

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 24 février 2014.

Le Conseil d'administration

PRÉSENTATION GÉNÉRALE DE L'ORGANISATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

COMPOSITION

À la date du Conseil d'administration du 24 février 2014, votre Conseil était composé de treize Administrateurs :

Messieurs	Hervé Le Bouc – Mandataire social
	Christian Balmes – Administrateur indépendant
	François Bertière
	Olivier Bouygues
	Louis Gabanna
	Thierry Genestar
	Jean-François Guillemin
	Jacques Leost
Madame	Colette Lewiner – Administrateur indépendant
Messieurs	Philippe Marien, représentant permanent de la société Bouygues
	Thierry Montouché
	Jean-Claude Tostivin
	Gilles Zancanaro

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

ÉVOLUTION DE LA COMPOSITION DU CONSEIL EN 2013

L'Assemblée Générale du 16 avril 2013 a renouvelé le mandat de neuf Administrateurs, Monsieur Hervé Le Bouc, Madame Colette Lewiner, Messieurs Christian Balmes, François Bertière, Olivier Bouygues, Thierry Genestar, Jacques Leost, Thierry Montouché, et la société Bouygues.

ÉVOLUTION DE LA COMPOSITION DU CONSEIL RÉUNI EN SÉANCE LE 24 FÉVRIER 2014

Lors de la séance du Conseil du 24 février 2014, la composition du Conseil d'administration a été modifiée afin d'améliorer la conformité de la gouvernance aux recommandations du Code Afep-Medef.

Démissions d'Administrateurs

Les Administrateurs suivants ont informé le Conseil qu'ils démissionnaient de leurs mandats :

- Messieurs Thierry Genestar, Jacques Leost et Thierry Montouché, Administrateurs salariés : les mandats de ces trois Administrateurs venaient à échéance lors de l'Assemblée Générale à réunir en 2015, appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2014 ;
- Monsieur Louis Gabanna, Administrateur salarié : son mandat d'Administrateur venait à échéance lors de l'Assemblée Générale du 15 avril 2014 ;
- Monsieur Christian Balmes, Administrateur indépendant : son mandat venait à échéance lors de l'Assemblée Générale à réunir en 2015, appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2014 ;
- Monsieur Jean-Claude Tostivin : son mandat venait à échéance lors de l'Assemblée Générale du 15 avril 2014.

Sur proposition du Président et à l'unanimité des Administrateurs présents et représentés, Madame Martine Gavelle a été cooptée en remplacement de Monsieur Thierry Montouché, démissionnaire. Ce mandat, s'il est ratifié par l'Assemblée Générale du 15 avril 2014, prendra fin lors de l'Assemblée Générale à réunir en 2015, appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2014.

RÉSOLUTIONS CONCERNANT LA COMPOSITION DU CONSEIL PROPOSÉES À L'ASSEMBLÉE

Il est proposé à l'Assemblée Générale du 15 avril 2014 :

- de ratifier le mandat de Madame Martine Gavelle pour la durée du mandat restant à courir, soit lors de l'Assemblée Générale à réunir en 2015, appelée à statuer sur les comptes de 2014 ;

- de renouveler pour une période de deux ans les mandats de deux Administrateurs, Messieurs Jean-François Guillemain et Gilles Zancanaro.

Si l'Assemblée Générale du 15 avril 2014 approuve ces trois résolutions, le Conseil d'administration sera alors composé de huit Administrateurs :

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

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

En dérogation au Code Afep-Medef qui recommande une part d'Administrateurs indépendants d'un tiers minimum dans les sociétés contrôlées, le Conseil juge que le pourcentage de 25 % d'Administrateurs indépendants offre un bon équilibre entre compétence et indépendance, compte tenu du contrôle de la société à 96 % par la société Bouygues. L'objectif est d'atteindre en 2014 le pourcentage d'un tiers recommandé par le Code Afep-Medef.

