

Rapport du président du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise et le contrôle interne

Le présent rapport du président du Conseil d'administration de VINCI a pour objet de rendre compte de la composition du Conseil, de l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein, des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil, ainsi que des procédures de gestion des risques et de contrôle interne mises en place par le Groupe, conformément à l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Ce rapport a été établi par le président en liaison avec les directions Financière (cette dernière incluant la direction de l'Audit) et Juridique de la Société.

La partie Gouvernement d'entreprise, élaborée par la direction Juridique du Groupe après consultation de toutes les personnes qui y sont mentionnées, a été soumise au comité des Nominations et de la Gouvernance et, pour la partie Rémunérations et intérêts des mandataires sociaux, au comité des Rémunérations.

Pour la partie Procédures de gestion des risques et de contrôle interne, il a été fait appel à la contribution des pôles et divisions du groupe VINCI. Les informations nécessaires ont été recueillies auprès des principaux acteurs du contrôle interne et de la gestion des risques. Cette partie a été soumise au comité d'Audit.

Le présent rapport a été approuvé par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 7 février 2017.

A. Gouvernement d'entreprise

Les points ci-après font partie intégrante du chapitre Gouvernement d'entreprise du rapport du président du Conseil d'administration :

- Règles de gouvernance (page 133);
- Organisation de la gouvernance chez VINCI (pages 133 à 135);
- Composition du Conseil d'administration (pages 136 à 137);
- Indépendance des membres du Conseil (page 143);
- Conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil (pages 146 à 149);
- Évaluation de la composition et du fonctionnement du Conseil d'administration (page 150);
- Rémunérations et intérêts des mandataires sociaux (pages 150 à 160);
- Modalités relatives à la participation des actionnaires à l'assemblée générale (page 164);
- Publication des informations exigées par l'article L. 225-100-3 du Code de commerce (page 206).

B. Procédures de gestion des risques et de contrôle interne

1. Introduction

1.1 Référentiel/définitions

L'Autorité des marchés financiers (AMF) a publié, en juillet 2010, un document intitulé « Les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne : cadre de référence ». Ce document constitue le référentiel appliqué par VINCI.

Le risque représente la possibilité de survenance d'un événement dont les conséquences seraient susceptibles d'affecter les performances du Groupe et l'atteinte de ses objectifs, qu'ils soient d'ordre stratégique, opérationnel, financier, de réputation ou de conformité aux lois et règlements.

Les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne participent de manière complémentaire à la maîtrise des activités de VINCI.

Le dispositif de gestion des risques vise à identifier et à analyser les principaux risques auxquels sont exposées les filiales du Groupe. Il contribue à :

- préserver la valeur, les actifs et la réputation du Groupe;
- sécuriser la prise de décision et les processus internes;
- favoriser la cohérence des actions avec les valeurs du Groupe;
- mobiliser les collaborateurs autour d'une vision commune des principaux risques.

Le dispositif de contrôle interne comprend un ensemble de moyens, procédures, actions et comportements adaptés aux caractéristiques des métiers du Groupe, qui vise plus particulièrement à assurer :

- l'application des instructions et des orientations fixées par la direction Générale;
- la conformité aux lois et règlements;
- le bon fonctionnement des processus internes, notamment ceux concourant à la sauvegarde des actifs;
- la fiabilité des informations financières.

Ces dispositifs, aussi bien conçus et appliqués soient-ils, ne peuvent fournir une garantie absolue quant à l'atteinte des objectifs poursuivis.

1.2 Périmètre de la gestion des risques et du contrôle interne

Outre la mise en place d'un dispositif propre au holding, le Groupe veille à la mise en œuvre de dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne adaptés au sein de ses filiales.

Le périmètre de la gestion des risques et du contrôle interne couvre les filiales consolidées par intégration globale (voir Liste des principales entités en note O de l'Annexe aux comptes consolidés).

2. Environnement et organisation

2.1 Principes d'action et de comportement

Les métiers de VINCI nécessitent que les équipes en charge soient géographiquement proches de leurs clients, pour leur apporter des solutions adaptées à leurs besoins dans des délais rapides. Afin de permettre à chaque responsable de centre de profit – dont le nombre total est estimé à environ 3 000 – de prendre rapidement les décisions opérationnelles nécessaires, une organisation décentralisée a été installée au sein de chaque pôle.

