisse de deux points pour les véhicules en 2019. La diminution du nombre de véhicules équipés de télématique embarquée s'explique notamment par la cession de Smac, dont près de 80 % des véhicules étaient pourvus de ce type de dispositif.

1.2.6.3.2.3. Achat d'énergie

Le dispositif actuel de suivi des factures fournisseurs est mature en France mais encore insuffisant à l'International pour détecter des consommations anormales et des erreurs de facturation. Le dispositif sera renforcé partout dans le monde et vérifié aussi bien dans le contexte des programmes stratégiques One Colas Quarries et One Colas Plants que dans le cadre des audits habituels de filiales par la Direction de l'Audit de Colas.

(29) Il s'agit de disposer d'une récupération en temps réel des principales données de fonctionnement de l'engin ou du véhicule : consommation, régime, vitesse, distance parcourue, etc. Cette acquisition peut être native dans les matériels récents ou faire l'objet d'une installation ad hoc sur les matériels plus anciens. Ces équipements doivent permettre également de renvoyer des consignes au conducteur.

1.2.6.3.2.4. Énergie alternative

Comme indiqué en préambule, autant Colas n'a pas les moyens de choisir des énergies chères et plus « vertes », autant Colas peut investir une partie de ses progrès en efficacité énergétique dans la poursuite d'expérimentations d'énergie moins carbonée, avec la mise en œuvre en 2020 de deux indicateurs de suivi :

- nombre de projets d'énergie alternative (récupération de la force gravitaire ou hydraulique dans les carrières, installation sur des sites Colas de fermes solaires ou d'éoliennes, tests d'engins hybrides ou électriques, carburants biosourcés dans les usines d'enrobés, solaire thermique, etc.) en cours de production, avec l'objectif d'atteindre le nombre de 100 projets d'ici 2024 ;
- production annuelle en kWh de ces projets.

Certificats d'économie d'énergie

Dans le cadre des incitations mises en œuvre par le gouvernement français, Colas poursuit activement l'enregistrement de différentes initiatives de réduction d'énergie sous la forme de certificats officiels d'économie d'énergie. Pour les années 2018 et 2019, les actions entreprises sur le transport alternatif, les motorisations

et les isolations se montent actuellement à une économie de 1,17 téraWatt.heures. Si l'on convertit ce chiffre (hors transport alternatif au bénéfice du client) sur la base du coût carbone moyen de la facture énergétique de Colas, on aboutit ainsi à une économie de plus de 6 400 tonnes de CO₂ par an.

1.2.6.3.2.5. Quotas de CO₂

Certains postes d'enrobage de Colas sont concernés par le système des quotas de gaz à effet de serre (GES) de l'Union européenne en tant qu'installations de combustion de plus de 20 mégawatts. Il s'agit de cinq usines d'enrobage mobiles en Europe ainsi que de cinq usines d'enrobés fixes en Belgique, deux au Danemark et trois en France. Comparées aux autres industries concernées par le système, les usines d'enrobage sont de petits émetteurs de CO₂ ; les trois postes français, par exemple, représentent un total d'environ 10 milliers de tonnes de CO₂ en 2018 restitués en avril 2019 pour une production de l'ordre d'un million de tonnes d'enrobés. Suite à la fermeture de la Société de la Raffinerie de Dunkerque, Colas a récupéré un excédent de quotas, ce qui lui a permis de transférer aux filiales déficitaires 27 597 quotas de CO₂ en 2019 au titre de 2018 sans faire appel au marché du CO₂. Grâce à ces transferts, chaque filiale disposait, après la restitution d'avril 2019, d'un solde de quotas correspondant aux quotas gratuits alloués en février 2019 (à utiliser pour la restitution d'avril 2020). Dans le cas de Colas, ce dispositif se révèle très lourd administrativement et peu efficace en termes de réduction des émissions.

1.2.6.3.3. Réduction de l'empreinte carbone amont

Pour cette empreinte amont (84 % de l'empreinte carbone de Colas), les leviers sont également très limités par la contrainte économique. Il n'en reste pas moins des éléments intéressants à mettre en œuvre ou à renforcer :

1.2.6.3.3.1. Transport

Le transport représente une part importante de l'empreinte carbone amont de Colas, et Colas poursuit ses efforts de transfert vers la voie navigable ou ferroviaire du fret amont et aval ; dans cet effort, Colas dispose de l'atout de sa filiale Colas Rail et des savoir-faire en fret maritime et fluvial de ses activités spécialisées dans le transport maritime, fluvial et ferroviaire du bitume. Un indicateur de suivi des tonnes.km de fret par mode alternatif à la route est en place depuis plusieurs années et bien fiabilisé :

Nom de l'indicateur	Périmètre	Couverture	2018	2019
Nombre de tonnes de matériaux transportées par voie ferrée ou voie navigable (en millions de tonnes)	Monde	Toutes les activités	8,5	10,5

Le tonnage de matériaux transportés par rail et par voie navigable a augmenté de 25 % et la distance moyenne parcourue de 47 %, passant de 233 km en 2018 à 343 km en 2019. La quantité de matériaux transportés par rail ou voie fluviale correspond à près de 3 900 trains de marchandises (composés chacun de 44 wagons), ce qui revient à éviter la mise en circulation de plus de 351 000 camions de 30 tonnes chacun. La croissance la plus forte (en tonne.km) est imputable à l'intégration de McAsphalt, société extrêmement active en transport ferroviaire et fluvial du bitume.

1.2.6.3.3.2. Recyclage des enrobés et granulats

Le recyclage de ces matériaux représente une des plus fortes économies de carbone réalisées par Colas (cf. partie 1.2.6.3.5 - Synthèse sur les perspectives de réduction chez Colas) depuis que le premier calcul d'empreinte carbone a été effectué en 2010. Des indicateurs de *reporting* annuels sont fiabilisés depuis longtemps et permettent de dégager des objectifs clairs :

- objectif enrobés : augmenter de 0,5 point le pourcentage d'enrobés recyclés dans chaque tonne d'enrobés produite pendant chacune des 5 prochaines années de façon à atteindre la barre de 18 % en 2024. Cet objectif est désormais intégré aux dispositifs du programme stratégique One Colas Plants. À ce jour, en effet, le recyclage du bitume récupéré dans les matériaux de démolition ou de fraisage des chaussées constitue le plus important gisement d'économies de CO₂ (113 000 tonnes équivalent CO₂ en 2019) ;
- objectif granulats : augmenter le ratio de production de matériaux recyclés par rapport à la production de granulats vierges pour passer de 10 % à 15 % d'ici 2024. Cet objectif sera par ailleurs intégré aux dispositifs du programme stratégique de la *Business Unit* Matériaux.

Pour plus d'information sur ces deux indicateurs, se référer à la partie 1.2.6.4 - Économie circulaire ci-après.

1.2.6.3.3.3. Recherche et innovation

Les deux matériaux qui pénalisent le plus l'empreinte carbone de Colas sont le bitume et le ciment⁽³⁰⁾, le premier du fait de ses volumes, le second du fait de son intensité en gaz à effet de serre. Colas ne peut unilatéralement se passer de ces deux matériaux mais se doit de poursuivre un effort de recherche et d'innover pour réduire leur contribution à son empreinte carbone, cette démarche pouvant s'élargir à d'autres matières premières, même si elles pèsent moins dans l'empreinte de Colas. L'objectif est évidemment d'offrir au marché des alternatives moins pénalisantes et de rentabiliser l'effort de recherche correspondant par un avantage compétitif spécifique :

- bitume : il convient tout d'abord de rappeler que les utilisations routières du bitume ne le transforment pas en CO₂, car le bitume n'est ni brûlé ni consommé ; **dans les usages routiers, le bitume fossile reste donc un puits de carbone stable**. Le bitume est toutefois un distillat du pétrole et il est à ce titre vulnérable aux politiques de limitation de l'extraction et de la transformation des carburants fossiles auxquels il est de facto associé. C'est ainsi que Colas s'intéresse depuis longtemps⁽³¹⁾ à la recherche de liants organiques alternatifs, qu'il s'agisse de travailler sur des déchets de plastiques ou sur la biomasse. En ce qui concerne la biomasse, les ordres de grandeur sont difficiles à gérer : pour remplacer le bitume utilisé dans le monde par un dérivé d'huile végétale, il faudrait y consacrer l'équivalent d'un tiers des surfaces cultivées de l'Union européenne⁽³²⁾. Dans ces conditions, Colas réoriente sa recherche sur la valorisation de déchets agricoles et notamment la lignine ;
- ciment : avec la filiale ARGECO, producteur de métakaolin flash (17 000 tonnes en 2019), Colas contribue depuis plusieurs années à la réduction du bilan carbone des bétons et participe dorénavant à l'effort mondial pour la mise au point de ciments à basse émission de CO₂, tout en poursuivant des travaux sur des liants alternatifs à base de géopolymères inorganiques ;
- chimie verte : les travaux de Colas pour faire évoluer sa chimie (émulsions de bitume, peintures routières, surfactants, etc.) selon les principes de la chimie verte l'ont ainsi conduit à travailler sur le passage à des matières biosourcées pour certains de ses produits de niche (liant végétal Végécol® breveté en 2004, fluxant Végéflux® breveté en 2006, peinture routière Végémark® certifiée en 2010, enduit de marquage à chaud Ostrea® certifié en 2006, bio-fluxant végétal Ekoflux® mis en développement en 2014), ce qui a pour effet de passer d'un carbone fossile de chimie pétrolière à un puits de carbone biosourcé, voire d'abaisser les températures d'application ou de fabrication ou de réduire les quantités de matières premières nécessaires à leur mise en œuvre.

1.2.6.3.4. Contribution à la réduction de l'empreinte carbone aval

Colas se doit également d'élargir son offre client à des propositions permettant de diminuer le coût carbone au niveau de la conception des ouvrages ou de leur utilisation.

1.2.6.3.4.1. Variantes bas carbone

Depuis de nombreuses années⁽³³⁾, Colas cherche à proposer des variantes environnementales à ses clients (publics) pour économiser du carbone et des matériaux en modifiant le choix des matériaux et les dimensionnements prévus dans les cahiers des charges, sans s'éloigner pour autant des spécifications performancielles en vigueur. De telles variantes s'appuient souvent sur le recours à des sources de matériaux plus proches et sur un plus grand recours au recyclage ; il faut souligner, par ailleurs, que ces variantes se traduisent en général par une réduction des coûts pour le client ; dans le cas de la France, ces variantes s'appuient sur le logiciel Seve® validé par les autorités publiques. Dans ces conditions, on ne peut que déplorer le faible succès de ces efforts tant les marchés de travaux publics restent attachés aux conservatismes techniques et juridiques des solutions de base. Aujourd'hui, de telles variantes bas carbone ne sont retenues que pour moins de 0,1 % des chantiers remportés par Colas dans le monde. Leur nombre a toutefois légèrement augmenté de 2 % en 2019 et le nombre de tonnes évitées a progressé de 17 % à 3 105 tonnes de CO₂. Le projet SustainEuroRoad (cf. encadré partie 1.2.6.4.4 - Les éco-variantes),

(30) Le ciment et le bitume représentent respectivement 21 % et 13 % de l'empreinte carbone de Colas.

(31) Un produit comme le Végécol® a été mis au point dès 2003 comme alternative au bitume à partir d'huiles et de résines végétales.

(32) Ce calcul se base sur un rendement oléagineux de 2 tonnes d'huile à l'hectare, rendement supérieur à la moyenne mondiale, et sur une consommation mondiale annuelle de bitume de l'ordre de 100 millions de tonnes.

(33) Ecologiciel® est le premier logiciel mis au point par Colas en 2006 pour proposer des variantes bas carbone aux donneurs d'ordre (publics) de Colas. Cet outil a ensuite été remplacé par Seve®, logiciel développé par la profession des industries routières françaises, lequel fait désormais l'objet d'un travail d'élargissement au niveau de l'Union européenne avec le soutien de la Commission européenne.

subventionné par l'Union européenne et porté par Routes de France (anciennement USIRF, Union des Syndicats de l'Industrie Routière Française), dans lequel Colas est fortement impliqué, pourrait accélérer ce réveil afin de surmonter l'indifférence du marché et valider ainsi les efforts de Colas depuis plus de 15 ans sur ce sujet.

1.2.6.3.4.2. Aide à la circulation et au stationnement

De nombreuses études ont démontré que la congestion automobile et le temps passé à une recherche de place de stationnement représentaient non seulement un coût exorbitant en termes de pertes de productivité ou de frustration sociétale, mais également en termes de pollution et d'émission de gaz à effets de serre. C'est dans ce contexte que Colas oriente une part importante de sa politique d'innovation dans des techniques ou des applications dédiées à ces questions dans le cadre de MobilitybyColas (se référer à la partie 1.2.3.4 - Solutions innovantes et durables pour un meilleur cadre de vie).

1.2.6.3.4.3. Aide à l'entretien juste à temps

La question de l'entretien des infrastructures routières et ferroviaires reste un problème mal résolu dans la plupart des pays. Si l'entretien est réalisé trop tardivement, il nécessite des travaux plus importants, ce qui coûte plus cher et se traduit mécaniquement par un coût carbone plus élevé. Indépendamment de la promotion d'outils contractuels vertueux sur cet enjeu tels les PPP et les concessions, Colas développe depuis des décennies des outils de plus en plus performants pour alimenter des programmes de maintenance prédictive, qu'il s'agisse des infrastructures elles-mêmes ou du matériel urbain associé. On peut ainsi citer des avancées fondées sur l'internet des objets pour rendre les infrastructures communicantes et sur des systèmes d'auscultation bénéficiant des dernières technologies couplées à des logiciels experts d'analyse des données. Le système ANAIS est ainsi l'un des derniers nés de cet axe d'innovation (se référer à la partie 1.2.3.4 - Solutions innovantes et durables pour un meilleur cadre de vie).

1.2.6.3.4.4. Solutions d'autosuffisance énergétique

Avec la plateforme technologique photovoltaïque WattWay, Colas propose des solutions d'autosuffisance énergétique décarbonées pour de nombreuses applications sur la route ou la rue, ainsi que dans leur environnement immédiat (se référer à la Partie 1.2.3.4 - Solutions innovantes et durables pour un meilleur cadre de vie).

1.2.6.3.5. Synthèse sur les perspectives de réduction chez Colas

Dans l'état actuel des actions mesurées de façon fiable, on obtient le tableau suivant, lequel est suivi depuis plusieurs années :

Nom de l'indicateur	Périmètre	Couverture	2018	2019
Émissions de gaz à effet de serre évitées grâce aux actions menées par Colas (en tonnes équivalent CO ₂ /an)	Monde	Toutes les activités	340 000	483 000

Cet indicateur a été entièrement recalculé en 2019 pour tenir compte d'actions désormais bien comptabilisées ; le chiffre 2018 a été recalculé en pro forma. Sa forte progression est due aux progrès du fret alternatif et du recyclage, notamment du fait de l'intégration de Miller et de McAsphalt.

Si on prend en compte l'ensemble des objectifs chiffrés de la politique carbone qui est présentée dans le présent document, on peut estimer atteindre 650 000 tonnes de CO₂ évité en 2024, soit environ 5 % du bilan carbone. Ce chiffre est bien entendu décevant par rapport à la réalité des efforts que cela représente pour atteindre ces objectifs ambitieux.

Ceci souligne la nécessité d'un environnement extérieur bas carbone plus général : si en plus des efforts précités de Colas, le ciment devenait neutre en carbone, si le calcul du coût carbone du bitume prenait en compte sa situation véritable de puits de carbone inchangé et si l'industrie du transport devenait décarbonée, l'empreinte carbone de Colas pourrait se réduire de plus de moitié, compte tenu des efforts de Colas pour s'y préparer.

1.2.6.4. ÉCONOMIE CIRCULAIRE

La démarche de Colas pour réduire la consommation de matières premières (granulats et bitume, pour l'essentiel) repose sur le plan d'action suivant :

- optimiser et maximiser le recyclage de tous les déblais, gravats et déchets inertes issus du BTP. Colas a établi des indicateurs pour comptabiliser les volumes effectivement recyclés par ses installations industrielles afin de les comparer aux volumes de matériaux vierges qu'il produit, plutôt que de tenir la comptabilité des flux de déchets sortant de ses chantiers ou des matériaux recyclés réemployés par ses soins. Ce choix répond à deux objectifs : fiabilité des données et volonté d'encourager les filiales à investir dans des outils de recyclage de matériaux. La démarche ne porte donc pas sur le suivi des totaux de consommation, dont l'interprétation s'avère trop complexe pour dégager des plans d'action volontaristes : certains augmentent en fonction du chiffre d'affaires, d'autres baissent du fait de l'évolution du marché (consommation de bitume par exemple, déplacement vers des activités de service et d'entretien, développement d'activités nouvelles, etc.) ;
- développer de nouveaux produits au sein des laboratoires de Colas, en s'appuyant sur des démarches d'écoconception, avec l'objectif de minimiser les prélèvements de matières premières, en particulier celles qui ne sont pas renouvelables (cf. partie 1.2.3 - Chaîne de valeur et Innovation) ;
- concevoir et proposer des éco-variantes : depuis longtemps, Colas est moteur pour la conception et la proposition à ses clients d'éco-variantes ainsi que dans la mise au point d'éco-comparateurs permettant d'évaluer ces variantes.

Colas est l'un des cinq plus gros recycleurs mondiaux, tous secteurs et tous matériaux confondus. Important producteur et utilisateur de matériaux de construction, Colas valorise et recycle dans la construction routière ses déchets et matériaux de déconstruction mais plus largement aussi ceux des autres professionnels du BTP et même d'autres industries (déchets de miroiterie, porcelaine cassée, semelles de chaussure, etc.). Au total, cela représente annuellement plus de 16 millions de tonnes : une partie de ce progrès est attribuable à l'apport de Miller en surfaces de recyclage en place. Ce positionnement continue de progresser et il est particulièrement solide puisqu'il correspond à un maillage très fin de sites de recyclage sur pratiquement tous les territoires où Colas est présent (objectifs chiffrés indiqués plus haut, dans la partie 1.2.6.3.3.2 - Recyclage des enrobés et granulats).

Compte tenu de l'importance des matériaux pondéreux dans les métiers de Colas, le recyclage ne peut être optimisé qu'à un niveau très local pour minimiser les transports (tous ces aspects sont bien identifiés à l'issue des analyses de cycle de vie et des calculs d'empreinte carbone). Cette dimension locale entraîne par conséquent des démarches d'écologie industrielle et Colas offre de nombreux exemples d'intégration de carrières, de centres de recyclage, de postes d'enrobage, etc. En privilégiant les circuits courts visant l'autonomie locale en matériaux et en favorisant des sites intégrés en écologie industrielle, Colas permet ainsi à chaque territoire de se développer avec ses propres matériaux tout en minimisant les déchets : les travaux routiers sont en effet en mesure d'atteindre un fonctionnement à pratiquement zéro déchet, dans la mesure où les matériaux recyclés sont acceptés par les clients et les sites de recyclage autorisés afin de lutter contre les décharges.

1.2.6.4.1. Les granulats

Les granulats sont la matière première la plus utilisée par l'être humain après l'eau. Les travaux publics représentent l'essentiel de cette consommation et les travaux routiers à eux seuls contribuent pour plus de la moitié à cette consommation. Conscient de la responsabilité qui en découle, Colas a développé des techniques de recyclage depuis plus de quarante ans et les a diffusées sur tous les territoires où il travaille : aujourd'hui, environ 320 sites Colas transforment des matériaux de seconde vie pour en faire des matériaux de travaux publics ; ceci revient à éviter l'exploitation de près d'une cinquantaine de carrières dans le monde et d'un plus grand nombre encore de décharges.

Nom de l'indicateur	Périmètre	Couverture	2018	2019
Quantité de matériaux recyclés produits (en millions de tonnes)	Monde	Toutes activités de chantiers et de production de matériaux	9	9,2
Ratio de matériaux recyclés rapportés aux quantités de granulats produits (en pourcentage de quantité)	Monde	Toutes activités de chantiers et de production de matériaux	10	10

En 2019, l'ensemble des valorisations et recyclages de Colas représente un volume de 9,2 millions de tonnes de matériaux, soit l'équivalent de 10 % de la production totale de granulats de Colas, ce qui revient à économiser mondialement la production moyenne de 47 carrières Colas. Le ratio de matériaux recyclés est stable entre 2018 et 2019 malgré une augmentation de 9 % de la production de granulats, ce qui s'explique par la légère hausse du tonnage de matériaux recyclés. Les hausses les plus significatives se situent à l'International hors Amérique du Nord (+7 %) et en Métropole (+4 %), sachant que cette dernière réalise 59 % de la production totale de matériaux recyclés de Colas.

Colas Île-de-France Normandie, une filiale repensée autour de l'économie circulaire

Colas Île-de-France Normandie est une filiale de travaux routiers classiques de Colas qui a intégré depuis plus de trente ans les enjeux fondamentaux de la gestion responsable des déchets et des déblais de chantiers de tous types ainsi que leur valorisation et leur réemploi. La filiale dispose aujourd'hui d'un réseau d'une quarantaine d'installations (plateformes de recyclage, plateformes de tri pour professionnels, installations de stockage de déchets inertes) réparties sur son territoire.

Sa filiale spécialisée Premys, implantée sur l'ensemble de la Métropole, est un acteur majeur du secteur de la déconstruction. Elle recycle depuis longtemps les bétons de déconstruction et progresse sur les déchets du second œuvre issus du curage et de la dépose sélective (métaux ferreux et non ferreux, planchers informatiques, parquets, poutres en bois, faux plafonds, mobilier...) afin que ceux-ci deviennent une source de matière première ou d'équipement. De plus, Premys teste actuellement des solutions de vente aux particuliers et aux artisans de produits de récupération issus de la déconstruction : portes, fenêtres, faux plafonds, isolations, etc.

L'ensemble de ses activités, dont celle de déconstruction de Premys, a permis à Colas Île-de-France Normandie de recycler 1,6 million de tonnes de matériaux en 2019 (en augmentation de près de 10 % par rapport à 2018), parmi lesquelles 290 000 tonnes (+5 % par rapport à 2018) d'agrégats d'enrobés provenant de la déconstruction d'anciennes chaussées.

C'est cette intégration complète autour du cycle de production de matériaux, de construction, de déconstruction et de revalorisation qui fait aujourd'hui de Colas Île-de-France Normandie une des premières entreprises d'économie circulaire du BTP de sa région. Ce renouvellement de son modèle d'affaires et la puissance industrielle qui y est attachée lui ont permis de réaliser en 14 semaines le chantier hors norme de la réfection complète de la piste n°3 de l'aéroport Paris-Orly en 2019 avec 300 000 tonnes de matériaux recyclés dont 200 000 réutilisés dans la nouvelle piste elle-même.

1.2.6.4.2. Le bitume

Le recyclage des agrégats d'enrobés permet d'économiser le bitume (produit pétrolier non renouvelable) en réemployant sur les chantiers celui qui est contenu dans les agrégats récupérés lors de l'entretien ou de la déconstruction de chaussées. Les enrobés sont composés d'un mélange de bitume (environ 5 %) et de granulats, et constituent le revêtement de la plupart des réseaux routiers dans le monde. Les agrégats d'enrobés sont les matériaux que l'on récupère lors du fraisage ou de la déconstruction des chaussées, avant la mise en œuvre d'un nouvel enrobé. Le gain obtenu par ce recyclage est triple :

- moindre consommation d'énergie et réduction des émissions de gaz à effet de serre (cf. partie 1.2.6.3.3.2 - Recyclage des enrobés et granulats) ;
- économie de ressources par la valorisation d'une matière première non renouvelable (le bitume) et le réemploi des granulats ;
- économies pour le client (souvent public), grâce à un coût réduit pour des performances identiques.

