

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 du 17 février 2017 et approuvé par le Conseil d'administration dont la réunion s'est tenue le 21 février 2017.

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

Présentation générale de l'organisation du Conseil d'administration

COMPOSITION

À la date du Conseil d'administration du 21 février 2017, 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 2016

Il n'y a pas eu d'évolution de la composition du Conseil d'administration en 2016.

RÉSOLUTIONS CONCERNANT LA COMPOSITION DU CONSEIL PROPOSÉES À L'ASSEMBLÉE

Il est proposé à l'Assemblée Générale du 11 avril 2017 de renouveler pour une période de deux ans les mandats de six Administrateurs, Mesdames Martine Gavelle et Colette Lewiner, Messieurs Hervé Le Bouc, François Bertière, Olivier Bouygues, et celui de la société Bouygues.

Si l'Assemblée Générale du 11 avril 2017 approuve ces six résolutions, le Conseil d'administration sera composé des sept Administrateurs suivants :

- Monsieur Hervé Le Bouc – Mandataire social
- Monsieur François Bertière
- Monsieur Olivier Bouygues
- Madame Martine Gavelle – Administrateur indépendant
- 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 sept 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.

La part d'Administrateurs indépendants est supérieure à un tiers, seuil minimum recommandé dans les sociétés contrôlées conformément au Code Afep-Medef, et la proportion de femmes sera de 42 %, en conformité avec la loi pour les sociétés cotées.

NOMINATION D'UN CENSEUR

Le Conseil d'Administration, dans sa séance du 21 février 2017, a décidé de soumettre à l'approbation de l'Assemblée Générale du 11 avril 2017 la nomination de Monsieur Jean-François Guillemin en qualité de Censeur. Il est en effet prévu que Monsieur Jean-François Guillemin démissionne de son poste d'Administrateur préalablement à la tenue de l'Assemblée Générale.

L'approbation du changement des statuts pour permettre la nomination d'un ou plusieurs Censeurs est également soumise à l'approbation de l'Assemblée Générale.

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.

Le Comité des comptes se réunit quatre fois par an pour examiner les comptes consolidés et sociaux préalablement aux réunions du Conseil d'administration. Le Comité des comptes est composé de 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.

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.

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 2016

Au cours de l'exercice 2016, le Conseil s'est réuni à huit reprises. Le taux moyen de présence des Administrateurs en séances ordinaires a été de 100 %.

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

Le Conseil du 13 janvier 2016 a examiné le plan d'affaires à trois ans pour la période 2016 à 2018 (prévisions et plans d'actions opérationnels).

Le Conseil du 22 février 2016 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 le renouvellement du mandat de deux Administrateurs. Ont été examinés l'activité et les résultats de 2015, l'évolution de chacune des activités du Groupe, les orientations stratégiques et les perspectives 2016, le carnet de commandes, le potentiel industriel et la stratégie future, les investissements de l'année, le budget d'investissements de l'exercice 2016, 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 23 mars 2016 a examiné et autorisé une garantie maison mère de sa filiale Colas Rail dans le cadre d'un appel d'offres à l'international.

Le Conseil du 10 mai 2016 a examiné la situation de la société et de ses filiales au premier trimestre 2016.

Le Conseil du 25 juillet 2016 a examiné et autorisé des conventions visées aux articles L. 225-35, L. 225-38 et L. 233-5-1 du Code de commerce et l'émission d'une garantie maison mère au profit de l'une de ses filiales.

Le Conseil du 29 août 2016 a examiné la situation de la société et de ses filiales au 1^{er} semestre 2016, le carnet de commandes, fait un point sur les investissements et notamment deux opérations d'acquisitions possibles, et arrêté les comptes consolidés au 30 juin 2016.

Lors du Conseil du 10 novembre 2016 ont été examinés l'activité au troisième trimestre 2016 et les comptes intermédiaires à fin septembre 2016. Un point sur les opérations d'acquisitions à l'étude a été fait.

Le Conseil du 29 novembre 2016 a approuvé la distribution d'un acompte sur dividendes au titre de l'exercice 2016 et autorisé des conventions visées à l'article L. 225-35 dans le cadre d'un projet de concession.

Fonctionnement des Comités mis en place par le Conseil

LE COMITÉ DES COMPTES

Le Comité des comptes s'est réuni à quatre reprises, les 18 février, 9 mai, 24 août et 8 novembre 2016. Le taux de présence des membres a été de 92 %. 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.

En mai, les faits significatifs du trimestre, l'information sectorielle, les chantiers significatifs, l'avancement des négociations du plan social et des étapes du calendrier de l'opération d'arrêt définitif de l'activité de la filiale SRD, ont été passés en revue. L'avancement du programme d'audit et les objectifs de la campagne de contrôle interne ont été examinés. Le Comité a approuvé l'actualisation du règlement intérieur du Comité des comptes.