Dans ce cadre, le Groupe a mis en place des délégations de pouvoirs et de responsabilités pour les responsables opérationnels et fonctionnels aux différents niveaux de l'organisation. Celles-ci s'exercent dans le cadre de directives générales (voir paragraphe 4.2) et dans le respect des principes d'action et de comportement de VINCI :

- respect des règles communes au Groupe en matière d'engagements, de prise de risques (voir paragraphe 4.3), de prise d'affaires (voir paragraphe 4.3) et de remontée d'informations financières, comptables et de gestion (voir paragraphe 4.5) ;
- transparence et loyauté des responsables vis-à-vis de leur hiérarchie opérationnelle et vis-à-vis des services fonctionnels centraux des pôles et du holding. S'il fait partie intégrante des missions des responsables opérationnels de prendre les décisions relevant de leur champ de compétence dans le cadre des directives générales qu'ils ont reçues et acceptées, les difficultés significatives éventuellement rencontrées doivent être traitées avec l'assistance, si nécessaire, de leurs supérieurs hiérarchiques ou des directions fonctionnelles des pôles ou du holding VINCI ;
- respect des lois et des règlements en vigueur dans les pays où le Groupe opère ;
- respect de la *Charte éthique et comportements* ;
- responsabilité des dirigeants opérationnels de communiquer les principes d'action et de comportement du Groupe à leurs collaborateurs par les moyens adaptés et de montrer l'exemple, cette responsabilité ne pouvant être déléguée ;
- santé et sécurité des personnes participant aux activités du Groupe (collaborateurs, prestataires externes, sous-traitants, etc.) ;
- recherche de la performance financière.

2.2 Les acteurs de la gestion des risques et du contrôle interne

Le **Conseil d'administration** de VINCI est une instance collégiale chargée de déterminer les orientations stratégiques du Groupe, de veiller à leur mise en œuvre et à la bonne marche du Groupe. Il procède aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns. Il délibère sur toutes les questions majeures de la vie du Groupe. Le Conseil rend compte chaque année, dans son rapport de gestion, des principaux risques et incertitudes auxquels le Groupe est confronté.

Le Conseil d'administration s'est doté en 2003 d'un règlement intérieur et de quatre comités spécialisés : Audit, Stratégie et Investissements, Rémunérations, Nominations et Gouvernance. Les missions confiées au **comité d'Audit** et les principales actions menées en 2016 dans ce cadre sont présentées dans la partie D : Gouvernement d'entreprise du Rapport de gestion, page 147 ; elles prennent en compte les recommandations du code Afep-Medef. Le Conseil, au cours de sa réunion du 7 février 2017, a modifié son règlement intérieur afin, notamment, de prendre en compte les dispositions issues de l'ordonnance du 17 mars 2016 relative au commissariat aux comptes et du code Afep-Medef révisé en novembre 2016.

Le **comité Exécutif**, composé de 13 membres en date du 7 février 2017, est en charge de la mise en œuvre de la stratégie du Groupe, de l'élaboration et du suivi de la mise en œuvre des politiques en matière de gestion des risques, finances, ressources humaines, sécurité, informatique, assurances.

Les services fonctionnels du **holding** établissent et veillent à la bonne application des règles et procédures du Groupe ainsi que des décisions prises par la direction Générale de VINCI. En outre, en fonction des demandes exprimées, ils conseillent les différents pôles sur des sujets techniques sans interférer dans les prises de décisions opérationnelles, qui relèvent de la responsabilité des pôles conformément à l'organisation décentralisée du Groupe. Pour assurer ses missions, le holding disposait d'un effectif de 264 personnes au 31 décembre 2016.

Un **référént éthique** veille, au holding, à la diffusion, à la bonne compréhension et à l'application des règles de la *Charte éthique et comportements* au sein du Groupe, en liaison avec les directions opérationnelles et fonctionnelles des filiales. Les principales actions menées dans ce cadre sont détaillées page 29. Ses coordonnées sont disponibles sur l'intranet VINCI. Il peut être consulté directement et de manière confidentielle.

La **direction de l'Audit**, qui rend compte au président-directeur général de VINCI, a un quadruple rôle.