Nom de l'indicateur	Périmètre		Couverture	2018	2019
Quantité d'agrégats d'enrobés recyclés (en millions de tonnes)	Monde	Usines d'enrobage et d'asphalte		6	6,2
Taux de recyclage des agrégats d'enrobés pour en valoriser le bitume (en pourcentage de quantité)	Monde	Usines d'enrobage et d'asphalte		15	16

Le taux de recyclage des agrégats d'enrobés augmente d'un point en 2019 : la quantité d'agrégats d'enrobés recyclés a augmenté de plus de 2 % alors même que la production d'enrobés a baissé de 3 % (particulièrement au Moyen-Orient, dans l'Ouest et le Nord-Est de la France, ainsi qu'au Québec). L'objectif consolidé des filiales Colas pour 2019 s'établissait cependant à 17 % pour cet indicateur. Le taux varie d'un territoire à l'autre en fonction de la densité urbaine, des habitudes des clients et des techniques utilisées dans les postes d'enrobage. Certaines filiales performant particulièrement : Roadworks Ontario au Canada (33 %), Branscome (30 %) et Reeves (28 %) aux États-Unis, Colas Belgique (25 %), Colas Suisse (23 %), Colas Rhône-Alpes Auvergne (20 %), tandis que cette politique progresse plus difficilement dans des pays moins volontaristes. Plus de la moitié des 6,2 millions de tonnes d'enrobés recyclés provient de six filiales (Barrett, Reeves, Colas Centre-Ouest, Colas Rhône-Alpes Auvergne, Colas Nord-Est, Miller). Au total, l'économie ainsi réalisée représente la production annuelle de bitume d'une raffinerie de taille moyenne.

1.2.6.4.3. Recyclage des chaussées en place

Le recyclage en place des chaussées (rabotage des chaussées existantes, rajout d'un liant sur le chantier et remise en place) génère d'importantes économies d'énergie puisque le transport de matériaux est fortement réduit. Des économies substantielles de granulats sont aussi réalisées puisque les matériaux fraisés sont recyclés sur place dans la chaussée rénovée.

Nom de l'indicateur	Périmètre		Couverture	2018	2019
Surface de chaussée recyclée en place (en millions de m ²)	Monde		Chantiers	3,3	7,4

La surface de chaussées recyclées en place a plus que doublé en 2019 par rapport à 2018. Cette progression significative est liée à l'intégration dans le *reporting* en 2019 de Miller, au Canada, qui met en œuvre cette technique sur un grand nombre de ses chantiers et contribue à hauteur de 60 % à la performance de cette année.

1.2.6.4.4. Les éco-variantes

Les éco-variantes sont souvent une opportunité de choix pour le progrès de l'économie circulaire : boucle locale des matériaux, réduction des distances de transport, économie de matière dans la conception, recyclage de matériaux localement disponibles, économie de transport et d'énergie, etc. Colas consacre des efforts importants pour promouvoir ses savoir-faire de groupe innovant et territorialisé, ce qui exprime un des éléments les plus structurants de son modèle d'affaires. Force est de reconnaître toutefois que ces efforts rencontrent un succès très modeste (cf. partie 1.2.6.3.4.1 - Variantes bas carbone) :

Nom de l'indicateur	Périmètre		Couverture	2018	2019
Nombre d'éco-variantes proposées par Colas à ses clients	Monde		Chantiers	116	121

Même s'il y a eu un léger frémissement en 2019, le nombre d'éco-variantes proposées reflète l'état actuel du marché et le contexte difficile dans lequel il est ardu de proposer des variantes. Cette année, la proportion des émissions de gaz à effet de serre évitées est en augmentation de 17 %, le nombre d'éco-variantes proposées de 4 % et le nombre d'éco-variantes retenues de 23 %. Au sein de la profession, Colas participe activement aux efforts entrepris pour redynamiser les éco-variantes, d'autant plus que la démarche française Seve® suscite un réel intérêt en Europe (cf. encadré ci-dessous).

« SustainEuroRoad », futur écocomparateur routier européen ?

Un travail d'internationalisation du Seve® français a été engagé entre la profession routière et l'Union européenne, et Colas y participe activement.

En 2017, le projet « SustainEuroRoad », subventionné à 50 % par le programme européen « Life », a fait l'objet d'un audit de la part de la Commission européenne. Il a été remarqué qu'il n'existe pas d'autres projets de ce type pour les travaux routiers et que ce projet permettrait de contribuer à l'objectivation de l'attribution des marchés mieux-disants selon le double critère des économies de carbone et de matériaux. La Direction Générale de l'Environnement de la Commission européenne évoque ainsi la possibilité de réaliser une réduction de plus de 30 % des émissions de gaz à effet de serre et de la consommation d'énergie et de 70 % de la consommation de ressources naturelles.

En 2018, « SustainEuroRoad » a permis la création d'une nouvelle base de données européenne et de

démonstrateurs sur des chantiers et des sites de production à travers l'Europe (Espagne, Hongrie, Allemagne et France). Son objectif est de soutenir le GPP (*Green Public Procurement*), organisme émanant de la Communauté européenne, dans sa démarche d'introduction volontaire de critères environnementaux dans la commande publique.

En 2019, les experts ont rassemblé toutes les spécifications techniques de chaque chantier routier en mesure de réduire l'impact sur l'environnement, pour créer différents scénarios validant ses bonnes performances. SustainEuroRoad a achevé le développement du logiciel, outil de décision complet harmonisé au niveau européen, capable de calculer puis de réduire l'impact environnemental de la construction et de la maintenance des infrastructures routières et de leur cycle de vie. Le logiciel est en évolution permanente, à l'écoute des remarques des utilisateurs pour être le plus possible en phase avec la réalité des chantiers.

1.2.6.4.5. Prévention et gestion des déchets

Pour mesurer ses performances en matière de gestion des déchets, Colas a mis en place un indicateur spécifique portant sur la gestion et l'élimination des huiles usées générées par les activités de l'ensemble des filiales et des métiers. Dans la plupart des pays, ce déchet est réglementé comme déchet dangereux et constitue le principal déchet dangereux généré par les activités de Colas. L'indicateur calcule le ratio de la quantité d'huiles (hydrauliques et de lubrification moteur) usées éliminées par une filière agréée ou valorisées de manière responsable par rapport à la quantité totale d'huile achetée.

Noms de l'indicateur	Périmètre	Couverture	2018	2019
Taux de récupération des huiles usées (en pourcentage de quantité)	Monde	Toutes les activités	65	70

En ce qui concerne les huiles usées, on peut considérer que l'optimum se situe autour de 80 % si l'on tient compte de la consommation-combustion d'huiles par les engins et véhicules. Colas atteint en 2019 un ratio en augmentation de 5 points.

Par ailleurs, les certifications ISO 14001 et les auto-évaluations annuelles par check-lists prennent en compte la gestion de l'ensemble des déchets (cf. partie 1.2.6.2.1 - Politique de prévention sur la certification et l'auto-évaluation environnementales).

1.2.6.5. BIODIVERSITÉ ET ÉCOSYSTÈMES

Le bouleversement climatique et l'effondrement de la biodiversité constituent les deux enjeux environnementaux majeurs. En ce qui concerne la biodiversité, le premier rapport réalisé pour l'ONU en 2019 par l'IPBES a provoqué une véritable prise de conscience des opinions publiques et des gouvernements dans la plupart des pays où Colas travaille, et tout particulièrement en France où s'est tenue la réunion plénière internationale qui a permis de le finaliser. Ce rapport a mis en évidence les cinq facteurs responsables de cet effondrement par ordre décroissant : (1) les changements d'usage des terres et de la mer ; (2) l'exploitation directe de certains organismes ; (3) le changement climatique ; (4) la pollution ; et (5) les espèces exotiques envahissantes.

Colas est concerné par les facteurs 1, 3, 4 et 5 (le sujet du bouleversement climatique est traité en partie 1.2.6.3 – Énergie et Carbone et celui de la pollution est traité en parties 1.2.6.2 – Prévention des risques et 1.2.6.6 – Gestion de l'eau) et travaille déjà depuis longtemps sur certains de ces sujets : son premier énoncé d'une politique formalisée en faveur de la biodiversité remonte à 2011, accompagnée d'indicateurs de suivi et d'un guide méthodologique. Conformément à sa culture du concret, Colas ne s'est pas engagé dans des démarches systémiques du type calcul de l'empreinte écologique (dont les fondements scientifiques restent à fiabiliser), monétisation des services écosystémiques (souvent trop réductrice par rapport à la richesse intrinsèque des écosystèmes) ou Stratégie Nationale [française] pour la Biodiversité (dont les principes lui paraissent à la fois trop généraux et trop lourds administrativement pour une entreprise). En effet, Colas a préféré intégrer ses actions en faveur de la biodiversité dans des programmes simples et dans ses outils existants (ISO 14 001, check-lists Colas, etc.), tout en poursuivant un dialogue approfondi avec les communautés scientifiques à travers la FRB afin d'améliorer sa compréhension de la complexité des phénomènes écosystémiques.

1.2.6.5.1. Changement d'usage des terres et des mers

Le principe en la matière est bien le triptyque de la réglementation française : « Éviter, Réduire, Compenser », et Colas, conformément à cette réglementation, s'attache surtout aux deux premiers.

90 % du montant des chantiers de tous types livrés par Colas est réalisé sur des sols déjà artificialisés : son métier le conduit à entretenir, à reconstruire ou à faire évoluer des surfaces ayant déjà perdu l'essentiel de leur valeur environnementale ; tandis que pour les 10 % restants d'infrastructures neuves, Colas n'a souvent pas la maîtrise du foncier puisque celui-ci est mis à disposition par ses clients, même dans le cas de concessions ou de PPP (Partenariats Public-Privé). Par la nature de ses chantiers, Colas n'a donc pas véritablement d'impact direct sur l'utilisation des sols, l'emprise de ses prestations incombant à la maîtrise d'ouvrage. Quant aux sites industriels de Colas, ils ne sont pas autorisés dans des sites naturels de qualité. Malgré cette interaction assez faible de Colas avec les écosystèmes, l'enjeu majeur de la lutte contre l'effondrement de la biodiversité permet de définir quatre priorités pour Colas :

1.2.6.5.1.1. Pédagogie

Comme l'a souligné le Professeur Villeneuve⁽³⁴⁾ lors de la Convention Environnement de Colas à Montréal en 2018, la biodiversité est avant tout un enjeu culturel : les actions de conservation ont peu d'impact si les populations avoisinantes n'en perçoivent pas l'intérêt et ne se les approprient pas, quel que soit le pays concerné. C'est ainsi que Colas peut démultiplier l'effet de ses initiatives sur le terrain par des actions de pédagogie locale, voire les intégrer dans des démarches de sciences participatives⁽³⁵⁾ et se mettre à l'écoute des savoir-faire locaux de gestion et de respect de la Nature. Les enjeux de biodiversité trouveront en effet de véritables solutions grâce à l'appropriation des populations, tant à l'échelle locale que globale. Dans ce contexte, Colas réfléchit systématiquement à intégrer une dimension pédagogique à ses actions en faveur de la biodiversité. Le retour d'expérience est très intéressant : les collaborateurs et les collaboratrices de Colas, qui doivent expliquer autour d'eux leur démarche concrète, approfondissent du même coup l'argumentaire de leur action et entraînent d'autant mieux leurs collègues de travail dans leur action.

Dix ans de partenariat avec le Lemurs' Park à Madagascar

À Madagascar, Colas anime depuis décembre 2008 un programme d'éducation et de sensibilisation à la protection de la biodiversité en apportant son soutien à un parc botanique et réserve privée de lémuriens. C'est ainsi qu'en 10 ans, 32 166 enfants des écoles et 1 129 enseignants ont pu découvrir l'importance du patrimoine naturel de leur pays, en particulier la conservation des lémuriens grâce à la préservation de leur habitat. Les explications données sur place et un support en bande dessinée malgache permettent de faire comprendre les enjeux de vivre en équilibre avec les écosystèmes. Les

enfants restituent leur compréhension du sujet par des milliers de dessins et par des quiz pour les plus âgés ; avec les témoignages de remerciement des enseignants eux-mêmes, l'ensemble constitue une documentation aussi volumineuse que touchante.

Colas fournit également le transport : à cette fin, les autocars sont vérifiés et les conducteurs contrôlés ; à ce jour, aucun accident de la route n'est à déplorer pour ce programme dans lequel la vigilance sur le sujet est extrême.

1.2.6.5.1.2. Sites de carrières et gravières

En ce qui concerne l'activité de carrières et de gravières, tous les sites sont réaménagés en fin d'exploitation et nombre d'entre eux font l'objet d'un réaménagement à l'avancement sans attendre la fin définitive de l'exploitation. Le recyclage permet par ailleurs d'économiser l'équivalent de la production d'une cinquantaine de carrières ou gravières et de bien plus de sites de décharge dans le monde (cf. partie 1.2.6.4 - Économie circulaire).

Colas a par ailleurs identifié que ses sites étaient parfois le refuge d'espèces pionnières remarquables (animales ou végétales) qui colonisaient la nouvelle niche écologique créée par l'exploitation du site. La démarche a alors été systématisée pour que chaque site mette en œuvre et suive une action visant à favoriser et à faciliter la présence d'une telle espèce, avec l'accompagnement de naturalistes compétents et une démarche d'explications pédagogiques envers les populations riveraines. Ce programme ne cesse de progresser et compte déjà quelques beaux succès comme le rebond de la population de grands corbeaux en Bretagne, le maintien de couples nicheurs de faucons pèlerins dans une région du Québec et des actions pédagogiques contre le braconnage du pangolin géant au Gabon. Ce programme est suivi à l'aide d'un indicateur fiabilisé depuis plusieurs années :

(34) Claude Villeneuve est biologiste, ancien Directeur de l'Institut Européen pour le Conseil en Environnement de Strasbourg, professeur au département des sciences fondamentales et Directeur de la Chaire en Éco-Conseil de l'Université du Québec à Chicoutimi. Il est particulièrement reconnu pour sa prise en compte des facteurs culturels, qu'il a su introduire dans des référentiels onusiens sur l'environnement et pour son travail sur les savoirs culturels des premières nations à vivre en équilibre avec leurs niches écologiques.

(35) Sciences participatives : cela consiste à impliquer des citoyens dans le cadre d'une démarche scientifique et cela présente en retour un intérêt pédagogique et éducatif pour les contributeurs ; par exemple, l'inventaire à Noël des oiseaux par les volontaires de la Audubon Society sur tous les États-Unis chaque année depuis plus d'un siècle constitue une base de données que seule une telle démarche de science citoyenne a rendu possible.

Noms des indicateurs	Périmètre	Couverture	2018	2019
Ratio de CAE des Activités de production de granulats ayant une action en faveur de la biodiversité (en pourcentage de CAE)	Monde	100 % du CAE des activités permanentes de production de granulats	51	52

Actuellement, environ 70 espèces protégées sont hébergées sur des sites d'extraction de Colas, auxquels il faut ajouter une cinquantaine de sites accueillant des ruches. L'indicateur de biodiversité a progressé d'un point en 2019, la mobilisation est réelle depuis le déploiement de cette politique lors de la Convention Environnement de Colas en 2012. Cette mobilisation reste inégale selon les contextes culturels, modeste aux États-Unis et au Canada (16 %), et forte en France et dans les autres pays d'implantation à l'International (avec un ratio variant entre 50 % et 90 %) ; chaque fois, le soutien et l'intérêt des populations riveraines sont au rendez-vous. On constate que le programme EOCE a fortement contribué à l'adhésion collaborative des filiales à ce programme. L'objectif consolidé des filiales pour 2019 était de 57 % : l'intégration de Miller est notamment responsable d'une progression moins importante cette année.

Conservatoire d'abeilles dans les Alpes-de-Haute-Provence

Colas a créé en 2016 un conservatoire d'abeilles noires sur la carrière Cozzi de Colas Midi-Méditerranée à Norante (France), en partenariat avec Apilab (bureau d'études spécialisé). Ce projet scientifique à but patrimonial s'appuie sur des analyses régulières de suivi génétique et biométriques afin de garantir l'origine native (autochtones) des abeilles. Depuis 4 ans, le conservatoire composé de 20 ruches est géré par l'équipe locale qui a été formée à cette fin. C'est le seul conservatoire de ce type en France à l'initiative d'une entreprise privée. Ce programme possède un fort volet sociétal collaboratif car il est réalisé en coordination avec les apiculteurs locaux et les municipalités voisines de la carrière. Ces apiculteurs peuvent ainsi profiter du conservatoire pour récupérer ponctuellement des reines et des essaims issus du conservatoire.

Le conservatoire est impliqué dans un programme de diffusion génétique afin de permettre aux apiculteurs de France de récupérer ces précieuses abeilles autochtones et rustiques, naturellement résistantes aux climats rudes. Ainsi, des milliers d'œufs fraîchement pondus par une reine du conservatoire ont été envoyés en 2019 à des apiculteurs d'Auvergne pour qu'ils puissent produire à leur tour plusieurs dizaines de reines noires et en inséminer quelques-unes. Le patrimoine génétique est ainsi préservé et l'opération sera renouvelée en 2020.

Une action en faveur des abeilles sauvages mélipones est par ailleurs en cours sur une carrière de Ribal (filiale de Colas en Guyane), avec Apilab également.

1.2.6.5.1.3. Chantiers de travaux routiers, ferroviaires, etc.

Comme évoqué en préambule, Colas dispose d'assez peu de leviers et génère assez peu d'impacts sur les écosystèmes. Pour les travaux neufs d'infrastructures, des Plans de Respect de l'Environnement sont en général mis en place par les clients (publics ou privés) et enrichis par les équipes de Colas, comme ce fut le cas par exemple du grand chantier de la Route du Littoral à la Réunion, pour lequel les équipes Colas reçurent un prix couronnant leurs efforts en faveur des mammifères marins sur le chantier.

Pour réduire la croissance des surfaces dédiées aux infrastructures de transport et la décorrélérer de la croissance des populations humaines, Colas propose des solutions innovantes d'optimisation du trafic et de densification des usages des surfaces d'infrastructures existantes (cf. partie 1.2.3.4 - Solutions innovantes et durables pour un meilleur cadre de vie), en phase avec son modèle d'affaires dédié au développement d'infrastructures au service d'une mobilité responsable.

1.2.6.5.1.4. Génie écologique

Colas réalise ponctuellement depuis des dizaines d'années des travaux de restauration ou de protection des écosystèmes : dès les années 70, par exemple, sa membrane d'étanchéité Colétanche a été utilisée pour des travaux de restauration ou de protection de cours d'eau ; depuis très longtemps également, Colas conduit des opérations de reconstitution d'écosystèmes sur ses sites de carrières et de gravières.

Aujourd'hui, ces travaux de préservation, de restauration ou de mesures compensatoires se multiplient et la proportion de chantiers classiques qui intègrent un volet de génie écologique ne cesse de progresser dans certains pays, et tout particulièrement en France. Fort des retours d'expérience de ses filiales sur le terrain, Colas a décidé de développer ce métier en capitalisant sur les compétences déjà existantes au sein de ses équipes, en mettant en place des référents territoriaux dans ce domaine, en mutualisant les savoir-faire et en identifiant des axes d'innovation, qu'il s'agisse d'écosystèmes en milieux naturels ou urbanisés. En France, Colas est déjà reconnu comme entrepreneur en génie écologique, grâce à ces collaborateurs motivés et compétents, en phase avec les attentes de nombreuses parties prenantes. Cette mise en réseau permet de favoriser les connexions avec des scientifiques dans les domaines du génie végétal ou du génie écologique, et avec des bureaux d'études spécialisés en études écologiques.

Réhabilitation du Vistre (2016)

Colas a réalisé la réhabilitation du Vistre (Sud de la France), une petite rivière qui avait été transformée en cours d'eau canalisé utilitaire dans les années 50. Peu à peu, le cours d'eau s'était dégradé, sa qualité d'eau était devenue médiocre, le peuplement piscicole pauvre et la

biodiversité rivulaire rare. À cause de ces changements hydromorphologiques, le Vistre générait de nombreuses inondations. Les travaux de reméandrage ont permis de restaurer au maximum ses fonctionnalités en lui rendant une morphologie plus proche de l'originelle.

Restauration de la confluence du Doubs et de la Loue (2018-2019)

Des aménagements majeurs ont été réalisés le long du Doubs et de la Loue au cours des deux derniers siècles (Est de la France). Ceux-ci ont eu des incidences majeures sur la dynamique fluviale, tant au plan écologique que social. Il s'est alors avéré nécessaire de restaurer la dynamique fluviale par une reconstitution des équilibres morphologiques. Des travaux de

terrassement, de désenrochement et de stabilisation des berges, de réinjection sédimentaire d'alluvions, d'arasement de digue, de démantèlement de casiers et d'épis, ainsi que l'extension d'une roselière ont permis de supprimer les contraintes latérales du cours d'eau, de réactiver les processus morpho-sédimentaires, et de rendre une dynamique écosystémique au site.

1.2.6.5.2. Espèces exotiques envahissantes

Colas est un propagateur involontaire de proximité pour des espèces exotiques végétales envahissantes lors de ses petits travaux de terrassement : l'excavation de quelques mètres cubes de terre à un endroit et leur dépôt à quelques kilomètres sur un autre site ou chantier peut être ainsi l'occasion de transférer des graines ou des rhizomes ; or l'introduction par l'homme d'espèces exotiques envahissantes, volontaire ou fortuite, menace les écosystèmes, les habitats ou les espèces indigènes avec des conséquences écologiques, économiques ou sanitaires négatives : l'ambrosie ou le frelon asiatique sont des exemples de telles espèces.

Colas est l'une des premières entreprises à avoir admis cette problématique, ce qui est d'autant plus délicat que bien peu de solutions sont disponibles pour l'éradication et la prévention : la plupart se traduiraient par une multiplication par 100 ou 1 000 du prix de revient du mètre cube excavé, comme dans le cas d'une contamination par des propagules de renouée du Japon par exemple. Colas est donc engagé dans un dialogue avec les communautés scientifiques, au premier rang desquelles la FRB dont elle est une des très rares entreprises à faire partie du Comité d'Orientation Stratégique depuis 2011. C'est dans ce contexte qu'elle encourage la recherche (elle a remis en novembre 2018 un prix à une jeune chercheuse dans la catégorie « biodiversité et lutte contre les espèces invasives ») et mobilise un nombre croissant de filiales à échanger et à expérimenter des solutions pragmatiques dans le cadre de ses travaux sur le génie écologique.

1.2.6.6. GESTION DE L'EAU

L'enjeu de la consommation d'eau ne revêt pas la même importance d'une région du monde à l'autre. D'une façon générale, les équipes des filiales Colas ont la responsabilité de prendre en compte les contraintes hydriques locales, d'autant plus que la consommation d'eau des métiers de Colas est assez réduite. Cette gestion constitue un des critères de la norme ISO 14001 (cf. partie 1.2.6.2.1 - Politique de prévention). Il n'en reste pas moins que Colas a mis en place deux programmes ciblés.

1.2.6.6.1. La protection de la ressource en eau contre les pollutions

Le risque environnemental jugé le plus important par les installations de production de matériaux de Colas est le risque de pollution graduelle ou de déversement accidentel dans le milieu aquatique (rivières, drains, nappes aquifères, etc.) : c'est ainsi que Colas a mis en place une politique de protection des eaux de surface et des nappes contre les impacts des pollutions accidentelles ou ordinaires de ses sites fixes de production ou de maintenance. Cette politique obéit à des critères exigeants, portés par les check-lists Colas, pour que ces sites soient complètement isolés ou isolables du milieu environnant ; un indicateur spécifique a été extrait des check-lists afin de suivre les progrès de maîtrise de ce risque ; les sites qui satisfont une liste d'une dizaine de critères sont pratiquement dans l'impossibilité physique de polluer la ressource en eau :

Nom de l'indicateur	Périmètre	Couverture	2018	2019
Pourcentage des Activités matériaux maîtrisant leurs rejets aqueux (en pourcentage de CAE)	Monde	100 % du CAE des activités de production de matériaux	27	22

Ainsi, 22 % du chiffre d'activité économique (CAE) de l'activité de production de matériaux de Colas dans le monde satisfait l'intégralité de ces exigences, en baisse de 5 points par rapport à 2018. Ce fléchissement est à rapprocher de l'augmentation de 15 % du CAE des activités de production de matériaux pour lesquelles la check-list est applicable, du fait notamment de l'intégration dans le *reporting*, cette année, de Miller et de McAsphalt. Il est à noter qu'il s'agit d'un ensemble de critères très difficiles à tous réunir sur un site, notamment pour les sites anciens ou très vastes : cela reste un excellent indicateur de la vulnérabilité des sites de Colas et de la nécessité de ses systèmes de gestion du risque environnemental. L'objectif reste d'atteindre à nouveau un taux de 25 % dans les deux prochaines années.

