

RAPPORT SPÉCIAL DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

RENDANT COMPTE DES CONDITIONS DE PRÉPARATION ET D'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL ET DES PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE MISES EN PLACE DANS LA SOCIÉTÉ (ARTICLES L. 225-37 ET L. 225-68 DU CODE DE COMMERCE)

Mesdames, Messieurs,

Conformément aux articles L. 225-37 et L. 225-68 du Code de commerce, je vous rends compte des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil et des procédures de contrôle interne en place dans votre société. Ce rapport a été préparé sur la base de contributions de l'ensemble des directions de la société. Il a été rédigé par le Secrétaire Général et le Président-Directeur Général de Colas, présenté au Comité des comptes et approuvé par le Conseil d'administration dont la réunion s'est tenue le 23 février 2015.

Le Conseil d'administration

Présentation générale de l'organisation du Conseil d'administration

COMPOSITION

À la date du Conseil d'administration du 23 février 2015, votre Conseil était composé de huit Administrateurs :

| | |
|-----------|--|
| Messieurs | Hervé Le Bouc – Mandataire social |
| | François Bertière |
| | Olivier Bouygues |
| Madame | Martine Gavelle – Administrateur indépendant |
| Monsieur | Jean-François Guillemin |
| Madame | Colette Lewiner – Administrateur indépendant |
| Monsieur | Philippe Marien, représentant permanent de la société Bouygues |
| Madame | Catherine Ronge – Administrateur indépendant |

Les Administrateurs sont nommés par l'Assemblée Générale pour une durée de deux ans.

ÉVOLUTION DE LA COMPOSITION DU CONSEIL EN 2014

L'Assemblée Générale du 15 avril 2014 a ratifié la nomination faite à titre provisoire par le Conseil d'administration du 24 février 2014 de Madame Martine Gavelle en remplacement de Monsieur Thierry Montouché, démissionnaire, et renouvelé le mandat de deux Administrateurs, Messieurs Jean-François Guillemin et Gilles Zancanaro. Il est rappelé que, lors du Conseil d'administration du 24 février 2014, Messieurs Christian Balmes, Louis Gabanna, Thierry Genestar, Jacques Leost, Thierry Montouché et Jean-Claude Tostivin ont démissionné de leur mandat d'Administrateur.

Lors du Conseil du 27 août 2014, sur proposition du Président et à l'unanimité des Administrateurs présents et représentés, Madame Catherine Ronge a été cooptée en remplacement de Monsieur Gilles Zancanaro, démissionnaire. Ce mandat, s'il est ratifié par l'Assemblée Générale du 14 avril 2015, prendra fin lors de l'Assemblée Générale à réunir en 2016, appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2015.

RÉSOLUTIONS CONCERNANT LA COMPOSITION DU CONSEIL PROPOSÉES À L'ASSEMBLÉE

Il est proposé à l'Assemblée Générale du 14 avril 2015 :

- de ratifier le mandat de Madame Catherine Ronge pour la durée restant du mandat à courir, soit lors de l'Assemblée Générale à réunir en 2016, appelée à statuer sur les comptes de 2015 ;
- de renouveler pour une période de deux ans les mandats de six Administrateurs, Messieurs Hervé Le Bouc, François Bertière, Olivier Bouygues, Mesdames Martine Gavelle, Colette Lewiner et la société Bouygues.

Si l'Assemblée Générale du 14 avril 2015 approuve ces sept résolutions, le Conseil d'administration sera alors composé de huit Administrateurs :

- Monsieur Hervé Le Bouc – Mandataire social
- Monsieur François Bertière
- Monsieur Olivier Bouygues
- Madame Martine Gavelle – Administrateur indépendant
- Monsieur Jean-François Guillemin
- Madame Colette Lewiner – Administrateur indépendant
- Monsieur Philippe Marien, représentant permanent de la société Bouygues
- Madame Catherine Ronge – Administrateur indépendant

Le Conseil sera composé de trois femmes sur huit Administrateurs, conformément aux dispositions de la loi du 27 janvier 2011. Madame Martine Gavelle, Madame Colette Lewiner et Madame Catherine Ronge sont reconnues comme Administrateurs indépendants par le Conseil.

Conformément au Code Afep-Medef et aux engagements pris début 2014, la part d'Administrateurs indépendants est supérieure à un tiers, seuil minimum recommandé dans les sociétés contrôlées.

CONFLITS D'INTÉRÊTS POTENTIELS

Chaque Administrateur veille à ne pas exercer d'activité qui le placerait dans une situation de conflit d'intérêts avec la société. Notamment, un Administrateur ne cherche pas à détenir un intérêt ou à investir dans une entreprise, qu'elle soit cliente, fournisseur ou concurrente de la société, si cet intérêt ou investissement est de nature à influencer sur son comportement dans l'exercice de ses fonctions d'Administrateur.

Les Administrateurs et mandataires sociaux s'engagent à informer le Conseil d'administration de toute situation de conflit d'intérêts, même potentielle, entre leurs devoirs à l'égard de la société et leurs intérêts privés et/ou d'autres devoirs. Les Administrateurs s'engagent à ne pas prendre part au vote sur toute délibération les concernant directement ou indirectement. Si la situation l'exige, l'Administrateur concerné peut être amené à ne pas assister aux réunions du Conseil d'administration le temps des délibérations et, le cas échéant, du vote des résolutions et à ne pas avoir accès aux documents et informations portés à la connaissance des autres Administrateurs à ce sujet.

