

# 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 contrôle interne et de gestion des risques 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 » a été soumise au comité des Nominations et de la Gouvernance.

Pour la partie « Procédures de contrôle interne et de gestion des risques », il a également 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 2012.

## A. Gouvernement d'entreprise

### 1. Référence au code de gouvernement d'entreprise Afep-Medef

Le Conseil d'administration de la société VINCI a décidé, au cours de sa réunion du 13 novembre 2008, de se référer au code Afep-Medef pour l'élaboration du rapport prévu à l'article L. 225-37 du Code de commerce à compter de l'exercice 2008. Ce code de gouvernement d'entreprise peut être consulté *in extenso* sur le site Internet du Medef ([www.medef.fr](http://www.medef.fr)). Les dispositions de ce code qui ont été écartées sont les suivantes :

Dispositions écartées	Justification
Critère selon lequel un administrateur n'est pas considéré comme indépendant s'il exerce son mandat depuis plus de 12 ans.	Les actifs significatifs du Groupe étant liés à des contrats pluriannuels qui s'exécutent sur une période longue pouvant atteindre plusieurs dizaines d'années (concessions et partenariats public-privé), il est capital pour le Conseil de disposer en son sein de personnes ayant un recul suffisant sur ces activités. Les personnes concernées par ce critère au sein du Conseil de VINCI jouissent d'une entière indépendance de jugement.
Critère selon lequel un administrateur n'est pas considéré comme indépendant s'il exerce un mandat social dans une société filiale.	Lorsque l'administrateur concerné est par ailleurs considéré comme indépendant, le Conseil estime que le fait qu'il exerce également un mandat d'administrateur – non dirigeant – dans une filiale du Groupe constitue un atout, cette circonstance n'étant pas de nature à nuire à son indépendance de jugement.
Recommandation selon laquelle l'indemnisation d'un dirigeant n'est possible qu'en cas de départ contraint et lié à un changement de contrôle ou de stratégie.	L'engagement pris en mai 2010 par la Société à l'égard de son président-directeur général porte sur une indemnité qui serait due dans le cas où le Conseil mettrait fin à ce mandat pour quelque motif que ce soit. Le Conseil a cependant subordonné le versement de cette indemnité à des critères de performance.
Exigence selon laquelle l'évaluation du Conseil doit mesurer la contribution individuelle de chaque administrateur.	Il n'existe pas de système formalisé pour mesurer la contribution individuelle de chaque administrateur. L'ensemble des membres du Conseil a exprimé une appréciation positive sur le fonctionnement collégial de celui-ci, qui ne peut résulter que de contributions individuelles satisfaisantes.

### 2. Modalités d'exercice de la direction Générale

Le Conseil a décidé le 6 mai 2010, à l'issue de l'assemblée générale des actionnaires qui a décidé du renouvellement du mandat d'administrateur de M. Huillard, de réunir les fonctions de président du Conseil et de directeur général. Cette décision, annoncée dès novembre 2009, constituait et constitue toujours pour le Conseil le choix d'organisation le plus approprié pour le Groupe eu égard à sa structure opérationnelle (direction générale d'une société holding cotée s'appuyant sur des pôles structurés, concessions et contracting), au souci d'unifier la représentation du Groupe au plus haut niveau à l'égard des tiers dans un objectif de clarté et pour favoriser la réactivité dans une conjoncture économique mondiale particulièrement incertaine et tendue.

#### Président-directeur général

M. Xavier Huillard, président-directeur général :

- organise et dirige les travaux du Conseil, dont il rend compte à l'assemblée générale. Il veille au bon fonctionnement des organes sociaux et s'assure en particulier que les administrateurs sont en mesure de remplir leur mission ;
- dispose des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société. Il exerce ces pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux que la loi attribue expressément aux assemblées d'actionnaires et au Conseil d'administration, et dans le respect du règlement intérieur du Conseil. Il représente la Société dans ses rapports avec les tiers et assure le pilotage opérationnel du Groupe.

Il fournit au Conseil et à ses comités les informations dont ils ont besoin, il rend compte des faits marquants de la vie du Groupe et met en œuvre les décisions prises par le Conseil.

Le règlement intérieur du Conseil prévoit que les opérations significatives de la Société (mentionnées au paragraphe 3.3 ci-après) sont soumises à son approbation préalable. Par ailleurs, le président-directeur général présente à intervalles réguliers l'activité, les perspectives et la stratégie du Groupe à la communauté financière, notamment au cours de road-shows.

M. Huillard préside le comité Exécutif et le comité d'Orientation et de Coordination. Le comité Exécutif est composé de 14 membres à la date du présent rapport. Il s'est réuni à 20 reprises en 2011, soit une à deux réunions par mois en moyenne. Le comité d'Orientation et de Coordination rassemble, aux côtés des membres du comité Exécutif, les principaux dirigeants opérationnels et fonctionnels du Groupe et a pour objet d'assurer une large concertation sur la stratégie et la situation de VINCI, ainsi que sur les politiques transverses au sein du Groupe. Ce comité se compose de 37 membres et s'est réuni quatre fois en 2011.

M. Huillard préside également le comité des Risques mentionné au paragraphe 4.3 de la partie B.

#### Vice-président administrateur référent

M. Yves-Thibault de Silguy a été nommé vice-président administrateur référent le 6 mai 2010. Il est rappelé que M. de Silguy était auparavant président du Conseil (depuis 2006) et qu'il a proposé au Conseil, qui l'a approuvée à l'unanimité, l'évolution du système de gouvernance reposant sur la création d'une fonction novatrice d'administrateur référent, assortie de prérogatives réelles et consacrées dans le règlement intérieur du Conseil. L'efficacité de ce système est garantie, d'une part, par l'excellent niveau d'information dont bénéficie l'administrateur référent sur la vie et le fonctionnement du Groupe et, d'autre part, par les pouvoirs spécifiques (décrits dans le règlement intérieur, rappelés dans le « Rapport du vice-président administrateur référent », page 177 du présent rapport) institués à son bénéfice par le règlement intérieur du Conseil. Bien que M. de Silguy ne puisse être considéré comme un « administrateur indépendant » au sens du Code Afep-Medef compte tenu du mandat de président du Conseil qu'il a exercé entre 2006 et 2010, le Conseil a considéré que la connaissance exceptionnelle du Groupe dont il dispose du fait de son précédent mandat et l'information dont il continue à bénéficier du fait des modalités spécifiques prévues à cet effet par le règlement intérieur, ainsi que sa disponibilité pour cette tâche justifient que cette mission lui soit confiée. M. de Silguy rend compte de son action au comité des Rémunérations par un rapport détaillé écrit.

M. de Silguy :

- consacre une partie de son temps à se tenir informé en temps réel de l'actualité du Groupe par des rencontres régulières avec ses principaux dirigeants opérationnels et fonctionnels ;
- assiste le président-directeur général dans le cadre de la gouvernance en matière d'organisation des travaux du Conseil et de ses comités ;
- apporte au Conseil un éclairage sur les opérations sur lesquelles ce dernier sera appelé à délibérer en complément de l'activité des comités spécialisés et s'assure du bon fonctionnement des organes de gouvernance pour le compte du Conseil ;
- réunit les administrateurs une fois par an hors la présence du dirigeant mandataire social.

M. de Silguy préside par ailleurs le comité des Nominations et de la Gouvernance ainsi que le comité de la Stratégie et des Investissements. Il participe aussi à de nombreuses réunions d'actionnaires individuels.

Enfin, M. de Silguy apporte au président-directeur général et aux dirigeants des nombreuses filiales du Groupe, à leur demande, une assistance dans le cadre de missions de représentation de haut niveau auprès des pouvoirs publics et des grands clients ou partenaires du Groupe, tant en France qu'à l'étranger. Cette assistance s'inscrit dans le cadre d'une convention de prestations de services dont la conclusion a été approuvée par l'assemblée générale des actionnaires du 6 mai 2010. Le Conseil veille à ce que cette convention ne puisse pas être de nature à faire naître un conflit d'intérêt ou à affaiblir le rôle d'administrateur référent qui lui est par ailleurs confié. À cette fin, la rémunération versée à M. de Silguy est fixe, forfaitaire et non révisable. L'exécution de cette convention est contrôlée chaque année par le comité d'Audit, sur la base d'un rapport écrit détaillé rendant compte de son exécution.

## 3. Le Conseil d'administration

### 3.1 Composition du Conseil d'administration/Indépendance des membres

À la date du présent document, le Conseil d'administration comprend 14 membres, dont un membre représentant les salariés actionnaires.

