

# 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 22 février 2016.

## LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

### Présentation générale de l'organisation du Conseil d'administration

#### COMPOSITION

À la date du Conseil d'administration du 22 février 2016, 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 2015

Il n'y a pas eu d'évolution de la composition du Conseil d'administration en 2015.

#### RÉSOLUTIONS CONCERNANT LA COMPOSITION DU CONSEIL PROPOSÉES À L'ASSEMBLÉE

Il est proposé à l'Assemblée Générale du 13 avril 2016 de renouveler pour une période de deux ans les mandats de deux Administrateurs, Madame Catherine Ronge et Monsieur Jean-François Guillemin.

Si l'Assemblée Générale du 13 avril 2016 approuve ces deux résolutions, le Conseil d'administration sera inchangé et composé des huit Administrateurs suivants :

- 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 minimal 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 (janvier, février, mai, août et novembre). En janvier, il examine le plan d'affaires à trois ans ; en février, il 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. 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 de l'éthique et du mécénat. Les attributions et les règles de fonctionnement sont définies par le règlement intérieur du Conseil.

Créé en février 2003, le Comité des comptes se réunit quatre fois par an pour examiner les comptes consolidés et sociaux préalablement aux réunions du Conseil d'administration. Le Comité des comptes est composé, depuis le 27 août 2014, 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 Madame Colette Lewiner, présidente avec voix prépondérante, et de Monsieur Jean-François Guillemin.

Créé le 25 novembre 2009, le Comité de l'éthique et du mécénat a pour mission d'examiner les cas d'alertes ou de situations qui pourraient présenter des risques en matière d'éthique et les actions à entreprendre alors, ainsi que les contrats de sponsoring et de mécénat d'un montant supérieur à 20 000 euros. Il est composé de Messieurs Jean-François Guillemin (président) et François Bertièrre, et de Mesdames Martine Gavelle et Colette Lewiner.

## Bilan de l'activité du Conseil d'administration pour l'exercice 2015

Au cours de l'exercice 2015, le Conseil s'est réuni à six reprises. Le taux moyen de présence des Administrateurs en séances ordinaires a été de 95 %.

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

Le Conseil du 16 janvier 2015 a examiné le plan d'affaires à trois ans pour la période 2015 à 2017 (prévisions et plans d'actions opérationnels).

Le Conseil du 23 février 2015 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 ratification d'un Administrateur et le renouvellement du mandat de six Administrateurs, le renouvellement d'un mandat de Commissaire aux comptes et d'un mandat de Commissaire aux comptes suppléant. Ont été examinés l'activité et les résultats de 2014, l'évolution de chacune des activités du Groupe, les orientations stratégiques et les perspectives 2015, le carnet de commandes, le potentiel industriel et la stratégie future, les investissements de l'année, le budget d'investissements de l'exercice 2015, 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 7 mai 2015 a examiné la situation de la société et de ses filiales au premier trimestre 2015.

Le Conseil du 23 juillet 2015 a autorisé une convention règlementée sur la prise à bail en l'état futur d'achèvement d'un immeuble de bureaux.

Le Conseil du 25 août 2015 a examiné la situation de la société et de ses filiales au 1<sup>er</sup> semestre 2015, le carnet de commandes, fait un point sur les investissements, arrêté les comptes consolidés au 30 juin 2015. Il a élargi la composition du Comité éthique, l'a transformé en Comité de l'éthique et du mécénat et approuvé son règlement intérieur. Un point a été fait sur deux acquisitions.

Lors du Conseil du 9 novembre 2015 ont été examinés l'activité au troisième trimestre 2015 et les comptes intermédiaires à fin septembre 2015. Des opérations de cession de participations, de filiales en Asie et un projet d'acquisition ont été examinés.

## 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, 24 avril, 24 août et 5 novembre 2015. Le taux de présence des membres a été de 83 %. 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. Une cartographie des risques actualisée ainsi que la synthèse de la campagne d'autoévaluation du contrôle interne ont été présentées. Enfin, le Comité a émis une recommandation sur le renouvellement d'un mandat de Commissaire aux comptes titulaire et d'un mandat de Commissaire aux comptes suppléant.

En avril, les faits significatifs du trimestre, l'information sectorielle, les chantiers significatifs, l'avancement du plan de restructuration de la filiale SRD, une opération d'échange d'actifs aux États-Unis ont été passés en revue. L'avancement du programme d'audit et les objectifs de la campagne de contrôle interne ont été examinés.