1.2.6.6.2. Les établissements Colas en zones de stress hydrique extrêmement élevé

En 2015, Colas a mis en place de nouveaux indicateurs pour mesurer et diminuer la pression exercée par ses implantations sur la ressource en eau dans les zones de stress hydrique extrêmement élevé : sur de tels territoires en effet, tout prélèvement supplémentaire peut faire problème ; or ces zones ne cessent de s'étendre dans le monde, même si l'empreinte hydrique des métiers de Colas ne relève pas d'un enjeu fort de matérialité globale puisque seulement 5 % du chiffre d'affaires de Colas se situe dans ces zones. Afin de diminuer la pression exercée par les établissements de Colas sur la ressource en eau sur ces territoires, des plans d'action visent à augmenter l'autoconsommation, à favoriser le recyclage et à diminuer le gaspillage.

La méthodologie prise en compte pour l'évaluation des territoires de Colas concernés se base sur la carte interactive « Overall water risk - Baseline Water Stress », issue du site internet du World Resources Institute. Sur ces territoires, la consommation d'eau des implantations fixes de Colas est estimée à moins d'un million de m³ en 2019.

Ces indicateurs ont continué de se fiabiliser en 2019, tant en ce qui concerne l'appropriation par les établissements concernés qu'en matière de gestion de l'eau sur ces implantations. La notion de stress hydrique très élevé ne résulte pas seulement de considérations climatiques mais également de la surexploitation ou de la mauvaise gestion de l'eau par les populations ; c'est ainsi que les établissements Colas concernés se situent dans des régions du monde aussi diverses que la Californie, le Missouri ou la Virginie aux États-Unis, l'Afrique du Sud, la Guadeloupe, la Martinique, l'Irlande, la Belgique, la Pologne, l'Inde, le Maroc, le Moyen-Orient, le Chili, la Normandie, les Hauts-de-France ou l'Alsace Lorraine en Métropole.

Nom de l'indicateur	Périmètre	Couverture	2018	2019
Pourcentage (en CAE) des activités fixes situées en zones de stress hydrique extrêmement élevé (en pourcentage de CAE)	Monde	100 % du CAE des activités fixes en zone de stress hydrique extrêmement élevé	6	5
Taux d'autosuffisance en eau dans les zones de stress hydrique extrêmement élevé (en pourcentage de m ³)	Monde	100 % du CAE des activités fixes en zone de stress hydrique extrêmement élevé	73	77
Pourcentage du CAE en zone de stress hydrique extrêmement élevé et faisant l'objet d'un plan d'action (en pourcentage de CAE)	Monde	100 % du CAE des activités fixes en zone de stress hydrique extrêmement élevé	76	60
Pourcentage de la consommation d'eau en zone de stress hydrique extrêmement élevé et faisant l'objet d'un plan d'action (en pourcentage de m ³ consommés)	Monde	100 % du CAE des activités fixes en zone de stress hydrique extrêmement élevé	82	78

En 2019, le nombre de sites en zones de stress hydrique extrêmement élevé a diminué du fait d'une évolution de la carte de référence et touche des activités d'ateliers, de dépôts et usines de liants, d'usines d'enrobage, de centrales à béton et de plateformes de recyclage, mais les carrières et les gravières en représentent l'essentiel.

Outre l'objectif de réduire la consommation d'eau sur ces territoires, l'enjeu pour Colas est de perturber le moins possible le cycle de l'eau et les usages aval en favorisant l'autoconsommation. L'indicateur d'autosuffisance en eau pour 2019 atteint 77 %, en progression de 4 points, ce qui signifie que l'eau consommée est essentiellement d'origine interne et qu'elle ne provient pas d'une alimentation par le réseau d'eau local, ce qui a pour effet de ne pas perturber l'accès à la ressource en eau pour les autres utilisateurs.

Les indicateurs relatifs aux plans d'action permettent à Colas de se placer dans une démarche d'amélioration continue afin de suivre et de diminuer la pression sur la ressource en eau dans les régions de stress hydrique très élevé. La mise en place de plans d'action a baissé entre 2018 et 2019, tant en CAE qu'en consommation d'eau, ceci étant pour l'essentiel dû à l'évolution du périmètre du fait des changements de la carte de référence.

1.2.7. Ancrage local et adaptation aux territoires

La politique historique de Colas a été depuis toujours de s'intégrer durablement dans les territoires où il exerce ses métiers : ceci est au cœur du modèle d'affaires de Colas, qui est construit autour d'une présence pérenne et durable sur ses différents territoires à travers des établissements à taille humaine. Il s'ensuit une véritable solidarité de fait entre les équipes de Colas et leurs territoires de travail. Il s'agit là d'un élément pratiquement intangible de la culture de Colas dans le monde : les populations locales, en France comme à l'International, sont très sensibles à ce lien qui est spontanément reconnu comme associé à la marque Colas.

Ceci pose toutefois un dilemme car il n'est pas possible de s'intégrer sans s'adapter et l'on peut au contraire observer de véritables mécanismes de rejet quand un grand groupe mondialisé impose de façon inflexible ses règles et ses procédures à tous les territoires sans discernement. Il convient donc de reconnaître l'inconfort qui découle de cette adaptation et y apporter une gouvernance, plutôt que de nier son caractère inévitable.

1.2.7.1. ADAPTATION DES RÈGLES

En ce qui concerne l'adaptation des politiques générales à la réalité des territoires, il s'agit d'un sujet qui a suscité un débat animé entre les parties prenantes de Colas comme mentionné au paragraphe 2.1 de la partie 1.2.2 - Gouvernance de la RSE. Il est facile de conclure que cette adaptation est inévitable mais qu'elle doit être encadrée pour éviter des dérives préjudiciables

et nuire ainsi à la cohérence de Colas dans le monde. Cet encadrement repose sur un principe de dérogation et sur une gouvernance :

1. Principe : aucune adaptation au territoire ne doit permettre de faire moins bien que ce que d'autres entreprises réussissent à appliquer sur le même territoire ;
2. Gouvernance : ces dérogations doivent par ailleurs être encadrées, autorisées, par les Directions *corporate* Colas concernées et peuvent même être soumises pour approbation préalable au Comité de Direction Générale de Colas.

Dans certains cas extrêmes, cela peut conduire à fermer l'activité quand il devient impossible de s'adapter au territoire sans renoncer à certains principes : dans le passé, Colas a déjà été conduit à fermer de façon permanente ou temporaire des implantations pour des questions de sûreté ou de corruption. Ce ne sont jamais des décisions faciles car cela revient toujours à laisser le personnel local face aux difficultés qui ont conduit Colas à quitter leur pays.

À l'inverse, certaines adaptations font sens : Colas a réussi à supprimer la mise en œuvre de certains produits dangereux pour la santé, la sécurité ou l'environnement, sauf dans certains pays où ils sont prescrits par les pouvoirs publics ; plutôt que de se retirer et de renoncer à contribuer à l'amélioration de ces marchés sans que ce retrait n'aie d'effet sur le marché lui-même, Colas a alors autorisé ses filiales à poursuivre la mise en œuvre de ces produits à trois conditions :

- conduire une action constante auprès des autorités de ces pays pour les convaincre d'abandonner ces produits et rendre compte annuellement de cet engagement ;
- encadrer ces utilisations par des évaluations spécifiques des risques et protéger les personnes et/ou l'environnement par des mesures très contraignantes si nécessaire ;
- faire valider ces dérogations auprès de la Direction *corporate* Colas compétente, rendre compte annuellement et se soumettre à des audits renforcés.

C'est, par exemple, le dispositif en cours de mise en place pour autoriser l'utilisation des bitumes fluidifiés (*cutbacks*) dans quelques pays où cette technique, désormais interdite dans le reste du monde, reste exigée sur la plupart des chantiers par les autorités locales.

L'ensemble du dispositif vise à satisfaire une double aspiration des parties prenantes internes et externes de Colas : maintenir l'adaptation au terrain et renforcer l'homogénéité de Colas comme exprimé à travers le projet d'entreprise One Colas, tout en donnant une meilleure lisibilité à cet équilibre. C'est un débat qui se poursuit chez Colas depuis plus d'un demi-siècle car il est au cœur du succès de son modèle d'affaires.

1.2.7.2. ACCEPTATION SOCIÉTALE ET DIALOGUE LOCAL

La notion d'acceptation sociétale permet de concevoir un développement économique qui prend en compte les impacts positifs et négatifs des activités de Colas dans leur globalité sur un territoire donné. Elle ne peut s'entendre qu'en considérant les relations que Colas entretient avec ses parties prenantes et en étant à l'écoute de leurs attentes. Conformément à la culture de Colas, le principe est celui d'une gestion décentralisée de la relation avec les parties prenantes tout en développant une approche globale des sujets commune à l'ensemble de Colas.

Colas gère un nombre important de sites de production de matériaux de construction (granulats, béton prêt à l'emploi, enrobés, bitumes, émulsions, etc.). L'acceptation de ces sites, en particulier par les riverains, est un enjeu de plus en plus sensible, partout dans le monde. Les thématiques couvrent les craintes de nuisances (odeurs, poussière, circulation, bruit), les risques d'impacts sur l'environnement ou la santé, etc. Colas a identifié cette question de l'acceptation sociétale comme un de ses enjeux majeurs de Développement Responsable et a engagé des plans d'action dans deux directions :

- l'exemplarité des sites de production : chaque site doit mettre en œuvre des actions de progrès qui vont au-delà des simples contraintes de conformité administrative. L'outil privilégié est la certification environnementale et le système de check-lists Colas (cf. partie 1.2.6.2.1 - Politique de prévention) ;
- l'initiative d'un dialogue avec les riverains, les élus locaux et les administrations compétentes : le dialogue permet de mieux comprendre les attentes, d'expliquer la réalité et les contraintes des sites de production, et de progresser dans la compréhension mutuelle afin de prévenir les situations de crise.

Nom de l'indicateur	Périmètre	Couverture	2018	2019
Ratio de CAE des Activités de production de matériaux dotées d'une structure de dialogue local (en pourcentage de CAE)	Monde	100 % du CAE des activités de production de matériaux	47	44

L'indicateur de dialogue local a été mis en place en 2006 pour mesurer l'étendue de ce dialogue avec les riverains, les élus locaux et l'administration compétente : Colas est considéré comme un véritable pionnier avec la tenue de cet indicateur. En 2019, cet indicateur a baissé de 3 points alors que l'objectif consolidé des filiales Colas pour 2018 s'établissait à 50 %. Cette baisse relative est liée à l'augmentation de 7 % du CAE des activités de production de matériaux dotées d'une structure de dialogue local et à celle de 15 % du CAE des activités de production de matériaux, du fait en particulier de l'intégration de Miller et de McAsphalt dans le *reporting* cette année, ce qui a entraîné une baisse de 20 points de l'indicateur pour le Canada. Par ailleurs, un groupe de travail s'est constitué afin de mettre en œuvre les outils qui permettront de faire progresser cette thématique, pour lequel l'objectif reste de franchir la barre des 50 % d'ici deux ans.

En ce qui concerne les chantiers et les nouveaux sites de production, Colas vise à identifier et anticiper les risques de blocage liés aux contextes sociaux et sociétaux (déplacement des populations...), culturels (terres sacrées...) et environnementaux (espèces protégées, stress hydrique...) ainsi que les nuisances (bruit, vibrations, poussière, odeurs, pollution visuelle, pollution lumineuse...). Il développe un dispositif structuré et proactif d'écoute, de concertation et de dialogue avec les parties prenantes pour prendre en compte leur attentes (journées portes ouvertes, réunions, sensibilisation au recyclage, applications smartphone « Colas & moi » permettant aux riverains de s'informer et d'être en relation avec les chefs de chantiers pour poser des questions ou faire parvenir des commentaires...).

À ce titre, on peut citer des expériences très réussies de La Maison de la communication sur le chantier du Boulevard de la Marina à Cotonou (Bénin) ou du dialogue constant et quotidien avec les résidents dans le cadre du PPP de Portsmouth (Royaume-Uni). Il s'agit ici d'un véritable engagement des équipes de chantier de Colas, lesquelles expriment une réalité simple : l'entretien et la construction d'infrastructures de transport visent à favoriser les contacts humains, les échanges culturels et le développement économique sur les territoires ; ainsi, la route, les rues et les voies ferrées constituent de facto le premier réseau social au sein des territoires et entre les territoires.

1.2.7.3. IMPACT SOCIOÉCONOMIQUE ET PARTICIPATION À LA VIE DES TERRITOIRES

De par la nature de ses activités, qu'il s'agisse d'implantations pérennes ou de grands projets, Colas génère un impact socioéconomique sur ses territoires d'implantation tant en matière de création d'emplois que d'achats locaux. En complément de ce rôle, il soutient des initiatives d'intérêt général dans les domaines de l'éducation ou de l'humanitaire, de la culture et du patrimoine, de la recherche scientifique, etc.

1.2.7.3.1. L'emploi local

Colas est présent dans plus de 50 pays sur cinq continents. En ce qui concerne l'emploi, Colas privilégie systématiquement la formation et la promotion interne de personnels recrutés localement, comme en témoigne un nombre de collaborateurs expatriés extrêmement faible dans le monde : environ 300 en provenance d'une vingtaine de pays, sur un total d'environ 26 000 collaborateurs à l'International.

Colas Canada et les premières nations

Depuis 2012, les filiales de Colas Canada prennent des initiatives pour intégrer au sein de leurs équipes travaux des personnes issues des premières nations dans les chantiers situés sur leurs territoires ancestraux. Une approche nationale est en cours d'élaboration afin de formaliser une démarche plus globale, consistant par

exemple à établir des partenariats sur des thématiques communes, définir des programmes de formation (alphabétisation, lutte contre les addictions, etc.) et accorder une priorité à l'embauche des populations autochtones.

1.2.7.3.2. L'achat local

En ce qui concerne les achats, les activités de Colas sont décentralisées et, à ce titre, une part significative des achats (cf. partie 1.2.3.6 - Achats responsables) est réalisée localement au travers du réseau de fournisseurs de chacun des pays et de chacune des régions dans lesquels Colas intervient. Colas participe donc à la préservation et au dynamisme du tissu économique sur ses territoires d'implantation en adoptant plusieurs principes :

- les accords cadre signés au niveau du groupe Colas le sont avec des sociétés qui sont très majoritairement représentées localement ;
- les fournisseurs et sous-traitants locaux sont privilégiés dans l'attribution des marchés pour des offres équivalentes et en dehors de stratégies particulières par famille de produits.

1.2.7.3.3. La contribution citoyenne

La participation à la vie des territoires passe également par des démarches citoyennes de mécénat et de sponsoring encadrées par des lignes directrices de la politique de conformité de Colas (partie 1.2.5 - Éthique et droits humains).

Nom des indicateurs	Périmètre	Couverture	2018	2019
Mécénat : dons en numéraire (en millions d'euros)	Monde	100 % du CAE de l'ensemble des activités	2,5	2,9
Mécénat : dons en nature (valorisation en millions d'euros)	Monde	100 % du CAE de l'ensemble des activités	0,10	0,22
Sponsoring : dépenses en numéraire (en millions d'euros)	Monde	100 % du CAE de l'ensemble des activités	3	3,7
Sponsoring : dépenses en nature (valorisation en millions d'euros)	Monde	100 % du CAE de l'ensemble des activités	0,0052	0,011

Le montant global des dons de mécénat (en numéraire et en nature) et celui des dépenses de sponsoring ont augmenté respectivement de 20 % et de 23 % entre 2018 et 2019. Les dons en numéraire ou en nature ont été enregistrés principalement dans le domaine de la solidarité et de l'humanitaire, tandis que les dépenses de sponsoring se concentrent sur le sponsoring sportif.

Pour rappel, la politique de mécénat de Colas société-mère s'articule autour de trois axes principaux :

- mécénat culturel : Fondation Colas (commande de toiles à des artistes sur le thème de la route), Colas en Scène (soutien apporté à des créations chorégraphiques, à de jeunes virtuoses et à des festivals de musique) ;
- mécénat de solidarité : Colas Life (soutien à des actions d'aide à l'éducation) ;
- mécénat scientifique : FRB, Institut France Ville Durable.

Annexe : informations au titre de la Déclaration de performance extra-financière

NOTE MÉTHODOLOGIQUE

Avec l'ordonnance n° 2017-1180 du 19 juillet 2017 et le décret n° 2017-1265 du 9 août 2017, la France a transposé la directive européenne du 22 octobre 2014 relative à la publication d'informations non financières et modifie de ce fait les articles L. 225-102-1 et R. 225-104 à R. 225-105-2 du Code de commerce.

Concrètement, le dispositif de la loi Grenelle 2 dit « Article 225 » est remplacé, pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} septembre 2017, par l'obligation d'établir une « déclaration de performance extra-financière ».

La Déclaration de Performance Extra-financière de Colas 2019 reprend les principes exposés dans les nouveaux textes de loi. Ce document s'inscrit dans un processus d'amélioration continue et à vocation à évoluer chaque année. Il comprend :

I. Présentation du modèle d'affaires

II. Politique de développement responsable

1. Refonte de la politique
2. Gouvernance du développement responsable
3. Chaîne de valeur et innovation
4. Capital humain
5. Éthique et droits humains
6. Environnement et carbone
7. Ancrage local et adaptation aux territoires

Compte tenu de ses activités, Colas considère ne pas avoir d'impacts significatifs sur les enjeux sociétaux suivants :

- la lutte contre le gaspillage alimentaire ;
- la lutte contre la précarité alimentaire ;
- le respect du bien-être animal ;
- l'alimentation responsable, équitable et durable.

Les indicateurs pilotés par la Direction des Ressources Humaines

Les indicateurs pilotés par la Direction des ressources humaines sont calculés sur une année civile du 1^{er} janvier au 31 décembre. Le périmètre des sociétés prises en compte pour leur calcul est un sous-ensemble du périmètre de la consolidation financière.

Pour l'année 2019, les règles de calcul sont les suivantes :

1. Les sociétés en intégration globale sont consolidées à 100 %
2. Les sociétés en intégration proportionnelle sont consolidées à 100 % dès lors que le pourcentage de détention dépasse strictement les 50 % ; les autres sont exclues du périmètre
3. Les sociétés mises en équivalence sont exclues

Les données sociales de Colas sont consolidées sur le périmètre le plus large possible pour refléter l'activité des sociétés en France et à l'International. Le *reporting* social de Colas est commun à l'ensemble des entités dans le monde. Le logiciel comportant ces indicateurs est interfacé avec le système d'Information Paye en France (le déploiement d'un SIRH monde a été initié en 2019) et avec la consolidation du Rapport d'Activité Monde. Les indicateurs sont consolidés selon les définitions du Protocole du *reporting* social du groupe Bouygues.

Partie 1.2.4. Capital humain

En 2019, 54 % des indicateurs sont consolidés sur le périmètre Monde :

- Recrutements externes par statut et nombre de départs
- Effectifs par zone géographique
- Répartition des effectifs par tranche d'âge
- Répartition des effectifs par sexe
- Place des femmes dans le Groupe

- Nombre d'heures travaillées
- Existence d'un plan de formation formalisé
- Nombre de collaborateurs formés
- Nombre de jours de formation
- Nombre cumulé de collaborateurs formés aux premiers secours
- Taux de fréquence des accidents du travail des collaborateurs
- Taux de gravité des accidents du travail des collaborateurs
- Nombre d'accidents mortels des collaborateurs
- Nombre de jours d'arrêt consécutifs à un accident du travail

38 % des indicateurs correspondent à des définitions issues du Code du Travail français et sont par conséquent consolidés sur le périmètre France (Métropole et Dom) :

- Nombre de départs (en CDI)
- Nombre de collaborateurs handicapés
- Nombre de collaborateurs handicapés recrutés
- Chiffre d'affaires réalisé avec des ESAT ou EA
- Régime de temps de travail des collaborateurs
- Nombre d'accords collectifs négociés, y compris négociation annuelle obligatoire
- Salaires annuels moyens par statut
- Nombre de contrats d'apprentissage accueillis dans l'année
- Nombre de contrats de professionnalisation accueillis dans l'année
- Nombre de collaborateurs reconnus en maladie professionnelle en 2019
- Taux d'absentéisme

8 % des indicateurs s'appliquent aux sociétés de droit français et à celles de plus de 300 salariés à l'International

- Taux de participation aux dernières élections du comité d'entreprise ; existence d'une représentation du personnel
- Pourcentage des sociétés à l'International assurant une couverture sociale à leurs collaborateurs.

Les indicateurs pilotés par la mission Développement Responsable

Les indicateurs dont la liste figure ci-dessous font l'objet d'une définition rigoureuse. Ils sont collectés mondialement à travers Xfi, un logiciel BFC (BusinessObjects Financial Consolidation) et calculés sur une année décalée du 1^{er} octobre de l'année N-1 au 30 septembre de l'année n (afin de permettre une analyse précise compte tenu des temps nécessaires à la collecte, à la vérification et au traitement des données). Après des évolutions structurantes en 2013 et un enrichissement par de nouvelles fonctionnalités en 2014, Xfi fait l'objet d'un travail de maintenance approfondi depuis l'exercice 2015.

En 2019, le périmètre de consolidation des indicateurs environnementaux et sociétaux de Colas a connu deux changements par rapport à celui de 2018 : l'intégration de Miller et de McAsphalt, sociétés acquises au cours de l'année 2018, et la cession de Smac et de ses filiales.

Pour le *reporting* environnemental et sociétal, les règles applicables aux sociétés acquises, fusionnées, créées, supprimées ou vendues au cours de l'exercice sont les suivantes :

- la société est prise en compte dans le *reporting* pour la même période que dans Magnitude, le *reporting* de consolidation financière du Groupe ;
- les sociétés de trop petite taille pour être prises en compte dans la consolidation financière (chiffre d'affaires de moins de 2 M€) intègrent ou non le *reporting* extra-financier pour le premier exercice en fonction des contraintes spécifiques à leur société Colas de rattachement ;
- comme Colas produit des indicateurs sous forme de ratios et de pourcentages, il n'est fait aucun retraitement pro forma des chiffres extra-financiers de l'année N-1 pour les comparer avec l'année N-1 quand le périmètre est modifié.

Au cas où des raisons techniques conduiraient à faire une exception à l'une des trois règles ci-dessus, Colas en donnerait des justifications dans une note à cet effet dans sa Déclaration de performance Extra-financière.

En ce qui concerne les activités de production de matériaux, le périmètre des indicateurs inclut depuis plusieurs années les sociétés détenues avec des partenaires extérieurs, pour lesquelles Colas n'a pas toujours la maîtrise de la gestion des aspects environnementaux (sites où Colas est minoritaire par exemple) ; ce périmètre extensif de risque et de responsabilité peut avoir pour effet de peser sur les résultats des indicateurs.

De plus, ce périmètre inclut les petites sociétés de production de matériaux, même quand leur chiffre d'affaires consolidé est inférieur au seuil retenu pour la consolidation financière (2 M€). En effet, le total des volumes de matériaux produits par ces sociétés peut être significatif, même si leurs chiffres d'affaires font souvent l'objet d'un fort taux de retraitement du fait de l'intégration verticale de Colas.

Les règles de consolidation modifiées en 2013 pour se rapprocher de celles de la consolidation financière sont décrites dans le tableau ci-dessous et demeurent inchangées depuis.