En 2011, l'assemblée générale des actionnaires a approuvé le renouvellement des mandats d'administrateur de Mme Pascale Sourisse et de MM. Robert Castaigne et Jean-Bernard Lévy, et a nommé Mme Élisabeth Boyer en tant qu'administrateur représentant les salariés actionnaires, suite à la démission de M. Denis Vernoux.

Lors de sa réunion du 12 avril 2012, l'assemblée générale des actionnaires aura à se prononcer sur le renouvellement du mandat d'administrateur de M. Jean-Pierre Lamoure. M. Dominique Bazy a déclaré ne pas solliciter le renouvellement de son mandat d'administrateur, qui prend fin à l'issue de cette assemblée générale.

Le taux de féminisation du Conseil est actuellement de 14 % (depuis l'assemblée générale des actionnaires du 2 mai 2011). Il sera de 15 % postérieurement à l'assemblée générale du 12 avril 2012. Le Conseil a pour objectif de se conformer aux dispositions de la loi n° 2011-103 du 27 janvier 2011, relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance, et à l'égalité professionnelle dans les délais prescrits. Par ailleurs, il est précisé que deux administrateurs n'ont pas la nationalité française.

La durée du mandat des administrateurs est de quatre ans. Leurs mandats viennent à échéance de manière échelonnée dans le temps, ce qui permet de renouveler tous les ans environ un quart des administrateurs.

Les statuts de la Société stipulent que nul ne peut être nommé administrateur ou reconduit dans cette fonction s'il a atteint l'âge de 75 ans et, par ailleurs, que le nombre des administrateurs ayant dépassé l'âge de 70 ans à la date de clôture de l'exercice sur les comptes duquel statue l'assemblée des actionnaires ne peut être supérieur au tiers du nombre total des administrateurs en fonction.

Lors de sa séance du 7 février 2012, le Conseil a, conformément au code Afep-Medef, procédé à l'évaluation de l'indépendance des administrateurs actuellement membres du Conseil au regard des critères dudit code.

Le Conseil a considéré que, pour l'appréciation de l'indépendance des administrateurs de VINCI, il y a lieu d'exclure le critère d'ancienneté de 12 ans prévu par le Code pour les raisons exposées précédemment, au paragraphe A.1.

En ce qui concerne les relations d'affaires susceptibles d'être entretenues entre le Groupe et des sociétés dont certains administrateurs de VINCI seraient client ou fournisseur, le Conseil a considéré que, compte tenu de l'activité du Groupe et du caractère atomisé des relations commerciales des sociétés du Groupe avec leurs partenaires industriels, il n'existe pas de flux d'affaires significatif du Groupe devant faire l'objet d'une surveillance particulière et apte à faire naître d'éventuels conflits d'intérêts. S'agissant des relations avec ses partenaires bancaires, le Conseil a examiné la situation individuelle présente des deux administrateurs ayant eu des responsabilités dans ce secteur et a conclu qu'aucun conflit d'intérêt n'a été identifié au cours des cinq dernières années et que leur indépendance de jugement est totale.

Après avoir entendu le compte rendu du comité des Nominations et de la Gouvernance, le Conseil a examiné la situation de chacun de ses membres et il a porté les appréciations suivantes :

#### **Administrateurs ne pouvant pas être considérés comme indépendants**

- M. Xavier Huillard, président-directeur général;
- M. Yves-Thibault de Silguy, vice-président administrateur référent;
- Mme Élisabeth Boyer, administrateur représentant les salariés actionnaires. L'appréciation est motivée par le fait que Mme Boyer est salariée d'une filiale de VINCI (Cofiroute). Le Conseil a cependant relevé que Mme Boyer est par ailleurs titulaire d'un mandat au sein d'une instance représentative du personnel, ce qui lui confère une protection qui aurait pu conduire à la considérer comme indépendante au sens de la recommandation n° 2005/162/CE de la Commission européenne du 5 février 2005;
- M. Jean-Pierre Lamoure. L'appréciation est motivée par le fait que M. Lamoure a été salarié du Groupe et qu'il exerce actuellement le mandat de président dissocié de Soletanche Freyssinet, une filiale à 100 % de VINCI.

#### **Administrateurs que le Conseil considère comme indépendants**

Le Conseil d'administration a considéré que les membres suivants du Conseil doivent être considérés comme indépendants. Il estime que, même si certains d'entre eux ne remplissent pas certains critères fixés par le code Afep-Medef, ils disposent d'une complète autonomie de jugement garantissant le bon exercice de leur mandat dans des conditions d'indépendance totale.

- M. Dominique Bazy. Le Conseil a constaté qu'il n'existe pas de liens d'affaires entre VINCI et Barber Hauler Capital Advisers, dont M. Bazy est actuellement *managing partner*. Dans son appréciation, le Conseil a relevé que M. Bazy avait exercé des fonctions au sein d'une banque d'affaires (UBS) il y a moins de cinq ans et qu'il est administrateur de VINCI depuis 1996, soit plus de 12 ans, mais il a estimé que ces circonstances ne sont pas de nature à altérer son indépendance de jugement;
- M. Robert Castaigne. Le Conseil a pris en compte le fait que M. Castaigne a été, jusqu'en mai 2008, directeur financier et membre du comité exécutif du groupe Total (avec lequel le Groupe a des relations commerciales normales susceptibles de se matérialiser par des contrats d'achat de carburant ou des marchés de travaux). Le Conseil a estimé que ces éléments ne sont pas de nature à altérer l'indépendance de jugement de M. Castaigne;
- M. François David. Le Conseil a considéré que les relations commerciales normales pouvant exister entre le groupe Coface, dont M. David est le président, et le groupe VINCI (qui s'expriment au travers de polices d'assurance dans le cadre de marchés conclus par les filiales de VINCI à l'étranger) ne sont pas de nature à altérer l'indépendance de jugement de M. David;
- M. Patrick Faure. Le Conseil a relevé que M. Faure est administrateur de VINCI depuis 1993, soit plus de 12 ans, et qu'il siège au conseil d'administration de Cofiroute, une société contrôlée par VINCI. Le Conseil a considéré que la participation de M. Faure au conseil d'administration de Cofiroute n'est pas de nature à altérer son indépendance de jugement et constitue au contraire un avantage pour le Conseil, dans la mesure où cet administrateur bénéficie ainsi d'une expérience utile dans le domaine des concessions autoroutières, dont il peut faire profiter l'ensemble du Conseil;
- M. Dominique Ferrero. Le Conseil a considéré que M. Ferrero n'exerce plus de fonctions opérationnelles au sein du groupe Natixis. Le Conseil a pris en compte les déclarations de M. Ferrero selon lesquelles ses fonctions n'ont donné lieu, en 2011, à aucun conflit d'intérêt;
- M. Jean-Bernard Lévy. Le Conseil a considéré que les relations commerciales normales existant entre VINCI et certaines filiales du groupe Vivendi, dont M. Lévy est président du directoire (contrats portant sur des abonnements téléphoniques, des marchés de travaux ou de prestations de services conclues à des conditions de marché) ne sont pas de nature à altérer l'indépendance de jugement de M. Lévy;
- M. Michael Pragnell a exercé jusqu'en 2007 des fonctions de direction au sein de Syngenta AG, société n'ayant aucune relation d'affaires avec le groupe VINCI;
- M. Henri Saint Olive. Le Conseil a relevé que la banque Saint Olive, dont M. Saint Olive est le président, est susceptible d'intervenir dans le cadre de transactions conclues par la Société, ses filiales ou à titre personnel par des membres de sa direction, mais il a considéré que ces opérations ne sont pas de nature à altérer l'indépendance de jugement de M. Saint Olive;
- Mme Pascale Sourisse. Le Conseil a considéré que les relations commerciales normales pouvant exister entre le groupe Thales, dans lequel Mme Sourisse exerce des fonctions de direction, et certaines sociétés du groupe VINCI ne sont pas de nature à altérer l'indépendance de jugement de Mme Sourisse;
- Qatari Diar Real Estate Investment Company. Le Conseil a relevé que le groupe Qatari Diar détient moins de 6 % du capital et des droits de vote de VINCI, acquis lors de la cession à VINCI du groupe Cegelec. Par ailleurs, le Conseil a noté que VINCI Construction Grands Projets, une filiale à 100 % de VINCI, et Qatari Diar sont associés au sein d'une société de droit qatari dénommée Qatari Diar VINCI Construction (QDVC), dont l'activité consiste à développer des activités de construction au Qatar et au Moyen-Orient, et que le représentant permanent de Qatari Diar au Conseil de VINCI, M. Yousuf Ahmad Al Hammadi, assure depuis le 26 août 2011 la présidence de cette société, dont Qatari Diar détient la majorité (51 %). Le Conseil a estimé que ce mandat exercé pour le compte de l'actionnaire majoritaire de QDVC n'est pas de nature à altérer l'indépendance de jugement de M. Al Hammadi pour les besoins de sa participation au Conseil de VINCI.