Le rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés rend compte des conventions et engagements qui ont été soumis à l'autorisation du Conseil et pour lesquels des Administrateurs se sont abstenus de prendre part au vote étant donné l'existence de conflits d'intérêts actuels ou potentiels.

RÉUNIONS

Le Conseil d'administration se réunit cinq fois par an en séance ordinaire (février, mai, août, novembre et janvier). En février, le Conseil arrête les comptes de l'exercice précédent ; en août, il s'informe sur l'activité du premier semestre et examine les comptes du premier semestre, analyse l'activité et les résultats estimés de l'exercice ; en mai et novembre, il examine les indicateurs d'activité et de résultats intermédiaires et, en janvier, le plan d'affaires à trois ans. L'ordre du jour du Conseil des séances ordinaires est divisé en général en trois parties : activité et perspectives ; examen des comptes ; questions juridiques. Un dossier consacré à ces questions est remis à chaque Administrateur.

PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

Le Conseil d'administration a opté pour la non-dissociation des fonctions de Président et de Directeur Général. L'âge limite du Président-Directeur Général, Directeur Général ou Directeur Général Délégué est fixé à 67 ans. Lorsque le Président-Directeur Général, Directeur Général ou Directeur Général Délégué atteint l'âge de 65 ans, son mandat est soumis à confirmation par le Conseil d'administration, à sa plus prochaine réunion, pour une durée maximale d'une année. Son mandat peut ensuite être renouvelé pour une deuxième période d'une année, jusqu'à ce qu'il atteigne l'âge de 67 ans, date à laquelle il est démissionnaire d'office.

COMITÉS

Le Conseil est assisté dans l'exécution de sa mission par un Comité des comptes, un Comité de sélection et des rémunérations et un Comité éthique. Les attributions et les règles de fonctionnement sont définies par le règlement intérieur du Conseil.

Créé en février 2003, le Comité des comptes se réunit quatre fois par an pour examiner les comptes consolidés et sociaux préalablement aux réunions du Conseil d'administration. Le Comité des comptes était composé depuis le 24 février 2014 jusqu'au 27 août 2014 de Messieurs Philippe Marien (président), Gilles Zancanaro et Madame Colette Lewiner. Depuis le 27 août 2014, il est composé de Monsieur Philippe Marien (président du comité), Madame Colette Lewiner et Madame Catherine Ronge.

Il a pour mission d'aider le Conseil à veiller à l'exactitude, la fiabilité et la sincérité de ces comptes et à la qualité de l'information qui est diffusée notamment vers les actionnaires. Il examine les comptes semestriels et annuels et les comptes internes au 31 mars et au 30 septembre. Il veille à la pertinence des méthodes et principes comptables, examine les principaux risques financiers, les systèmes de contrôle interne et émet des recommandations. Enfin, il pilote l'attribution des mandats de commissariat aux comptes et est informé de leurs plans d'intervention et de leurs recommandations.

Créé le 17 avril 1991, le Comité de sélection et des rémunérations a pour mission de proposer au Conseil la rémunération à allouer au Président-Directeur Général ainsi que les avantages mis à sa disposition et d'examiner périodiquement les questions relatives à la composition, à l'organisation et au fonctionnement du Conseil d'administration, en vue de faire des propositions à ce dernier. Il est composé de Monsieur Jean-François Guillemin et Madame Colette Lewiner, présidente avec voix prépondérante.

Créé le 25 novembre 2009, le Comité éthique a pour mission d'examiner les cas d'alertes ou de situations qui pourraient présenter des risques. Il est composé de Messieurs Jean-François Guillemin et François Bertièrre.

Bilan de l'activité du Conseil d'administration pour l'exercice 2014

Au cours de l'exercice 2014, le Conseil s'est réuni à sept reprises. Le taux moyen de présence des Administrateurs en séances ordinaires a été de 94 %.

Les éléments essentiels relatifs à ces sept réunions du Conseil sont les suivants :

Le Conseil du 15 janvier 2014 a examiné le plan d'affaires à trois ans pour la période 2014 à 2016 (prévisions et plans d'actions opérationnels).

Le Conseil du 24 février 2014 a arrêté les comptes annuels après rapport du Comité des comptes, pris connaissance des états financiers, fixé le montant et les modalités de paiement du dividende, approuvé la note d'information du programme de rachat d'actions et décidé de proposer à l'Assemblée Générale la cooptation d'un Administrateur et le renouvellement du mandat de deux Administrateurs. Ont été examinés l'activité et les résultats de 2013, l'évolution de chacune des activités du Groupe, les orientations stratégiques et les perspectives 2014, le carnet de commandes, le potentiel industriel et la stratégie future, les investissements de l'année, le budget d'investissements de l'exercice 2014, les résultats en matière de sécurité. Les comptes sociaux et consolidés ont été arrêtés avec le projet d'affectation des résultats ainsi que la rémunération du Président, le montant et la répartition des jetons de présence dans le cadre de l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale, et l'Assemblée Générale Mixte a été convoquée. Le rapport spécial du Président rendant compte des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil et des procédures de contrôle interne mises en place dans la société a été approuvé. Une cartographie des risques mise à jour sur la totalité du périmètre Colas a été présentée.