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. Un point spécifique sur l'activité et la rentabilité de la filiale Colas Rail a été fait par le Président-Directeur Général de la filiale, Patrick Guénolé, à la demande du Comité. Un rapport trimestriel de l'audit interne 2016 a été présenté ainsi que l'avancement des plans d'actions liés à la cartographie des risques et au contrôle interne.

En novembre, une revue des comptes consolidés au 30 septembre 2016 a été réalisée : faits significatifs (évolution de l'activité raffinage avec la prise en compte de charges non courantes), chantiers significatifs, litiges. Le Comité a été informé que, sans le cadre de la loi 26 au Québec (Canada), la filiale Sintra participerait au programme de remboursement volontaire. Les Commissaires aux comptes ont présenté le programme général de leurs travaux d'audit. La cartographie des risques 2016/2017 a été présentée.

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 et en novembre 2016 pour examiner la rémunération de Monsieur Hervé Le Bouc, Président-Directeur Général, et faire ses recommandations.

LE COMITÉ DE L'ÉTHIQUE ET DU MÉCÉNAT

Il s'est réuni le 15 février 2016 pour examiner les actions significatives de mécénat et de sponsoring de l'exercice 2015, et le déploiement des programmes de conformité (calendrier, modalités pratiques de mise en œuvre).

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 manager assure ses fonctions dans le cadre de délégations de pouvoirs données aux responsables opérationnels et fonctionnels à différents niveaux hiérarchiques 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 comptables et financières, 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 centres de profit. L'uniformisation des systèmes d'information utilisés traitant de la comptabilité, des finances et des ressources humaines se poursuit. Un logiciel unique est opérationnel en France métropolitaine depuis le 1^{er} janvier 2005. 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 2016, 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 Ventes de produits raffinés, incluant la filiale SRD (activité aujourd'hui définitivement arrêtée), 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 90 000 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, anti-corruption, 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 sont déployés graduellement depuis 2016 en commençant par la France.

Un Directeur de la Conformité, rattaché au Président-Directeur Général de Colas, est en charge du déploiement opérationnel des programmes de conformité au sein des différentes entités du Groupe. En 2016, le dispositif a été complété par la désignation d'un « référent conformité » ou « Compliance Officer » dans chaque région du monde où Colas est implanté (Amérique du Nord, Europe du Nord, Europe centrale, Océanie, Moyen-Orient, Afrique, Antilles-Guyane, Océan Indien et France métropolitaine).

Le Comité de l'éthique et du mécénat du groupe Colas, élargi depuis 2015 à quatre Administrateurs (dont deux indépendants), s'est réuni en février 2016 pour examiner les opérations de mécénat et de sponsoring d'un montant supérieur à 20 000 euros.

Un dispositif d'alerte professionnelle a été ouvert aux collaborateurs Colas début 2017.

La session de formation éthique en e-learning « Fair Play », réalisée sous la forme d'un *serious game*, est en cours de déploiement auprès des collaborateurs (dans les filiales françaises dans un premier temps) depuis le premier trimestre 2017.

La campagne de formation à la déontologie et responsabilité des affaires, intégrant les programmes de conformité, s'est poursuivie en 2016 tant en France qu'à l'international.

- 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. En 2016, une nouvelle formation leadership, éthique et responsable a été mise en place. Son objectif est de mener une réflexion sur l'éthique et la responsabilité collective et individuelle des leaders des filiales du Groupe au moyen de cas pratiques, et de sensibiliser les participants aux problématiques métiers propres à Colas. Cette formation s'adresse aux présidents, directeurs et chefs d'agence des filiales routières de Métropole ainsi qu'aux responsables des activités de spécialités du Groupe (Colas Rail, Aximum, Smac et Spac).

- 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 2016 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 sessions sur l'éthique ont été dispensées lors des Universités Colas d'Amérique du Nord. En parallèle, chaque filiale organise régulièrement, en local, des formations sur les sujets éthiques et plusieurs d'entre elles ont communiqué sur ce thème dans leurs journaux internes. Le programme de formation online sur l'éthique s'est également poursuivi en 2016. Tous les collaborateurs 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 2016, 32 alertes ont été traitées aux États-Unis.

Au Canada, les formations éthique et programmes de conformité ont été fusionnées. 27 formations de ce type ont été menées au cours de l'année, touchant environ 685 collaborateurs. En avril 2016, lors du colloque à Banff (Alberta) réunissant les principaux managers des différentes filiales canadiennes (163 managers), ont été présentés les impacts négatifs des manquements à l'éthique et à la conformité sur la performance des entités.