CONFLITS D'INTÉRÊTS POTENTIELS

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

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

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

RÉUNIONS

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

PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

Le Conseil d'administration a opté pour la non-dissociation des fonctions de Président et de Directeur Général. Le Conseil d'administration du 24 février 2014 proposera à l'Assemblée Générale Extraordinaire du 15 avril 2014 de modifier les statuts de la société pour ramener l'âge limite du Président-Directeur Général, Directeur Général ou Directeur Général Délégué de 72 ans à 67 ans. Lorsque le Président-Directeur Général, Directeur Général ou Directeur Général Délégué atteint l'âge de 65 ans, son mandat sera soumis à confirmation par le Conseil d'administration, à sa plus prochaine réunion, pour une durée maximale d'une année. Son mandat pourra 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 sera démissionnaire d'office.

COMITÉS

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

Créé en février 2003, le Comité des comptes se réunit quatre fois par an pour examiner les comptes consolidés et sociaux préalablement aux réunions du Conseil d'administration. Le Comité des comptes était composé de Messieurs Philippe Marien (Président), Christian Balmes, Thierry Montouché et Gilles Zancanaro jusqu'au 24 février 2014 compris. À compter du 24 février 2014, celui-ci sera composé de Monsieur Philippe Marien (Président du Comité), Madame Colette Lewiner et Monsieur Gilles Zancanaro.

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

Créé le 17 avril 1991, le 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 était composé de Messieurs Jean-François Guillemain et Olivier Bouygues. À compter du 24 février 2014, ce Comité sera composé de Madame Colette Lewiner, Présidente avec voix prépondérante, et Monsieur Jean-François Guillemain.

Créé le 25 novembre 2009, le Comité Éthique a pour mission d'examiner les cas d'alertes ou de situations qui pourraient présenter des risques. Il était composé de trois Administrateurs : Messieurs Christian Balmes, Jean-François Guillemain et Thierry Montouché. À compter du 24 février 2014, celui-ci sera composé de Messieurs Jean-François Guillemain et François Bertière.

BILAN DE L'ACTIVITÉ DU CONSEIL D'ADMINISTRATION POUR L'EXERCICE 2013

Au cours de l'exercice 2013, le Conseil s'est réuni à sept reprises. Le taux moyen de présence des Administrateurs a été de 85 %.

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

Le Conseil du 8 janvier 2013 a examiné le plan d'affaires à trois ans pour la période 2013 à 2015 (prévisions et plans d'actions opérationnels).

Le Conseil du 22 février 2013 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 neuf Administrateurs. Le Conseil a renouvelé dans ses fonctions de Président-Directeur Général Hervé Le Bouc. Ont été examinés l'activité et les résultats de 2012, l'évolution de chacune des activités du Groupe, les orientations stratégiques et les perspectives 2013, le carnet de commandes, le potentiel industriel et la stratégie future, les investissements de l'année, le budget d'investissements de l'exercice 2013, 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 6 mai 2013 a examiné la situation de la société et de ses filiales au premier trimestre 2013. Un point d'avancement de la réorganisation de la Direction Routes Métropole a été présenté.

Le Conseil du 23 août 2013 a examiné la situation de la société et de ses filiales au 1^{er} semestre 2013, le carnet de commandes, fait un point sur les investissements, arrêté les comptes consolidés au 30 juin 2013. L'acquisition d'une société routière dans la province de l'Ontario au Canada a été présentée.

Le Conseil du 25 septembre 2013 a examiné un projet de titrisation de créances et a autorisé l'émission de garanties à émettre liées à ce projet. Des garanties à émettre ont été également examinées et autorisées dans le cadre du contrat de partenariat L2 (liaison autoroutière A 507 ou L2 à Marseille).

Lors du Conseil du 8 novembre 2013 ont été examinés l'activité au troisième trimestre 2013 et les comptes intermédiaires à fin septembre 2013.