	Consolidation financière	Consolidation xFi	≠
Contrôle exclusif = intégration globale	100 % (pour des taux de contrôle compris entre 50 % et 100 %)	100 % (pour des taux de contrôle compris entre 50 % et 100 %)	=
Contrôle conjoint = intégration proportionnelle (pour les GIE en France, des SEP ou des JV)	Application du pourcentage de contrôle	Application du pourcentage de contrôle	=
Influence notable ou co-entreprise = mise en équivalence (pour des SEP ou des JV)	Application du pourcentage de détention (applicable du taux de détention sur le résultat net et pas sur le CA)	Application du pourcentage de détention (applicable du taux de détention sur l'ensemble des données)	≠

Partie 1.2.4. Capital humain

- Taux d'enrobés tièdes
- Taux de finisseurs équipés de dispositifs d'aspiration de fumée
- Taux de raboteuses équipées de dispositif d'aspiration de poussières
- Taux de solvants chlorés utilisés en circuit fermé

Partie 1.2.6. Environnement et carbone

- Taux de certification environnementale des Activités de production de matériaux
- Taux d'auto-évaluation environnementale par check-lists Colas
- Ratio des Activités de production de matériaux dotées d'un outil de gestion des impacts environnementaux
- Émissions de gaz à effet de serre
- Intensité carbone
- Facture énergétique totale
- Consommation énergétique totale
- Ratio de facture énergétique totale rapportée au VAI
- Énergie consommée par tonne d'enrobés produite
- Émissions de gaz à effet de serre rapportées à la production d'une tonne d'enrobés
- Taux d'enrobés tièdes produits dans les postes d'enrobés à chaud et les usines d'asphalte
- Pourcentage de véhicules équipés de télématique embarquée
- Pourcentage des engins équipés de télématique embarquée
- Nombre de tonnes de matériaux transportées par voie ferrée ou voie navigable
- Émissions de gaz à effet de serre évitées grâce aux actions menées dans le Groupe
- Quantité de matériaux recyclés
- Ratio de matériaux recyclés rapportés aux quantités de granulats produits
- Quantité d'agrégats d'enrobés recyclés
- Taux de recyclage des agrégats d'enrobés pour en valoriser le bitume
- Surface de chaussée recyclée en place
- Nombre d'éco-variantes proposées par Colas à ses clients
- Taux de récupération des huiles usées
- Ratio de CAE des Activités de production de granulats ayant une action en faveur de la biodiversité
- Pourcentage des Activités matériaux maîtrisant leurs rejets aqueux
- Pourcentage (en CAE) des Activités fixes situées en zones de stress hydrique très élevé
- Taux d'autosuffisance en eau dans les zones de stress hydrique très élevé
- Pourcentage du CAE en zones de stress hydrique très élevé et faisant l'objet d'un plan d'action
- Pourcentage de la consommation d'eau en zones de stress hydrique très élevé faisant l'objet d'un plan d'action

Partie 1.2.7. Ancrage local et adaptation aux territoires

- Ratio du CAE des Activités de production de matériaux ayant une structure de dialogue local
- Mécénat : dons en numéraire ; dons en nature
- Sponsoring : dépenses en numéraire ; dépenses en nature

2. L'EXERCICE 2019

Les chiffres clés de l'exercice 2019 figurent dans le tableau suivant :

en millions d'euros	2018	2019	Variation 2019/2018
Chiffre d'affaires consolidé	13 190	13 688	+ 4 %
<i>Dont France</i>	6 460	6 596	+2 %
<i>Dont International</i>	6 730	7 092	+5 %
Résultat opérationnel courant	373	433	+60 M€
<i>Marge opérationnelle courante</i>	2,8 %	3,2 %	+0,4 pt
Résultat opérationnel	342 ⁽¹⁾	405 ⁽²⁾	+63 M€
Résultat net consolidé (part du Groupe)	227	261	+34 M€
Capacité d'autofinancement nette	698	780	+82 M€
Cash-flow libre ⁽³⁾	46	341	+295 M€
Endettement financier net	475	367	-108 M€

(1) *Dont 31 M€ de charges non courantes liées principalement aux travaux de démantèlement du site de Dunkerque et à la prime exceptionnelle de pouvoir d'achat.*

(2) *Dont 28 M€ de charges non courantes liées à la poursuite des travaux de démantèlement du site de Dunkerque et à des coûts d'adaptation des structures.*

(3) *Après variation du besoin en fonds de roulement.*

Le chiffre d'affaires de l'exercice 2019 de Colas s'élève à 13 688 millions d'euros, en hausse de 4 % par rapport à celui de 2018 (+ 5 % à périmètre et change constants et + 7 % hors Smac). La croissance de l'activité routière en France métropolitaine et de l'activité Ferroviaire de Colas Rail a permis de compenser l'impact de la cession de l'activité Étanchéité de Smac. L'activité est en hausse de 2 % en France (+ 9 % à périmètre constant) et de 5 % à l'international (+ 1 % à périmètre et change constants). Avec 7 092 millions d'euros, l'international poursuit sa progression et représente 52 % du total contre 51 % en 2018. Le chiffre d'affaires France s'élève à 6 596 millions d'euros, soit 48 % du total.

L'activité routière est en hausse de 7 % (+ 4 % à périmètre et change constant), tirée par la France métropolitaine (+ 9 % à périmètre constant). L'activité en Europe reste stable à périmètre et change constants. En Amérique du Nord, l'activité est stable à périmètre et change constants, la hausse des États-Unis compensant le retrait du Canada, lié au ralentissement économique en Alberta. Dans le reste du Monde, l'activité est en hausse de 5 % à périmètre et change constants, notamment dans l'Océan Indien et en Afrique. Les ventes de matériaux enregistrent une hausse de 11 %, supérieure à celle des travaux routiers.

Les activités Ferroviaire et autres Activités s'inscrivent en baisse de 16 % en raison de la cession de l'activité Étanchéité de Smac, mais en hausse de 7 % à périmètre et change constants, du fait de la forte croissance de Colas Rail (+ 19 % et + 11 % à périmètre et change constants).

Le résultat opérationnel courant s'élève à 433 millions d'euros en 2019 contre 373 millions d'euros en 2018, en hausse de 60 millions d'euros, et de 88 millions d'euros hors pertes saisonnières de Miller McAsphalt sur les mois de janvier et février 2019, alors que ces deux mois n'étaient pas consolidés en 2018. Cette augmentation repose essentiellement sur le maintien de bonnes performances pour l'activité routière en France métropolitaine, sur l'amélioration de la rentabilité en Amérique du Nord, notamment aux États-Unis, ainsi que sur le retour à l'équilibre de Colas Rail. La marge opérationnelle courante s'établit à 3,2 % en 2019 contre 2,8 % en 2018, soit + 0,4 point.

Les charges opérationnelles non courantes de 2019 s'élèvent à 28 millions d'euros, liés à la poursuite des travaux de démantèlement du site de la raffinerie de Dunkerque et à des coûts d'adaptation des structures. Ces charges sont à comparer à 31 millions d'euros en 2018, liés principalement aux travaux de démantèlement du site de la raffinerie de Dunkerque et à la prime exceptionnelle de pouvoir d'achat.

Le résultat opérationnel atteint donc 405 millions d'euros contre 342 millions d'euros en 2018, en hausse de 63 millions d'euros.

Le coût de l'endettement financier net s'élève à 33 millions d'euros, à comparer à 31 millions d'euros en 2018.

La charge d'impôt 2019 ressort à 141 millions d'euros contre 96 millions d'euros en 2018, en hausse de 45 millions d'euros du fait de l'amélioration du résultat opérationnel et de la transformation du crédit d'impôt compétitivité emploi (CICE) en allègement de charges sociales.

La quote-part du résultat des coentreprises et entités associées s'élève à 43 millions d'euros contre 28 millions d'euros en 2018, en hausse de 15 millions d'euros, en raison de l'amélioration de la contribution de Tipco Asphalt.

Enfin, le résultat net part du Groupe atteint 261 millions d'euros en 2019 contre 227 millions d'euros en 2018, en hausse de 34 millions d'euros.

La capacité d'autofinancement nette s'élève à 780 millions d'euros contre 698 millions d'euros en 2018, en hausse de 82 millions d'euros. Le cash-flow libre (après BFR) s'établit à 341 millions d'euros contre 46 millions d'euros en 2018, en amélioration de 295 millions d'euros, dont 265 millions d'euros pour le besoin en fonds de roulement lié à l'activité.

La trésorerie affectée aux immobilisations d'exploitation est en hausse de 37 millions d'euros, à 337 millions d'euros en 2019 contre 300 millions d'euros en 2018. Alors que les investissements d'exploitation bruts diminuent de 54 millions d'euros à 408 millions d'euros contre 462 millions d'euros en 2018, les cessions diminuent de 174 millions d'euros en 2018, à 87 millions d'euros en 2019. Les cessions de l'année 2018

intégraient notamment chez Colas Rail la cession-bail de soixante-sept locomotives en France et au Royaume-Uni.

Après une année 2018 marquée par l'acquisition de Miller McAsphalt et des activités ferroviaires d'Alpiq, la trésorerie affectée aux immobilisations financières s'établit à 41 millions d'euros contre 720 millions d'euros en 2018, en baisse de 679 millions d'euros.

3. L'ACTIVITÉ

Présent dans plus de cinquante pays sur les cinq continents à travers 800 unités d'exploitation de travaux et 3 000 unités de production et de recyclage de matériaux, Colas est un leader de la construction et de l'entretien des infrastructures de transport. Sa mission est de promouvoir des solutions d'infrastructure pour une mobilité responsable.

Colas intervient dans les domaines de la construction et de l'entretien des infrastructures de transport à travers d'une part, la Route, qui représente 90% de l'activité et comprend la construction routière (incluant la sécurité et la signalisation routières) et la vente de matériaux de construction, et, d'autre

Les capitaux propres s'élèvent à 2,9 milliards d'euros au 31 décembre 2019 contre 2,8 milliards d'euros au 31 décembre 2018 ; l'endettement financier net à fin décembre 2019 est de 367 millions d'euros contre un endettement financier net de 475 millions d'euros à fin décembre 2018, en baisse de 108 millions d'euros.

part, le Ferroviaire et Autres activités (Transport d'eau et d'énergie ; Étanchéité, activité cédée en mai 2019).

Colas intègre l'ensemble des activités de production et de recyclage liées à la plupart de ses métiers en s'appuyant sur un réseau international composé de carrières, d'usines d'émulsions, de centrales d'enrobage, de centrales de béton prêt à l'emploi, d'une usine de production de bitume, d'usines de production d'équipements de sécurité et de signalisation routières.

Colas a réalisé, en 2019, plus de 70 000 chantiers dans le monde et a, pour l'essentiel, une activité de proximité marquée par une certaine récurrence.

Par secteur opérationnel, l'activité se ventile de la manière suivante :

en millions d'euros	2018	2019	Variation 2019/2018	Variation à périmètre et change constants
Routes Métropole	5 049	5 479	+9 %	+9 %
Routes Europe	1 840	1 869	+2 %	=
Routes Amérique du Nord	3 340	3 555	+6 %	=
Routes Reste du monde	1 266	1 350	+7 %	+5 %
Total Routes	11 495	12 253	+7 %	+4 %
Ferroviaire et Autres activités	1 671	1 397	-16 %	+7 %
Holding	24	38	ns	ns
Total	13 190	13 688	+4 %	+5 %

3.1. La Route

La Route est l'activité principale du Groupe. Son chiffre d'affaires en 2019 s'élève à 12,3 milliards d'euros contre 11,5 milliards d'euros en 2018, en hausse de 7 % (+ 4 % à périmètre et taux de change constants). La Route représente 90 % du chiffre d'affaires total.

La Route est très diversifiée, bénéficiant d'une large gamme de métiers et de savoir-faire. Elle se décompose en deux activités :

— la construction et l'entretien d'infrastructures routières :

Chaque année, Colas construit et/ou entretient, à travers plus de 60 000 chantiers dans le monde, des routes et des autoroutes, mais aussi des pistes et des aires de stationnement d'aéroport, des plates-formes portuaires, industrielles, logistiques ou commerciales, des voiries et des aménagements urbains (zones piétonnières, places), des voies de transport en commun en site propre (plateformes de tramways, de métros, voies de bus à haut niveau de service), des aménagements de loisirs (pistes cyclables, circuits automobiles, équipements sportifs), des aménagements environnementaux (bassins de rétention, aménagements

paysagers, parcs éoliens), etc., et réalise la fabrication, la pose et la maintenance d'équipements de sécurité et de signalisation de ces infrastructures. Cette activité présente un caractère de forte saisonnalité plus ou moins marqué selon les pays.

L'activité inclut également des activités de petit génie civil et d'assainissement souvent liées à la Route mais aussi des travaux de génie civil plus complexes (ouvrages d'art) nécessaires aux appels d'offres d'ouvrages routiers ou autoroutiers tous corps d'état.

Enfin, dans certaines zones géographiques, les filiales routières réalisent aussi une activité de bâtiment. Celle-ci comprend d'une part une activité classique de construction neuve et de réhabilitation de bâtiments, exercée en Île-de-France ainsi que dans les îles de l'Océan Indien et du Pacifique où elle est un complément souvent indispensable à la Route et, d'autre part, une activité de démolition-déconstruction de bâtiments en France sous la marque Premys.

L'activité de construction et d'entretien routiers du Groupe couvre un très grand nombre de chantiers de taille modeste mais aussi des projets de taille et de complexité plus importantes.

Ces projets peuvent être réalisés sous forme de montages complexes de type concession, PPP (partenariat public-privé), PFI (Private Finance Initiative) ou ASC (Asset Support Contract), comme :

- le PFI de Portsmouth et des contrats ASC pluriannuels de gestion et d'entretien des réseaux routiers et autoroutiers au Royaume-Uni ;
- le PPP du contournement ferroviaire de Nîmes et Montpellier ou le PPP de la rocade L2 à Marseille ;
- le PPP de l'aéroport international d'Iqaluit au Nunavut, au Canada ;
- le PPP du tramway de Liège en Belgique ;
- la concession des aéroports d'Antananarivo et de Nosy Be à Madagascar.

Dans ce cadre, Colas est parfois amené à prendre des participations, la plupart du temps minoritaires, dans des sociétés concessionnaires d'infrastructures autoroutières, aéroportuaires, de voiries urbaines ou de transports en commun urbains.

Colas Projects, entité dédiée au pilotage des grands projets, fournit aux filiales une expertise en matière d'études et de réalisation. En 2019, Colas Projects a notamment remporté, en groupement avec des filiales du Groupe, les projets de construction des pistes du Centre de développement de la mobilité du futur pour le constructeur automobile BMW en République tchèque, des voies du Bus à haut niveau de service (BHNS) de Cayenne en Guyane française (marché de partenariat), d'une unité de valorisation énergétique à La Réunion, et, en France métropolitaine, d'élargissement de l'autoroute A10 en Touraine. Colas Projects a également participé, entre autres, à la réfection et la mise aux normes de la piste 3 de l'aéroport Paris-Orly, en France, et au démarrage des travaux de construction de la première ligne de tramway de Liège, en Belgique.

L'activité de construction et d'entretien routiers enregistre un chiffre d'affaires de 9,8 milliards d'euros en 2019, soit 72 % du chiffre d'affaires total du Groupe.

– **la production et le recyclage de matériaux de construction routière (granulats, émulsions et liants, enrobés, béton prêt à l'emploi, bitume) ainsi que la distribution de bitume :**

En amont de la construction et de l'entretien routiers, Colas opère une importante activité de production et de recyclage de matériaux de construction dans l'ensemble de ses implantations dans le monde, autoconsommés ou vendus à des tiers, grâce à un réseau international dense de 449 carrières et gravières exploitées (dont 95 en participation), 151 usines d'émulsions et liants, 526 centrales d'enrobage (dont 134 en participation), 192 centrales de béton prêt à l'emploi et une usine de production de bitume. Pour l'année 2019, les ventes en quote-part s'élèvent à 97 millions de tonnes de granulats (hors recyclés), 2,1 millions de tonnes d'émulsions et de liants, 36 millions de tonnes d'enrobés et 2,7 millions de mètres cubes de béton prêt à l'emploi. La production de bitume a représenté 1,1 million de tonnes. Colas peut en outre compter sur 3,0 milliards de tonnes de réserves autorisées⁽³⁶⁾ de granulats en quote-part (soit 31 années de vente en quote-part),

auxquelles il faut ajouter 1,5 milliard de tonnes de réserves potentielles⁽³⁷⁾ en quote-part supplémentaires.

S'appuyant sur 69 terminaux de bitume, 8 navires bitumiers, 2 barges fluviales et 200 wagons, Colas exerce également une importante activité de distribution de bitume, notamment en Asie et Australie, et en Amérique du Nord.

Les ventes de matériaux de construction à des tiers ont représenté un chiffre d'affaires de 2,4 milliards d'euros en 2019, soit 18 % du chiffre d'affaires total du Groupe.

3.1.1. Routes France métropolitaine (chiffre d'affaires 2019 : 5,479 milliards d'euros)

En France métropolitaine, l'activité Routes s'exerce sur l'ensemble du territoire, avec un maillage dense d'unités d'exploitation de travaux et d'unités de production de matériaux regroupées au sein de six filiales routières régionales Colas. Du fait de sa proximité avec les filiales routières métropolitaines, l'activité Sécurité signalisation d'Aximum a été rattachée à compter du 1^{er} janvier 2019 au segment Routes France métropolitaine.

Sur le marché routier métropolitain, Colas occupe une position de leader devant Eurovia (groupe Vinci) et Eiffage Travaux Publics (groupe Eiffage). Sur des marchés qui comprennent la Route et l'ensemble des activités de travaux publics, les filiales de Colas sont également en concurrence avec de grandes entreprises nationales comme NGE, Malet, régionales comme Ramery, Charrier ou Pigeon, et un réseau très dense de petites ou moyennes entreprises régionales ou locales. Sur le marché métropolitain de la sécurité et signalisation, les principaux concurrents d'Aximum sont les sociétés Signature (Eurovia), Agilis (NGE), AER (Eiffage), et les sociétés Girod et Lacroix pour les panneaux. Sur le marché des granulats et du béton prêt à l'emploi, il faut ajouter des groupes cimentiers comme LafargeHolcim, Cemex, Equiom, HeidelbergCement et Vicat, et un réseau régional ou local de producteurs de granulats qui, pour certains, possèdent également une activité de travaux publics.

Le chiffre d'affaires de la Route en France métropolitaine s'élève à 5,479 milliards d'euros, en hausse de 9 % par rapport au chiffre d'affaires de 2018.

Bénéficiant de conditions climatiques dans l'ensemble plus favorables qu'en 2018, et malgré des perturbations liées à des évolutions brutales du prix du bitume, à des difficultés d'approvisionnement et à des mouvements sociaux, les filiales routières ont réalisé une année satisfaisante en termes d'activité, en phase avec la croissance du marché. Dans un contexte pré-électoral, les communes ont lancé de nombreux travaux d'entretien ou de rénovation de chaussées. Les projets structurants de tramways et de bus à haut niveau de service (BHNS) ont été, pour la plupart, achevés. L'activité a également bénéficié du plan de relance autoroutier (A10 en Touraine) et de la poursuite des travaux du Grand Paris (tramways T12, T13, etc.). La diversification des activités des filiales (travaux pour les particuliers sous la marque dédiée Colas & Vous, travaux de dépollution, négoce de produits

(36) Les réserves autorisées correspondent au produit tonnages annuels autorisés par l'administration par le nombre d'années restantes avant expiration de l'autorisation d'exploiter, et ce sur l'ensemble des terrains maîtrisés par le Groupe. Ce chiffre est plafonné au nombre de tonnes économiquement exploitables dans le périmètre de l'autorisation.

(37) Les réserves potentielles correspondent aux tonnages existant sur des terrains maîtrisés, avec une probabilité raisonnable d'obtenir une autorisation préfectorale, et n'étant pas déjà comptabilisés en « réserves autorisées ». Ce chiffre est limité à 50 années de la production sur la base d'une hypothèse d'obtention d'autorisation ou de renouvellement de l'autorisation en cours.

de travaux publics, valorisation et élimination de déchets de chantier) contribue également à la hausse de l'activité.

Acteur dans les grands contrats complexes (PPP), Aximum réalise notamment l'entretien, l'exploitation, la maintenance et le GER (gros entretien et renouvellement) des dispositifs de retenue et des équipements de sécurité de la déviation de Troissereux pour une durée de 22 ans. Les marchés restent concurrentiels en raison de surcapacités de production de la profession tant pour les activités Travaux et Services que pour les activités industrielles (peinture, signalisation).

Au total, 40 600 chantiers ont été réalisés en France métropolitaine en 2019. Parmi les chantiers significatifs réalisés ou en cours de réalisation en 2019, on citera : l'achèvement des travaux de minéralisation du terre-plein central d'une section de 70 km de l'autoroute A10 dans les Deux-Sèvres et le démarrage des travaux d'élargissement à 2 x 3 voies d'une section de 25 km entre Veigné et Sainte-Maure-de-Touraine ; la poursuite des travaux d'élargissement d'une section de 15 km de l'A6 au niveau d'Auxerre et d'une section de l'A41 Nord à proximité d'Annecy ; la réfection de chaussées sur la section Sens-Courtenay de l'A5/A19 ; la déviation de Villeneuve-sur-Allier et la Rocade Sud de Strasbourg ; la poursuite des travaux d'extension du port de Calais ; la rénovation et la mise aux normes de la piste 3 de l'aéroport Paris-Orly, avec le recyclage des matériaux de l'ancienne piste dans la nouvelle ; l'achèvement des travaux de construction ou d'extension des lignes de tramway à Caen, Bordeaux, Saint-Étienne et Lyon ; en région parisienne et dans le cadre des travaux du Grand Paris, la construction ou le prolongement des lignes de tramway T12, T13 Express, T4, des lignes de métro 16 et 17, et les opérations d'excavation et d'évacuation de terres en lien avec les travaux souterrains des lignes de métro 15 et 16 ; la démolition par véringage de trois tours HLM à Belfort.

3.1.2. Routes Europe

(chiffre d'affaires 2019 : 1,869 milliard d'euros)

Colas exerce une activité routière à la fois dans les Îles britanniques (Royaume-Uni et Irlande) et en Europe continentale (en Belgique, Danemark, Islande, Suisse, et, en Europe centrale, principalement en Croatie, Hongrie, Pologne, République tchèque, Roumanie, Slovaquie).

Dans la plupart des pays d'Europe où Colas opère, le Groupe occupe des positions de premier plan dans le domaine routier. Dans ces pays, ses principaux concurrents sont des entreprises nationales ou des filiales de grands groupes internationaux (BTP, cimentiers, producteurs de matériaux).

L'activité Routes en Europe a représenté un chiffre d'affaires de 1,869 milliard d'euros en 2019, en hausse de 2 % (stable à périmètre et change constants) par rapport à celui de 2018.

ÎLES BRITANNIQUES

Dans les Îles britanniques, le chiffre d'affaires, qui ressort à 454 millions d'euros en 2019, augmente de 4 % par rapport à 2018 (+ 2 % à périmètre et change constants).

Au **Royaume-Uni**, l'activité est en légère hausse, portée par les nombreux plans d'investissements lancés par le gouvernement britannique, et ce dans un environnement toujours fortement concurrentiel. Le plan de transformation mis en œuvre afin de mieux adapter l'offre au marché au niveau régional est poursuivi, de même que le développement d'une activité grands projets. Les contrats pluriannuels ASC

d'entretien et de maintenance du réseau routier et autoroutier des Areas 4 et 12 sont en cours de réalisation.

En **Irlande**, dans un environnement économique toujours favorable, l'activité des filiales est en hausse dans la plupart des secteurs (émulsions, enrobés, travaux routiers), l'activité bitume étant en léger retrait. Le projet de réfection et d'élargissement à 2 x 3 voies d'une section de l'autoroute M7, en groupement avec SIAC Construction Ltd, est en phase d'achèvement. L'acquisition de la société Streetsweep, leader sur le marché irlandais du rabotage et acteur important sur celui du balayage routier, permet d'élargir la gamme de solutions et de services de Colas en Irlande.

EUROPE CONTINENTALE

En Europe continentale, le chiffre d'affaires s'élève à 1,415 milliard d'euros en 2019, stable par rapport à 2018 (+1 %, et -1 % à périmètre et change constants). L'activité bénéficie des grands projets d'infrastructure de transport financés par les fonds européens dans le cadre du plan 2017-2020 en Europe centrale.

En **Hongrie**, plusieurs projets importants sont en cours de réalisation (autoroute M30, voie rapide M25 Sud, autoroute M4, tramway de Budapest) et la construction d'une section de 8 km de l'autoroute M70 a été achevée. La production et la vente de granulats a enregistré un très bon niveau d'activité. En **Slovaquie**, où les grands projets publics sont rares, l'activité traditionnelle (travaux routiers, bâtiment et génie civil) est en baisse. En **République tchèque**, les travaux d'élargissement et de renforcement de sections de 11 km de l'autoroute D48 et de 8 km de l'autoroute D3 sont en cours de réalisation. L'activité traditionnelle a été de bon niveau et la production et vente de granulats a été soutenue. Les premiers travaux de terrassement d'une piste d'essai pour le centre de développement des mobilités futures de BMW dans la région de Sokolov ont démarré. En **Pologne**, où l'acquisition d'actifs routiers de Skanska (11 postes d'enrobés) a été réalisée, permettant à la filiale de devenir un des leaders du secteur des infrastructures routières dans ce pays, l'activité est en forte hausse. En **Roumanie**, où l'activité est centrée sur la production et la vente de matériaux de construction, l'exercice a été satisfaisant. Un nouveau site de production d'enrobés a été ouvert à Cluj-Napoca. En **Croatie**, l'activité travaux est stable, et la production et vente de granulats soutenue. En **Slovénie**, l'activité est stable dans un marché à faible volume. En **Autriche**, l'activité produits est stable.