En août, le Comité a examiné l'information sectorielle, le chiffre d'affaires et le résultat opérationnel, les actifs non courants, une revue actualisée de certains grands chantiers, les principales estimations. Les Commissaires aux comptes ont présenté leur approche d'audit pour 2015. Un rapport trimestriel de l'audit interne 2015 a été présenté.

En novembre, une revue des comptes consolidés au 30 septembre 2015 a été réalisée : faits significatifs (évolution de l'activité raffinage avec l'annonce d'un plan de sauvegarde de l'emploi postclôture), litiges. Les points particuliers examinés ont concerné l'activité raffinage et les conséquences de la baisse de la monnaie au Venezuela. Les Commissaires aux comptes ont présenté le programme général de leurs travaux d'audit avec une nouvelle méthode de sélection des filiales appliquée à compter du 3<sup>e</sup> trimestre 2015. Un point sur les honoraires du collège des Commissaires aux comptes a été présenté. Les orientations du programme d'audit interne ont été arrêtées.

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 2015 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 50 sociétés principales réparties dans une trentaine de pays, met en œuvre des procédures de contrôle interne au service de ses orientations stratégiques pour une bonne maîtrise des opérations et des risques qui y sont associés, qu'ils soient opérationnels, financiers ou juridiques. L'objectif est de s'assurer que les informations comptables et financières reflètent avec sincérité l'activité de la société et du Groupe, et de veiller à ce que les actes de gestion, la réalisation des opérations et le comportement des collaborateurs s'inscrivent dans le respect de la réglementation et des règles et principes directeurs auxquels la société Colas se conforme. La maîtrise des risques a toujours été un 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 1<sup>er</sup> 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 2015, trois Directions Générales ont animé, supervisé et contrôlé les filiales selon la répartition suivante :

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

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 80 000 chantiers dans l'année. Aux milliers de chantiers de petite taille et de courte durée s'ajoutent quelques grands chantiers en France et surtout à l'international. Les études et la prise de commandes sont sous la responsabilité des responsables d'exploitation en charge de 800 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. 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 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 est une filiale) diffusé aux collaborateurs. Ce code a été complété fin 2014 par un programme de conformité composé de quatre volets (programmes concurrence, conflits d'intérêts, anticorruption, information financière et opérations boursières). Compte tenu de la forte décentralisation des métiers et de la forte disparité culturelle inhérentes au groupe Colas et du très grand nombre de collaborateurs concernés par les programmes de conformité, ces programmes seront déployés graduellement à compter de l'année 2016 et en commençant par la France.

Un Directeur de la Conformité, rattaché au Président-Directeur Général de Colas, a été nommé en avril 2015. Il est en charge du déploiement opérationnel des programmes de conformité au sein des différentes entités du Groupe.

En 2015, le rôle du Comité de l'éthique et du mécénat a fait l'objet d'un nouveau règlement intérieur. Deux Administrateurs indépendants ont été nommés, portant le nombre de membres à quatre. Une première réunion du Comité a été fixée au mois de février 2016, avec pour objet l'examen des opérations de mécénat et de sponsoring d'un montant supérieur à 20 000 euros et la présentation du calendrier et des actions à intervenir pour le déploiement des programmes de conformité.

Un projet de dispositif d'alerte professionnel, propre au groupe Colas, a été soumis aux instances représentatives du personnel de Colas SA fin décembre 2015 pour information et consultation.

La campagne de formation à la déontologie des affaires, intégrant les programmes de conformité, a été systématisée en 2015 avec un taux de formation de plus de 90 % des personnels d'encadrement dans la plupart des filiales en France. Cette campagne sera poursuivie et étendue dans l'ensemble des filiales en France en 2016.

. En France, en complément des interventions programmées lors des Universités Colas, des formations spécifiques sont dispensées dans l'ensemble des filiales à destination des managers et de l'encadrement intermédiaire opérationnel et fonctionnel. Ces formations abordent systématiquement l'éthique et la mise en œuvre des programmes de conformité. En complément, le sujet éthique est 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 les zones où le Groupe est implanté. Ces formations, pilotées par les filiales, ont touché en 2015 une population élargie (encadrement opérationnel et fonctionnel).