Lors du Conseil du 10 décembre 2013, une offre financière et ses conditions pour la cession de la participation de 16,67 % dans le capital de Cofiroute ont été examinées.

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, 30 avril, 22 août et 6 novembre 2013. Le taux de présence des membres a été de 100 %. 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, l'évolution des règles et méthodes comptables, les variations de périmètre, l'information sectorielle, les chantiers significatifs, les créances clients, les litiges et contentieux et les résultats des tests d'*impairment*. Une cartographie des risques actualisée ainsi que le programme d'audit interne 2013 et son avancement ont été présentés. Le Comité a examiné le renouvellement d'un mandat de Commissaire aux comptes venu à expiration et a exprimé une recommandation destinée au Conseil d'administration.

En avril, les faits significatifs du trimestre, l'évolution des règles comptables, les variations de périmètre et leurs impacts, quelques chantiers significatifs ont été passés en revue, ainsi que les travaux et conclusions des missions d'audit interne.

En août, le Comité a examiné l'information sectorielle, le chiffre d'affaires et le résultat opérationnel, les actifs non courants, une revue actualisée de certains grands chantiers, des créances, des litiges et contentieux. Les Commissaires aux comptes ont présenté leur approche d'audit pour 2012. Un point d'avancement de l'audit interne 2013 a été présenté ainsi que les résultats de mission de suivi.

En novembre, une revue des comptes consolidés au 30 septembre 2013 a été faite : faits significatifs, variations de périmètre. L'étude d'impact de la norme IFRS 11 sur les comptes au 30 septembre 2013 a été présentée. Une revue

des chantiers significatifs a été réalisée ; un point sur l'évolution des litiges significatifs a été présenté ainsi que les conséquences de la mise en place d'un programme de titrisation. L'avancement du programme d'audit et le plan d'audit pour l'exercice 2014 ont été communiqués.

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

LE COMITÉ DE SÉLECTION ET DES RÉMUNÉRATIONS

Il s'est réuni en février 2013 pour examiner la rémunération de Monsieur Hervé Le Bouc, Président-Directeur Général, et faire ses recommandations.

Le Contrôle interne de la société

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

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

Référentiel

Le référentiel appliqué par le groupe Colas est le cadre de référence de contrôle interne publié par l'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 efficient : l'organisation repose sur un nombre limité de niveaux hiérarchiques, en général trois niveaux principaux de responsabilité. Chaque responsable exerce ses fonctions dans le cadre de délégations de pouvoirs données aux responsables opérationnels et fonctionnels à différents niveaux hiérarchiques qui s'exercent dans le cadre de directives générales.

- Une responsabilité économique et financière qui s'exerce dans le cadre d'entités juridiques indépendantes (identité de périmètre juridique et financier).

- Un contrôle régulier, périodique, des actions et des résultats par rapport à des objectifs définis et suivis dans des documents élaborés à dates régulières sur la base de principes, de règles et de procédures de gestion communs et identiques qui sont suivis par la totalité des sociétés et des collaborateurs du Groupe.

- Des outils de gestion intégrée facilitant le suivi et le contrôle des activités de production grâce à des logiciels assurant l'ensemble des fonctions de gestion et comptabilité, complétés par un logiciel pour les opérations de reporting et de consolidation. L'outil logiciel déployé dans l'ensemble des filiales routières françaises couvre les opérations, de la prise d'affaire à sa réalisation en passant par la budgétisation, incluant la gestion des achats. Le logiciel est interfacé avec les outils industriels et les matériels de production. Il doit permettre une plus forte efficacité et un contrôle facilité dans les unités de profit. L'uniformisation des systèmes d'information utilisés traitant de la comptabilité, des finances et des ressources humaines se poursuit. Un logiciel unique est opérationnel en France métropolitaine depuis le 1^{er} janvier 2005. À l'international, le nombre de logiciels, dans ces domaines, est progressivement réduit autour de quelques solutions (une aux États-Unis dont le déploiement a été achevé en 2013 et devrait être progressivement étendu à l'ensemble du Canada à compter de mi-2014, une en Europe, une pour les DOM-TOM et l'Afrique).