À l'issue de cet examen, le Conseil d'administration a considéré en conséquence que 10 administrateurs sur 14, soit plus de la moitié, doivent être qualifiés d'indépendants.

Dans l'hypothèse du renouvellement du mandat d'administrateur de M. Lamoure, 9 administrateurs sur 13 seraient indépendants.

## 3.2 Situation personnelle des mandataires sociaux

À la date d'établissement du présent rapport et à la connaissance du président :

- il n'existe aucun lien familial entre les mandataires sociaux de VINCI ;
- aucun mandataire social de VINCI n'a fait l'objet d'une condamnation pour fraude prononcée au cours des cinq dernières années ;
- aucune de ces personnes n'a participé en qualité de mandataire social à une faillite, mise sous séquestre ou liquidation au cours des cinq dernières années, n'a fait l'objet d'une incrimination et/ou sanction publique officielle prononcée par une autorité statutaire ou réglementaire, n'a été empêchée par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur au cours des cinq dernières années ;
- aucun mandataire de VINCI n'a déclaré être en situation de conflit d'intérêt à l'occasion des décisions prises par le Conseil d'administration en 2011.

## 3.3 Le règlement intérieur du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration a adopté en mai 2003 un règlement intérieur qui fait l'objet de mises à jour périodiques, dont la dernière est entrée en vigueur le 6 mai 2010 lors de la décision du Conseil de réunir les mandats de président et de directeur général. Ce règlement précise les règles applicables tant au fonctionnement du Conseil qu'à ses comités et comporte des règles déontologiques exposant le comportement attendu de chacun des membres le composant. Ce règlement peut être consulté dans son intégralité sur le site Internet de la Société, [www.vinci.com](http://www.vinci.com).

Le règlement intérieur du Conseil d'administration prévoit expressément que celui-ci examine et approuve, préalablement à leur mise en œuvre :

- les opérations stratégiques de la Société et plus généralement du Groupe ;
- les projets d'investissements stratégiques et toutes opérations, notamment d'acquisition ou de cession d'un montant supérieur à 200 millions d'euros ;
- ainsi que les opérations se situant en dehors de la stratégie annoncée de la Société et toute opération dont il pourrait être saisi à l'initiative de son comité de la Stratégie et des Investissements.

Le règlement intérieur du Conseil d'administration prévoit également que les administrateurs sont informés de manière permanente de la situation financière, de la trésorerie, des engagements de la Société ainsi que de tous événements et opérations significatifs relatifs à la Société. Ils peuvent formuler des demandes d'information portant sur des sujets spécifiques et ils peuvent rencontrer, si nécessaire, les principaux dirigeants de l'entreprise, y compris hors de la présence des mandataires sociaux, dès lors que le président en a été préalablement informé.

Le règlement intérieur définit enfin précisément les pouvoirs et prérogatives du vice-président administrateur référent, lesquels incluent le droit de convoquer le Conseil, de faire inscrire tout point à l'ordre du jour, de réunir les membres du Conseil ou de rencontrer les membres du comité Exécutif hors la présence du président-directeur général.

## 3.4 Conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil

### 3.4.1 Activité et fonctionnement du Conseil d'administration en 2011

En 2011, le Conseil d'administration s'est réuni huit fois et le taux moyen de participation a atteint 95 %. Il a délibéré sur toutes les questions majeures de la vie du Groupe et les orientations de l'activité. Le directeur général adjoint et directeur financier assiste aux travaux du Conseil, dont le secrétariat est assuré par le directeur juridique.

Le Conseil a ainsi, notamment, au titre des comptes et de la gestion courante :

- examiné et arrêté les comptes consolidés et sociaux annuels au 31 décembre 2010 ainsi que les comptes consolidés et sociaux semestriels au 30 juin 2011 ;
- arrêté les termes de ses différents rapports à l'assemblée, préparé et convoqué l'assemblée générale mixte des actionnaires du 2 mai 2011, arrêté les termes de l'ordre du jour et des résolutions soumises à l'approbation des actionnaires et approuvé le rapport du président sur le gouvernement d'entreprise et le contrôle interne ;
- décidé de plafonner à 15 % du capital social l'utilisation des 23<sup>e</sup> et 25<sup>e</sup> résolutions soumises à l'assemblée générale du 2 mai 2011 ;
- pris connaissance des travaux du comité d'Audit et du comité de la Stratégie et des Investissements ;
- examiné régulièrement l'activité du Groupe, les développements en cours, la situation financière, les plans, et l'endettement du Groupe ;
- décidé le versement d'un acompte sur dividende au titre de l'exercice 2011 ;
- examiné l'évolution du capital social et le programme de rachat d'actions ;
- décidé la mise en place d'un programme d'émission obligataire Euro Medium Term Notes ;
- approuvé le renouvellement des pouvoirs du président-directeur général en matière de cautions, avals et garanties ;
- renouvelé une délégation donnant pouvoir au président-directeur général pour procéder à l'émission d'un emprunt obligataire.

En matière de gouvernement d'entreprise et de rémunérations, il a :

- examiné le rapport d'évaluation du Conseil réalisé avec l'assistance d'un cabinet extérieur ;
- pris connaissance des travaux du comité des Rémunérations et du comité des Nominations et de la Gouvernance, ainsi que de la réunion des présidents des comités du Conseil d'administration ;
- évalué l'indépendance de ses membres au regard des critères du code Afep-Medef, proposé le renouvellement des mandats de trois administrateurs ;

- fixé le montant à comptabiliser de la dotation au titre de la première année d'application du plan d'incitation à long terme de M. Huillard ;
- fixé la rémunération variable de M. Huillard au titre de l'exercice 2010 et de M. de Silguy pour la période du 1<sup>er</sup> janvier au 30 avril 2010 ;
- arrêté le programme prévisionnel des travaux du Conseil pour 2012 ;
- décidé la mise en place d'un plan d'options de souscription d'actions et/ou d'attribution d'actions de performance ;
- statué sur le pourcentage d'attribution définitive d'actions de performance et d'options de souscription d'actions du plan 2009 au vu des conditions de performance constatées.

En matière d'épargne salariale, il a :

- fixé le prix de souscription des actions à émettre dans le cadre du plan d'épargne France pour les périodes du 2 mai au 31 août 2011, du 1<sup>er</sup> septembre au 31 décembre 2011 et du 2 janvier au 30 avril 2012 ;
- examiné un projet de mise en place d'un plan d'actionnariat salarié international et accordé des délégations de pouvoir pour cette mise en place.

Par ailleurs, le Conseil a notamment :

- pris connaissance des travaux du comité de la Stratégie et des Investissements ;
- examiné divers projets de croissance externe ;
- approuvé la souscription par VINCI à une augmentation de capital de sa filiale VINCI Finance International ;
- autorisé l'émission de garanties ;
- examiné le reclassement interne de participations dans les sociétés autoroutières du Groupe et diverses opérations financières s'y rapportant ;
- examiné l'organisation et l'activité du pôle VINCI Energies ;
- examiné l'activité du Groupe au Maroc ;
- examiné l'activité de la Fondation d'entreprise VINCI pour la Cité.

Un séminaire stratégique de deux jours a été organisé en novembre 2011, auquel ont participé les membres du Conseil d'administration et les membres du comité Exécutif. Celui-ci a permis d'examiner l'activité et les perspectives de développement des différents métiers, et de mener une réflexion sur la stratégie du Groupe et sa déclinaison au sein de chaque pôle. Par ailleurs, une des réunions du Conseil d'administration s'est tenue à Rabat au Maroc en 2011, et une visite des chantiers du Groupe dans ce pays a été organisée à cette occasion.

### 3.4.2 Les comités du Conseil d'administration

Les attributions et les modalités de fonctionnement des comités sont régies par le règlement intérieur du Conseil d'administration. Chaque comité a un rôle d'analyse et de préparation de certaines délibérations du Conseil relevant de sa compétence et d'étude des sujets et/ou projets que le Conseil ou son président peuvent renvoyer à son examen. Il a un pouvoir consultatif et agit sous l'autorité du Conseil, dont il est l'émanation et à qui il rend compte régulièrement. Chaque réunion d'un comité fait l'objet d'un compte rendu, qui est communiqué aux membres du Conseil d'administration.

#### Le comité d'Audit

##### Attributions

Le comité d'Audit aide le Conseil à veiller à l'exactitude et à la sincérité des comptes sociaux et consolidés de VINCI, ainsi qu'à la qualité de l'information délivrée.