Le Conseil du 15 avril 2014 s'est réuni en urgence pour modifier la huitième résolution à approuver par l'Assemblée Générale se tenant le 15 avril (autorisation à donner au Conseil d'administration en vue de permettre à la société d'intervenir sur ses propres actions) afin que les rachats d'actions de la société puissent être utilisés, notamment pour animer le marché et assurer la liquidité du titre Colas par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement agissant en toute indépendance. Le Conseil a modifié le descriptif du programme d'actions, le rapport sur les résolutions à présenter à l'Assemblée Générale et amendé la huitième résolution.

Le Conseil du 12 mai 2014 a examiné la situation de la société et de ses filiales au premier trimestre 2014. Un projet d'acquisition a été examiné.

Le Conseil du 27 août 2014 a examiné la situation de la société et de ses filiales au premier semestre 2014, le carnet de commandes, fait un point sur les investissements, arrêté les comptes consolidés au 30 juin 2014. Un point a été fait sur une acquisition en cours.

Le Conseil du 7 octobre 2014 a autorisé la restructuration d'une opération de titrisation de créances commerciales (élargissement du nombre de banques et du nombre de filiales participantes).

Lors du Conseil du 7 novembre 2014 ont été examinés l'activité au troisième trimestre 2014 et les comptes intermédiaires à fin septembre 2014. Une opération d'échange d'actifs d'une taille limitée (chiffre d'affaires inférieur à 100 millions d'euros) a été examinée.

Fonctionnement des comités mis en place par le Conseil

LE COMITÉ DES COMPTES

Le Comité des comptes s'est réuni à quatre reprises, les 19 février, 25 avril, 21 août et 4 novembre 2014. Le taux de présence des membres a été de 85 %. Au cours de ces réunions, le Comité a notamment examiné les méthodes comptables, le périmètre de consolidation, les faits marquants et l'information sectorielle.

En février ont été passés en revue les faits significatifs, les opérations significatives de l'exercice, l'évolution des règles et méthodes comptables, les variations de périmètre, l'information sectorielle, les chantiers significatifs, les créances clients, les litiges et contentieux, un point sur les impôts différés et les résultats des tests d'impairment. Les honoraires des Commissaires aux comptes ont été examinés par secteurs opérationnels. Une cartographie des risques actualisée ainsi que le programme d'audit interne 2014 et son avancement ont été présentés.

En avril, les faits significatifs du trimestre, et notamment l'impact de la comptabilisation de la cession des titres Cofiroute, l'évolution des règles comptables, et notamment l'application des nouvelles normes de consolidation IFRS 10, 11 et 12, les variations de périmètre et leurs impacts, quelques chantiers significatifs ont été passés en revue, ainsi que les travaux et conclusions des missions d'audit interne.

En août, le Comité a examiné l'information sectorielle, le chiffre d'affaires et le résultat opérationnel, les actifs non courants, a fait

une revue actualisée de certains grands chantiers, des créances, des litiges et contentieux. Les Commissaires aux comptes ont présenté leur approche d'audit pour 2014. Un point d'avancement de l'audit interne 2014 a été présenté ainsi que les résultats de mission de suivi.

En novembre, une revue des comptes consolidés au 30 septembre 2014 a été faite : faits significatifs (évolution de l'activité raffinage avec l'annonce d'un plan de sauvegarde de l'emploi post-clôture), variations de périmètre. Les points particuliers examinés ont concerné le fonds de pension de Colas Rail Ltd et le contrat du PFI de Portsmouth. Une revue de chantiers significatifs a été faite. L'avancement du programme d'audit et le plan d'audit pour l'exercice 2015 ont été communiqués.

Lors de ces quatre réunions, le Comité des comptes a recommandé au Conseil d'administration d'arrêter les comptes sans modification ni remarque.

LE COMITÉ DE SÉLECTION ET DES RÉMUNÉRATIONS

Il s'est réuni en février 2014 pour examiner la rémunération de Monsieur Hervé Le Bouc, Président-Directeur Général, et faire ses recommandations.

Le Contrôle interne de la société

La société Colas, en tant que société de tête d'un groupe de 62 sociétés principales réparties dans 33 pays, met en œuvre des procédures de contrôle interne au service de ses orientations stratégiques pour une bonne maîtrise des opérations et des risques qui y sont associés, qu'ils soient opérationnels, financiers ou juridiques. L'objectif est de s'assurer que les informations comptables et financières reflètent avec sincérité l'activité de la société et du Groupe, et de veiller à ce que les actes de gestion, la réalisation des opérations et le comportement des collaborateurs s'inscrivent dans le respect de la réglementation et des règles et principes directeurs auxquels la société Colas se conforme. La maîtrise des risques a toujours été un principe de gestion important au sein de Colas, chez les dirigeants et au sein de l'encadrement qui s'appuient sur des principes et des dispositifs appliqués depuis longtemps.