• 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 2016, 389 liasses de consolidation ont été traitées pour un périmètre de 519 entités. Les moyens humains comprennent 12 personnes pour Colas, 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.

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 2016 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 sur une échelle 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 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'actions à mettre en œuvre localement ou plus largement 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 retenu pour 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 focalise sur les principes en relation avec les principaux facteurs de risques abordés dans le dernier rapport du Conseil d'administration publié. L'autoévaluation se fait à nouveau sur l'intégralité des principes en troisième année ;
- toute nouvelle acquisition effectue sa première autoévaluation sur l'intégralité des principes du référentiel avant de rejoindre le cycle triennal adopté par le Groupe.

Ainsi, en 2016 (1^{er} année du cycle), une autoévaluation de l'ensemble des principes du référentiel de contrôle interne a été menée par les 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 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 2016 :

- mise en œuvre des programmes de conformité suivant le calendrier défini, accompagné des indicateurs et éléments de reporting nécessaires au suivi de leur correcte application ;
- poursuite des séminaires de formation à l'éthique des affaires dans le cadre des programmes pluriannuels ;
- déploiement en France de la démarche « Nouvel Élan », pour favoriser l'adaptation de l'entreprise au contexte économique français ;
- en concertation avec les différentes filiales, poursuite par la Direction des Achats Colas SA du déploiement des procédures achats et/ou de gestion des approvisionnements en France et à l'international.

En 2017, 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 mise en œuvre opérationnelle du projet « COPERNIC » s'accompagnant du déploiement des outils informatiques en filiales ;
- la poursuite de la mise en œuvre des plans d'adaptation du plan d'entreprise « Nouvel Élan ».

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 novembre 2016 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.

Transition énergétique (article 173)

Colas est implanté dans des zones géographiques exposées à un risque éventuel de catastrophes naturelles (Asie-Océanie, Océan Indien, Antilles-Guyane). C'est pourquoi l'impact d'événements climatiques est intégré à la cartographie des risques du Groupe comme un facteur susceptible d'affecter la continuité d'exploitation des sites de production situés dans les zones concernées.

Face à ce risque, 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.

En ce qui concerne le changement climatique, la stratégie de Colas est double. Le premier axe consiste à réduire son empreinte carbone et à proposer des solutions pour réduire celle de ses clients (détails dans la partie du rapport du Conseil d'administration relative à l'article 225 de la loi Grenelle 2), tandis que le second axe propose des adaptations au changement climatique en poursuivant ses travaux de recherche et la commercialisation de produits permettant de se protéger contre la formation d'îlots de chaleur urbains, tant au niveau du bâtiment (façades isolantes, toitures végétalisées ou réfléchissantes) que des infrastructures de transport en s'appuyant sur une bonne connaissance des contraintes de réalisation et de dimensionnement liées à des climats difficiles. Pour les métiers de Colas, ces deux axes représentent plus des opportunités de différenciation concurrentielle que des risques majeurs : par exemple, la remise en cause des motorisations à carburant fossile pour le transport ne fait pas disparaître le besoin d'infrastructures pour des modes de transport décarbonnés, bien au contraire.

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 2016 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^e 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 2016 ont été auditées les filiales internationales Branscome Inc. (États-Unis), Wapiti Gravel et Standard General Calgary (Canada), Colas Nouvelle-Calédonie ainsi qu'en France les filiales Colas Île-de-France Normandie et Smac.

L'audit interne réalise également des missions plus ciblées telles que des revues de chantier (R2 en Slovaquie, LGV Maroc, NRL à La Réunion) et/ou de contrats (TfL au Royaume-Uni), des revues techniques de laboratoires (France et international), ainsi que des audits post-acquisition (Moyen-Orient).

Chacune de ces missions donne lieu à un rapport d'audit diffusé au Président, aux Directeurs fonctionnels de Colas, à la Direction Générale géographique concernée, ainsi qu'aux organes de direction de l'entité auditée. Un exemplaire de ce rapport est systématiquement adressé aux Commissaires aux comptes. La Direction de l'Audit a, à son tour, connaissance des rapports établis par les Commissaires aux comptes des sociétés du Groupe. Chaque rapport de synthèse d'audit est complété d'une liste de recommandations à l'intention des organes de direction de l'entité auditée afin qu'elle puisse élaborer un plan d'actions dans les deux mois qui suivent. Les Commissaires aux comptes sont informés du programme annuel d'audit interne. Des réunions périodiques entre auditeurs internes et externes sont prévues pour connaître les travaux des uns et des autres et vérifier la complémentarité des diligences.

Le référentiel de contrôle interne est communiqué aux Commissaires aux comptes. La synthèse des résultats de l'auto-évaluation de l'exercice 2016 a été présentée au Comité des comptes du 17 février 2017 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