Il est notamment chargé d'assurer le suivi :

- du processus d'élaboration de l'information financière : examiner les projets de comptes annuels et semestriels sociaux et consolidés du Groupe avant leur soumission au Conseil, s'assurer de la pertinence et de la permanence des méthodes et principes comptables, prévenir tout manquement éventuel à ces règles et veiller à la qualité de l'information délivrée aux actionnaires ;
- de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques : (a) en ce qui concerne le contrôle interne, évaluer, avec les responsables du contrôle interne, les systèmes de contrôle interne des filiales, examiner, avec ces responsables, les plans d'intervention et d'action dans le domaine de l'audit interne, les conclusions de ces interventions et les recommandations et suites qui leur sont données ; (b) en ce qui concerne les risques, passer en revue régulièrement la situation financière et les principaux risques financiers du Groupe et notamment les engagements hors bilan ;
- du contrôle légal des comptes sociaux et des comptes consolidés par les commissaires aux comptes et de l'indépendance des commissaires aux comptes : examiner avec les commissaires aux comptes leurs plans d'intervention, les conclusions de ceux-ci et leurs recommandations, ainsi que les suites qui leur sont données, examiner le suivi de l'indépendance des commissaires aux comptes, évaluer les propositions de nomination ou de renouvellement des commissaires aux comptes de la Société et leur rémunération, et émettre une recommandation à ce sujet ;
- de l'examen de la politique du Groupe en matière d'assurances ;
- de la mise en place de procédures en matière d'éthique et de concurrence, et de s'assurer de l'existence d'un système de contrôle de leur application.

Pour l'accomplissement de sa mission, le règlement intérieur du Conseil prévoit que le comité d'Audit peut se faire assister par des conseils extérieurs aux frais de la Société.

##### Composition

Le comité d'Audit comprend au minimum trois administrateurs désignés par le Conseil. Le directeur général adjoint et directeur financier du Groupe et les commissaires aux comptes assistent aux réunions du comité d'Audit. Ce comité est présidé depuis le 14 mai 2009 par M. Henri Saint Olive et composé de MM. Robert Castaigne, Michael Pragnell et de Mme Pascale Sourisse.

Tous quatre sont considérés par le Conseil comme des administrateurs indépendants. Par leur expérience professionnelle ou leur formation, les membres du comité d'Audit disposent des compétences nécessaires en matière financière ou comptable ; celles-ci sont décrites dans leur curriculum vitae, figurant dans le « Rapport de gestion » en page 115 du Rapport annuel 2011.

Le secrétariat du comité est assuré par le directeur général adjoint et directeur financier.

##### Activité en 2011

Le comité d'Audit s'est réuni quatre fois en 2011, avec un taux de participation de 94 %. Une réunion du comité d'Audit se tient au moins deux jours avant le Conseil d'administration d'arrêté des comptes annuels et semestriels.

Les travaux du comité d'audit ont notamment porté sur les domaines suivants :

- processus d'élaboration de l'information comptable et financière : examen des comptes arrêtés durant l'exercice, recalages budgétaires, situations de trésorerie et endettement financier du Groupe, politique financière du Groupe et opérations financières en cours ; projet Fast Close d'accélération des délais de production et de publication des comptes consolidés ;
  - efficacité des dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques : examen des résultats de l'enquête annuelle d'auto-évaluation, des dispositifs en place chez Eurovia et VINCI Immobilier, du chapitre « facteurs de risques » du rapport de gestion et de la politique d'assurances ; point sur les litiges en cours ; point sur les procédures en place en matière d'éthique ;
  - contrôle légal des comptes annuels et consolidés : échanges avec les commissaires aux comptes et examen des conclusions de leurs travaux ; respect des obligations légales et réglementaires en matière d'information comptable et financière ; situation fiscale du Groupe ; évolution des normes IFRS ;
  - indépendance des commissaires aux comptes : examen de la déclaration d'indépendance des commissaires aux comptes ; honoraires versés au réseau des commissaires aux comptes ; information sur les prestations accomplies au titre des diligences directement liées à la mission.
- De plus, le comité a examiné les prestations accomplies dans le cadre de la mission d'assistance conclue avec YTSEuropaconsultants, dont M. de Silguy est associé unique.

Dans ce cadre, ont notamment été auditionnés le directeur général adjoint et directeur financier, le directeur des budgets et de la consolidation, le directeur de la trésorerie et des financements, le directeur de l'audit, le directeur juridique et les commissaires aux comptes, ces derniers ayant, lors de leur présentation, souligné les points essentiels et les options comptables retenues.

### Le comité de la Stratégie et des Investissements

#### Attributions

Ce comité aide le Conseil dans son examen des orientations stratégiques du Groupe et il examine, avant leur présentation au Conseil, les projets d'investissements stratégiques et toute opération, notamment d'acquisition ou de cession, susceptible d'avoir une incidence significative sur le périmètre, les activités, le profil de risque, les résultats, la structure du bilan du Groupe, ainsi que sur l'appréciation boursière de la Société.

Il a notamment pour mission :

- d'examiner le plan à trois ans du Groupe ;
- de préparer les délibérations du Conseil relatives à la stratégie du Groupe ;
- de formuler un avis, au bénéfice de la direction Générale, sur les projets d'acquisition ou de cession de participations dont la valeur excède 50 millions d'euros et qui n'entrent pas dans le champ des attributions directes du Conseil ;
- de donner son avis à la direction Générale sur les projets de modification significative des structures juridiques ou opérationnelles du Groupe.

Par ailleurs, le comité est informé par la direction Générale de l'état d'avancement des projets de contrats pluriannuels impliquant, pour la part incombant au groupe VINCI, un investissement total (fonds propres et dettes) d'un montant supérieur à 100 millions d'euros.

#### Composition

Le comité de la Stratégie et des Investissements comprend au minimum trois administrateurs désignés par le Conseil. Du 6 mai 2010 au 1<sup>er</sup> mars 2011, ce comité avait pour membres permanents M. Yves-Thibault de Silguy (président), M. Jean-Pierre Lamoure, M<sup>e</sup> Alain Maillot (représentant permanent de Qatari Diar Real Estate Investment Company) et M. Denis Vernoux. Du 1<sup>er</sup> mars 2011 au 2 mai 2011, il était composé de M. Yves-Thibault de Silguy (président) et MM. Jean-Pierre Lamoure, Yousuf Ahmad Al Hammadi (représentant permanent de Qatari Diar Real Estate Investment Company) et Denis Vernoux. Depuis le 2 mai 2011, il est composé de M. Yves-Thibault de Silguy (président), M<sup>me</sup> Élisabeth Boyer et MM. Jean-Pierre Lamoure et Yousuf Ahmad Al Hammadi. Il est ouvert à tout membre du Conseil qui souhaite y participer.

Le président-directeur général, le directeur général adjoint et directeur financier et le directeur du développement de VINCI assistent aux réunions du comité de la Stratégie et des Investissements, dont le secrétaire du Conseil assure le secrétariat.

#### Activité en 2011

Le comité de la Stratégie et des Investissements s'est réuni neuf fois en 2011, avec un taux moyen de participation de ses membres de 75 %. Il est à noter que le taux de participation volontaire des administrateurs non membres de ce comité aux travaux de celui-ci a atteint 42 % en 2011.

Il a notamment examiné durant l'exercice :

- une trentaine de projets de prise de participation ou d'acquisition dans des sociétés situées à l'étranger, notamment en Europe, en Amérique du Nord, au Moyen-Orient, et en Asie ;
- une quarantaine de projets de partenariats public-privé ou de concessions d'infrastructures, notamment dans les domaines ferroviaire, autoroutier, aéroportuaire et des infrastructures sportives ;
- la situation en Grèce.

### Le comité des Rémunérations

#### Attributions

Le comité des Rémunérations propose au Conseil les conditions de rémunération des mandataires sociaux.

Il a pour mission :

- de faire au Conseil des recommandations concernant la rémunération, le régime de retraite et de prévoyance, les avantages en nature et les droits pécuniaires divers, y compris, le cas échéant, les attributions d'actions de performance et d'options de souscription ou d'achat d'actions de la Société concernant les mandataires sociaux, ainsi que les éventuels membres du Conseil salariés ;
- de proposer au Conseil la détermination d'une enveloppe globale d'attribution d'actions de performance et/ou d'options de souscription et/ou d'achat d'actions de la Société, ainsi que les conditions générales et particulières applicables à ces attributions ;
- de formuler un avis sur les propositions de la direction Générale concernant le nombre des attributaires ;
- de proposer au Conseil un montant global pour les jetons de présence ainsi que les modalités de leur répartition.

Par ailleurs, le comité des Rémunérations est informé de la politique de rémunération des principaux dirigeants.