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

Référentiel

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

Périmètre d'application du contrôle interne

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

Organisation du contrôle interne, pilotage et surveillance du dispositif

L'ORGANISATION DU GROUPE ET DU CONTRÔLE INTERNE

Principes d'organisation

- une activité filialisée : la quasi-totalité de l'activité est réalisée par des filiales en très forte majorité détenues à 100 % par Colas société mère ;
- une forte décentralisation, afin de placer la prise de décision au niveau le plus pertinent et efficace : l'organisation repose sur un nombre limité de niveaux hiérarchiques, en général trois niveaux principaux de responsabilité. Chaque responsable exerce ses fonctions dans le cadre de délégations de pouvoirs données aux responsables opérationnels et fonctionnels à différents niveaux hiérarchiques qui s'exercent dans le cadre de directives générales ;
- une responsabilité économique et financière qui s'exerce dans le cadre d'entités juridiques indépendantes (identité de périmètre juridique et financier) ;
- un contrôle régulier, périodique, des actions et des résultats par rapport à des objectifs définis et suivis dans des documents élaborés à dates régulières sur la base de principes, de règles et de procédures de gestion communs et identiques qui sont suivis par la totalité des sociétés et des collaborateurs du Groupe ;
- des outils de gestion intégrée facilitant le suivi et le contrôle des activités de production grâce à des logiciels assurant l'ensemble des fonctions de gestion et comptabilité, complétés par un logiciel pour les opérations de reporting et de consolidation. L'outil logiciel déployé dans l'ensemble des filiales routières françaises couvre les opérations, de la prise d'affaire à sa réalisation en passant par la budgétisation, incluant la gestion des achats. Le logiciel est interfacé avec les outils industriels et les matériels de production. Il doit permettre une plus forte efficacité et un contrôle facilité dans les unités de profit. L'uniformisation des systèmes d'information utilisés traitant de la comptabilité, des finances et des ressources humaines se poursuit. Un logiciel unique est opérationnel en France métropolitaine depuis le 1er janvier 2005. Une mise à jour majeure de l'outil et des processus associés est en cours. À l'international, le nombre de logiciels, dans ces domaines, est progressivement réduit autour de quelques solutions et va bénéficier des travaux menés en métropole.

Organisation de l'activité

En France comme à l'international, l'activité est réalisée par des centres de travaux ou des unités industrielles qui opèrent sur un territoire géographiquement défini (par exemple, un département en France), dirigés chacun par un responsable opérationnel et ses équipes qui visent à atteindre des objectifs financiers et qualitatifs. Ces centres sont fédérés par des filiales régionales (en France) et/ou nationales (à l'International). Ces filiales sont dotées chacune d'un organe de direction – en général, président-directeur général et directeurs fonctionnels en charge d'animer, de développer et de contrôler l'ensemble de l'activité de leur société.

En 2014, trois Directions Générales ont animé, supervisé et contrôlé les filiales selon la répartition suivante :

- Routes Métropole, Étanchéité ;
- Amérique du Nord ;
- International (hors Amériques), Sécurité signalisation, Pipeline ;

Les activités Ferroviaire et Raffinage sont rattachées directement au Président-Directeur Général.

Principales procédures de contrôle interne

L'ensemble des filiales et les Directeurs Généraux bénéficient de l'assistance des directions fonctionnelles de Colas qui apportent leur expertise (achats, audit interne, comptabilité et consolidation, commercial, communication, environnement, finance, juridique, marketing, matériel, recherche et développement, ressources humaines, risques et assurances, et systèmes d'information). Ces directions définissent et font évoluer les règles et les procédures du Groupe dans leur domaine. Elles travaillent en étroite collaboration avec les directeurs fonctionnels des filiales. Des réunions rassemblent au moins une ou plusieurs fois par an tous les responsables d'une discipline du Groupe afin d'échanger, de diffuser l'information, de mettre à jour les connaissances.

Les collaborateurs des filiales ont accès aux « principes de gestion du Groupe », formalisés dans un livret qui reprend les règles, procédures et principes de conduite essentiels applicables dans le Groupe et traduit les valeurs qui définissent l'esprit et la culture Colas, complétés par un code d'éthique et des programmes de conformité élaborés par Bouygues, société mère, que la société s'engage à appliquer pleinement.

Dans ce contexte, l'ensemble des dirigeants s'attache à ce que le contrôle interne soit au centre des préoccupations des collaborateurs dans les sociétés qui constituent le Groupe (anciennes ou nouvelles). La stratégie menée depuis de nombreuses années est une stratégie de croissance et de développement conduite avec prudence, rigueur et maîtrise. Le principe de transparence du contrôle interne aide au respect de ces « principes de gestion du Groupe ». Le partage de ces principes s'appuie sur la compétence des collaborateurs qui, pour un grand nombre, ont une forte ancienneté, engendrée par un système basé sur la promotion interne régulière, ou qui ont rejoint le Groupe suite aux nombreuses acquisitions réalisées et partagent ces valeurs, déjà présentes dans les sociétés ou acquises après leur entrée dans le Groupe.