En **Belgique**, les travaux d'élargissement et de renforcement de sections sur les autoroutes A7 et E34 ont été réalisés, et les travaux du PPP pour la conception, le financement, la construction et la maintenance de la première ligne du tram de Liège remporté par le groupement composé notamment de Colas Projects, Colas Belgium et Colas Rail Belgium ont démarré. Au **Danemark**, dans un marché très concurrentiel, l'activité traditionnelle est stable. En **Islande**, la filiale a bénéficié d'un niveau élevé d'activité, et l'acquisition de la société Nordurbik dans le nord du pays complète le maillage du territoire. En **Suisse**, l'activité est stable, et les travaux d'extension d'une ligne de tramway à Genève sont en cours.

3.1.3. Routes Amérique du Nord

(chiffre d'affaires 2019 : 3,555 milliards d'euros)

En Amérique du Nord, le Groupe est présent aux États-Unis dans seize États principalement et au Canada dans l'ensemble des provinces et territoires. Outre la construction et l'entretien d'infrastructures, l'activité comporte aux États-Unis une forte

composante industrielle (granulats, enrobés, béton prêt à l'emploi) incluant le stockage de bitume et au Canada une activité majeure de distribution de bitume.

Dans des marchés nord-américains fragmentés, les concurrents de Colas sont à la fois des acteurs locaux, régionaux ou nationaux (par exemple, aux États-Unis, Granite Construction pour la construction et la rénovation des infrastructures de transport, ou Martin Marietta et Vulcan Materials pour les matériaux) ou des filiales d'entreprises multinationales, en particulier pour l'activité de production de matériaux (par exemple, CRH, LafargeHolcim, Hanson-Heidelberg).

L'activité Routes en Amérique du Nord a représenté un chiffre d'affaires de 3,555 milliards d'euros en 2019, en hausse de 6 % par rapport à 2018 (stable à périmètre et change identiques).

Aux **États-Unis**, dans un contexte économique favorable, les plans d'investissements fédéraux en faveur des infrastructures de transport sont complétés par les initiatives des États en matière de financement. Le niveau d'activité est contrasté selon les États, porté par des marchés dynamiques comme en Californie ou impacté par des conditions de marché tendues comme dans les États ruraux du Centre. Le chiffre d'affaires est en hausse de 5 % à périmètre et change constants par rapport à 2018 ; il intègre la hausse des prix des produits pétroliers, notamment du bitume. Un contrat important a été remporté pour la construction du taxiway P sur l'aéroport de Los Angeles. Les actifs de la société de production d'enrobés et de travaux routiers Carroll & Carroll, Inc., située en Géorgie, ont été acquis.

Au **Canada**, le marché est quasiment stable et fortement concurrentiel. Le niveau d'activité de la construction routière est contrasté selon les provinces, en légère progression en Ontario et au Québec, stable en Colombie-Britannique, en baisse en Alberta et au Saskatchewan. L'activité de distribution de bitume a bénéficié d'un marché favorable dans l'Est du pays (en Ontario et au Québec) et plus difficile dans l'Ouest. Le chiffre d'affaires de Colas Canada s'inscrit en baisse de 4 % à périmètre et change constants par rapport à 2018, où avait été finalisée le 28 février l'acquisition de la société de travaux routiers Miller et de la société de distribution de bitume McAsphalt. Grâce à cette acquisition, Colas Canada a élargi sa couverture géographique en renforçant sa présence en Ontario et a accru fortement ses capacités de stockage et de distribution de bitume sur l'ensemble du territoire canadien. L'intégration de Miller et de McAsphalt s'est déroulée dans de bonnes conditions.

Parmi les chantiers significatifs réalisés ou en cours de réalisation en 2019 en Amérique du Nord, on peut citer :

- aux États-Unis : l'élargissement d'une section de 17 km de la State Route 67 dans le comté Bulloch, en Géorgie ; la reconstruction et l'élargissement d'une section de 34 km de l'Interstate 85, incluant la réfection de huit échangeurs, dans les comtés de Spartanburg et Cherokee, en Caroline du Sud ; l'élargissement de Old Bermuda Hundred Road dans le comté de Chesterfield, en Virginie ; l'élargissement d'une section de 23 km de la Highway 412 dans les comtés Lawrence et Green, en Arkansas ; la réhabilitation de 48 km de chaussées du quartier résidentiel Spring Valley Lake dans le comté de San Bernardino, en Californie ; la réfection d'une piste de l'aéroport international d'Anchorage, en Alaska ;
- au Canada : la reconstruction, l'élargissement, l'extension de sections des Highways 401, 404 et 407 dans la région

de Toronto, en Ontario ; la réalisation des chaussées du périphérique sud-ouest de Calgary, en Alberta ; la réalisation, dans le cadre d'un contrat d'une durée de cinq ans, renouvelable pour deux ans, de travaux de marquage sur 42 000 kilomètres du réseau routier de Colombie-Britannique ; la réfection de la piste de l'aéroport de Dawson City dans le Yukon ; l'élargissement d'une section de l'autoroute 85 et la réfection de chaussées de 44 rues de la ville de Sherbrooke, au Québec.

3.1.4. Routes Reste du monde

(chiffre d'affaires 2019 : 1,350 milliard d'euros)

Dans le Reste du monde, le Groupe est présent :

- dans tous les départements et régions d'outre-mer (Martinique, Guadeloupe, Guyane, Mayotte, la Réunion) et dans l'Océan Indien (à Madagascar, dans les Comores, à Maurice) ;
- en Afrique (principalement au Maroc, en Afrique de l'Ouest et en Afrique australe) et au Moyen-Orient (aux Émirats Arabes Unis, en Oman, au Qatar) ;
- en Asie, en Australie et en Nouvelle-Calédonie : en Asie, la production, le stockage, la transformation, la distribution et la vente de produits pétroliers constituent l'activité principale du Groupe à travers sa filiale thaïlandaise Tipco Asphalt (dont Colas détient 31 % du capital) et s'exercent à travers un réseau constitué d'une usine de production de bitume à Kemaman en Malaisie, de 40 usines d'émulsions, 17 dépôts de bitume et 8 navires bitumiers. En Australie, l'activité est élargie à la construction routière. En Nouvelle-Calédonie, Colas et ses filiales exercent des activités routières, de bâtiment, de production de granulats et de béton prêt à l'emploi ;
- en Amérique latine (au Chili, au Pérou).

Dans la plupart des pays ou des régions où il est présent dans le reste du monde, Colas occupe, dans le domaine routier, des positions de premier plan et est en compétition, dans chaque pays, avec des entreprises nationales ou des filiales de grands groupes internationaux (BTP, cimentiers, producteurs de matériaux).

En 2019, l'activité Routes Reste du monde a représenté un chiffre d'affaires de 1,350 milliard d'euros, en hausse de 7 % par rapport à 2018 (+ 5 % à périmètre et change identiques), une évolution qui reflète des situations contrastées.

DÉPARTEMENTS ET RÉGIONS D'OUTRE-MER, ET OCÉAN INDIEN

Dans les départements et régions d'outre-mer (DROM) et dans l'Océan Indien, le chiffre d'affaires 2019 ressort à 596 millions d'euros, en hausse de 6 % par rapport à 2018.

Dans les **Antilles - Guyane**, le marché évolue de manière contrastée selon les départements et régions. L'activité en Guadeloupe est en forte hausse, bénéficiant des investissements des collectivités locales et du secteur privé, et incluant le développement d'une activité génie civil pour le secteur industriel. La Martinique reste impactée par la forte baisse des budgets d'entretien et d'investissement. En Guyane, le groupement composé notamment de Colas Projects et Ribal TP a remporté le projet en partenariat portant sur le financement, la conception, la construction, l'entretien et la maintenance des voies de Bus à Haut Niveau de Service (BHNS) de Cayenne. À **La Réunion**, l'activité traditionnelle de travaux publics, de génie civil et de bâtiment (hôpitaux, logements sociaux, surfaces commerciales) est en

progression. Les travaux de construction de digues pour le grand chantier de la Nouvelle Route du Littoral (NRL) sont ralentis par le manque de matériaux disponibles. À **Mayotte**, où le climat social est tendu, l'activité travaux bénéficie d'un marché dynamique tandis que l'activité de production de matériaux de construction est en baisse, liée à la contraction de la demande des particuliers.

À **Madagascar**, l'activité est en forte baisse après l'achèvement des travaux de réfection et de construction des pistes des aéroports d'Antananarivo et de Nosy Be réalisés dans le cadre d'une concession. Le niveau de l'activité bâtiment est stable.

À **Maurice**, dans un marché en progression en cette année électorale, l'activité a été portée par les investissements publics dans des travaux routiers neufs et de maintenance. L'activité matériaux de construction a bénéficié de plusieurs projets d'infrastructures importants (Metro Express, projet routier Pont-Fer A1-M1) et d'investissements soutenus dans l'immobilier résidentiel.

Parmi les chantiers significatifs réalisés ou en cours de réalisation en 2019, on peut citer l'achèvement des travaux de terrassement pour la construction de digues pour le Grand Port Maritime en Guadeloupe ; l'aménagement d'un éco-quartier à Cayenne, en Guyane ; la construction d'un complexe immobilier de 222 logements à Sainte-Marie et la construction du Pont de la Rivière des Galets à La Réunion ; la réalisation de logements sociaux à Mayotte ; la réfection de sections de la RN5 à Madagascar ; la réfection de la route de Terre Rouge Verdun à Ripailles ainsi que le contournement routier de Cap Malheureux, à Maurice.

AFRIQUE ET MOYEN-ORIENT

En Afrique et au Moyen-Orient, le chiffre d'affaires est de 351 millions d'euros en 2019, en hausse de 10 % par rapport à 2018 (+ 9 % à périmètre et change constants).

Au **Maroc**, dans un marché fortement concurrentiel, la filiale travaux maintient sa part de marché pour ses activités traditionnelles et se développe sur de nouveaux segments de clientèle. Le réseau industriel (concassage, émulsion et bitume) atteint un niveau d'activité élevé. Le chantier d'aménagement de deux sections d'une longueur totale de 69 km de la route nationale 1 en voie express est en cours de réalisation.

En **Afrique de l'Ouest et Afrique centrale**, le niveau d'activité progresse. En **Côte d'Ivoire**, où l'activité de fonds de commerce est en hausse, le chantier d'élargissement et de renforcement de la Route du Nord sur une section de 125 km entre Bouaké et Kanawolo est en cours de réalisation. L'activité au **Bénin** redémarre avec le démarrage de trois projets structurants : le boulevard de la Marina, les voiries de Ouédo et la liaison Ouédo-Tori. Au **Gabon**, le marché d'entretien des voiries de Libreville financé par UK Export Finance (UKEF) a débuté.

En **Afrique Australe et de l'Est**, l'activité, essentiellement industrielle, est toujours en forte baisse, impactée principalement par un environnement politique et économique difficile en **Afrique du Sud**. Les travaux de construction de l'aéroport de Hoima en Ouganda, réalisés en partenariat et financés par UK Export Finance (UKEF), se poursuivent. La société sud-africaine Dust-A-Side (dont Colas détient 50 % du capital), spécialisée dans la maintenance des voies d'accès sur les sites miniers, poursuit son développement à l'international (Ghana, Botswana, Mozambique, Maroc, Chili, Australie, Inde et Mexique). À noter que la société Dust-A-Side

est consolidée par mise en équivalence et ne contribue donc pas au chiffre d'affaires consolidé.

Au **Moyen-Orient (Émirats Arabes Unis, Oman et Qatar)**, dans un environnement politique et économique difficile (embargo sur le Qatar, sanctions américaines contre l'Iran), l'activité est en forte baisse, notamment en Oman. Il est rappelé que ces filiales sont consolidées par mise en équivalence et ne contribuent donc pas au chiffre d'affaires consolidé.

ASIE, AUSTRALIE ET NOUVELLE-CALÉDONIE

En Asie, Australie et Nouvelle-Calédonie, le chiffre d'affaires s'élève à 380 millions d'euros, stable à périmètre et change constants par rapport à 2018. Il est rappelé que la filiale thaïlandaise Tipco Asphalt (dont Colas détient 31 %) ainsi que la filiale indienne Hincol (dont Colas détient 30 %) sont consolidées par mise en équivalence, et ne contribuent donc pas au chiffre d'affaires consolidé.

En **Asie**, grâce à un marché du bitume dynamique, l'activité de Tipco Asphalt est en forte hausse. La société poursuit son développement dans de nouveaux pays, notamment aux Philippines et au Laos. En Inde, dans un marché toujours soutenu par l'augmentation des budgets d'infrastructures, et porté par les ventes d'émulsion, la société Hincol a réalisé un bon exercice et procédé à la modernisation de plusieurs unités de production pour accompagner sa croissance future. En Corée du Sud, la joint-venture Isco a réalisé une année de transition et cherche des relais de croissance.

En **Australie**, dans un contexte de ralentissement économique et un marché de la construction plus tendu, l'activité des filiales industries et travaux routiers est néanmoins restée soutenue. La baisse du niveau d'activité des filiales routières sur la Côte Est a été compensée par une bonne dynamique en Australie-Occidentale. Un terminal de bitume a été mis en service à Kwinana, en Australie-Occidentale.

En **Nouvelle-Calédonie**, dans un contexte économique toujours difficile, lié notamment aux incertitudes sur l'avenir politique de l'île, l'activité routière est en baisse, notamment avec l'achèvement de la réalisation de voies de bus à haut niveau de service (BHNS) à Nouméa et la diminution des travaux de réhabilitation de chaussées. L'activité bâtiment est stable grâce au démarrage cette année de plusieurs opérations qui avaient été décalées.

Parmi les chantiers significatifs réalisés ou en cours de réalisation en 2019 en Asie, Australie, Nouvelle-Calédonie, on peut citer notamment la mise à 2 x 2 voies d'une section de 29 km d'une route nationale dans la province de Nakhon Ratchasima, en Thaïlande ; des travaux de réhabilitation de chaussées entre Woolgoolga et Balina sur la Pacific Highway en Nouvelle-Galles du Sud, en Australie ; et des travaux de terrassements sur des fosses minières en Nouvelle-Calédonie.

AMÉRIQUE LATINE

En 2019, Colas, déjà présent depuis de nombreuses années en Amérique latine au travers de Colas Rail, a entrepris ses premiers développements d'une activité routière dans cette zone géographique et y a réalisé un chiffre d'affaires de 23 millions d'euros.

Au **Pérou**, où le marché des infrastructures publiques est en phase de consolidation, Colas a créé en juillet la société Colvias, spécialisée dans la réalisation de travaux d'infrastructures

minières pour des opérateurs miniers internationaux et de contrats à moyen et long terme d'entretien routier. La filiale a repris un contrat en cours pour un investisseur minier de rang international, portant sur la réalisation d'infrastructures routières pour la mine de cuivre de Quellaveco.

Au Chili, Colas a acquis la société de travaux routiers Asfalcura et sa filiale Oil Malal (dont Asfalcura détient 33 %), spécialisée dans l'importation, la transformation et la distribution de bitume et de produits bitumineux.

3.2. Le Ferroviaire et autres Activités

Le Ferroviaire et autres Activités a réalisé un chiffre d'affaires de 1,397 milliard d'euros en 2019, en baisse de 16 % (+ 7 % à périmètre et change constants) par rapport à celui de 2018. L'ensemble représente 10 % du chiffre d'affaires total du Groupe.

En 2019, le périmètre couvert par le vocable « Autres Activités » a fortement évolué : en effet, l'activité Étanchéité exercée par Smac (chiffre d'affaires du 1^{er} trimestre 2019 : 141 millions d'euros) a été cédée en mai 2019, et l'activité Sécurité signalisation routière (Aximum) a été rattachée au segment Routes France métropolitaine à compter du 1^{er} janvier 2019.

L'activité Réseaux (Spac) a par ailleurs été renommée « Transport d'eau et d'énergie ».

3.2.1. Ferroviaire

(chiffre d'affaires 2019 : 1,088 milliard d'euros)

L'activité Ferroviaire, exercée par Colas Rail et ses filiales, comprend la conception et l'ingénierie de grands projets complexes, la construction, le renouvellement et l'entretien des réseaux ferroviaires (lignes à grande vitesse LGV, voies traditionnelles, tramways, métros), avec la pose et la maintenance de voies, l'électrification (sous-stations, systèmes caténaires), la signalisation et les systèmes de sécurité, la réalisation de travaux spécifiques (ponts roulants, embranchements spéciaux, tunnels), ainsi qu'une activité de fret ferroviaire (transport de granulats pour les filiales du Groupe et pour des clients privés).

Cette activité est réalisée en France et à l'international, dans plus de vingt pays, notamment au Royaume-Uni mais aussi en Belgique, en Italie, en Suisse, en Pologne, en République tchèque, en Roumanie, en Serbie, au Chili, en Égypte, en Algérie, en Tunisie, au Maroc, en Guinée-Conakry, au Vietnam et en Indonésie.

Les principaux concurrents de Colas Rail sont, en France, les sociétés ETF (Eurovia), TSO (NGE), TGS (Alstom), Eiffage Rail, ainsi que de nombreuses entreprises moyennes indépendantes, et, au Royaume-Uni, les sociétés Balfour Beatty, Babcock, VolkerWessels, Vinci, Skanska, BAM ou encore Ferroviaire.

En 2019, Colas Rail a réalisé un chiffre d'affaires de 1 088 millions d'euros, en hausse de 19 % par rapport à 2018 (+ 11 % à périmètre et change constants), avec plus des deux tiers de l'activité réalisés à l'international.

En France, l'activité est en croissance par rapport à l'exercice 2018, lourdement impacté par les grèves à la SNCF. L'activité métros et tramways est en forte augmentation, avec la réalisation de plusieurs projets importants en province et en région parisienne (extension des lignes de métro B à Rennes, 14 à Paris, des lignes de tramway de Bordeaux, Caen et Angers, et des T4, T9 et T13 en région parisienne). Les activités grands travaux voie et caténaires ont bénéficié du démarrage de deux contrats importants de renouvellement et de maintenance de réseau ferré : l'un de trois ans, relatif au renouvellement de ballast et de traverses sur quatre lignes LGV ; l'autre de cinq ans, portant sur la régénération de caténaires sur l'ensemble du réseau national, et pour lequel le processus travaux a été industrialisé pour la première fois grâce à la mise en œuvre de trains spécifiques. En 2019, de nombreuses actions d'adaptation ont par ailleurs été menées pour améliorer les performances de l'entreprise.

Au Royaume-Uni, sur un marché ferroviaire qui reste bien orienté, et avec le démarrage d'une nouvelle période de contrôle (CP 6) définie par Network Rail et couvrant les années 2019 à 2024, la filiale a enregistré un niveau d'activité élevé, en hausse par rapport à 2018. Le dynamisme enregistré dans les activités Infrastructures permet de compenser la baisse d'activité de la filiale caténaires Lundy Projects, liée au décalage du démarrage du projet TransPennine. Le contrat de la Rail Systems Alliance du Sud pour la réalisation de travaux de systèmes ferroviaires, comprenant le renouvellement des voies, la signalisation, l'électrification et le génie civil, dans le sud de l'Angleterre, a démarré en août.

En Europe continentale, l'activité est bien orientée, notamment en Belgique, où ont débuté les travaux de construction de la première ligne du tram de Liège dans le cadre d'un PPP, en Pologne et en Serbie ; elle bénéficie également de l'apport sur une année pleine de l'activité des entités acquises fin juillet 2018 : Kummner & Matter en Suisse, Elektroline en République tchèque et Alpiq Enertrans SPA (renommée Colas Rail Italia) en Italie.

Dans le Reste du monde, l'activité est en augmentation. Dans la zone MEA (Middle East Africa), les baisses d'activité au Maroc (fin de la LGV Tanger-Kenitra), en Algérie (événements politiques) et en Guinée-Conakry (fin du chantier GAC) sont partiellement compensées par l'activité en Tunisie et en Égypte. En fin d'année, en Côte d'Ivoire, un groupement dont fait partie Colas Rail a été choisi pour la construction de la ligne 1 du métro d'Abidjan. L'activité en Amérique du Sud est en forte augmentation avec le démarrage de plusieurs chantiers au Chili, principalement pour le métro de Santiago. En Asie, l'activité est également en hausse avec la poursuite des travaux de construction de la ligne 3 du métro de Hanoï, au Vietnam, et la construction du métro léger LRT Jabodebek à Jakarta, en Indonésie.

3.2.2. Transport d'eau et d'énergie

(chiffre d'affaires 2019 : 169 millions d'euros)

L'activité Transport d'eau et d'énergie (précédemment appelée activité Réseaux) est exercée par Spac. Elle comprend la pose et l'entretien de *pipelines* et canalisations pour le transport des fluides (pétrole, gaz, eau), y compris la construction de stations de compression de gaz (clés en main) et, pour les réseaux secs (électricité, chauffage,

télécommunications), des travaux de petit génie civil et des services industriels.

Ces activités sont exercées principalement en France, au travers d'un réseau de 16 établissements de proximité et grands projets. Spac poursuit son développement à l'international, en s'appuyant sur les filiales locales Colas, et est ainsi présent au Maroc, au Gabon, en Guinée-Conakry et en Côte d'Ivoire.

Les concurrents de Spac sont notamment des entreprises comme Spiecapag, Sicim et Bonatti pour le *pipeline* ou encore Ponticelli, Endel et Eiffage Métal pour les projets clés en mains.

Spac a enregistré un chiffre d'affaires de 169 millions d'euros en 2019, en baisse de 15 % par rapport à celui de 2018, liée à la fin des grands projets de pose de gazoducs en France.

Parmi les chantiers significatifs de l'exercice, on citera la construction des installations de stockage et de vaporisation de propane de la station de Loretto à Ajaccio, le déplacement d'une liaison HTB entre les postes de Arrighi et Charenton sur la commune de Vitry-sur-Seine, et la pose d'un *pipeline* pour le transfert d'hydrocarbures à Jorf Lasfar, au Maroc.

4. INNOVATION, DÉVELOPPEMENT, RECHERCHE

Créée en 2017, la Direction Prospective, Développement et Recherche (DPDR) de Colas fédère les équipes qui imaginent et anticipent les tendances en matière de mobilité responsable, en assurant notamment une veille active des attentes des clients et des usagers, et conçoivent des solutions et des techniques d'infrastructures répondant à l'ensemble de ces exigences.

Pour mieux connaître et analyser les attentes des parties prenantes, la Direction Marketing appréhende les écosystèmes dans lesquels Colas évolue dans toutes leurs dimensions (économiques, culturelles et humaines). La connaissance et l'analyse des pratiques des usagers constituent une première source d'information. De même, la Direction institutionnelle est en mesure d'étudier les attentes des institutionnels, qu'ils soient responsables politiques, grands acteurs privés, syndicats patronaux, agences d'État, organisations non gouvernementales ou associations, ce qui permet de mieux définir les moyens et les technologies nécessaires à la réalisation de projets.

La Direction Innovation joue un rôle d'accélérateur des transformations et de veille dynamique. Elle a pour objectif de créer des produits et des technologies de service pour des solutions classiques ou en rupture totale avec les propositions traditionnelles, ajoutant ainsi un effet de différenciation au cœur de la gamme d'offres. Elle a également pour mission d'inventer des solutions pour des processus internes au Groupe, permettant par exemple d'améliorer les conditions de travail et de sécurité des compagnons tout en augmentant les performances d'exploitation. Elle garantit l'assistance à la transformation auprès des équipes opérationnelles.

La Direction Technique, Recherche & Développement assure le passage du concept à la création et au développement de produits, de techniques et de solutions d'infrastructures de mobilité responsable. En association avec les laboratoires régionaux du Groupe implantés dans l'ensemble des zones géographiques où Colas opère, les équipes travaillent au sein du Campus Scientifique et Technique de Colas, situé à Magny-les-Hameaux, sur le plateau de Saclay.