### Composition

Le comité des Rémunérations comprend au minimum trois administrateurs désignés par le Conseil. Depuis le 6 mai 2010, il est composé de MM. Jean-Bernard Lévy (président), Dominique Bazy et François David. Tous les membres du comité sont, de l'avis du Conseil, indépendants.

Le directeur des ressources humaines et du développement durable assiste aux réunions du comité. Le président-directeur général y assiste sauf lorsque le comité examine des questions le concernant personnellement. Le secrétariat du comité est assuré par le secrétaire du Conseil.

### Activité en 2011

Le comité des Rémunérations s'est réuni quatre fois en 2011, avec un taux de participation de 92 %.

Le comité a examiné et fait des propositions au Conseil s'agissant notamment :

- de la détermination de la part variable pour 2010 de la rémunération de M. Huillard et M. de Silguy ;
- du calcul de la dotation annuelle au titre du programme d'incitation à long terme de M. Huillard ;
- des plans d'attributions d'actions de performance et d'options de souscription et de la politique d'attribution pour 2012 ;
- du plan d'épargne Groupe et de la mise en place d'un plan d'actionnariat salarié international.

Le président-directeur général a assisté à plusieurs réunions du comité et participé à ses travaux (à l'exception des points le concernant personnellement).

### Le comité des Nominations et de la Gouvernance

#### Attributions

Ce comité :

- veille au respect des règles de gouvernance ;
- prépare les délibérations du Conseil relatives à l'évaluation de la direction Générale de la Société ;
- examine, à titre consultatif, les propositions de la direction Générale relatives à la nomination et à la révocation des principaux dirigeants du Groupe ;
- est informé de la politique élaborée par la direction Générale en matière de gestion des cadres dirigeants du Groupe et, à ce titre, examine les procédures concernant les plans de succession ;
- formule des propositions sur la sélection des administrateurs ;
- examine toute candidature aux fonctions d'administrateur et formule sur ces candidatures un avis et/ou une recommandation au Conseil ;
- débat chaque année de la qualification de membre du Conseil indépendant ;
- prépare en temps utile des recommandations et avis concernant la nomination ou la succession des dirigeants mandataires sociaux.

#### Composition

Le comité des Nominations et de la Gouvernance comprend au minimum trois administrateurs désignés par le Conseil. Depuis le 6 mai 2010, il est composé de M. Yves-Thibault de Silguy (président) et de MM. Patrick Faure et Dominique Ferrero. Deux membres sur trois sont, de l'avis du Conseil, indépendants.

Le président-directeur général assiste aux réunions du comité lorsque celui-ci examine les propositions de la direction Générale relatives à la nomination et à la révocation des principaux dirigeants du Groupe et lorsqu'il est informé de la politique élaborée par la direction Générale en matière de gestion des cadres dirigeants du Groupe. Le secrétariat du comité est assuré par le secrétaire du Conseil.

### Activité en 2011

Le comité des Nominations et de la Gouvernance s'est réuni quatre fois en 2011 et le taux de participation a atteint 92 %.

Le comité a notamment :

- examiné et proposé le renouvellement des mandats d'administrateurs venant à échéance en 2011 ;
- examiné les conséquences de la démission de l'administrateur représentant les salariés actionnaires ;
- examiné le taux de féminisation du Conseil et la mise en œuvre des obligations légales relatives à la féminisation des conseils ;
- examiné le rapport d'évaluation du Conseil d'administration établi par un consultant externe ;
- procédé à l'évaluation de la direction Générale ;
- examiné la situation des administrateurs au regard des critères d'indépendance du code Afep-Medef et fait des propositions au Conseil ;
- examiné le rapport du président du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise ;
- examiné les conséquences du départ d'un dirigeant du Groupe et entendu un candidat à sa succession ;
- examiné la situation des mandats venant à échéance en 2012.

## 3.5 Évaluation de la composition et du fonctionnement du Conseil d'administration

Le règlement intérieur prévoit que, chaque année, le Conseil consacre un point de l'ordre du jour à un débat sur son fonctionnement afin d'en améliorer l'efficacité et qu'une évaluation formalisée soit réalisée tous les trois ans, éventuellement sous la direction d'un administrateur, le cas échéant avec l'aide d'un consultant extérieur.

La dernière évaluation formalisée du Conseil et de ses comités a été réalisée fin 2010 avec l'aide d'un consultant extérieur, et le Conseil d'administration, lors de ses séances des 1<sup>er</sup> mars et 5 juillet 2011, a consacré un point de son ordre du jour à une discussion sur le rapport d'évaluation remis par ce cabinet en janvier 2011.

En septembre 2011, les présidents des différents comités se sont réunis afin d'examiner les améliorations qui ont été apportées au fonctionnement des comités et celles qui peuvent l'être afin de garantir la transparence de l'information au bénéfice du Conseil d'administration.

Le Conseil d'administration a, lors de sa séance du 17 octobre 2011, constaté que l'ensemble des observations formulées dans le rapport de janvier 2011 susmentionné ont été suivies d'effet.

Par ailleurs, les administrateurs se sont réunis au cours de l'exercice hors la présence du dirigeant mandataire social sous la présidence du vice-président à l'effet d'évaluer la direction Générale.

## 4. Principes et règles de détermination des rémunérations et avantages de toute nature accordés aux mandataires sociaux

168

### 4.1 Rémunérations et avantages accordés au dirigeant mandataire social

La rémunération du dirigeant mandataire social est déterminée par le Conseil d'administration sur proposition du comité des Rémunérations.

#### M. Xavier Huillard

Le Conseil a confirmé le 6 mai 2010 les décisions prises le 3 mars 2010 relatives aux modalités de rémunération et avantages divers dont bénéficie M. Huillard depuis sa nomination en qualité de président-directeur général et ce pendant la durée de ce mandat. Au cours des réunions des 1<sup>er</sup> mars 2011 et 7 février 2012, le Conseil a fixé les modalités de rémunération comme suit :

- une rémunération fixe de 900 000 euros en base annuelle pour l'exercice 2012 (inchangée par rapport à 2011) ;
- une rémunération variable pouvant varier dans une fourchette de 0 à 1 440 000 euros en fonction des performances réalisées, soit une fourchette de 0 à 160 % de la rémunération fixe, composée d'une partie économique calculée par l'application de trois critères quantitatifs (résultat net par action, ROPA et free cash-flow) et d'une partie managériale liée à la satisfaction de critères qualitatifs définis par le Conseil. Le niveau de réalisation attendu pour les critères quantitatifs est lié au mécanisme intrinsèque de la formule de calcul, selon laquelle toute amélioration de la partie quantitative nécessite une progression des performances d'une année sur l'autre ;
- un programme d'incitation à long terme ayant pour objet la constitution d'un capital dont l'acquisition, au terme du mandat, sera progressive, variable et fonction de conditions particulières de performance, et dont le bénéfice ne sera acquis que pour autant que l'intéressé achève son mandat (sauf cas particuliers). Ce programme consiste à accorder à l'intéressé, au titre de chacune des quatre années de son mandat, une somme correspondant (a) à 16 600 fois la valeur de l'action VINCI pour autant que le ROCE retraité des intérêts minoritaires lorsqu'ils excèdent 33,33 % excède 6 % et (b) à 41 500 fois la hausse de l'action VINCI constatée sur une période d'un an pour autant que la performance de l'action VINCI par rapport à celle d'un panel d'au moins dix sociétés européennes du secteur de la construction et des concessions d'infrastructures soit au moins égale à + 5 %. En cas de performance moindre, le montant de la dotation annuelle au titre du (a) sera réduit et sera égal à zéro si le ROCE est inférieur à 5 % et celle au titre du (b) sera réduite et sera égale à zéro si la performance relative de l'action VINCI est inférieure à - 5 % par rapport à celle du panel ;
- M. Huillard est assimilé à un cadre dirigeant afin de pouvoir bénéficier du régime de retraite collectif sur-complémentaire institué au bénéfice des cadres dirigeants de VINCI SA et mentionné au paragraphe D.3.2. du « Rapport de gestion », page 120, ainsi que des régimes de prévoyance collectifs du Groupe. Cet engagement en matière de retraite complémentaire a été approuvé par l'assemblée générale des actionnaires le 6 mai 2010 et la rémunération globale de M. Huillard a été déterminée en prenant en compte l'avantage que représente le bénéfice d'un régime supplémentaire de retraite ;
- M. Huillard bénéficie d'un engagement de versement d'une indemnité en cas de rupture de son mandat à l'initiative de la Société avant l'expiration prévue de son mandat d'administrateur (lors de l'assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2013). Cet engagement est plafonné à 24 mois de rémunération et assorti de conditions de performance s'inspirant des mêmes critères que ceux retenus pour le calcul de la partie économique de sa rémunération variable. L'indemnité sera de 24 mois en cas de performance moyenne au moins égale à 130 % de l'objectif et nulle si la performance moyenne est égale ou inférieure à 70 % de l'objectif. Cet engagement a été approuvé par l'assemblée générale des actionnaires le 6 mai 2010.