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

Pilotage et contrôle des opérations

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

La nature de l'activité routière ou des activités de Spécialités conduit le Groupe à prendre en commande, réaliser et comptabiliser environ 100 000 chantiers dans l'année. Aux milliers de chantiers de petite taille et de courte durée s'ajoutent quelques grands chantiers en France et surtout à l'international. Les études et la prise de commandes sont sous la responsabilité des respon-

sables d'exploitation en charge de 800 unités d'exploitation de travaux et 2 000 unités de production de matériaux réparties à travers le monde. Les soumissions à des marchés de taille importante ou exceptionnels par leur nature ou leur complexité, ainsi que les projets dans un nouveau pays (ces éléments sont définis dans les procédures internes et/ou dans les délégations de pouvoirs) ou les soumissions à des appels d'offres pour des opérations de longue durée comme des délégations de services publics (concessions, PPP, PFI) doivent être soumis à l'approbation préalable d'une commission de marchés de la filiale, de la Direction Générale en charge de la zone géographique ou de la Direction Générale de Colas. En 2014, 50 commissions de marchés Direction Générale se sont réunies pour examiner les conditions de réponse à des appels d'offres. Des outils informatiques dédiés permettent un suivi de performances des chantiers. Les contrôles de validité sont sous la responsabilité des organes de direction des filiales du Groupe. Les contrats dont le chiffre d'affaires à terminaison est supérieur à 20 millions d'euros font l'objet d'un reporting du Comité des comptes deux fois par an.

• 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 (quatre présentations ont été faites en 2014) et font l'objet d'un examen préalable avant présentation au Conseil d'administration de la filiale réalisant l'acquisition ou la cession.

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

- la sécurité et la santé : la sécurité au travail et durant le transport des collaborateurs est une priorité pour chaque société du Groupe. Un système de contrôle, de suivi et de reporting de ces indicateurs est organisé ;
- l'environnement : les réglementations environnementales font l'objet de vérifications régulières de leur respect. Les obtentions des certifications ISO de qualité et environnementales se poursuivent avec l'objectif d'une certification pour l'ensemble des installations industrielles. Des systèmes d'analyse (check-lists mondialisées) sont mis en place et donnent lieu à la consolidation de plans d'actions. Une Direction Environnement au niveau de Colas société mère dispose d'un réseau de correspondants dans les filiales. Elle veille à faire appliquer les orientations définies par la Direction Générale en laissant une large autonomie aux filiales pour s'adapter au mieux à chaque problématique spécifique locale ;
- l'éthique : dans le domaine du respect de l'éthique et de l'intégrité, des règles sont établies et énoncées depuis de nombreuses années, reprises dans un fascicule des principes de conduite et rappelées en première page d'un fascicule des principes de gestion et du code d'éthique du groupe Bouygues (dont Colas fait partie) diffusé aux collaborateurs. Compte tenu

de la forte décentralisation des métiers et du très grand nombre de collaborateurs en capacité de contracter notamment avec les clients publics, les risques liés à l'éthique ne peuvent être éradiqués avec une totale certitude. C'est pourquoi des dispositifs de formation, de rappels de formation et de contrôle sont dispensés régulièrement selon des programmes qui visent à couvrir la totalité des filiales.

- Des séminaires de formation ont été organisés par la Direction Juridique de Colas SA dans le cadre d'un plan pluriannuel visant à couvrir l'ensemble du Groupe.

En 2014, sept journées de formation sur l'éthique et la responsabilité pénale des dirigeants (actualisation des connaissances ou formation complète) ont été dispensées : une pour Aximum, une pour les cadres supérieurs de Colas Rail, deux dans l'Océan Indien pour GTOI, SCPR, Prefaco et Colas Mayotte, une pour la République tchèque, une pour Colas Rail UK, une au Canada pour les cadres supérieurs des filiales opérant hors Québec.

Ces actions Groupe seront poursuivies en 2015. Ainsi le programme de formation par la Direction Juridique du Groupe comprendra des séminaires pour les filiales implantées à Djibouti, au Maroc, à l'île Maurice, à Madagascar, au Royaume-Uni, en Suisse, en Belgique et en Hongrie. Plusieurs formations sont également programmées pour une population plus large que celle des cadres supérieurs en ce qui concerne Colas Rail.

- En Métropole, en complément des interventions programmées lors des Universités Colas et des formations assurées par la Direction Juridique de Colas SA, des formations spécifiques sont dispensées dans les filiales à destination des managers et de l'encadrement intermédiaire opérationnel et fonctionnel. Le sujet éthique est systématiquement abordé lors des Comités de Direction des filiales, réunions régionales et de chefs d'établissement.

· À l'international (hors Amérique du Nord), des informations et formations à destination des principaux managers sont organisées dans la plupart des zones où le Groupe est implanté. Ces formations seront renforcées en 2015 avec le concours de la Direction Juridique de Colas SA en élargissant la population touchée (encadrement opérationnel et fonctionnel).

- Les filiales en Amérique du Nord ont un programme spécifique de communication et de formation sur les sujets d'éthique.

Aux États-Unis, un nouveau code de conduite (« The Right Turn ») a été élaboré et a fait l'objet d'une diffusion à l'ensemble des collaborateurs dans chaque filiale. Cette diffusion a été accompagnée d'une formation à destination de managers et d'une partie de l'encadrement de chantier sur les risques de corruption, les cadeaux et actes de courtoisie excessifs. Cette formation a été validée par la Direction Juridique du Groupe lors des interventions chez Branscome et HRI.