- En matière de gestion des risques : à partir des orientations de la direction Générale du Groupe, elle anime le déploiement et la mise en œuvre d'un dispositif structuré permettant l'identification, l'analyse et le traitement des principaux risques. La direction de l'Audit coordonne le dispositif de gestion des risques en apportant un support méthodologique aux directions opérationnelles et fonctionnelles des filiales. Elle organise et assure le suivi des réunions du comité des Risques de VINCI, chargé d'examiner et d'autoriser les soumissions pour des affaires dépassant les seuils fixés par la direction Générale du Groupe ou présentant des risques techniques ou financiers particuliers.
- En matière de contrôle interne : outre la rédaction et la diffusion de procédures générales relatives au contrôle interne définies par le holding, elle organise l'enquête annuelle d'auto-évaluation du contrôle interne auprès des filiales du Groupe.
- Elle contribue à l'animation du dispositif de prévention de la fraude en liaison avec les directions de la Sûreté, des Systèmes d'information et de la Trésorerie et des Financements.
- En matière d'audit, elle mène sur le terrain des missions en propre, en complément ou en appui des missions réalisées par les pôles, ainsi que de celles effectuées par les directions fonctionnelles du holding.

Les **pôles** opérationnels exercent leurs activités selon les principes d'action et de comportement décrits au paragraphe 2.1. Au sein de chacun d'entre eux, les équipes opérationnelles font l'objet de contrôles à plusieurs niveaux : management opérationnel, fonctions support (contrôle de gestion, qualité, sécurité, informatique) et audits internes conduits périodiquement.

Divers comités regroupent les acteurs participant aux prises de décision, notamment les comités des Risques de VINCI (dont les modalités d'intervention sont décrites au paragraphe 4.3), les comités des Risques des pôles, ainsi que les comités de Trésorerie (voir note J.25, page 273 de l'Annexe aux comptes consolidés).

3. Gestion des risques

La politique définie par le comité Exécutif de VINCI vise à satisfaire les exigences légales et à assurer un suivi aussi homogène, systématique et formalisé que possible des risques encourus. Le suivi des risques s'inscrit dans le cadre des reportings (comptable et financier, sécurité, social et environnemental) et des rendez-vous fixés par les procédures existantes en matière de prise d'engagements et de suivi des opérations décrits au chapitre 4 ci-après. Cette démarche permet à la direction Générale de VINCI d'être informée sur les risques avérés, leurs conséquences et les plans d'actions.

Des cartographies des risques ont été établies pour les 11 pôles et divisions du Groupe ainsi que pour VINCI SA, couvrant ainsi l'ensemble des activités du Groupe selon la méthodologie du livre blanc « Mise en œuvre du cadre de référence actualisé de l'AMF ». Ces cartographies sont revues annuellement. Il s'agit :

- de recenser les principales sources de risques identifiables, internes ou externes, qui constituent des obstacles à l'atteinte des objectifs du Groupe et peuvent être financiers, humains, ou représenter une atteinte à la réputation ;
- d'évaluer, selon une échelle qualitative, la criticité des risques en prenant en compte leur impact potentiel, la probabilité d'occurrence et le degré de maîtrise pour les divers événements les constituant ;
- de mettre en place le traitement adéquat de ces risques.

Établies à partir des cartographies des principaux pôles et divisions, des grilles de risques propres à chaque métier permettent une présentation et une évaluation homogène des événements susceptibles d'affecter les projets examinés en comité des Risques. Dans la révision annuelle de la cartographie des risques des différentes entités du Groupe, l'analyse des risques financiers liés au changement climatique a été lancée. Les mesures prises par le Groupe pour réduire les émissions de carbone sont décrites dans le chapitre Informations sociales, environnementales et sociétales du Rapport de gestion, paragraphe 2.3 : Lutte contre les changements climatiques, pages 183 à 185.

La **prévention de la fraude externe** associe plusieurs services de la direction Financière et la direction de la Sûreté. Le dispositif central inclut un reporting (remontée d'informations sur les attaques visant le holding et les pôles) et une analyse suivie d'une diffusion d'informations spécifiques et de recommandations auprès des directeurs administratifs et financiers et des référents anti-fraude du Groupe. Dans ce cadre, en 2016, deux notes d'alerte fraude ont été diffusées sur l'intranet du groupe et un livret « Lutter contre la fraude externe » a été diffusé en trois langues. Par ailleurs, l'affaire du faux communiqué de presse envoyé aux agences de presse le 22 novembre 2016 a fait l'objet d'un debriefing interne visant à améliorer les dispositifs de prévention de ce risque et à alerter les partenaires sur l'importance du contrôle des informations.

La **prévention de la fraude interne** s'appuie quant à elle sur la *Charte éthique et comportements* ainsi que sur des actions de sensibilisation ou de formation spécifiques.

4. Contrôle interne

Les principales procédures décrites ci-après sont communes à l'ensemble du Groupe. Au sein de chaque pôle, des procédures spécifiques les complètent pour le suivi des affaires et des prévisions de résultats.