Enfin, en raison de la complexité croissante des solutions à développer, une Direction dédiée au « go to market » a été créée : incubateur des nouvelles technologies ou nouvelles solutions Colas, la Direction de développement des Mobilités développe ainsi les technologies du futur, telles que Wattway et Flowell, ainsi que les innovations de rupture, avec Mobility By Colas.

La gouvernance de cet ensemble est assurée par le Colas Innovation Board (CIB), présidé par le Directeur Général du Groupe et piloté par le Directeur Général adjoint en charge de la Prospective, du Développement et de la Recherche. Le CIB valide les axes d'innovation et de Recherche, s'assure de la contribution des entités terrain, suit les développements engagés et mesure le degré d'avancement des objectifs assignés.

Aujourd'hui, le travail du CIB et des équipes d'innovation est organisé autour de six axes d'innovation, de développement et de recherche : Zéro (risque) accident ; Durabilité et coût des ouvrages ; Nouveaux usages des espaces ; Empreinte environnementale et sociétale ; Transformation digitale ; Excellence opérationnelle.

Grâce notamment à sa nouvelle qualité d'intégrateur de technologies et de solutions digitales, Colas est positionné sur la *Smart Mobility*, la *Smart Road* et la *Road as a Service*. Au travers de Wattway et Flowell, Colas maîtrise désormais les compétences nécessaires à l'intégration de technologies dans les structures de chaussées, préfigurant la route du futur. Avec ANAIS et Moov'Hub, Colas est présent dans les services digitaux de mobilité proposés aux collectivités et aux usagers.

4.1. Zéro (risque) accident

La maîtrise du risque engendré par les activités travaux, industrielles ou logistiques est une priorité de Colas. L'objectif est de construire des solutions qui contribuent à une meilleure maîtrise de ce risque. Colas participe ainsi à des groupes de travail organisés sur ce thème au sein d'organisations professionnelles, comme en France les commissions prévention Santé/Sécurité de Routes de France ou de la Fédération Nationale des Travaux Publics. Colas travaille par ailleurs à la mise au point de solutions innovantes destinées à mieux prévenir les accidents du travail.

En matière de sécurité, la solution de réalité virtuelle développée avec Caterpillar aux États-Unis permet d'immerger le collaborateur dans un environnement à risques virtuels afin de mieux appréhender les règles et les solutions de prévention, et d'accélérer l'acquisition des bons réflexes.

Par ailleurs, un finisseur intelligent capable de détecter la présence de personnes dans son environnement et de sécuriser la zone autour de l'atelier de mise en œuvre des enrobés a été présenté par Vögele, partenaire de Colas, lors des Journées Portes ouvertes du Campus Scientifique et Technique, qui se sont déroulées en octobre 2019.

Enfin, Colas et Volvo poursuivent un partenariat, appelé « bulle sécurité », ayant pour objectif le développement d'une technologie destinée à abaisser l'impact du risque lié à la coactivité homme/machine sur les opérations de travaux publics mécanisées.

Dans le domaine de la santé, afin de mieux prévenir l'apparition de troubles musculo-squelettiques liés aux tâches quotidiennes chez les compagnons, une brouette autonome électrique a été conçue dans la filiale Colas Rhône-Alpes Auvergne, fruit d'un projet issu du terrain.

4.2. Durabilité et coût des ouvrages

La loi d'orientation des mobilités (LOM) votée récemment en France et les besoins croissants d'infrastructures au niveau mondial ont pointé la nécessité de développer des solutions d'infrastructures durables et responsables.

La maîtrise du coût global des propositions d'infrastructures est un enjeu pour l'avenir. Colas, spécialiste des techniques à l'émulsion, a été précurseur dans le développement de ces techniques respectueuses de l'environnement, en particulier quand elles évitent une chauffe excessive des granulats.

Renforçant l'efficacité des techniques de retraitement des revêtements, le procédé Novacol répond aux enjeux de préservation des ressources naturelles et de réduction des parcours logistiques en privilégiant les circuits courts. Par l'utilisation de liants froids de type émulsion, cette solution permet en outre de diminuer l'impact carbone de la maintenance des infrastructures. Le procédé Novacol CR destiné au retraitement des couches de surface est à présent en test partout dans le monde.

L'auscultation des ouvrages routiers et ferroviaires développée notamment par Technologies Nouvelles, filiale d'Aximum, et par Mobility By Colas (ANAS) participe par ailleurs à une meilleure gestion du patrimoine routier en proposant au client des outils décisionnels innovants et pragmatiques. Ces outils prennent en compte toutes les dimensions d'usage des chaussées, et en particulier la sécurité, par une analyse quantitative du niveau de service de la voirie d'une collectivité.

L'objectif de Colas est de proposer des infrastructures optimisées à la réalisation, peu chères à l'entretien, sûres et durables, et cela grâce au développement des chaussées intelligentes et à l'analyse des données recueillies. Ces éléments participent à la matérialisation du concept « *Road as a Service* ».

4.3. Nouveaux usages des espaces

La *Smart Road* est la pierre angulaire du développement de nouveaux quartiers et de nouvelles mobilités. La route, la rue doivent être pensées en termes d'usage et de durabilité dès leur conception.

Colas a été précurseur, en ce qui concerne les infrastructures, dans le développement de ces concepts.

Ainsi, le premier revêtement routier photovoltaïque Wattway a été présenté par Colas en 2015, lors de la COP21. Cette

innovation a donné naissance, en 2019, à Wattway Pack, premier produit d'une gamme de solutions intégrées à l'infrastructure. Wattway Pack apporte de l'énergie à proximité de la chaussée sans qu'il soit nécessaire d'installer des raccordements coûteux et impactants. Parallèlement, l'expérimentation de Wattway se poursuit en France et à l'international sur des sites pilotes, installés dans différentes configurations climatiques ou géographiques, dans différentes conditions de trafic et pour des usages variés. De nouvelles dalles plus résistantes et plus efficaces ont été mises au point, qui seront installées sur le laboratoire grandeur nature de Tourouvre, en Normandie, ou sur des sites contraints aux Pays-Bas.

La solution Flowell est issue de la technologie Wattway. Encapsulés dans le même complexe de revêtement routier, des leds remplacent les cellules photovoltaïques. Avec cette technique innovante de marquage lumineux dynamique, la route, la rue deviennent des lieux d'échange. De nombreuses configurations en fonction des usages sont envisageables : modularité des places de parking, sécurisation des passages piétons, affectation temporaire ou différenciée de voies. Les tests effectués sur les sites de Mandelieu-la-Napoule se poursuivent et préfigurent de nouvelles solutions pour les usagers.

Ces exemples illustrent la stratégie de Colas de développer des compétences dans l'intégration de solutions à haute valeur ajoutée dans les revêtements routiers.

4.4. Empreinte environnementale et sociétale

Avec Colsoft, Colas a été parmi les premières entreprises routières à donner une dimension responsable à ses produits. Les performances acoustiques de cette couche de roulement étaient alors inégales. Ensuite, Nanosoft, testé notamment sur le périphérique parisien, a encore réduit les nuisances sonores. Puis, avec Rugosoft, Colas a amélioré la tenue mécanique de ces produits sous trafic intense. Ces développements ont été à la base des solutions *Cool & Low Noise Asphalt* mises en œuvre en 2018 à Paris, dans le cadre d'un programme de recherche européen.

Parmi les nombreuses autres solutions mises au point par Colas pour réduire l'empreinte environnementale et sociétale, on peut citer : les solutions de peinture Smart Roof développées par Aximum pour diminuer l'effet Albedo ; des revêtements clairs visant à améliorer la lisibilité et l'esthétique des voies ; des fluxants d'origine végétale, Végéflux et Ekoflux, après le liant Végécol (Colas a été précurseur dans l'utilisation de liants bas carbone) ; la gamme des enrobés 3E, produits et mis en œuvre à des températures abaissées, réduisant ainsi les émissions de carbone, tout en améliorant les conditions de travail des compagnons lors de la mise en œuvre.

Le laboratoire de chimie verte de Colas, qui rassemble ingénieurs et chercheurs, poursuit ses travaux.

Dans le même temps, des études sont menées pour améliorer l'acceptabilité des opérations en phase chantier. Après l'expérience de la « Seine Musicale », la solution Via Muse, qui a donné naissance à QIEVO, a notamment été retenue par la SPL Lyon Part-Dieu afin d'assurer la mise en œuvre d'une solution de type plateforme numérique et physique pour fluidifier le trafic chantiers autour de ce grand projet

de réaménagement de quartier à Lyon. Cette solution assure une transversalité entre tous les acteurs des chantiers. L'acceptabilité des chantiers constitue un enjeu fort. Ce sera notamment le cas en région parisienne avec les chantiers des JO 2024.

Ces solutions apportent des réponses aux enjeux de responsabilité sociétale et environnementale du Groupe.

4.5. Transformation digitale

Frugalité économique et environnement vont de pair avec une réponse simple aux usagers et l'efficacité en matière d'exploitation. Colas a pour ambition de capitaliser à la fois sur les techniques employées et sur la manière dont celles-ci sont utilisées et exploitées afin de les rendre plus modulaires, plus responsables.

Les technologies de capteurs, d'auscultation, ainsi que les plateformes d'intégration de services comme celle de Moov'Hub, mise en place par l'Établissement Public d'Aménagement de Paris-Saclay, répondent à ces enjeux de pilotage et d'amélioration, grâce à l'information et la donnée. Le gestionnaire d'infrastructures disposera d'éléments pour anticiper ses décisions en matière d'investissement et de maintenance dans le domaine des infrastructures de parking notamment. Il pourra ainsi mieux flécher ses budgets et les affecter aux opérations les plus attendues par les usagers.

Les technologies d'information et de partage des lieux de mobilité, associées aux données recueillies par les usages, préfigurent les solutions futures de déplacement autonome et d'énergie propre. La maîtrise de ces technologies est

essentielle pour la construction des routes de 5^e génération nécessaires aux mobilités futures.

4.6. Excellence opérationnelle

Les infrastructures de transport se transforment et participent au développement des nouvelles mobilités : c'est le concept de *Road as a Service*. D'ores et déjà, les chaussées « hébergent » des réseaux de communication, de transport d'énergie, de transport d'eau, essentiels à la vie quotidienne. Demain, les infrastructures guideront les véhicules autonomes, permettront la cohabitation entre modes de déplacement doux et transports collectifs, s'adapteront à la diversité des usagers en fonction du temps. Cette complexité ne se concevra que grâce à une maîtrise totale et complète de la chaîne et du cycle de vie des techniques mises en place.

Ainsi Colas est reconnu comme un acteur majeur du BIM Infrastructure, notamment par sa participation active au MINnD. Cette expertise a été distinguée en 2018 par un BIM d'or attribué aux équipes de BIMbyColas pour un projet d'infrastructure, celui de la déconstruction et de la dépollution d'une raffinerie à Dunkerque. Un travail transversal est engagé par les BIM référents sur le terrain, sous la houlette de la Direction Centrale Construction Numérique.

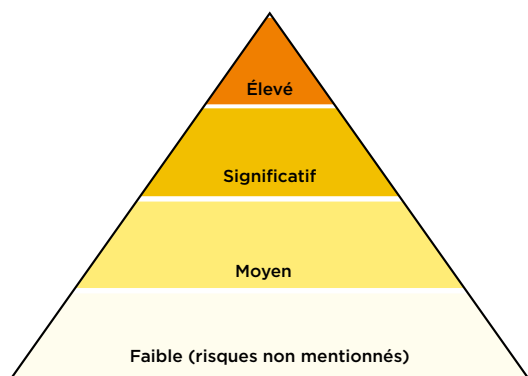
Aujourd'hui, après le développement du BIM appliqué aux infrastructures de mobilité, Colas s'attache à explorer une nouvelle dimension du BIM : le CIM, dans le cadre du TWIN numérique des villes, avec pour ambition de mieux servir les clients par une programmation plus fluide et plus transverse de leurs projets. Les compétences acquises contribueront, dans un premier temps, à renforcer la dimension responsable des activités de travaux urbains.

5. RISQUES ET LITIGES

5.1 Facteurs de risques*

Cette partie présente les principaux facteurs de risques spécifiques au groupe Colas, tels qu'ils ressortent de l'analyse de l'activité et de la cartographie des risques établie annuellement. Les évaluations indiquées reflètent le risque brut, avant toute mesure de maîtrise mise en œuvre par le Groupe, et permettent d'apprécier ce risque en fonction de sa probabilité d'occurrence et de son impact négatif. Trois niveaux d'appréciation ont été retenus : moyen, significatif et élevé (les risques identifiés comme faibles ne sont donc pas mentionnés).

Hiérarchisation des risques



Catégorisation des risques

Catégories	Risques	Importance
Risques liés aux opérations et à l'activité des sociétés du groupe Colas	Risque lié aux grands projets	Élevé
	Risque lié à l'évolution des territoires et des marchés	Significatif
	Risque lié à la volatilité des coûts des matières premières	Significatif
Risques juridiques, réglementaires et éthiques	Risques de non-conformité	Élevé
	Risque lié aux phénomènes naturels et aux effets du changement climatique	Significatif
Risques extra-financiers	Risque lié à la sécurité et à la santé des collaborateurs	Significatif
	Risque de perte d'expertise et de talents	Significatif
	Risque d'atteinte à la sûreté des personnes	Significatif
	Risque d'atteintes à l'environnement	Significatif

5.1.1. Risques liés aux opérations et à l'activité des sociétés du groupe Colas

5.1.1.1. RISQUE LIÉ AUX GRANDS PROJETS

En plus de son activité principale qui consiste en l'exécution de plusieurs dizaines de milliers de petits contrats de faible valeur unitaire, Colas réalise également des projets importants par leur montant, leur complexité, leurs difficultés d'exécution, leur durée ou encore leur mode de financement (contrats de type concession ou PPP notamment). Ces grands projets présentent des risques significatifs en matière de conception, de sujétions (géologiques, archéologiques...), de mise à disposition des terrains pour construire l'ouvrage, d'estimation des coûts, d'insuffisance de ressources (moyens humains, matières premières...), de délais d'exécution, de paiement, etc. (exemple : chantier de la Nouvelle Route du Littoral à la Réunion). Pour accroître son niveau de maîtrise, Colas a créé en 2016 Colas Projects, structure dédiée à l'étude, à la conception et à l'exécution des grands projets, en accompagnement des filiales locales.

Ainsi, ce risque peut être qualifié d'élevé.

5.1.1.2. RISQUE LIÉ À L'ÉVOLUTION DES TERRITOIRES ET DES MARCHÉS

L'activité et les résultats de Colas sont notamment sensibles à :

- l'évolution de l'environnement macro-économique des principaux territoires dans lesquels le Groupe est durablement implanté (France, Europe, Amérique du Nord) : une évolution défavorable peut avoir des conséquences en matière de volumes d'activité, d'intensité concurrentielle et de niveaux de prix pratiqués (exemple : forte contraction de l'activité en Alberta suite à la baisse des investissements pétroliers dans cette province du Canada) ;
- l'évolution de la commande publique, dans la mesure où une part importante de l'activité du Groupe (57 % environ) est réalisée avec des clients appartenant au secteur public (en particulier en France, les collectivités territoriales) ; le risque principal est que les clients publics ne disposent pas des capacités nécessaires à financer leurs dépenses de maintenance et d'investissement. La montée de l'endettement public, la situation des finances publiques dans de nombreux pays, les programmes d'austérité qui en résultent et, en France, la baisse des dotations de l'État aux collectivités, renforcent ce facteur de risque. Par ailleurs, des considérations administratives et politiques (émergence difficile de consensus sur les budgets, échéances électorales, projets de regroupement de

* Un complément d'information relatif au Covid-19 figure à la page 88 du présent rapport de gestion.

certaines collectivités ou changements d'administration) peuvent également influencer négativement sur le niveau des commandes publiques. Ainsi, il existe un risque que des projets de construction ou de maintenance d'infrastructures, à l'étude ou déjà approuvés, soient remis en cause ou retardés (exemple : projets ferroviaires dans certains pays du Maghreb).

Un défaut dans l'anticipation et/ou la réaction face à ces évolutions peut mettre une entreprise du Groupe en décalage par rapport à son marché (mauvais positionnement, baisse de compétitivité et d'agilité en raison d'une structure trop lourde, perte de parts de marché ou d'opportunités commerciales) et peser sur sa rentabilité.

Toutefois, l'importance des activités de maintenance et d'entretien des infrastructures indispensables à l'activité économique, la large répartition géographique des implantations et la diversité des activités de Colas, ainsi que le grand nombre de chantiers réalisés sont des éléments qui viennent atténuer ces risques.

Ainsi, ce risque peut être qualifié de significatif.

5.1.1.3. RISQUE LIÉ À LA VOLATILITÉ DES COÛTS DES MATIÈRES PREMIÈRES

Pour réaliser ses chantiers de maintenance et de construction routière, Colas met en œuvre essentiellement des granulats et du bitume.

Si le prix des granulats reste une donnée très locale et peu fluctuante, le prix du bitume, à l'inverse, a connu au cours des années passées d'importantes variations de prix à l'échelle mondiale. Le risque lié à ces fluctuations est limité par deux facteurs principaux : le nombre et la durée moyenne des contrats, qui permettent de répercuter rapidement les variations de prix dans les offres, ainsi que les clauses de révision et d'indexation présentes dans de nombreux contrats, tant en France qu'à l'International. Dans certaines régions, des contrats de fourniture à prix garantis pour une période donnée peuvent également être signés. Pour des contrats importants, des politiques de couverture peuvent être prises au coup par coup, dès l'obtention de la commande. Enfin, certaines filiales de Colas vendent directement à des tiers des produits dérivés du bitume dans le cadre d'une activité de négoce (exemple : SAMI Bitumen en Australie ou McAsphalt au Canada) : ces entités sont d'autant plus exposées à une évolution défavorable des prix de leur marché que leur niveau de stock est élevé.

Compte tenu de ces différents éléments, la sensibilité du compte d'exploitation du Groupe aux variations des prix des matières premières se résume principalement à son exposition aux fluctuations des prix du bitume ; elle reste toutefois difficile à mesurer globalement, du fait des milliers de chantiers exécutés dans des contextes juridiques de protection variables et des évolutions de prix différentes selon les zones géographiques et les périodes de l'année.

Ainsi, ce risque peut être qualifié de significatif.

5.1.2. Risques juridiques, réglementaires et éthiques

RISQUES DE NON-CONFORMITÉ

Colas exerce plus de 57 % de son activité auprès d'une clientèle publique, tant au niveau national qu'international. Or, la plupart des législations prévoient l'interdiction de soumissionner à un appel d'offres public en cas de condamnation pour violation des règles des marchés publics.

Plus généralement, le poids de la commande publique (ou des grands groupes structurés - sociétés d'autoroutes, opérateurs ferroviaires, miniers, etc.) dans l'activité du Groupe expose également Colas au risque de pratiques anticoncurrentielles ou de corruption, en particulier dans les pays où ces pratiques sont encore largement répandues.

Depuis plusieurs années, des mesures ont été prises afin de limiter les risques de pratiques non-conformes : mise en place de programmes de conformité (anti-corrupcion et concurrence notamment), diffusion élargie de procédures, formations destinées à l'attention de l'ensemble des collaborateurs du Groupe potentiellement exposés. De plus, Colas sanctionne systématiquement les comportements non-conformes et en informe les autorités judiciaires compétentes. Malgré ces mesures, Colas demeure exposé à ces risques, même si leur impact, en termes financiers et/ou pénaux, reste difficile à évaluer.

Ainsi, ce risque peut être qualifié d'élevé.

5.1.3. Risques extra-financiers

5.1.3.1. RISQUE LIÉ AUX PHÉNOMÈNES NATURELS ET AUX EFFETS DU CHANGEMENT CLIMATIQUE

L'activité de Colas peut éventuellement être perturbée par des **phénomènes naturels** tels que des tremblements de terre, des inondations, des cyclones, des tempêtes, des incendies, la foudre, etc., pouvant entraîner l'interruption des activités ou la destruction accidentelle d'ouvrages en construction (exemple : activité cyclonique sur la côte est des États-Unis en 2019).

Les zones géographiques d'implantation exposées sont notamment les États-Unis et le Canada, l'Océan Indien, la zone Antilles-Guyane, l'Australie. La matérialisation de ce risque peut se traduire par l'interruption de l'exploitation des sites de production situés dans les zones concernées (exemple : cyclone dans l'Océan Indien) ou par le raccourcissement de la durée saisonnière pendant laquelle l'activité peut s'exercer (exemple : durée de l'hiver au Canada).

Fort de ce constat, des dispositifs d'alerte et de sécurisation des personnes et des biens ont été mis en place par les filiales concernées, complétés par l'intégration de ce risque dans la couverture assurance. Toutefois, le grand nombre et la petite taille des installations de Colas sous une forme dispersée sur les territoires concourent à en limiter l'impact global.

Colas anticipe toutefois qu'à l'avenir ces phénomènes naturels pourraient s'aggraver ou se multiplier sous l'effet du **changement climatique**. Au-delà des efforts déployés pour proposer des techniques et matériaux permettant la protection d'infrastructures existantes ou le dimensionnement de nouvelles infrastructures dans un contexte d'amplitudes climatiques aggravées, le Groupe s'efforce d'adapter son modèle économique aux changements observés, ceux-ci pouvant constituer des risques autant que des opportunités (exemple : réduction de la pause hivernale dans les pays d'Europe du Nord).

Ainsi, ce risque peut être qualifié de moyen.

5.1.3.2. RISQUE LIÉ À LA SÉCURITÉ ET À LA SANTÉ DES COLLABORATEURS

Le groupe Colas peut être confronté au risque **d'accidents du travail**, notamment en raison de l'utilisation d'engins de chantier et d'équipements industriels, ainsi qu'au risque d'accidents de la circulation routière dans le cadre des déplacements des collaborateurs ou lors de l'acheminement de convois exceptionnels (transport d'engins de chantier ou d'équipements industriels, etc.). En dépit des dispositifs de sécurisation mis en place, le risque de « faute inexcusable » suite à un accident du travail, d'un salarié ou d'un intérimaire, est sans doute le plus important en termes financiers. Colas mène en effet, depuis longtemps, une politique volontariste de prévention, de formation d'accueil sécurité et de recherche (exemple : matérialisation d'une « bulle sécurité » autour des engins en mouvement).

S'agissant de la **santé au travail**, Colas a identifié quatre domaines spécifiques de risque :

- **les fumées de bitume**, pour lesquelles des analyses et des études épidémiologiques ont été réalisées ces dernières années par des organismes tels que le CIRC (Centre International de Recherche sur le Cancer, organe de l'Organisation Mondiale de la Santé) ou l'ANSES (Agence Nationale de Sécurité Sanitaire de l'alimentation, de l'environnement et du travail) et dont un suivi est assuré actuellement par l'INRS (Institut National de Recherche et de la Sécurité par la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles) : le niveau de risque lié à l'exposition des fumées de bitume est faible, excepté dans les cas d'utilisation d'engins en milieu fermé pour lesquels une analyse de risque ciblée est rendue nécessaire (effet des gaz d'échappement, systèmes de ventilations, etc.) ;
- **les poussières** : l'exposition aux poussières de silice, tant sur les chantiers que sur les installations de carrières et gravières, mobilise les acteurs de la santé au travail et de la profession. En France, Routes de France dont Colas est membre, participe activement à la publication de deux guides élaborés avec l'OPPBTBTP et en liaison avec la DGT. D'autre part, des actions sont déployées par le Groupe dans le monde pour réduire l'exposition aux poussières tant sur les sites industriels que sur les chantiers, grâce à l'utilisation de matériel et de processus adaptés (travail en atmosphère humide par aspersion ou brumisation, port d'équipements de protection individuelle, renouvellement du matériel de fraisage-rabotage et remplacement par des machines équipées de dispositifs d'aspiration, etc.) ;

- **les solvants** : le risque lié à l'emploi de solvants diminue tant dans les ateliers que sur les chantiers ou dans les laboratoires, grâce à la politique engagée partout dans le monde pour restreindre leur utilisation et déployer des équipements de sécurité adaptés ;
- **l'amiante** : pour le risque lié à la présence d'amiante dans certains bâtiments ou installations, Colas met en place et applique les principes individuels et collectifs de protection, notamment en ce qui concerne les poussières, conformément aux procédures décrites dans les Documents Uniques d'Évaluation du Risque des établissements Colas. Pour ce faire, Colas met en œuvre les recommandations du guide Prévention « poussières » édité par l'association professionnelle Routes de France, élaboré par l'OPPBTBTP, en liaison avec la DGT.