Fin 2013, début 2014, un expert externe a conduit des formations de deux heures sur les lois antitrust dans chaque filiale.

Deux séminaires sur l'éthique de quatre heures ont également été réalisés en interne lors des Universités Colas d'Amérique du Nord. En parallèle, chaque filiale organise régulièrement des sessions locales de formation sur les sujets éthiques.

Le programme de formation online sur l'éthique s'est également poursuivi en 2014. Tous les employés des filiales aux États-Unis possédant une adresse e-mail ont ainsi été sollicités sur la base d'un questionnaire trimestriel abordant les thèmes de la fraude, des conflits d'intérêts, de la discrimination, du comportement au travail, de la sécurité informatique.

La promotion de la hotline spécifique d'appel anonyme est assurée par un affichage dans les bureaux et lieux d'embauche. Des cartes indiquant les numéros d'appel et site Web dédiés ont également été distribués.

En 2014, plus de 21 alertes ont été traitées aux États-Unis.

Au Canada, l'élaboration et la finalisation d'une seconde version de formation à l'éthique ont été menées en début d'année 2014, mettant plus particulièrement l'accent sur les conflits d'intérêts, la corruption et le devoir d'alerte mais également sur la législation canadienne concernant la concurrence. Treize formations de ce type ont été réalisées au cours de l'année.

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

Les principaux documents, procédures et outils utilisés pour la remontée des informations comptables et financières sont basés sur une comptabilité à l'engagement, qui permet de suivre les prix de revient par chantier et d'élaborer des rapports d'activité par filiale et/ou pays et des tableaux mensuels de résultats après impôt (périodicité mensuelle pour les filiales et le Groupe) qui sont consolidés et permettent, le 15 de chaque mois suivant le mois d'activité, de connaître notamment le chiffre d'affaires, le carnet de commandes, les principaux indicateurs financiers et le résultat net consolidé du Groupe. Ces chiffres sont comparés mensuellement, au niveau de chaque filiale et de chaque Direction Générale, avec les budgets élaborés deux fois dans l'année et les bilans et comptes de résultats trimestriels. La trésorerie ou l'endettement net sont réalisés sur une base journalière pour l'ensemble Métropole et sur une base mensuelle pour le Groupe. Ces chiffres sont rapprochés avec les prévisions mensuelles sur un horizon de trois mois. Des réunions avec les principaux dirigeants en charge de l'exploitation des filiales sont organisées tout au long de l'année pour analyser l'évolution de l'activité, de la conjoncture, de la stratégie ainsi que des questions d'actualité.

La Direction de la Comptabilité et de la Consolidation est en charge de la production et de l'analyse des informations financières et comptables consolidées. Elle assure la définition et le suivi des procédures, des règles et méthodes comptables dans le respect des normes IFRS. Pour les comptes 2014, 459 liasses de consolidation ont été traitées pour un périmètre de 580 entités. Les moyens humains comprennent 14 personnes pour Colas, environ 200 personnes dans les sièges de filiales métropolitaines, 450 en agences et, à l'international, environ 150 personnes dans les sièges et 300 en agences ou sur chantiers, soit au total plus de 1 100 personnes.

En France et à l'international, la gestion de la trésorerie est, chaque fois que cela est possible, centralisée. Les flux financiers en métropole ou à l'international font l'objet de procédures pour en assurer la sécurisation et réduire au maximum les risques de fraude.

• Procédure de couverture des risques par les assurances

La politique de gestion des risques est centrée sur les hommes, les actifs de production et de transport, les chantiers et les produits fabriqués. Ces risques sont identifiés, analysés, en privilégiant une méthode de retour d'expérience. La prévention constitue l'axe majeur de travail pour diminuer la fréquence et l'intensité des sinistres. La politique intègre également la notion, importante dans les métiers de Colas, de fractionnement des chantiers tant routiers que ferroviaires. Les enseignements issus des sinistres observés font l'objet d'une diffusion systématique et aussi large que possible, aussi bien verticale que transversale. Les risques sont suivis par les directions fonctionnelles, en particulier la direction juridique de chaque filiale sous l'autorité de son président. Ces risques sont systématiquement répertoriés sur une base de données mise à jour en temps réel par les filiales. La Direction des Risques et Assurances de Colas société mère supervise et apporte, chaque fois que cela est nécessaire, son expertise à la gestion de ces risques. Les risques estimés sont gérés à tous les niveaux par la prévention, le transfert juridique du risque, la conservation du risque ou l'assurance du risque. Les risques principaux sont obligatoirement assurés. Le transfert à l'assurance est conditionné en fonction de la définition et de l'évaluation du risque (probabilité de survenance du dommage). L'assurabilité du risque reste assujettie aux contraintes du marché de l'assurance. Certains risques sont assurés par des polices Groupe gérées par Colas sur la base d'informations des filiales ; d'autres peuvent être couverts facultativement dans le cadre de polices existantes (il appartient aux filiales d'adhérer à ces polices) ; enfin, à l'international, certaines polices d'assurance sont souscrites localement, soit pour répondre à la législation locale, soit pour couvrir des risques de fréquence nécessitant une gestion de proximité. Les assurances de responsabilité garantissent les dommages aux tiers et recouvrent principalement l'assurance automobile obligatoire, la responsabilité civile travaux, produit, exploitation et décennale. Les montants de garantie sont adaptés aux risques encourus et sont généralement supérieurs à 5 millions d'euros. Les assurances de dommages aux biens couvrent les dommages qui pèsent sur les éléments d'actifs du patrimoine des sociétés. Les montants de garantie sont généralement égaux à la valeur des biens. Pour les ouvrages en cours de construction, une assurance spécifique est souscrite quand il existe une obligation contractuelle.