4.1 Conformité aux lois et règlements

La direction Juridique du holding assure :

- une veille juridique portant sur les règles applicables ;
- une information aux collaborateurs concernés sur les règles en matière d'opérations sur titres ;
- un suivi des grands dossiers d'acquisition et de contentieux.

Comme indiqué dans le chapitre Développement durable, page 33, un accent particulier est mis :

- sur la sécurité des personnels sur les chantiers et ouvrages par une poursuite active de la politique du Groupe en matière de prévention des accidents ;
- sur les achats et la sous-traitance.

4.2 Application des orientations et instructions de la direction Générale

Le président de VINCI Autoroutes, le directeur général de VINCI Concessions, les présidents des sociétés têtes de pôle de la branche contracting (VINCI Energies, Eurovia et VINCI Construction) et le président de VINCI Immobilier exercent les pouvoirs qui leur sont conférés par la loi. Dans le cadre de l'organisation interne du Groupe, ils sont aussi tenus de se conformer aux directives générales émises à leur attention par le président-directeur général de VINCI.

Celles-ci s'appliquent aux domaines suivants :

- respect de la *Charte éthique et comportements* et du *Manifeste VINCI* ;
- prise d'engagements ;
- remontée d'informations au holding en matière comptable et financière, de ressources humaines, sécurité, litiges et contentieux, polices et sinistres d'assurance, etc.

Ces directives générales concernent notamment le respect des procédures Groupe en matière de prise d'affaire ou d'investissement, procédures qui définissent des seuils à partir desquels une autorisation spécifique doit être obtenue de la part de comités dédiés – comité des Risques (voir paragraphe 4.3), comité de la Stratégie et des Investissements du Conseil d'administration – ou une information préalable communiquée au président-directeur général de VINCI et/ou à certaines directions fonctionnelles du holding.

Ces directives sont répercutées par les dirigeants des pôles à leurs collaborateurs opérationnels et fonctionnels pour les dispositions les concernant ainsi qu'aux responsables exerçant un mandat social dans les sociétés du pôle concerné.

4.3 Procédures relatives aux engagements/le comité des Risques de VINCI

Le comité des Risques de VINCI a pour mission d'apprécier, en amont des phases d'engagement :

- les opérations de croissance externe et les cessions d'activités ;
- les conditions et modalités de remise des offres de travaux qui, du fait notamment de leur complexité, de leur montage financier, de leur localisation ou de leur spécificité technique, comportent un risque particulier, notamment d'ordre technique, juridique ou financier ;
- les opérations de promotion immobilière ;
- les partenariats public-privé (PPP) et les concessions, ainsi que les engagements de longue durée.

Les seuils, en termes de montant, entraînant un passage devant le comité des Risques préalablement à la remise d'offre sont définis dans les directives générales et visent l'ensemble de l'opération concernée, tous lots confondus. Des seuils inférieurs au niveau requis pour le passage devant le comité des Risques déclenchent l'obligation de donner une information préalable à la direction Générale de VINCI au moyen d'une fiche d'alerte.

Le comité des Risques comprend généralement les membres suivants :

- le président-directeur général de VINCI pour les projets les plus importants ou un directeur général adjoint par délégation ;
- le président (ou directeur général) du pôle concerné ;
- le directeur général adjoint et directeur financier de VINCI ;
- le directeur de l'Audit interne ;
- les représentants opérationnels de l'entité qui présente l'affaire.

Le comité des Risques de VINCI, sous ses différentes déclinaisons, s'est réuni 287 fois en 2016 pour examiner 360 projets.

4.4 Procédures relatives au suivi des opérations

Les pôles disposent d'un système de suivi des opérations adapté aux spécificités de leur activité, qui permet un suivi régulier de l'avancement des chantiers et des contrats, ainsi que des statistiques en matière de ressources humaines. Ces systèmes sont compatibles avec ceux permettant l'élaboration et le traitement de l'information financière et comptable décrits ci-après, une consolidation étant faite par le holding pour les principaux indicateurs.

Un tableau de bord consolidé de l'activité, des prises de commandes, du carnet de commandes et de l'endettement financier net du Groupe est établi mensuellement par la direction Financière du Groupe à partir de données communiquées par les pôles.

Une lettre mensuelle d'information sur les faits marquants est établie par les dirigeants des pôles et divisions.

La procédure budgétaire est commune à l'ensemble des pôles du Groupe. Elle comporte cinq rendez-vous annuels : budget initial de l'année N préparé à la fin de l'année N – 1, puis quatre recalages budgétaires en mars, mai, septembre et novembre de l'année N.