M. Huillard n'a pas bénéficié du plan d'incitation reposant sur l'attribution d'options de souscription et d'actions de performance décidé par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 2 mai 2011.

### 4.2 Rémunérations et avantages accordés au vice-président administrateur référent

La rémunération du vice-président administrateur référent est déterminée par le Conseil d'administration sur proposition du comité des Rémunérations.

#### M. Yves-Thibault de Silguy

M. de Silguy bénéficie dans le cadre de son mandat de vice-président administrateur référent de jetons de présence calculés comme indiqué au paragraphe 4.3.

Par ailleurs, il est rappelé que M. de Silguy bénéficiait d'un engagement de retraite complémentaire et a fait valoir ses droits à la retraite au 30 avril 2010. L'engagement de VINCI au titre de cette retraite représentait au 31 décembre 2011 un montant de 6 738,5 k€

Enfin, le 3 mars 2010, la Société a conclu avec la société YTSEuropaconsultants, dont M. de Silguy est l'associé unique, une convention de prestations de services autorisée par le Conseil d'administration et approuvée par l'assemblée générale le 6 mai 2010. Cette convention prévoit l'exécution de missions décrites au paragraphe A.2 ci-dessus, sous le contrôle du comité d'Audit, en contrepartie d'une rémunération forfaitaire annuelle de 330 000 euros hors taxes et d'une durée d'un an renouvelable par tacite reconduction. Cette convention a été reconduite tacitement pour une nouvelle durée d'un an.

### 4.3 Jetons de présence

L'assemblée générale des actionnaires tenue le 6 mai 2010 a fixé l'enveloppe maximale des jetons de présence alloués annuellement au Conseil d'administration à 920 000 euros à compter de l'exercice ouvert le 1<sup>er</sup> janvier 2010.

La répartition des jetons de présence, telle que fixée par le Conseil d'administration au cours de ses réunions des 27 février 2008 et 3 mars 2010, est la suivante (montants exprimés en base annuelle) :

- le président-directeur général ne perçoit aucun jeton de présence de la Société ;
- le vice-président du Conseil perçoit un jeton de 140 000 euros, dont 30 000 euros ont un caractère variable en fonction de sa présence aux réunions du Conseil ;
- chaque administrateur perçoit 40 000 euros, dont 20 000 euros ont un caractère variable en fonction de la présence aux réunions du Conseil ;
- le président de chaque comité perçoit 25 000 euros, les membres du comité d'Audit perçoivent 15 000 euros et les membres des autres comités perçoivent 10 000 euros en complément des jetons de présence mentionnés ci-dessus.

Le versement du jeton variable dépend de l'assiduité du bénéficiaire aux réunions du Conseil. En cas d'absence à deux réunions ou plus, une somme de 2 500 euros par réunion à laquelle l'administrateur a été absent vient en déduction du jeton variable.

## 5. Modalités relatives à la participation des actionnaires à l'assemblée générale

Les modalités de participation des actionnaires à l'assemblée générale sont décrites à l'article 17 des statuts reproduit ci-après :

### Article 17 – Assemblées d'actionnaires

« Les assemblées d'actionnaires sont convoquées et délibèrent dans les conditions prévues par la loi et les règlements en vigueur.

Les réunions ont lieu, soit au siège social, soit dans un autre lieu précisé dans la convocation.

Tout actionnaire peut, quel que soit le nombre de ses actions, participer, personnellement ou par mandataire, aux assemblées sur justification de son identité et de la propriété de ses actions, sous la forme :

- soit d'une inscription nominative à son nom ;
- soit de l'inscription ou de l'enregistrement comptable des titres dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité et constaté par une attestation de participation délivrée par ce dernier, le cas échéant par voie électronique.

Ces formalités doivent être accomplies au plus tard le troisième jour ouvré précédant les assemblées à zéro heure, heure de Paris. Les actionnaires souhaitant participer physiquement aux assemblées et n'ayant pas reçu leur carte d'admission le troisième jour ouvré précédant les assemblées à zéro heure, heure de Paris, se voient délivrer une attestation de participation. Toutefois, le Conseil d'administration peut abréger ou supprimer ce délai, à condition que ce soit au profit de tous les actionnaires.

Tout actionnaire peut également, si le Conseil d'administration le permet au moment de la convocation d'une assemblée générale, participer à cette assemblée par voie de visioconférence ou voter par tous moyens de télécommunication et télétransmission, y compris Internet, dans les conditions prévues par la réglementation applicable au moment de son utilisation. Cette décision est communiquée dans l'avis de réunion et l'avis de convocation.

Le vote par correspondance s'exerce selon les conditions et modalités fixées par les dispositions législatives et réglementaires. Les actionnaires peuvent, dans les conditions fixées par les lois et règlements, adresser leur formule de procuration et de vote par correspondance concernant toute assemblée générale, soit sous forme de papier, soit, sur décision du Conseil d'administration, par télétransmission, y compris par Internet. Ceux des actionnaires qui utilisent à cette fin, dans les délais exigés, le formulaire électronique de vote proposé sur le site Internet mis en place par le centralisateur de l'assemblée sont assimilés aux actionnaires présents ou représentés. La saisie et la signature du formulaire électronique peuvent être directement effectuées sur ce site par tout procédé arrêté par le Conseil d'administration et répondant aux conditions définies à la première phrase du deuxième alinéa de l'article 1316-4 du Code civil et aux articles R. 225-77, 2°, et R. 225-79 du Code de commerce et, de façon plus générale, par les dispositions législatives et réglementaires en vigueur, pouvant notamment consister en un identifiant et un mot de passe.

La procuration ou le vote ainsi exprimés avant l'assemblée par ce moyen électronique, ainsi que l'accusé de réception qui en est donné seront considérés comme des écrits non révocables et opposables à tous, étant précisé qu'en cas de cession de titres intervenant avant le troisième jour ouvré précédant l'assemblée à zéro heure, heure de Paris, la Société invalidera ou modifiera en conséquence, selon le cas, la procuration ou le vote exprimé avant cette date et cette heure.

Les assemblées sont présidées par le président du Conseil d'administration ou, en son absence, par le vice-président du Conseil d'administration s'il en a été désigné un et, sinon, par un membre du Conseil d'administration spécialement délégué à cet effet par le Conseil. À défaut, l'assemblée élit elle-même son président.

Les procès-verbaux d'assemblées sont dressés et leurs copies sont certifiées et délivrées conformément aux dispositions réglementaires en vigueur. »

## 6. Publication des informations exigées par l'article L. 225-100-3 du Code de commerce

Les informations mentionnées à l'article L. 225-100-3 du Code de commerce concernant les éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique sont publiées dans le « Rapport de gestion » en page 156 du Rapport annuel 2011.

## B. Procédures de contrôle interne et de gestion des risques

### 1. Introduction

170

#### 1.1 Définitions/référentiel

L'Autorité des marchés financiers (AMF) a publié, en juillet 2010, les résultats des travaux du groupe de travail constitué sous son égide dans un document intitulé « Les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne : cadre de référence ».

Ce document constitue le référentiel appliqué par le Groupe.

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

Le risque représente la possibilité qu'un événement survienne, dont les conséquences seraient susceptibles d'affecter les objectifs du Groupe et notamment sa situation financière et sa réputation.

**Le dispositif de gestion des risques** vise à identifier et à analyser les principaux risques des entités du Groupe. Les contrôles à mettre en place pour traiter au mieux ces risques relèvent du contrôle interne.

La gestion des risques comprend ainsi un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adaptés aux caractéristiques du Groupe, qui permet à ses dirigeants de maintenir les risques à un niveau acceptable.

Le dispositif de gestion des risques de VINCI est un outil de management pour chaque société du Groupe, qui contribue à :

- créer et préserver la valeur, les actifs et la réputation de la Société ;
- sécuriser la prise de décision et les processus de la Société pour favoriser l'atteinte des objectifs ;
- favoriser la cohérence des actions avec les valeurs de la Société ;
- mobiliser les collaborateurs de la Société autour d'une vision commune des principaux risques.

**Le dispositif de contrôle interne** vise plus particulièrement à assurer :

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

Le dispositif de contrôle interne comprend un ensemble de moyens, procédures, comportements et actions adaptés aux caractéristiques propres au Groupe, qui :

- contribue à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources ;
- doit permettre de prendre en compte de manière appropriée les risques significatifs, qu'ils soient opérationnels, financiers ou juridiques.

Toutefois, le dispositif de contrôle interne, aussi bien conçu et appliqué soit-il, ne peut, comme tout système de contrôle, fournir une garantie absolue quant à la réalisation des objectifs du Groupe.