PILOTAGE ET SURVEILLANCE DU DISPOSITIF

Colas a poursuivi en 2014 les travaux d'adaptation et d'amélioration permanente de ses procédures de contrôle interne.

État de la démarche de contrôle interne

Cette démarche a été initiée en septembre 2007 en étroite collaboration avec la société Bouygues, société mère. Dans le cadre d'un planning de trois ans, la démarche a consisté à recenser et examiner le dispositif de contrôle interne existant et

à y apporter les développements et améliorations nécessaires pour obtenir un système de contrôle interne qui couvre l'ensemble des sociétés du groupe Colas. Cette démarche bénéficie d'échanges avec les autres métiers exercés dans le groupe Bouygues et traite de façon homogène les sujets transverses tout en prenant en compte les caractéristiques propres de Colas.

Ce dispositif de renforcement du contrôle interne prend la forme d'une autoévaluation annuelle des principes de contrôle interne Colas et d'une gestion des risques à partir de leur cartographie actualisée annuellement à l'occasion de l'établissement des plans d'affaires à trois ans.

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

- L'évaluation dans les différentes filiales prend la forme d'une autoévaluation notée de 1 à 4 pour chaque principe, en fonction de la formalisation et du degré d'application du principe dans l'entité. Chaque évaluation fournie par un répondant le plus à même d'apprécier le niveau d'application du principe dans la filiale est ensuite validée et discutée par un validant en général responsable de l'entité ou son délégué.

- Les principes ayant recueilli une note 1 ou 2 traduisant une non-application ou, plus souvent, une application partielle ou mal formalisée entraînent un commentaire et des plans d'actions à mettre en œuvre localement ou de manière généralisée selon l'analyse.

- Dans un souci à la fois de continuité et de renouvellement de la démarche d'appropriation du contrôle interne au sein du Groupe, le format de l'évaluation annuelle du respect des principes a été revu avec la mise en place d'un nouveau cycle triennal d'autoévaluation :

- deux années sur trois, la campagne Groupe se focalisera sur les principes en relation avec les principaux facteurs de risques abordés dans le dernier rapport du Conseil d'administration publié. L'autoévaluation se fera à nouveau sur l'intégralité des principes en troisième année ;

- toute nouvelle acquisition effectuera sa première autoévaluation sur l'intégralité des principes du référentiel avant de se caler sur le cycle triennal Groupe.

Ainsi, en 2014, 159 principes, en lien avec les principaux facteurs de risques, ont fait l'objet d'une évaluation par 63 filiales ou sociétés (en France et à l'international) représentant 99,2 % du chiffre d'affaires consolidé Colas.

- L'évaluation de la bonne application du référentiel Colas a mobilisé 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.

- Il a été demandé à chacune des filiales de poursuivre le déploiement des évaluations sur les unités d'exploitation, à l'aide du système contrôle interne déployé au sein du Groupe depuis 2011. Ainsi, 69 des 514 principes constituant le référentiel de contrôle interne Colas ont vu leur appréciation descendue au niveau des établissements pour réaliser l'évaluation finale des répondants et des validants de la filiale.

Les résultats de cette nouvelle évaluation générale des principes de contrôle interne font apparaître une bonne maîtrise globale des opérations et des processus dans la grande majorité des filiales, et une amélioration progressive dans la définition et la responsabilisation des acteurs de chaque processus et la bonne application des principes de gestion du Groupe.

Principales actions réalisées en 2014 :

- poursuite de la réorganisation des filiales routières en France avec l'objectif de s'adapter au contexte économique dégradé ;

- finalisation en cours d'une procédure de sécurisation et d'autorisation le cas échéant des déplacements de nos collaborateurs hors de France, la sécurité des collaborateurs représentant un enjeu majeur pour Colas ;

- poursuite du programme « Cleanergie » avec la mise en œuvre du plan d'action visant à la mise en place d'un reporting annuel de l'énergie à l'échelle du Groupe. Un rapport mensuel (niveau filiale) a été mis en place à compter du mois de juin 2014 dans toutes les zones géographiques d'implantation du Groupe. À compter d'octobre 2014, ce reporting a été étendu aux centres de travaux et installations industrielles ;

- poursuite de l'amélioration des procédures d'achats et de gestion des approvisionnements avec la nomination en août d'un Directeur des Achats du Groupe ;

- renforcement des mesures visant à la sécurité des actifs du Groupe, dont notamment une validation renforcée des demandes d'accès aux logiciels et profils informatiques critiques.