Outre ces quatre domaines, Colas prend aussi en compte le risque lié au « préjudice d'anxiété » dans le cadre de ses activités en lien avec l'utilisation de substances potentiellement toxiques.

Ainsi, ce risque peut être qualifié de moyen.

5.1.3.3. RISQUE DE PERTE D'EXPERTISE ET DE TALENTS

Les Travaux Publics sont traditionnellement un secteur d'activité moins attractif que d'autres, donc confronté à des difficultés d'embauche quels que soient le poste proposé et les compétences requises. En outre, le développement sur certains territoires de programmes d'infrastructure ambitieux dans un temps limité (par exemple, en Ile-de-France les projets du Grand Paris Express mais également au Canada la forte activité autour des villes de Toronto et Montréal) et la saisonnalité marquée de l'activité dans certaines zones géographiques (Amérique du Nord notamment) renforcent encore la concurrence sur le marché de l'emploi pour certains profils particulièrement recherchés. L'indisponibilité ou l'inadéquation des ressources en place, la perte de compétences et savoir-faire clés constituent pour le Groupe un risque dans la conduite de ses activités au quotidien et sa capacité à mener à bien les projets qui lui sont confiés.

Face à cette situation, Colas met donc l'accent sur sa capacité à fidéliser ses collaborateurs, ainsi qu'à développer leurs compétences et leur savoir-faire ; ainsi en complément des actions menées par les équipes Ressources Humaines au quotidien, le Groupe sonde régulièrement l'ensemble des collaborateurs dans le monde pour mieux appréhender et gérer les risques liés au dialogue social, au turn-over des collaborateurs, au bien-être au travail (risques psychosociaux), à la gestion des compétences et au recrutement.

Par ailleurs, dans le cadre de sa stratégie, des efforts importants sont également portés pour renforcer l'attractivité de Colas et diversifier ses sources de recrutement (développement de la marque employeur, présence sur les réseaux sociaux, poursuite et/ou mise en place de partenariats écoles partout dans le monde, renforcement de l'apprentissage...) permettant d'attirer et d'intégrer de nouveaux talents, représentatifs de la pluralité de la société (diversité culturelle, ethnique, d'âge, de genre, de formation initiale, etc.).

Ainsi, ce risque peut être qualifié de moyen.

5.1.3.4. RISQUE D'ATTEINTE À LA SÛRETÉ DES PERSONNES

Dans le cadre de ses activités, le groupe Colas est susceptible d'intervenir dans certaines zones du globe politiquement instables ou réputées dangereuses, présentant de fait un risque en termes de sûreté des individus (collaborateurs en déplacement ou employés localement, expatriés et leurs familles, etc.). Difficile à évaluer dans son ampleur et ses impacts possibles, le risque n'en demeure pas moins présent.

C'est pourquoi le Groupe s'est doté d'une structure dédiée et a mis en place en 2019 une démarche spécifique d'évaluation du risque pays, afin d'accompagner les déplacements et la présence sur place de ses collaborateurs dans les zones jugées à risque (définition et observance de règles strictes, mobilisation de moyens de sécurité interne ou externe, etc.). Par ailleurs, la dimension Sûreté est systématiquement intégrée dans l'étude de nouvelles implantations (Commission Pays) ou projets (Commission Marché). Enfin, Colas dispose d'une cellule de crise, apte à pouvoir faire face à tout incident de cette nature s'il survenait.

Ainsi, ce risque peut être qualifié de moyen.

5.1.3.5. RISQUE D'ATTEINTES À L'ENVIRONNEMENT

La prévention des risques d'atteintes à l'environnement est prise en compte dans l'activité opérationnelle de Colas. Les sites certifiés en environnement disposent d'une analyse environnementale d'une part et de plans d'actions de prévention budgétés d'autre part. Ces documents sont examinés lors des revues de direction qui analysent l'amélioration des performances environnementales par la maîtrise des impacts et font l'objet d'un suivi budgétaire classique. Les permis d'exploiter relatifs à des installations soumises à un processus administratif (ICPE ou ISDI en France par exemple) sont le plus souvent assortis d'exigences strictes en matière d'environnement, quel que soit le pays d'implantation. La norme ISO 14001, qui requiert la mise en œuvre de ces exigences, mais aussi la réalisation d'auto-évaluations par check-list permettent à Colas d'avoir une certaine assurance quant au respect de ses obligations.

Par ailleurs, les règles de gestion de Colas prévoient de constituer une provision pour frais de dépollution quand les montants sont déterminés dans le cadre d'un diagnostic réalisé par un cabinet extérieur et quand la date de remise en état du site est fixée.

Ainsi, ce risque peut être qualifié de moyen.

5.2. Différents et litiges

5.2.1. Hongrie : dossier devant le Conseil de la Concurrence hongrois et dommages et intérêts réclamés dans ce cadre

Entre 2004 et 2012, le Conseil de la Concurrence hongrois avait condamné une dizaine de sociétés hongroises, dont les filiales de Colas, pour ententes illégales conclues à l'occasion

d'appels d'offres relatifs à des marchés publics. Les sanctions infligées ont été payées et les recours ont été rejetés.

Dans le prolongement de ces différentes décisions, certaines des sous-filiales hongroises de Colas ont fait l'objet de demandes de plusieurs sociétés réclamant des dommages et intérêts devant les tribunaux hongrois en réparation du préjudice prétendument subi du fait de ces ententes. Il reste toujours deux affaires en cours (i) l'une concernant la ville de Budapest et (ii) l'autre concernant désormais le seul État hongrois (autoroute M3) devant la Cour de Budapest.

5.2.2. France : contrôles URSSAF

Fin 2009, l'Urssaf a notifié à Colas un redressement concernant des allègements de charges sociales liés aux dispositifs « TEPA » et « Fillon » au titre des exercices 2006 à 2008. L'Urssaf demande le paiement de tous les allègements de charges sociales relatifs à ces dispositifs, dès le premier euro, sous forme d'une taxation forfaitaire, notamment au motif que les sociétés du Groupe concernées n'auraient pas délivré les informations nécessaires sous forme dématérialisée. Selon l'Urssaf, cette délivrance d'information sous forme dématérialisée est exigée par le Code de la sécurité sociale. Colas et ses filiales estiment que les conditions d'une taxation forfaitaire prévue par l'article R. 242-5 du Code de la sécurité sociale ne sont pas réunies dès lors qu'elles ont remis sous forme papier les documents ou justificatifs nécessaires à la réalisation du contrôle et que leur présentation en permettait l'exploitation. Le montant afférent à ce redressement, en ce compris les majorations de retard, est évalué à fin 2019 à 62,4 millions d'euros. Les tribunaux de la Sécurité Sociale sont saisis de ce contentieux.

5.2.3. Canada : contentieux fiscal au titre de l'assistance technique facturée par Colas à sa filiale Colas Canada Inc.

L'Agence du Revenu du Canada conteste la déductibilité des frais d'assistance technique facturés par Colas maison-mère à sa filiale Colas Canada Inc. au motif notamment que le montant de ces frais est excessif et que la documentation supportant ces frais est insuffisante. Les avis de cotisations concernant les années 2004 à 2007 qui contestaient toute la déductibilité des frais encourus ont fait l'objet d'un recours à la procédure amiable prévue par la convention fiscale franco-canadienne. Les autorités françaises et canadiennes se sont mises d'accord sur un taux d'assistance technique très proche du taux facturé. Pour les exercices 2008 à 2012, le taux accepté par l'Agence du Revenu du Canada a été contesté par Colas Canada Inc. dans le cadre de la procédure amiable. Des avis de cotisations ont été reçus pour les années 2013 et 2014. Le taux accepté par l'Agence du Revenu du Canada sera contesté par Colas Canada Inc. dans le cadre de la procédure amiable. Le contrôle fiscal de Colas Canada Inc. pour les années 2015 et 2016 est toujours en cours. Les montants en jeu à fin 2019 s'élèvent à quatorze millions d'euros.

5.2.4. International : dépôt d'une plainte par Colas Rail en relation avec un projet à l'international

En 2017, un audit interne puis une enquête externe sollicitée par Colas Rail, filiale de Colas, ont mis en évidence que, au sein d'une filiale étrangère de Colas Rail, des paiements suspects en euros et en monnaie locale ont été effectués au profit de consultants locaux. Confrontée à cette situation inacceptable, Colas Rail a déposé plainte en France. Les contrats de ces consultants ont été dénoncés et tout paiement interdit. En accord avec le client, Colas Rail a transféré le contrat de construction sans impact économique significatif pour le groupe Colas. L'enquête consécutive à la plainte de Colas Rail est en cours. Colas Rail et Colas apporteront leur pleine coopération aux autorités judiciaires. Le Groupe a immédiatement pris des sanctions disciplinaires et renforcé son dispositif de contrôle interne ainsi que sa démarche en matière de conformité.

5.2.5. Djibouti : enquête sur Colas Djibouti par le gouvernement des États-Unis

Le 1^{er} juillet 2014, Colas SA a informé volontairement le Gouvernement américain qu'elle avait découvert que des personnes de Colas Djibouti, filiale de Colas, s'étaient livrées à des pratiques non conformes et inappropriées lors de l'exécution de contrats et de sous-contrats du Gouvernement américain entre 2012 et mi-2014. Depuis lors, Colas SA coopère avec le Gouvernement et le ministère de la Justice des États-Unis dans l'enquête sur cette affaire.

6. CONTRÔLE INTERNE DE L'INFORMATION COMPTABLE ET FINANCIÈRE

L'identification et la prévention des risques constituent des principes fondamentaux de gestion sur lesquels s'appuient Colas et ses dirigeants.

Ainsi le Groupe, présent au travers de ses filiales dans une cinquantaine de pays, a déployé des procédures de contrôle interne pour permettre la correcte maîtrise de ses opérations et des risques associés, quelle qu'en soit la nature (opérationnelle, financière, juridique...). Par ailleurs, l'objectif du dispositif en place est, outre la sincérité des informations comptables et financières reportées, de s'assurer que les actes de gestion, la réalisation des opérations et le comportement des collaborateurs respectent les réglementations en vigueur et les principes directeurs du Groupe.

Comme pour tout système de contrôle, la Société ne peut pour autant garantir que les risques qu'il vise à prévenir sont totalement supprimés.

Le référentiel appliqué par le groupe Colas est le cadre de référence de contrôle interne publié par l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) en juillet 2010.

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).

6.1. L'organisation du Groupe et du contrôle interne

6.1.1. Principes d'organisation

L'organisation du Groupe repose sur les principes suivants :

- une activité filialisée : l'activité est réalisée par des filiales, dans leur majorité détenues à 100 % par Colas SA société mère ;
- une forte décentralisation : l'organisation s'appuie sur un nombre limité de niveaux hiérarchiques (en général trois). Chaque manager (responsable opérationnel et/ou fonctionnel) assure ses fonctions dans le cadre des délégations de pouvoirs qui lui sont accordées permettant une prise de décision au niveau le plus approprié ;
- un suivi des opérations et de leurs résultats au regard des objectifs définis, sur la base de principes communs et partagés par tous (budgets, actualisation, etc.) ;
- des outils de gestion intégrée (logiciels comptables et financiers et outil de *reporting* Groupe) pour un meilleur contrôle des activités. L'outil logiciel déployé dans l'ensemble des filiales routières françaises couvre les opérations, de la prise d'affaire à la réalisation des travaux en passant par la budgétisation et la gestion des achats. Le logiciel est interfacé avec les outils industriels et les matériels de production. L'uniformisation progressive des systèmes d'information, entamée en 2015 (projet COPERNIC), se poursuit tant en métropole qu'à l'international.

6.1.2. Organisation de l'activité

L'activité est réalisée par des centres de travaux ou des unités industrielles opérant sur un territoire géographiquement défini (par exemple, un département en France). Ces centres sont fédérés par des filiales régionales (en France) et/ou nationales (à l'International). Ces filiales sont chacune dotées d'un organe de Direction (en général, Direction Générale opérationnelle et Directions fonctionnelles) chargé d'animer, de développer et de contrôler les opérations conduites.

En 2019, trois Directions générales ont animé, supervisé et contrôlé les filiales selon la répartition suivante :

- France, Ferroviaire (Colas Rail) et Sécurité Signalisation Routière (Aximum) ;
- Amérique du Nord ;
- International (hors Amérique du Nord), Transport d'eau et d'énergie (précédemment dénommé Réseaux) (Spac), et Grands Projets (Colas Projects).

6.1.3. Principales procédures de contrôle interne

L'ensemble des filiales et les directeurs généraux bénéficient de **l'assistance des directions fonctionnelles** de Colas. 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 fois par an (voire plus souvent) l'ensemble des responsables d'une discipline à l'échelle du Groupe afin de diffuser l'information, échanger, et mettre à jour les connaissances de chacun.

Les collaborateurs des filiales ont **accès aux « Principes de gestion du Groupe »**, complétés par un code d'éthique et des programmes de conformité élaborés par Bouygues, société mère. L'ensemble reprend les règles, procédures et principes de conduite essentiels applicables dans le groupe Colas.

Dans ce contexte, les dirigeants veillent, en toutes circonstances, à placer **le contrôle interne au centre des préoccupations de leurs collaborateurs**. La stratégie menée depuis de nombreuses années privilégie une croissance et un développement des activités conduits avec prudence, rigueur et maîtrise.

6.2. Le pilotage et la surveillance du dispositif

Colas a poursuivi en 2019 les travaux d'adaptation et d'amélioration permanente de ses procédures de contrôle interne.

6.2.1. Pilotage et contrôle des opérations

PRISE DE COMMANDES, CHIFFRE D'AFFAIRES ET RÉSULTATS DANS UN GROUPE FORTEMENT DÉCENTRALISÉ

La nature des activités (travaux routiers, industries, ferroviaire et autres activités) conduit le Groupe à prendre en commande, réaliser et comptabiliser environ 72 000 chantiers dans l'année. Aux milliers de chantiers de petite

taille et de courte durée s'ajoutent des grands projets menés en France et à l'international. Les études et la prise de commandes sont du ressort des différents responsables d'exploitation (800 unités d'exploitation de travaux, 3 000 unités de production de matériaux). Les soumissions à des marchés de taille importante ou exceptionnels (par leur nature, leur complexité ou leur durée) ainsi que les projets dans un nouveau pays sont systématiquement validés en commission de marché (filiale, Direction Générale de la zone géographique ou Direction Générale de Colas), organisée par les filiales concernées selon des seuils et des critères prédéfinis. Les contrats majeurs font, par ailleurs, l'objet d'un suivi régulier et d'un *reporting* en Comité d'Audit.

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 pour examen préalable et validation avant autorisation par le Conseil d'administration de la filiale réalisant l'opération.

6.2.2. 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 respectent le principe de comptabilité à l'engagement, afin 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 trois fois dans l'année (BO, B1 et B2) et les bilans et comptes de résultats trimestriels.

La trésorerie ou l'endettement net sont suivis quotidiennement pour l'ensemble Métropole et sur un rythme mensuel pour le reste du 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 et discuter des perspectives en termes de conjoncture, des orientations stratégiques 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 2019, près de 400 liasses de consolidation ont été traitées pour un périmètre de 542 entités. Les moyens humains regroupent 20 personnes pour Colas (dont 4 personnes au sein du service

Consolidation), environ 120 personnes dans les sièges de filiales métropolitaines, 950 en agences et, à l'international, environ 300 personnes dans les sièges et 280 en agences ou sur chantiers, soit au total plus de 1 600 personnes à l'échelle du Groupe.

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

6.2.3. État de la démarche de contrôle interne

Le dispositif de contrôle interne 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 à Colas.

Ce dispositif s'appuie notamment sur une autoévaluation annuelle des principes de contrôle interne Colas complétée par la cartographie des risques actualisée annuellement à l'occasion de l'établissement des plans d'affaires à trois ans.

Cette cartographie est présentée en début d'année en Comité d'Audit ainsi qu'au Conseil d'administration approuvant les comptes de l'exercice écoulé.

L'autoévaluation annuelle des principes du référentiel Colas est généralisée à l'ensemble des activités. Ces principes sont au nombre de 545, regroupés en 309 principes généraux et 236 principes comptables et financiers, dont 69 principes spécifiques aux métiers de Colas. Ils forment le référentiel de contrôle interne de Colas.

La filiale évalue chacun des principes applicables sur une échelle de 1 à 4, en fonction de leur degré d'application et de formalisation. L'appréciation est réalisée par le répondant le plus à même d'apprécier le niveau d'application du principe dans la filiale, puis elle est revue et validée par le responsable de l'entité ou son délégataire. De ce fait, il est demandé aux filiales de porter en établissement l'autoévaluation de certains principes (en 2019, 80 principes ont ainsi été portés en établissement).

Les principes ayant recueilli la note de 1 ou 2, traduisant une non-application ou, plus souvent, une application partielle ou mal formalisée, entraînent un commentaire et l'élaboration de plans d'action à mettre en œuvre.

Le format retenu pour l'autoévaluation annuelle du respect des principes repose sur un cycle triennal :

- deux années sur trois, la campagne Groupe se focalise sur les principes en relation avec les principaux facteurs de risques, tels qu'identifiés dans le dernier Rapport du Conseil d'administration publié. La troisième année, l'ensemble des principes est autoévalué ;
- toute nouvelle entité du périmètre (acquisition...) démarre par une autoévaluation intégrale des principes du référentiel, puis l'année suivante rejoint le calendrier triennal, tel qu'adopté par le Groupe.

Ainsi, en 2019 (1^{re} année du cycle en cours), la campagne d'autoévaluation du Contrôle Interne a porté sur l'ensemble des principes du Groupe. 63 filiales ou sociétés (en France et à l'international) représentant plus de 99 % du chiffre d'affaires consolidé Colas, ont participé à cet exercice.

L'évaluation de la bonne application du référentiel Colas mobilise les Présidents-Directeurs Généraux, les Directeurs ressources humaines, juridiques, administratifs et financiers des filiales, ainsi que les Directeurs fonctionnels de Colas société mère et les Directeurs Généraux.

L'analyse des résultats menée en 2019 montre une 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.

Principales actions réalisées en 2019 :

- dans la continuité des actions déjà menées par le Groupe en matière de Conformité, mise en place d'une organisation Compliance dédiée et diffusion en France et à l'international de procédures et notes d'application harmonisées ;
- poursuite du déploiement, pour les filiales concernées, des outils de gestion COPERNIC sur un calendrier plus ambitieux.

En 2020, il est prévu **des plans d'action Groupe** autour notamment :

- de l'instauration de contrôles réguliers permettant de s'assurer de la fiabilité des informations déclaratives remontées par les filiales en matière de Conformité, et l'identification des actions correctives éventuelles à conduire ;
- d'un accompagnement de la refonte des organisations décidée fin 2018, afin de s'assurer que les différents acteurs contribuant à la qualité de l'environnement de contrôle disposent du support nécessaire.

Ces plans d'action Groupe seront complétés par des plans d'action locaux, définis en fonction des besoins propres identifiés par chacun.

6.2.4. La cartographie des risques

Le recensement des risques majeurs par grande zone d'activité ou métier et les plans d'action associés ont été actualisés par les différentes Directions Générales, à l'occasion de l'exercice budgétaire. Ces éléments sont venus compléter la démarche croisée *top-down/bottom-up*, mise en œuvre par Colas société mère dans le cadre de la campagne annuelle Groupe initiée par son Président-Directeur Général.

Une synthèse a été présentée au Conseil d'administration du mois de janvier 2020 et au Comité d'Audit qui l'a précédé.

Cette actualisation a confirmé une exposition plutôt limitée de Colas à des risques systémiques mais une sensibilité à des changements brutaux de situation économique dans les zones ou secteurs d'activité où Colas est présent, compte tenu de la difficulté de certaines structures locales à s'adapter rapidement.

6.2.5. 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 régions du Groupe.

Par ailleurs, la Direction de l'Audit Interne vérifie, dans le cadre de ses interventions, l'application des principes de contrôle interne et la qualité de l'autoévaluation.

La Direction de l'Audit Interne du Groupe, rattachée au Secrétariat Général, est composée en 2019 de douze auditeurs encadrés par un Directeur de l'Audit et du Contrôle interne.

Les objectifs de l'audit interne consistent principalement à :

- apprécier l'organisation et l'environnement de contrôle au sein des filiales et établissements audités pour assurer la maîtrise de leurs risques, la protection des actifs, la fiabilité des comptes et de l'information financière ainsi que le respect des principes du Groupe ;
- proposer des pistes d'amélioration dans le fonctionnement de l'entité auditée pour en accroître l'efficacité et favoriser la diffusion des bonnes pratiques au sein du Groupe. Les diligences menées intègrent notamment la vérification de l'application des principes de contrôle interne du référentiel Colas, la revue des résultats des autoévaluations annuelles et de l'avancement des plans d'action visant à améliorer le dispositif en place ;
- mesurer, sous douze à dix-huit mois, l'avancement des plans d'actions et contrôler la mise en œuvre effective des recommandations de l'audit.

Le plan d'audit annuel est validé par le Président et approuvé par le Comité d'Audit du 3^e trimestre de l'année précédente. Ce programme comporte en moyenne (hors suivis d'audit) une quinzaine de missions dans les entités françaises et internationales, proposées au regard des risques et enjeux du Groupe.

Ont ainsi été auditées en 2019 les filiales suivantes : GTOI (La Réunion), Colas Gabon, Colaska (États-Unis), Terus (Canada), Rail Services (Royaume-Uni), Dust-A-Side (Afrique du Sud, Mozambique et Australie) et Colas Nord-Est (France).

L'audit interne réalise également des missions plus ciblées telles que des revues de chantiers (Colas Rail – Métro de Jakarta en Indonésie) ou de processus (Colas Inc. – Organisation et fiabilité du processus de prévisions budgétaires aux États-Unis ; Processus Groupe de pilotage et de gestion Grands Projets), des missions dans le cadre de l'intégration des entités nouvellement acquises (revue du processus d'intégration des sociétés Miller & McAsphalt au Canada) ou des cessions réalisées par le Groupe (accompagnement dans l'élaboration d'un contrat de TSA pour Smac), des revues techniques de laboratoires (en France et à l'international).

Les missions donnent 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. Ce rapport met en évidence les axes d'amélioration relevés lors de l'intervention et propose aux organes de Direction de l'entité auditée des recommandations pour l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan d'action adapté.

Les Commissaires aux comptes sont informés du programme annuel d'audit interne et les rapports d'audit leur sont systématiquement communiqués. Ils partagent également avec la Direction de l'Audit Interne leurs propres conclusions quant à l'appréciation de l'environnement de contrôle. Des réunions d'échanges entre auditeurs internes et externes sont ainsi régulièrement organisées dans un souci de complémentarité des diligences.

Le référentiel de contrôle interne est communiqué aux Commissaires aux comptes. La synthèse des résultats de l'autoévaluation de l'exercice 2019, présentée au Comité d'Audit du 14 février 2020, est tenue à la disposition des Commissaires aux comptes afin de compléter leurs diligences habituelles en matière comptable et financière. Ceux-ci ont ainsi connaissance des résultats généraux de l'autoévaluation des principes comptables et financiers réalisée par les filiales françaises.

7. DEVOIR DE VIGILANCE

Bouygues, société contrôlant la Société au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce, a mis en œuvre un plan de vigilance relatif à son activité et à celle de l'ensemble des filiales ou sociétés qu'elle contrôle tel que cela est mentionné dans son document de référence.

Ainsi, la Société est réputée satisfaire aux obligations prévues à l'article L. 225-102-4 du Code de commerce conformément aux dispositions de l'alinéa 2 dudit article.