Organisation de l'activité

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

Au 1^{er} janvier 2013, les activités des filiales routières régionales françaises de marques Screg et Sacer ont été absorbées par les filiales routières régionales Colas, conduisant ainsi à la constitution d'un nouveau réseau national de sept filiales régionales.

En 2013, trois Directions Générales ont animé, supervisé et contrôlé les filiales selon la répartition suivante :

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

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

Principales procédures de contrôle interne

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

Les collaborateurs des filiales ont accès aux « principes de gestion du Groupe », formalisés dès 2001 dans un livret qui reprend les règles et procédures essentielles applicables dans le Groupe et traduit les valeurs qui définissent l'esprit et la culture Colas, complétés par des principes de conduite et un code d'éthique élaboré par Bouygues, société mère, que la société s'engage à appliquer pleinement.

Dans ce contexte, l'ensemble des dirigeants s'attache à ce que l'importance du contrôle interne soit au centre des préoccupations des collaborateurs dans les sociétés qui constituent le Groupe (anciennes ou nouvelles). La stratégie menée depuis de nombreuses années est une stratégie de croissance et de développement conduite avec prudence, rigueur et maîtrise. Le principe de transparence du contrôle interne aide au respect de ces « principes 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, comptabiliser environ 110 000 chantiers dans l'année. Aux milliers

de chantiers de petite taille et de courte durée s'ajoutent quelques grands chantiers en France et surtout à l'international. Les études et la prise de commandes sont sous la responsabilité des responsables d'exploitation en charge de 800 établissements travaux et 1 400 sites de production répartis à travers le monde. Les soumissions à des marchés de taille importante ou exceptionnels par leur nature ou leur complexité, ainsi que les projets dans un nouveau pays (ces éléments sont définis dans les procédures internes et/ou dans les délégations de pouvoirs) ou les soumissions à des appels d'offres pour des opérations de longue durée comme des délégations de services publics (concessions, PPP, PFI) doivent être soumis à l'approbation préalable d'une commission de marchés de la filiale, de la Direction Générale en charge de la zone géographique ou de la Direction Générale de Colas. En 2013, 51 commissions de marchés Direction Générale se sont réunies pour examiner les conditions de réponse à des appels d'offres. Des outils informatiques dédiés permettent un suivi de performances des chantiers. Les contrôles de validité sont sous la responsabilité des organes de direction des filiales du Groupe. Les contrats dont le chiffre d'affaires à terminaison est supérieur à 20 millions d'euros font l'objet d'un reporting du Comité des comptes deux fois par an.

• Les acquisitions, cessions

Un processus d'acquisition étant par nature porteur de risque, toute création, acquisition ou cession d'entreprise (titres ou actifs) ou de biens immobiliers fait l'objet de demandes préalables d'investissements ou de désinvestissements spécifiques, avec constitution d'un dossier d'étude défini dans le guide des procédures internes. Ces opérations sont présentées à la Direction Générale du Groupe (cinq présentations ont été faites en 2013) et font l'objet d'un examen préalable avant présentation au Conseil d'administration de la filiale réalisant l'acquisition.