#### 1.2 Périmètre de la gestion des risques et du contrôle interne

Outre la mise en place d'un dispositif propre au holding VINCI, le Groupe veille à l'existence de dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne au sein de ses filiales entrant dans le périmètre de consolidation, dont la liste des principales entités est donnée dans le chapitre J de l'« Annexe aux comptes consolidés », page 254.

En ce qui concerne le cas spécifique de la société cotée de droit belge CFE – dont VINCI détient 46,84 % du capital – et de ses filiales, les dispositions en vigueur sont adaptées aux particularités de la loi belge, qui attribue la responsabilité de la gestion des risques et du contrôle interne au Conseil d'administration des sociétés cotées en Bourse.

De son côté, Entrepose Contracting, société cotée à Paris, publie son propre rapport du président sur la gestion des risques et le contrôle interne.

### 2. Environnement et organisation

#### 2.1 Principes d'action et de comportement

Les métiers de VINCI nécessitent que les équipes qui les exercent soient géographiquement proches de leurs clients pour leur apporter dans des délais rapides des solutions adaptées à leurs besoins. Afin de permettre à chaque responsable de centre de profit – dont le nombre total est d'environ 3 000 – de prendre rapidement les décisions opérationnelles nécessaires, une organisation décentralisée a été mise en place au sein de chaque branche (concessions et contracting), pôle et division, ainsi qu'au sein de VINCI Immobilier.

Cette organisation implique une délégation de pouvoirs et de responsabilités aux acteurs opérationnels et fonctionnels aux différents niveaux de la hiérarchie. Les délégations de pouvoirs données aux responsables opérationnels et fonctionnels 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 rigoureux des règles communes au Groupe en matière d'engagements, de prise de risques (voir paragraphe 4.3), de prise d'affaires (voir paragraphes 4.4 et 4.5) et de remontée d'informations financières, comptables et de gestion (voir paragraphe 4.2). Ces règles communes, dont le nombre est volontairement limité compte tenu de la diversité des activités du Groupe, doivent être appliquées strictement ;
- transparence et loyauté des responsables vis-à-vis de leur hiérarchie au niveau opérationnel et vis-à-vis des services fonctionnels centraux des pôles et du holding. Chaque responsable doit notamment informer sa hiérarchie des difficultés significatives rencontrées dans l'exercice de ses fonctions (réalisation des chantiers, relations avec les clients, les administrations, les fournisseurs, les partenaires financiers, relations internes, gestion du personnel, sécurité, etc.). S'il fait partie intégrante des missions des responsables opérationnels de prendre seuls, dans le cadre des directives générales qu'ils ont reçues et acceptées, les décisions relevant de leur champ de compétence, les difficultés significatives éventuellement rencontrées doivent être traitées avec l'aide, 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 peut être déléguée ;
- santé et sécurité des personnes (collaborateurs, prestataires externes, sous-traitants, etc.) ;
- recherche de la performance financière.

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

La gestion des risques et le contrôle interne sont l'affaire de tous, des organes de gouvernance à l'ensemble des collaborateurs de chacune des filiales du Groupe.

**Le Conseil d'administration** de VINCI est un organe collégial chargé de contrôler la gestion de la direction, de fixer les orientations stratégiques de la Société et de veiller à la bonne marche de celle-ci. Il délibère sur toutes les questions majeures de la vie du Groupe. Le Conseil rend compte dans son rapport de gestion des principaux risques et incertitudes auxquels la Société est confrontée, avec notamment des indications sur l'utilisation des instruments financiers par le Groupe.

Le Conseil d'administration s'est doté d'un règlement intérieur, en 2003, et de comités spécialisés : Audit, Stratégie et Investissements, Rémunérations, Nominations et Gouvernance. Il a confié au **comité d'Audit** les missions de suivi définies par l'ordonnance du 8 décembre 2008 transposant la directive européenne relative à l'audit légal. Les principales actions menées en 2011 dans ce cadre figurent dans la partie A du « Rapport du président » (page 161) ; elles s'inscrivent dans les recommandations du rapport du groupe de travail de l'AMF sur le comité d'Audit (daté de juillet 2010).

**Le comité Exécutif**, composé de 14 membres à la date du présent rapport (voir page 14), est en charge de la mise en œuvre de la stratégie du Groupe, de l'élaboration de ses politiques (gestion des risques, finances, ressources humaines, sécurité, assurances, etc.) et du suivi de leur application.

**Le holding** dispose d'un effectif limité (201 personnes au 31 décembre 2011), adapté à l'organisation décentralisée du Groupe. Les services fonctionnels du holding ont notamment pour mission d'établir et de veiller à la bonne application des règles et procédures du Groupe, ainsi que des décisions prises par la direction Générale. En outre, en fonction des demandes exprimées, ils conseillent les différents pôles sur des sujets techniques, mais n'interfèrent pas dans les prises de décisions opérationnelles qui relèvent de la responsabilité des pôles.

Le rôle de **la direction de l'Audit** du holding est triple.

- En matière de gestion des risques : à partir des orientations de la direction Générale, elle a pour rôle d'animer le déploiement et la mise en œuvre d'un dispositif structuré, permanent et adaptable 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 du Groupe. Elle organise et assure le suivi des réunions du comité des Risques de VINCI, chargé d'examiner et d'autoriser les prises d'affaires dépassant les seuils fixés par la direction Générale ou présentant des risques techniques ou financiers particuliers.
- En matière de contrôle interne : le rôle de la direction de l'Audit est de rédiger et de diffuser les procédures générales relatives au contrôle interne définies par le holding, en veillant notamment à leur bonne adaptation à la situation et à l'organisation du Groupe, dans le respect des exigences de la loi. Dans ce cadre, elle organise l'enquête annuelle d'auto-évaluation du contrôle interne des diverses composantes du Groupe.
- En matière d'audit, outre les missions réalisées en propre, elle s'appuie sur les missions réalisées par les équipes des pôles, ainsi que sur celles effectuées par le personnel des directions fonctionnelles du holding, selon leur domaine d'expertise.

**Les pôles** exercent leurs activités selon les principes d'action et de comportement décrits au paragraphe 2.1 ; à ce titre, ils mettent en place les systèmes de gestion des risques et de contrôle interne adaptés à leur métier.

## 3. Gestion des risques

Les risques sont définis comme les obstacles pouvant empêcher l'entreprise d'atteindre ses objectifs. Ces objectifs sont d'ordre stratégique (engagements), opérationnel (communs ou propres à un métier), financier et de conformité aux lois et règlements.

La démarche du Groupe consiste à appliquer la politique définie par le comité Exécutif qui, par le renforcement des processus de gestion des risques au niveau Groupe, vise à la fois à satisfaire les nouvelles exigences légales et à assurer un suivi plus homogène, systématique et formalisé des risques encourus. Cette démarche associe, sans alourdir les modes de fonctionnement, les responsables opérationnels. Le suivi

des risques s'inscrit donc dans le cadre des rendez-vous fixés par les procédures existantes relatives aux prises d'engagements et au suivi des opérations.

Une cartographie des risques couvrant l'ensemble des activités du Groupe, établie en 2009, est mise à jour annuellement selon les étapes suivantes, conformément aux recommandations de l'AMF :

- recensement des principaux risques identifiables, internes ou externes, constituant des obstacles à l'atteinte des objectifs de la Société ;
- évaluation selon une échelle qualitative de la criticité du risque en prenant en compte l'impact, la probabilité d'occurrence et le degré de maîtrise des risques élémentaires.

La mise en œuvre de cette procédure par métier au sein du holding, des pôles et des divisions permet ainsi l'identification, l'évaluation et la sélection des risques majeurs pour les différentes composantes du Groupe : holding, concessions, contracting et immobilier. Ces risques sont décrits dans le chapitre « Facteurs de risques » du « Rapport de gestion », page 108.

À partir des cartographies propres à chaque branche (concessions, contracting), des grilles de risques, permettant une présentation et une évaluation homogène des événements les plus significatifs lors des comités des Risques, ont été mises au point en 2010 puis appliquées.

## 4. Contrôle interne

Les principales procédures décrites ci-après sont communes à l'ensemble du Groupe. Au sein de chaque pôle, des procédures spécifiques existent, en particulier pour le suivi des affaires et des prévisions de résultats, notamment s'agissant des contrats pluriannuels.

### 4.1 Conformité aux lois et règlements

Les lois et règlements en vigueur fixent des normes de comportement que le Groupe intègre à ses objectifs de conformité.