8. PRISES ET CESSIONS DE PARTICIPATIONS

8.1. Prises et cessions de participations significatives au niveau du Groupe

Au cours de l'exercice 2019, les prises et cessions de participation significatives au niveau du Groupe ont été les suivantes :

PRISES DE PARTICIPATIONS SIGNIFICATIVES

Dénomination sociale de l'entité acquise	Siège social de l'entité acquise	Dénomination sociale de l'entité acquéreuse	% de détention acquis	% de détention total groupe Colas (post acquisition)
Constructora Asfalcura	Avenida El Valle Nro.714 Piso #2 - Santiago (Chili)	Colvias Chile	100 %	100 %

CESSIONS DE PARTICIPATIONS SIGNIFICATIVES

Dénomination sociale de l'entité cédée	Siège social de l'entité cédée	Dénomination sociale de l'entité cédante	% de détention cédée	% de détention groupe Colas (post cession)
Smac	143-143 bis avenue de Verdun 92130 Issy-les-Moulineaux	Colas	100 %	0 %

8.2. Prises et cessions de participations par la Société

Au cours de l'exercice 2019, les prises et cessions de participations réalisées par la Société ont été les suivantes :

PRISES DE PARTICIPATIONS PAR COLAS SA

Dénomination sociale de l'entité acquise	Siège social de l'entité acquise	% de détention acquis	% de détention total Groupe Colas (post acquisition)
Bituflex (anc. Sobib)	1 rue du Colonel Pierre Avia 75015 Paris	50 % (acquisition réalisée auprès d'une autre entité du Groupe)	100 %
Silnice Horsovsky Tyn	Nad rybnickem 40 34601 - Horsovsky Tyn (République Tchèque)	2,61 %	100 %

CESSIONS DE PARTICIPATIONS PAR COLAS SA

Dénomination sociale de l'entité cédée	Siège social de l'entité cédée	% de détention cédé	% de détention Groupe Colas (post cession)
Katiramaona Explosif (Katexplo)	2 rue Galilée ZI Ducos 98800 Nouméa	25 %	25 %
Giraud Serin	1 avenue du Bois Vert 31120 Portet-sur-Garonne	100 %	0 %
Smac	143 avenue de Verdun Immeuble Inspira 92130 Issy-les-Moulineaux	99,99 %	0 %

Par ailleurs, conformément aux dispositions de l'article L.233-6 du Code de commerce, il est précisé que la société Colas ne s'est assuré le contrôle d'aucune autre société, la notion de contrôle s'entendant au sens de l'article L.233-3 du Code de commerce.

9. SUCCURSALES

Conformément aux dispositions de l'article L. 232-2 II du Code de commerce, il est précisé que la société Colas détient les succursales situées à l'adresse suivante :

Succursale	Adresse
Colas S.A. Franta Sucursala Romania	Sect. 1 str. Carol Knappe Nr.14 Corp B et P. ap. 18 Bucuresti (Roumanie)
Colas Agence Burkina	01 BP 1503 Ouagadougou 01 (Burkina Faso)
Colas Agence Gabon	ZI d'Oloumi, BP 3985, Libreville (Gabon)

Il est néanmoins précisé que ces succursales ne développent plus d'activités commerciales et sont en cours de fermeture auprès des administrations correspondantes.

À titre informatif, il est précisé que les établissements secondaires de la Société sont les suivants :

Adresse	Catégorie d'établissement	N° d'identification
1 rue du Colonel Pierre Avia - 75015 Paris	Siège et établissement principal	552 025 314 02366
8 rue Jean Mermoz - 78114 Magny-les-Hameaux	Établissement secondaire	552 025 314 02341
4 rue Jean Mermoz - 78114 Magny-les-Hameaux	Établissement secondaire	552 025 314 02333
1 Bis rue du Petit Clamart - 78140 Vélizy-Villacoublay	Établissement secondaire	552 025 314 02358

10. PRÊTS INTERENTREPRISES

Conformément aux dispositions de l'article L. 511-6 3.bis du Code monétaire et financier, il est précisé que la Société n'a consenti aucun prêt à des microentreprises, des petites et moyennes entreprises ou à des entreprises de taille intermédiaire avec lesquelles elle entretient des liens économiques.

11. STRATÉGIE

La stratégie de développement de Colas s'appuie sur une vision : des expertises collectives mondiales fédérées par une marque forte au service d'une croissance rentable.

Elle se décline selon plusieurs axes :

- **valoriser les activités industrielles, notamment les granulats et le bitume**, et ce de façon responsable sur les plans social, environnemental et sociétal, afin de contrôler la disponibilité et la qualité des approvisionnements, et d'améliorer la compétitivité ;
- **enrichir la gamme d'offres** dans deux domaines : les projets complexes ou de taille importante pour des clients publics ou des grands comptes privés, et les nouveaux

métiers et services innovants centrés sur les attentes des clients en matière de mobilité responsable ;

- **poursuivre le développement ciblé à l'international**, principalement par croissance externe et dans des pays à risque faible, pour établir et développer des positions de leader local et bénéficier d'une diversification géographique favorable à la répartition des risques ;
- **accélérer la transformation digitale** dans les processus, les industries, les nouveaux métiers, afin d'améliorer la qualité des prestations, la compétitivité, et d'offrir de nouveaux services.

12. FORCES

Colas bénéficie de **marchés porteurs sur le long terme partout dans le monde**. Ces marchés sont tirés par la croissance démographique, l'urbanisation des territoires, des besoins importants d'équipement dans les pays émergents, des besoins récurrents d'entretien dans les pays développés, les enjeux environnementaux, le développement de nouvelles formes de mobilité et la révolution numérique.

Les principaux atouts de Colas sont les suivants :

- **son expertise collective mondiale**, reposant sur 57 000 collaborateurs, hommes et femmes, rassemblés autour d'une histoire, d'une culture et de valeurs partagées, plaçant au premier plan la sécurité, l'éthique et le respect de l'environnement, et sur une marque reconnue ;
- **sa capacité d'innovation**, avec notamment son Campus Scientifique et Technique qui conçoit et développe des produits et techniques répondant aux enjeux de la transition énergétique et aux nouveaux usages, et avec, dans le domaine de la transformation digitale, *Mobility by Colas*, activateur de services de mobilité qui développe une offre digitale pour de nouveaux usages et services ;
- **son intégration verticale**, avec un réseau international de 3 000 sites de production et de recyclage de matériaux de construction (granulats, émulsions de bitume, enrobés...) et des terminaux de bitume, qui lui confèrent une maîtrise de la chaîne de valeur en amont et en particulier de ses impacts environnementaux ;
- **son organisation décentralisée**, sous la forme d'un maillage de 800 établissements dans le monde, avec des équipes de proximité pérennes, adaptées aux spécificités locales et à la réalisation de petits chantiers d'entretien ou d'aménagement, qui représentent l'essentiel des plus de 70 000 chantiers réalisés chaque année ; en complément, une structure dédiée, Colas Projects, intervient aux côtés des filiales dans la conception et la réalisation des grands projets ;
- **une structure financière solide**, avec une capacité à générer des cash-flows qui permet à Colas de poursuivre son développement en continuant à investir dans des actifs ciblés.

13. ÉVÈNEMENTS IMPORTANTS SURVENUS DEPUIS LA CLÔTURE DE L'EXERCICE*

Depuis la clôture de l'exercice, aucun évènement significatif n'a marqué la vie de la Société.

14. PERSPECTIVES*

Le carnet de commandes à fin décembre 2019 s'élève à 9,2 milliards d'euros, en hausse de 9 % et de 12 % à périmètre et change constants par rapport à fin décembre 2018. Le carnet en France métropolitaine (3,1 milliards d'euros) est en baisse de 2 % à périmètre constant, alors que le carnet à l'international et outre-mer (6,1 milliards d'euros) est en hausse de 20 % à périmètre et change constants.

Pour l'année 2020, le chiffre d'affaires est attendu en légère baisse en raison de l'impact prévisible des élections municipales en France et de l'effet de comparaison lié à la cession de Smac, dont la contribution au chiffre d'affaires consolidé de 2019 s'est élevée à 141 millions d'euros. L'activité devrait rester stable sur les autres zones géographiques.

La marge opérationnelle courante tirera bénéfice, de façon graduelle, des démarches d'excellence opérationnelle en cours de déploiement, notamment dans les activités industrielles. Après le retour à l'équilibre en 2019, Colas Rail devrait retrouver en 2020 une contribution positive au résultat opérationnel courant.

En 2019, Colas a travaillé sur la refonte de sa politique RSE, notamment au travers de la consultation des parties prenantes. En 2020, le groupe fixera des objectifs de réduction de ses émissions de GES compatibles avec l'Accord de Paris, et communiquera son plan d'action pour les atteindre.

* Un complément d'information relatif au Covid-19 figure à la page 88 du présent rapport de gestion.

15. RÉSULTAT DE COLAS ET SON AFFECTATION

Les Commissaires aux comptes de la Société ont donné dans leur rapport leurs appréciations sur les comptes qui vous sont soumis. Ceux-ci seront également examinés, conformément aux dispositions légales, par le Comité Social et Économique.

Le bénéfice de la société Colas s'élève à 210 159 638,82 euros contre 386 085 663,95 euros en 2018. La somme disponible constituée par le bénéfice de l'exercice, augmenté du report à nouveau antérieur, ressort à 1 027 235 045,48 euros.

Par décision en date du 18 février 2020, le Conseil d'administration envisageait initialement de proposer à l'Assemblée générale mixte du 22 avril 2020 le versement d'un dividende de 208 988 794 euros (soit un dividende de 6,40 euros par action).

Cependant, eu égard au contexte exceptionnel de l'épidémie du Covid-19, virus qui circule activement dans un grand nombre de pays et qui conduit les autorités gouvernementales à prendre des mesures restrictives, le Conseil d'administration, par décision en date du 1^{er} avril 2020, a décidé de modifier la proposition d'affectation du résultat et de proposer aux actionnaires d'affecter l'intégralité du résultat en report à nouveau.

Conformément aux dispositions de l'article 243 bis du Code général des impôts, il est rappelé que les sommes distribuées à titre de dividendes, pour les trois exercices précédents, ont été les suivantes :

	Exercice clos le		
	31 décembre 2016	31 décembre 2017	31 décembre 2018
Nombre d'actions formant le capital	32 654 499	32 654 499	32 654 499
Dividende unitaire	8,20 € ⁽²⁾	8,20 € ⁽²⁾	5,55 € ⁽²⁾
Dividende total ⁽¹⁾	267 710 744,25 €	267 754 911,60 €	181 124 327,70 €

(1) Les montants indiqués représentent les dividendes effectivement versés, étant rappelé que les actions rachetées par la Société n'ouvrent pas droit à distribution.

(2) Montant éligible sur option, pour les personnes soumises à l'impôt sur le revenu, à l'abattement de 40 % mentionné au 2^o du 3^o de l'article 158 du Code général des impôts.

16. INFORMATION SUR LES DÉLAIS DE PAIEMENT

En application des dispositions de l'article L. 441-6-1 du Code de commerce, le Conseil vous indique la décomposition, conformément aux modèles établis par l'arrêté du 20 mars 2017, des délais de paiement de nos fournisseurs et clients, faisant apparaître :

- les factures reçues non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu ;
- les factures émises non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu.

Article D. 441-4 I.-1 : Factures reçues non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu

	0 jour (indicatif)	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et plus)
(A) Tranches de retard de paiement						
Nombre de factures concernées		1 619,00				909
Montant total des factures concernées HT	9 454 867,80	3 411 013,31	436 695,86	37 306,21	1 280 299,50	5 165 314,88
Pourcentage du montant total des achats HT de l'exercice	3,30 %	1,19 %	0,15 %	0,01 %	0,45 %	1,80 %
Pourcentage du chiffre d'affaires HT de l'exercice						
(B) Factures exclues du (A) relatives à des dettes et créances litigieuses ou non comptabilisées						
Nombre des factures exclues						3
Montant total des factures exclues						1 083,20
(C) Délais de paiement de référence utilisés (contractuel ou délai légal - article L. 441-6 ou article L. 443-1 du Code de commerce)						
Délais de paiement utilisés pour le calcul des retards de paiement				Règle générale : 45 jours fin de mois	Transporteurs : 30 jours fin de mois	

Article D. 441-4 I.-2 : Factures émises non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu

	0 jour (indicatif)	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et plus)
(A) Tranches de retard de paiement						
Nombre de factures concernées		135,00				467
Montant total des factures concernées HT	25 275 093,87	2 673 821,45	298 796,38	867 871,79	29 345 694,02	33 186 183,64
Pourcentage du montant total des achats HT de l'exercice						
Pourcentage du chiffre d'affaires HT de l'exercice	6,90 %	0,73 %	0,08 %	0,24 %	8,02 %	9,06 %
(B) Factures exclues du (A) relatives à des dettes et créances litigieuses ou non comptabilisées						
Nombre des factures exclues		1				
Montant total des factures exclues		11 353,19				
(C) Délais de paiement de référence utilisés (contractuel ou délai légal - article L. 441-6 ou article L. 443-1 du Code de commerce)						
Délais de paiement utilisés pour le calcul des retards de paiement				Règle générale : 60 jours date de facture		

17. INJONCTIONS OU SANCTIONS PÉCUNIAIRES POUR DES PRATIQUES ANTICONCURRENTIELLES

Conformément à l'article L. 464-2 du Code de commerce, il est précisé que la Société n'a fait l'objet d'aucunes injonctions ou sanctions pécuniaires pour des pratiques anticoncurrentielles prononcées par l'Autorité de la concurrence et dont celle-ci a prescrit l'insertion dans le rapport annuel.

18. CAPITAL

18.1. Évolution du capital en 2019

Au 1^{er} janvier 2019, le capital de la Société s'élevait à 48 981 748,50 euros et était divisé en 32 654 499 actions au nominal de 1,50 euro chacune.

Au 31 décembre 2019, le capital social de la Société est inchangé et s'élève toujours à 48 981 748,50 euros, divisé en 32 654 499 actions de 1,50 euro nominal.

Capital au 31 décembre 2018	48 981 748,50
Nombre d'actions formant le capital au 31 décembre 2018	32 654 499
Nombre total de droits de vote théorique au 31 décembre 2018 ⁽¹⁾	64 443 731
Nombre total de droits de vote exerçable au 31 décembre 2018 ⁽¹⁾	64 423 944
Création d'actions nouvelles du 1 ^{er} janvier au 31 décembre 2019	0
Capital au 31 décembre 2019	48 981 748,50
Nombre d'actions formant le capital au 31 décembre 2019	32 654 499
Nombre total de droits de vote théorique au 31 décembre 2019 ⁽¹⁾	64 439 538
Nombre total de droits de vote exerçable au 31 décembre 2019 ⁽¹⁾	64 419 222

(1) Y compris les actions auto détenues (en position négociée).

18.2. Répartition du capital

La composition de l'actionnariat de la Société au 31 décembre 2019 est la suivante :

Actionnaire	Nombre d'actions	%	Nombre de droits de vote	%
Bouygues SA	31 543 222	96,60	63 086 444	97,93
Colas en actions	231 174	0,71	462 348	0,72
Colas Share	4 470	0,01	8 690	0,01
Public	855 317	2,62	861 740 ⁽¹⁾	1,34
Colas SA (autodétention)	20 316 ⁽¹⁾	0,06	/	/

(1) En position négociée.

18.3. Cours et volume de l'action

L'action Colas est cotée sur la marché Euronext Paris (compartiment A).

Il n'y a pas eu d'ajustement de cours de Bourse durant l'année 2019.

La valeur du titre à la Bourse de Paris a évolué en 2019 entre 131,60 euros au plus bas (08/03/2019) et 150,00 euros au plus haut (15/11/2019), pour clôturer l'année à 140,80 euros, soit une augmentation de 0,57 % par rapport au cours du 31 décembre 2018, à comparer à une variation de l'indice CAC 40 de +26,37 % et de l'indice SBF 120 de +25,24 % sur la même période.

18.4. Évolution du cours de Bourse

Année	Mois	Cours extrêmes		Nombre de titres échangés	Capitaux en millions d'euros
		+ haut	+ bas		
2017	Janvier	153,50	140,50	43 184	6,3
	Février	155,95	146,90	32 292	4,9
	Mars	159,00	153,00	23 316	3,6
	Avril	159,65	152,50	38 613	6,0
	Mai	160,50	154,15	26 497	4,2
	Juin	174,90	159,05	67 876	11,4
	Juillet	177,95	174,00	26 045	4,6
	Août	178,00	168,50	31 465	5,5
	Septembre	187,00	172,00	41 095	7,4
	Octobre	189,90	180,00	31 726	5,9
	Novembre	188,90	173,95	32 771	5,9
	Décembre	184,05	176,30	26 918	4,8
2018	Janvier	189,40	178,00	25 586	4,7
	Février	187,80	173,80	28 559	5,1
	Mars	184,80	175,60	34 134	6,2
	Avril	192,00	176,60	34 991	6,4
	Mai	190,20	177,80	27 275	5,0
	Juin	181,60	175,80	17 979	3,2
	Juillet	179,00	172,40	11 420	2,0
	Août	175,60	167,40	17 433	3,0
	Septembre	179,00	168,20	21 799	3,8
	Octobre	179,60	139,60	54 536	9,0
	Novembre	155,00	133,40	32 088	4,5
	Décembre	143,20	129,00	26 644	3,7
2019	Janvier	142,80	133,60	14 013	1,9
	Février	146,40	136,00	18 808	2,6
	Mars	140,00	131,60	18 605	2,5
	Avril	147,80	137,00	20 182	2,9
	Mai	139,60	133,00	17 200	2,3
	Juin	138,60	135,40	10 061	1,4
	Juillet	143,80	136,20	12 833	1,8
	Août	143,80	137,00	9 621	1,3
	Septembre	146,80	136,00	20 115	2,9
	Octobre	143,20	137,80	29 650	4,2
	Novembre	150,00	142,40	22 850	3,3
	Décembre	145,00	136,00	27 596	3,9

18.5. Programme de rachat d'actions

18.5.1. Utilisation au cours de l'exercice 2019 des autorisations de rachat d'actions conférées par l'Assemblée

Les Assemblées générales mixtes de la Société des 13 avril 2016, 11 avril 2017, 12 avril 2018 et 17 avril 2019 ont approuvé des programmes de rachat d'actions autorisant le Conseil d'administration, sur le fondement des articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce, à procéder à l'achat d'actions de la Société dans la limite de 1 % du nombre de titres composant le capital social, pour une durée de dix-huit mois. Cette autorisation a été utilisée par la Société au cours de l'exercice 2019 dans le cadre d'un contrat de liquidité.

Le tableau ci-après établi conformément à l'article L. 225-211 du Code de commerce récapitule les opérations effectuées dans le cadre de ces opérations au cours de l'exercice 2019 :

OPÉRATIONS EFFECTUÉES PAR COLAS SUR SES PROPRES TITRES AU COURS DE L'EXERCICE 2019⁽¹⁾

Nombre d'actions détenues par la Société au 31 décembre 2018	19 093
Nombre d'actions achetées au cours de l'exercice 2019	10 303
Nombre d'actions vendues au cours de l'exercice 2019	9 080
Nombre d'actions détenues par la Société au 31 décembre 2019 ⁽¹⁾	20 316
Cours moyens des achats sur l'exercice 2019 (en euros)	138,92
Cours moyens des ventes sur l'exercice 2019 (en euros)	140,46
Valeur (évaluée au cours d'achat) des actions détenues par la société au 31 décembre 2019 (en euros)	3 027 856
Valeur nominale des actions détenues par la société au 31 décembre 2019 (en euros)	30 474

(1) En position négociée.

DÉTAIL DES OPÉRATIONS EN FONCTION DE LEURS FINALITÉS

Annulation d'actions

Nombre d'actions annulées au cours de l'exercice 2019	-
Réallocations éventuelles à d'autres objectifs	-
Nombre d'actions détenues par la Société au 31 décembre 2019	20 316

Contrat de liquidité

Nombre d'actions achetées au cours de l'exercice 2019 ⁽¹⁾	10 303
Nombre d'actions vendues au cours de l'exercice 2019 ⁽¹⁾	9 080
Nombre d'actions détenues par la Société au 31 décembre 2019 dans le cadre du contrat de liquidité ⁽¹⁾	20 316

(1) En position négociée.

18.5.2. Descriptif du nouveau programme de rachat d'actions proposé au vote de l'Assemblée générale mixte du 22 avril 2020

En application des articles 241-2 et 241-3 du Règlement général de l'AMF, la Société présente ci-après le descriptif du programme de rachat qui sera soumis à l'approbation de l'Assemblée générale mixte du 22 avril 2020. Ce programme se substituera à celui autorisé par l'Assemblée générale mixte du 17 avril 2019 dans sa dix-neuvième résolution.

CARACTÉRISTIQUES DU PROGRAMME DE RACHAT D'ACTIONS 2020

Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> - Annulation des éventuelles actions rachetées - Assurer la liquidité et animer le marché du titre de la Société par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement agissant dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à une charte de déontologie reconnue par l'AMF, étant précisé que la réalisation de ces objectifs devra se faire dans le respect de la législation et réglementation en vigueur
Modalités d'utilisation du programme	L'achat d'actions s'effectuera par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement agissant dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à une charte de déontologie reconnue
Part maximale du capital visé	326 545 actions, soit 1,0 % du capital actuel
Prix maximum d'achat	180 euros/action
Montant maximal payable par la Société	58 778 100 euros sur la base du prix maximal d'achat
Modalités de financement	Colas se réserve la possibilité d'utiliser une partie de sa trésorerie disponible ou de recourir à l'endettement, à court et moyen terme, pour les besoins additionnels qui excéderaient son autofinancement
Calendrier de l'opération	18 mois à compter de l'autorisation par l'Assemblée générale mixte du 22 avril 2020, soit jusqu'au 22 octobre 2021

Le Conseil d'administration

Événement survenu depuis l'arrêté des comptes – Épidémie de Covid-19

Début janvier 2020, la découverte d'un nouveau coronavirus (SARS-CoV-2) a été annoncée par les autorités sanitaires chinoises et l'OMS. Ce virus circule activement dans un grand nombre de pays, ce qui conduit les autorités gouvernementales à prendre des mesures restrictives.

Tout en assurant une continuité de l'activité dès lors qu'elle est possible, le groupe Colas privilégie la santé de ses collaborateurs et veille à respecter les mesures restrictives en vigueur dans les pays où il exerce ses activités.

L'épidémie de Covid-19 aura un impact sur les activités du groupe Colas. Ainsi les perspectives décrites au point 14 du rapport de gestion arrêté par le Conseil d'administration du 18 février 2020 seront affectées par l'impact que l'épidémie de Covid-19 aura sur les activités du Groupe. Cet impact, qu'il n'est pas possible de quantifier à la date de l'enregistrement du présent rapport annuel, dépendra de multiples facteurs, et notamment de l'étendue et de la durée de l'épidémie, des mesures de prévention et d'accompagnement décidées par les gouvernements des pays concernés, des conditions d'éligibilité des collaborateurs au chômage partiel, de la durée d'interruption des chantiers, ainsi que de la disponibilité des maîtrises d'ouvrage, des maîtrises d'œuvre, des fournisseurs, prestataires et sous-traitants.

En raison de ces incertitudes, le groupe Colas suspend ses objectifs jusqu'à ce que la situation se clarifie.

Le Directeur Général

Résultats de la Société au cours des cinq derniers exercices

en milliers d'euros	2015	2016	2017	2018	2019
Capital en fin d'exercice					
Capital social	48 982	48 982	48 982	48 982	48 982
Nombre d'actions émises	32 654 499	32 654 499	32 654 499	32 654 499	32 654 499
Nombre d'obligations convertibles en actions	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant
Opérations et résultat de l'exercice					
Chiffre d'affaires hors taxes	406 077	267 083	275 547	277 238	321 251
Résultat avant impôt, amortissements et provisions	1 617	261 809	159 634	424 229	239 595
Impôt sur les bénéfices	(32 709)	5 590	19 605	3 810	14 039
Participation des salariés au titre de l'exercice	228	1 109	727	1 803	907
Résultat après impôt, amortissements et provisions	104 980	249 623	163 234	386 086	210 160
Résultat distribué	177 967	267 767	267 767	181 232	208 989 ⁽¹⁾
Résultats par action (en euros)					
Résultat après impôt mais avant amortissements et provisions	1,05	7,85	4,29	12,87	6,91
Résultat après impôt, amortissements et provisions	3,21	7,64	5,00	11,82	6,44
Dividende attribué à chaque action	5,45	8,20	8,20	5,55	6,40 ⁽¹⁾
Personnel					
Effectif moyen	334	356	415	485	485
Montant de la masse salariale	47 519	52 939	52 007	59 057	58 778
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux (sécurité sociale...)	18 238	19 464	18 250	18 736	20 071

(1) Sous réserve de l'approbation par l'Assemblée générale du 22 avril 2020.

Le Conseil d'administration