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

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

nombreuses années, reprises dans un fascicule des principes de conduite et rappelées en première page d'un fascicule des principes de gestion et du code d'éthique du groupe Bouygues (dont Colas fait partie) diffusé aux collaborateurs. Compte tenu de la forte décentralisation des métiers et du très grand nombre de collaborateurs en capacité de contracter notamment avec les clients publics, les risques liés à l'éthique ne peuvent être éradiqués avec une totale certitude. C'est pourquoi des dispositifs de formation, de rappels de formation, de contrôle et de reporting sont dispensés régulièrement selon des programmes qui visent à couvrir la totalité des filiales. Les principales actions menées concernent :

- l'organisation de séminaires de formation par la Direction juridique Groupe qui s'inscrit dans le cadre d'un plan pluriannuel visant à couvrir l'ensemble du Groupe : ainsi, en 2013, dix journées de formation sur l'éthique et la responsabilité pénale des dirigeants (actualisation des connaissances ou formation complète) ont été dispensées : quatre dans les régions de Smac (Île-de-France Normandie, Ouest Sud-Ouest et Est Sud-Est), deux pour Aximum, et, à l'international, une en Afrique du Sud, deux au Québec et une en Slovaquie. Ces formations sont complétées par des formations propres assurées par les filiales. Des rappels réguliers dans toutes les réunions de filiales, y compris de Comités de Direction, de Directions Générales, et du Groupe, sont effectués sur ce thème ;
- les filiales aux États-Unis ont un programme spécifique de communication et de formation sur les sujets d'éthique, dans le cadre de la conformité au *Federal False Claims Act* (loi fédérale visant à prévenir les fraudes d'entreprises ayant obtenu des contrats publics). Douze séances de formation par des experts externes ont eu lieu en 2013, dont neuf séances de deux ou trois heures regroupant tous les superviseurs de premier niveau (et des niveaux supérieurs). Pour compléter ce dispositif, trois interventions de quatre heures ont été également réalisées en interne lors des Universités Colas d'Amérique du Nord. Une ligne d'appel anonyme permet aux salariés d'effectuer des alertes sur ces thématiques : 23 alertes ont ainsi été traitées en 2013 aux États-Unis. Enfin, un programme de formation online sur l'éthique a été mis en place à destination de tous les collaborateurs possédant une adresse mail ;
- au Canada, un poste de Chef de l'Éthique et de la Conformité a été créé en juillet 2013. Suite à cette création, une note d'information à l'ensemble des collaborateurs du Canada a été diffusée rappelant les engagements du Groupe en termes d'éthique et de conformité, et la tolérance zéro sur ce sujet. Deux formations sur l'éthique ont été dispensées à l'ensemble des managers de la filiale Sintra au Québec. Enfin, une ligne d'appel téléphonique a été ouverte afin de rapporter tout manquement avéré ou appréhendé sur cette thématique.

Ces actions seront poursuivies et renforcées en 2014. Le plan de formation de la Direction juridique du Groupe se poursuivra en 2014 dans l'Océan Indien (Maurice, la Réunion, Mayotte), en République tchèque et dans les autres provinces du Canada. Pour la fin du 1^{er} semestre 2014 et le 2^e semestre, trois à quatre formations sont programmées

chez Colas Rail (y compris Colas Rail Ltd au Royaume-Uni), Colas Suisse et Colas Belgium.

• 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 2013, 486 liasses de consolidation ont été traitées pour un périmètre de 609 entités. Les moyens humains comprennent 10 personnes pour Colas, environ 200 personnes dans les sièges de filiales métropolitaines, 450 en agences et, à l'international, environ 150 personnes dans les sièges et 300 en agences ou sur chantiers, soit au total plus de 1 100 personnes.

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

• Procédure de couverture des risques par les assurances

La politique de gestion des risques est centrée sur les hommes, les actifs de production et de transport, les chantiers et les produits fabriqués. Ces risques sont identifiés, analysés, en privilégiant une méthode de retour d'expérience. La prévention constitue l'axe majeur de travail pour diminuer la fréquence et l'intensité des sinistres. La politique intègre également la notion, importante dans les métiers de Colas, de fractionnement des chantiers tant routiers que ferroviaires. Les enseignements issus des sinistres observés font l'objet d'une diffusion systématique et aussi large que possible, aussi bien verticale que transversale. Les risques sont suivis par les directions fonctionnelles, en particulier la direction juridique