Ces rendez-vous sont l'occasion d'examiner les performances des pôles et divisions en présence du président-directeur général du Groupe et du directeur général adjoint et directeur financier de VINCI.

Enfin, les pôles participent également au suivi régulier des engagements de VINCI en matière sociétale et environnementale tels que décrits dans le chapitre Développement durable, pages 26 à 39, et au suivi des ressources humaines avec un accent particulier mis sur la sécurité des personnes employées sur les sites du Groupe.

4.5 Procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information financière et comptable

La direction des Budgets et de la Consolidation, rattachée à la direction Financière du Groupe, est responsable de l'intégrité et de la fiabilité des informations financières de VINCI (comptes sociaux et consolidés), diffusées à l'intérieur et à l'extérieur du Groupe. Afin d'en assurer la production, elle a en particulier en charge :

- l'établissement, la validation et l'analyse des comptes semestriels et annuels, sociaux et consolidés de VINCI, ainsi que de l'information trimestrielle, des données prévisionnelles et du tableau de bord consolidé mensuel ;
- le recensement, la consolidation, le suivi et le contrôle des engagements hors bilan des filiales du Groupe ;
- l'établissement, la diffusion et le contrôle des procédures comptables au sein du Groupe en veillant à leur conformité aux normes comptables en vigueur ;
- le pilotage du système d'information financière du Groupe, qui intègre le processus de consolidation et regroupe les différents reportings de VINCI.

La direction des Budgets et de la Consolidation fixe le calendrier et les instructions de clôture pour la préparation des comptes semestriels et annuels, et en assure la diffusion auprès des pôles. Les règles et méthodes comptables du Groupe sont accessibles sur l'intranet. Lors de chaque arrêté des comptes, les pôles transmettent à la direction des Budgets et de la Consolidation un dossier d'analyse des données consolidées communiquées.

Les commissaires aux comptes font part au comité d'Audit de leurs observations éventuelles sur les comptes annuels et semestriels avant leur présentation au Conseil d'administration.

Préalablement à la signature de leurs rapports, les commissaires aux comptes recueillent des lettres d'affirmation auprès de la direction Générale de VINCI et des directions générales de pôle.

5. Actions menées pour le renforcement de la gestion des risques et du contrôle interne

5.1 Travaux effectués en 2016

L'enquête annuelle d'auto-évaluation de la qualité du contrôle interne dans le Groupe a porté en 2016 sur 492 entités juridiques (dont 174 hors de France métropolitaine), représentant 84 % de l'activité consolidée du Groupe. Outre les thèmes récurrents liés à l'environnement de contrôle interne et à l'information financière et comptable, le thème spécifique de l'année a porté sur la réception des travaux et la période de garantie. Cette enquête a été conduite en utilisant un logiciel spécifique permettant également aux entités de gérer leurs plans d'action. Elle inclut une déclaration signée par les mandataires sociaux et les directeurs administratifs et financiers des entités participantes, statuant sur l'adéquation et l'application du dispositif de contrôle interne. La synthèse effectuée par la direction de l'Audit du holding a été présentée au comité d'Audit en décembre 2016.

Les pôles et divisions ont établi des rapports récapitulant les actions spécifiques menées en 2016 et mentionnant, en particulier, les **audits** (une centaine environ) et **revues effectués** (plus de 200). Le suivi des recommandations est traité sous leur responsabilité.

En complément, la direction de l'Audit de VINCI a mené des missions d'audit chez VINCI Airports, Eurovia, VINCI Energies et VINCI Construction. Ces divers contrôles n'ont pas révélé de dysfonctionnement susceptible d'avoir une incidence significative sur l'activité et les comptes du Groupe.

5.2 Travaux à effectuer en 2017 et au-delà

VINCI s'efforce de continuer à améliorer l'organisation de la gestion des risques et du contrôle interne au sein du Groupe, tout en maintenant des structures centrales légères, tant au niveau du holding qu'à celui des pôles, dans le respect des principes de décentralisation en vigueur dans le Groupe. Les différents dispositifs à établir dans le cadre de la loi Sapin 2 seront déterminés et mis en place dans les délais prévus par la loi.

5.3 Les cyber-risques

La dépendance de plus en plus importante de toutes les activités au digital a conduit le Groupe à déployer une politique active dans trois directions :

- renforcement de la protection des serveurs et du flux d'échanges de données;
- sensibilisation du personnel;
- mise en place progressive de plans de sauvegarde et de plans de reprise d'activité au sein des différents pôles et services.