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

Ainsi, aux États-Unis, chaque filiale a, en janvier, demandé à ses collaborateurs de réaffirmer leur engagement à respecter le code de conduite « Right Turn ». De même, chaque nouveau collaborateur reçoit une copie de ce code et s'engage par écrit à le respecter. Des sessions de formation à destination des managers et de l'encadrement de chantier ont également été menées sur le thème de la fraude dans les marchés publics. Deux séminaires de quatre heures sur l'éthique ont été dispensés 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 2015. 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, et du comportement au travail. Enfin, 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 distribuées. En 2015, 25 alertes ont été traitées aux États-Unis.

Au Canada, l'élaboration et la finalisation d'une troisième version de formation à l'éthique ont été menées en début d'année 2015, mettant plus particulièrement l'accent sur les conflits d'intérêts, la législation canadienne sur la concurrence et la fraude. 19 formations de ce type ont été menées au cours de l'année touchant environ 670 collaborateurs. En parallèle, deux formations aux programmes de conformité, à destination des directions générales et des principaux managers opérationnels et fonctionnels des filiales canadiennes, se sont tenues en octobre et novembre 2015 auprès de 80 personnes.

- **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 2015, 425 liasses de consolidation ont été traitées pour un périmètre de 555 entités. Les moyens humains comprennent 12 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 cinq millions d'euros. Les assurances de dommages aux biens couvrent les dommages qui pèsent sur les éléments d'actifs du patrimoine des sociétés. Les montants de garantie sont généralement égaux à la valeur des biens. Pour les ouvrages en cours de construction, une assurance spécifique est souscrite quand il existe une obligation contractuelle.

## **PILOTAGE ET SURVEILLANCE DU DISPOSITIF**

Colas a poursuivi en 2015 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. Ce système 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 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. Cette cartographie est présentée au Conseil d'administration qui approuve les comptes de l'exercice.

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 triennuel 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 triennuel Groupe.

Ainsi, en 2015, 186 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, 81 des 545 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 2015 :

- déploiement des quatre programmes de conformité rédigés par Bouygues SA, société mère du groupe Colas (concurrence, anti-corruption, conflits d'intérêts, information financière et opérations boursières), et nomination d'un Directeur de la Conformité en avril 2015 ;

- sécurisation des transactions financières, et plus particulièrement des moyens de paiement à l'international, avec la mise en application des nouvelles procédures édictées par la Direction Financière de Colas SA en juillet 2014 ;

- poursuite du déploiement des procédures d'achats et/ou gestion des approvisionnements en France et à l'international par la Direction des Achats de Colas SA en concertation avec les différentes filiales.

**Pour 2016, il est prévu notamment** des plans d'action Groupe, tels que :

- la poursuite de la mise en œuvre des programmes de conformité au sein du Groupe ;

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

- la poursuite du déploiement des procédures d'achats et/ou de gestion des approvisionnements, en particulier à l'international ;

- la poursuite de la mise en œuvre des plans d'adaptation de l'entreprise au contexte économique en France.

Ces plans d'actions seront 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 2015 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, rattachée au Secrétariat Général, est composée en 2015 de dix auditeurs encadrés par un directeur de l'audit et du contrôle interne.

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 validé par le Président et approuvé par le Comité des comptes du 3<sup>e</sup> trimestre de l'année précédente. 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 2015 ont été auditées les filiales internationales Colas Rail au Maghreb (Maroc et Algérie), Colas Afrique de l'Ouest, Colas Belgium, Reeves (États-Unis) et Standard General Edmonton (Canada), Colas Guyane ainsi qu'en France la filiale Colas Midi-Méditerranée.

L'audit interne réalise également des missions plus ciblées, notamment à caractère technique (revues de chantier, revues techniques de laboratoires...).

Chacune de ces missions donne lieu à un rapport d'audit diffusé au Président, aux Directeurs fonctionnels de Colas, à la Direction Générale géographique concernée, ainsi qu'aux organes de direction de l'entité auditée. Un exemplaire de ce rapport est systématiquement adressé aux Commissaires aux comptes. La Direction de l'Audit a, à son tour, connaissance des rapports établis par les Commissaires aux comptes des sociétés du Groupe. Chaque rapport de synthèse d'audit est complété d'une liste de recom-

mandations 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 2015 a été présentée au Comité des comptes du 18 février 2016 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