de chaque filiale sous l'autorité de son président. Ces risques sont systématiquement répertoriés sur une base de données mise à jour en temps réel par les filiales. La Direction des Risques et Assurances de Colas société mère supervise et apporte, chaque fois que cela est nécessaire, son expertise à la gestion de ces risques. Les risques estimés sont gérés à tous les niveaux par la prévention, le transfert juridique du risque, la conservation du risque ou l'assurance du risque. Les risques principaux sont obligatoirement assurés. Le transfert à l'assurance est conditionné en fonction de la définition et de l'évaluation du risque (probabilité de survenance du dommage). L'assurabilité du risque reste assujettie aux contraintes du marché de l'assurance. Certains risques sont assurés par des polices Groupe gérées par Colas sur la base d'informations des filiales ; d'autres peuvent être couverts facultativement dans le cadre de polices existantes (il appartient aux filiales d'adhérer à ces polices) ; enfin, à l'international, certaines polices d'assurance sont souscrites localement, soit pour répondre à la législation locale, soit pour couvrir des risques de fréquence nécessitant une gestion de proximité. Les assurances de responsabilité garantissent les dommages aux tiers et recouvrent principalement l'assurance automobile obligatoire, la responsabilité civile travaux, produit, exploitation et décennale. Les montants de garantie sont adaptés aux risques encourus et sont généralement supérieurs à 5 millions d'euros. Les assurances de dommages aux biens couvrent les dommages qui pèsent sur les éléments d'actifs du patrimoine des sociétés. Les montants de garantie sont généralement égaux à la valeur des biens. Pour les ouvrages en cours de construction, une assurance spécifique est souscrite quand il existe une obligation contractuelle.

PILOTAGE ET SURVEILLANCE DU DISPOSITIF

Colas a poursuivi en 2013 les travaux d'adaptation et d'amélioration permanente de ses procédures de contrôle interne.

État de la démarche de contrôle interne

Cette démarche a été initiée en septembre 2007 en étroite collaboration avec la société Bouygues, société mère. Dans le cadre d'un planning de trois ans, la démarche a consisté à recenser et examiner le dispositif de contrôle interne existant et à y apporter les développements et améliorations nécessaires pour obtenir un système de contrôle interne qui couvre l'ensemble des sociétés du groupe Colas. Cette démarche bénéficie d'échanges avec les autres métiers exercés dans le groupe Bouygues et traite de façon homogène les sujets transverses tout en prenant en compte les caractéristiques propres de Colas.

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

L'autoévaluation annuelle des principes du référentiel Colas est généralisée à l'ensemble des activités. Ces principes sont au nombre de 514, regroupés en 340 principes généraux et 245 principes comptables et financiers, dont 64 principes spécifiques aux métiers de Colas. Ils forment le référentiel de contrôle interne de Colas.

- Une nouvelle évaluation a été conduite en octobre 2013 dans chaque filiale régionale française et filiale pays à l'international (avec une profondeur abaissée au niveau de la filiale État ou province pour les États-Unis ou le Canada), soit 60 filiales ou sociétés représentant 99,2 % du chiffre d'affaires consolidé de Colas.
- L'évaluation de la bonne application de ces principes dans les différentes filiales prend la forme d'une autoévaluation notée de 1 à 4 pour chaque principe, en fonction du degré d'application du principe dans la filiale et de formalisation de sa bonne application. Chaque évaluation fournie par un répondant le plus à même d'apprécier le niveau d'application du principe dans la filiale est ensuite validée et discutée par un validant en général responsable de l'entité ou son délégataire.
- L'évaluation de la bonne application du référentiel Colas a mobilisé les Présidents-Directeurs Généraux, les Directeurs d'exploitation, techniques, matériel, ressources humaines, juridiques, informatiques, administratifs et financiers, comptables ainsi que les Directeurs fonctionnels de Colas société mère et les Directeurs Généraux.
- Pour cette cinquième campagne d'évaluation, il a été demandé à chacune des filiales de poursuivre le déploiement des évaluations sur les unités d'exploitation, à l'aide du système de contrôle interne déployé au sein du Groupe depuis 2011. Ainsi, 72 des 514 principes constituant le référentiel de contrôle interne Colas ont vu leur appréciation descendue au niveau des établissements pour réaliser l'évaluation finale des répondants et des validants de la filiale.
- Les principes ayant recueilli une note 1 ou 2 traduisant une non-application ou, plus souvent, une application partielle ou mal formalisée entraînent un commentaire et des plans d'actions à mettre en œuvre localement ou de manière généralisée selon l'analyse.