Pour 2015, il est prévu notamment des plans d'action Groupe, tels que :

- la mise en œuvre des quatre programmes de conformité rédigés par Bouygues SA, société mère du groupe Colas (concorrence, anticorruption, conflits d'intérêts, information financière et opérations boursières), communiqués fin 2014 à l'ensemble des filiales ;

- la poursuite des séminaires de formation à l'éthique des affaires dans le cadre des programmes pluriannuels ;

- la poursuite de l'amélioration des procédures d'achats et/ou de gestion des approvisionnements et notamment une vigilance accrue sur le risque de dépendance économique de certains des fournisseurs ;

- la sécurisation des transactions financières et plus particulièrement des moyens de paiement à l'international ;

complétés par des plans d'actions locaux comprenant, par exemple, une meilleure formalisation de l'organisation, de certaines procédures et des délégations de pouvoirs.

La cartographie des risques

Le recensement des risques majeurs et les plans d'action associés ont été actualisés par l'ensemble des Directions Générales par grandes zones d'activités ou métiers suite à une campagne lancée par le Président-Directeur Général, dans le cadre d'une démarche croisée bottom-up et top-down.

Une synthèse a été présentée au Conseil d'administration du mois de février et au Comité des comptes 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 des zones ou des secteurs d'activité où Colas est présent, compte tenu de la difficulté de certaines structures locales à s'adapter rapidement.

Le suivi du contrôle interne

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

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

La Direction de l'Audit Interne du Groupe est composée de neuf auditeurs encadrés par un directeur et est rattachée au Secrétariat Général.

Les objectifs de l'audit interne consistent principalement en :

- l'évaluation du système d'organisation mis en place au sein des filiales et établissements audités pour assurer la maîtrise de leurs risques, la protection du patrimoine, la fiabilité des comptes et de l'information ainsi que le respect des règles, procédures et objectifs du Groupe et la conformité aux lois et règlements en vigueur ;
- des propositions d'amélioration du fonctionnement de l'entité auditée pour une meilleure efficacité en bénéficiant de la diffusion des bonnes pratiques. Ses diligences intègrent la vérification de l'application des principes de contrôle interne du référentiel Colas, des résultats des autoévaluations annuelles et de la mise en œuvre des plans d'actions destinés à améliorer l'ensemble du dispositif de contrôle interne ;
- le suivi sous douze à dix-huit mois de la mise en œuvre effective des recommandations faisant suite aux missions d'audit.

Le programme annuel d'audit est approuvé par le Président. Ce programme comporte en moyenne une douzaine de missions dans les entités françaises et internationales. Les entités ayant rejoint le Groupe récemment et celles dont le dernier audit interne remonte à plus de cinq ans constituent le cœur de cible du programme annuel d'audit.

Ainsi, en 2014 ont été auditées les filiales internationales Colas Rail au Royaume-Uni, en Roumanie et en Belgique, Colas Croatie, Terus (Canada) et Simon (États-Unis), Colas en Afrique australe (Afrique du Sud, Namibie, Zambie), Colas Suisse, Aguilar – Smac (Chili) ainsi qu'en France la filiale Colas Environnement.

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

Chacune de ces missions donne lieu à un rapport d'audit diffusé au Président, aux directeurs fonctionnels de Colas, à la Direction Générale géographique concernée, ainsi qu'aux organes de direction de l'entité auditée. Un exemplaire de ce rapport est systématiquement adressé aux Commissaires aux comptes. La Direction de l'Audit a, à son tour, connaissance des rapports établis par les Commissaires aux comptes des sociétés du Groupe. Chaque rapport de synthèse d'audit est complété par une liste de recommandations à l'intention des organes de direction de l'entité auditée afin qu'elle puisse élaborer un plan d'actions dans les deux mois qui suivent. Les Commissaires aux comptes sont informés du programme annuel d'audit interne. Des réunions périodiques entre auditeurs internes et externes sont prévues pour connaître les travaux des uns et des autres et vérifier la complémentarité des diligences. Le référentiel de contrôle interne est communiqué aux Commissaires aux comptes. La synthèse des résultats de l'autoévaluation de l'exercice 2013 a été présentée au Comité des comptes du 19 février 2014 et tenue à la disposition des Commissaires aux comptes afin de compléter leurs diligences habituelles en matière comptable et financière. Les résultats orientent également les diligences de la Direction de l'Audit en complément et en concertation avec celles des Commissaires aux comptes. Ceux-ci ont connaissance des résultats généraux de l'autoévaluation des principes comptables et financiers réalisée par les filiales françaises.

Le contrôle interne actuel a pour objectif de permettre à Colas le développement harmonieux d'une croissance rentable. Il est donc axé sur la prévention et la maîtrise des risques qui résultent des activités ou de toute autre nature, et a comme objectif majeur d'obtenir la fiabilité des états comptables et financiers, et de donner une image fidèle de Colas à ses actionnaires, ses clients et ses collaborateurs.

Les efforts pour améliorer et moderniser ce contrôle interne sont et seront poursuivis. Le contrôle interne ne peut cependant constituer une garantie absolue et la vigilance dans ce domaine doit être permanente.

Le Président