Les résultats de cette nouvelle évaluation générale des principes de contrôle interne font apparaître une bonne maîtrise globale des opérations et des processus dans la grande majorité des filiales, 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 2013 :

- le renforcement de la sécurisation des moyens de paiement par la diffusion et l'application d'une procédure relative à la mise en paiement des factures fournisseurs, le rappel d'instructions concernant les virements, et une campagne de révision et de mise à jour de pouvoirs bancaires ;

- la poursuite de la mutation et de la sécurisation des systèmes d'information, avec notamment la poursuite du déploiement de la plateforme unifiée ;
- la poursuite du déploiement d'un logiciel de gestion du matériel dans les Antilles-Guyane, en Métropole (Nord-Picardie, Est, Ouest), en République tchèque, à Madagascar ainsi qu'à Djibouti et chez Spac ;
- la poursuite du programme « Cleanergie » (plan d'économies d'énergies) par le biais d'un travail d'analyse auprès d'une centaine de collaborateurs sur différents sites (travaux, postes, carrières) et de responsabilisation des managers. Une centaine de bonnes pratiques et opportunités ont été remontrées du terrain. En 2013, les plans d'action de comptage et de suivi des énergies ont continué à être déployés en France et à l'international sous l'impulsion des correspondants Cleanergie ;
- l'amélioration de la sécurité des systèmes d'information avec un suivi de la diffusion de la politique générale de sécurité informatique.

Pour 2014, il est prévu notamment des plans d'action Groupe, tels que :

- la poursuite de la réorganisation des filiales routières en Métropole,
- la poursuite des actions visant à améliorer la sécurité des collaborateurs, qui reste un enjeu majeur pour Colas,
- la poursuite du déploiement à grande échelle du programme « Cleanergie », passant notamment par la mise en place de la gouvernance « Énergie » et par la poursuite du plan d'action,
- la poursuite des séminaires de formation à l'éthique des affaires dans le cadre des programmes pluriannuels,
- la poursuite de l'amélioration des procédures d'achats et/ou de gestion des approvisionnements,
- des mesures visant à renforcer la sécurité des actifs du Groupe (systèmes informatiques, installations industrielles et bureaux),

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

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'activité ou métiers suite à une campagne lancée par le Président-Directeur Général, dans le cadre d'une démarche croisée *bottom-up* et *top-down*.

Une synthèse a été présentée au Conseil d'administration du mois de février et au Comité des comptes qui l'a précédé.

Cette actualisation a confirmé une exposition plutôt limitée de Colas à des risques systémiques mais une sensibilité à des changements brutaux de situation économique des zones ou des secteurs d'activité où Colas est présent, compte tenu de la difficulté de certaines structures locales à s'adapter rapidement.

LE SUIVI DU CONTRÔLE INTERNE

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

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

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

Les objectifs de l'audit interne consistent principalement en :

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

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

Ainsi, en 2013 ont été auditées les filiales internationales Colas Hongrie, Colas Ltd (Royaume-Uni), ABS/WASCO (Indonésie), CRB (Canada) et Colaska (États-Unis) ainsi qu'en France les filiales Colas Centre-Ouest et GTOI (la Réunion).

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

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

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

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

Le Président