La direction Juridique du holding assure :

- une veille juridique portant sur les diverses règles qui sont applicables au Groupe ;
- une information aux collaborateurs des règles qui les concernent spécifiquement ;
- un suivi des grands dossiers d'acquisition ou de contentieux pouvant avoir un impact sur le Groupe.

Ces dispositions sont relayées par un système adapté aux pôles et aux filiales, en particulier pour celles établies à l'étranger.

Des actions de formation ou de sensibilisation sont organisées dans ce cadre.

Comme indiqué dans « Nos engagements » de la partie « Développement durable », page 24, un accent particulier est mis :

- sur la sécurité des personnels sur les chantiers 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

Les présidents des sociétés têtes de pôle de la branche contracting (VINCI Energies, Eurovia et VINCI Construction), le président de VINCI Autoroutes, le directeur général de VINCI Concessions 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 par ailleurs tenus de se conformer aux directives générales émises à leur attention par le président-directeur général de VINCI.

Celles-ci s'appliquent en particulier aux domaines suivants :

- respect de la charte *Éthique et Comportements* ;
- prise d'engagements et, en particulier, prise d'affaires significatives par leur taille, leur complexité ou les risques potentiellement encourus, acquisition ou cession d'activité, affaires immobilières et engagements hors bilan significatifs ;
- remontée d'informations au holding en matière comptable et financière ou relatives à des événements significatifs pour le Groupe en matière de sécurité, litiges, contentieux, polices et sinistres d'assurance en particulier.

Ces directives générales obligent notamment au respect des procédures du holding en matière de prise d'affaires ou d'investissement, procédures qui elles-mêmes 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 et/ou à certaines directions fonctionnelles du holding.

Ces directives sont répercutées par les dirigeants des pôles :

- dans le cadre de délégations consenties à leurs collaborateurs opérationnels et fonctionnels pour les dispositions les concernant ;
- aux responsables exerçant un mandat social dans une société relevant de leur secteur d'activité.

Les responsables hiérarchiques opérationnels et fonctionnels effectuent régulièrement des visites de terrain, afin notamment de s'assurer du respect des directives et de l'application des principes d'action et de comportement détaillés au paragraphe 2.1.

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

Des procédures strictes de contrôle en amont des engagements sont en vigueur.

Le comité des Risques de VINCI a pour mission d'apprécier :

- 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 taille, de la particularité de leur montage financier, de leur localisation ou de leur spécificité technique, comportent un risque particulier, qu'il soit d'ordre technique, juridique, financier ou autre. Les seuils entraînant un passage automatique et préalable à la remise d'offre sont définis dans les directives générales et visent l'ensemble de l'opération concernée, tous lots confondus, quelle que soit la part du Groupe dans l'affaire et quel que soit le mode d'attribution du contrat (appel d'offres, gré à gré ou autre) ;
- toutes les opérations de promotion immobilière, de partenariat public-privé (PPP) et de concession, ainsi que les engagements de longue durée, y compris les opérations de financement liées, tant en France qu'à l'étranger.

S'agissant des contrats de travaux, d'autres 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. Celle-ci peut, en tant que de besoin, convoquer un comité des Risques.

Le passage devant le comité des Risques constitue la formalisation de l'engagement pris par le responsable de la filiale concernée vis-à-vis de sa hiérarchie quant aux résultats attendus.

Le comité des Risques, dans sa composition la plus courante, comprend les membres suivants :

- le président-directeur général de VINCI et/ou le directeur général adjoint en charge du contracting ;
- le président (ou directeur général) du pôle concerné ;
- le directeur général adjoint et directeur financier du Groupe ;
- le directeur de l'audit interne ;
- les représentants opérationnels de la société (ou des sociétés) qui présente l'affaire (directeur général, responsable de l'affaire, etc.) ;
- les représentants fonctionnels de cette société ou du pôle concerné (service juridique, assurances, financier, etc.).

La composition du comité des Risques est adaptée en fonction de son objet : examen des opérations immobilières, des acquisitions de société, des contrats de concession et de PPP.

Le comité des Risques Groupe, sous ses différentes déclinaisons, s'est réuni 351 fois en 2011 pour examiner 383 projets.

### 4.4 Procédures relatives au suivi des opérations

Les pôles disposent de systèmes de contrôle des opérations qui leur sont propres et qui sont adaptés à leur activité. Ainsi, des outils spécifiques de contrôle budgétaire sont en place dans les pôles VINCI Energies, Eurovia et VINCI Construction et pour chacune des activités de concession (autoroutes, parkings, etc.). Ils permettent le suivi régulier de l'avancement des chantiers et des contrats. Ces systèmes sont compatibles avec ceux permettant l'élaboration et le traitement de l'information financière et comptable décrits ci-après.

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

Une lettre mensuelle d'information sur les faits marquants du mois est établie par les dirigeants des principales entités.

La procédure budgétaire est commune à l'ensemble des pôles du Groupe et à leurs filiales. Elle comporte cinq rendez-vous annuels : budget de l'année N + 1 à la fin de l'année N, puis quatre recalages budgétaires en mars, mai, septembre et novembre. Des comités de gestion sont organisés deux fois par an, en mai et en novembre, à l'occasion des deuxième et quatrième recalages budgétaires, pour examiner, en présence du président-directeur général de VINCI et du directeur général adjoint, directeur financier du Groupe, les performances de chacun des pôles et leurs données financières.

En outre, les pôles participent au suivi régulier des engagements de VINCI en matière sociétale et environnementale, tels que décrits dans « Nos engagements » de la partie « Développement durable », page 24 avec un accent particulier mis sur la sécurité.

### 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 et des données prévisionnelles (consolidation des budgets, recalages budgétaires et prévisions triennales) ;
- l'établissement, la diffusion et le contrôle des procédures comptables au sein du Groupe et, en particulier, leur conformité aux normes IFRS ;
- le pilotage du système d'information financière du Groupe, Vision, qui intègre le processus de consolidation et regroupe les différents reportings de VINCI (informations comptables et financières, données commerciales, endettement, ressources humaines).

La direction des Budgets et de la Consolidation fixe le calendrier et les instructions de clôture pour la préparation des comptes semestriels et annuels. Ces instructions sont diffusées auprès des directions financières des pôles et font l'objet de présentations détaillées aux responsables de la consolidation des entités concernées.

Les règles et méthodes comptables du Groupe, incluant la définition des états du reporting et des liasses de consolidation, sont précisées sous forme de procédures 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 commenté des données consolidées communiquées. Les traitements comptables des opérations complexes font l'objet d'analyses spécifiques et sont validés par les commissaires aux comptes.

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 du Groupe et des directions de pôle. Dans ces déclarations, la direction du Groupe et les directions de pôle confirment notamment, qu'à leur connaissance, l'ensemble des éléments à leur disposition a bien été transmis aux commissaires aux comptes afin de leur permettre l'exercice de leur mission et que les éventuelles anomalies relevées par les commissaires aux comptes, et non corrigées à la date d'établissement de ces lettres, n'ont pas, tant individuellement que globalement, d'impacts significatifs sur les comptes pris dans leur ensemble.

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

### 5.1 Les travaux effectués antérieurement à 2011 (rappel)

VINCI a initié dès 2003 une série d'actions destinées à renforcer la qualité du contrôle interne et la gestion des risques du Groupe, sans remettre en cause les principes et caractéristiques de son organisation managériale, laquelle conjugue, dans un cadre décentralisé, culture d'entrepreneurs, autonomie des responsables opérationnels, transparence, loyauté et fonctionnement en réseau. Ces actions comprenaient, en particulier :

#### Évaluation du contrôle interne

Les enquêtes annuelles d'auto-évaluation visant à apprécier la qualité du contrôle interne au titre de la loi de sécurité financière ont porté sur un nombre croissant d'entités du Groupe, passant de 193 entités en 2005 à 310 en 2010.

#### Systèmes d'information

Des campagnes d'évaluation du fonctionnement des systèmes d'information ont été menées en 2006, 2008 (13 entités situées en France métropolitaine, formant un échantillon représentatif), ainsi qu'en 2009 (33 filiales basées hors de France métropolitaine).

### 5.2 Les travaux effectués en 2011

En 2011, conformément aux objectifs fixés, le Groupe a mis en œuvre le projet Fast Close visant à arrêter et publier les comptes annuels début février, soit un gain d'environ un mois sur le calendrier antérieur.

Une équipe dédiée a été mobilisée, avec l'assistance d'un conseil extérieur, pour organiser et animer cette action d'accélération tant au niveau des filiales que des pôles et du holding. Une attention particulière a été portée au contrôle interne dans cette démarche, en améliorant la continuité du suivi.

L'enquête annuelle d'auto-évaluation de la qualité du contrôle interne dans le Groupe a porté en 2011 sur 370 entités juridiques (dont 110 à l'international), représentant 83 % de l'activité consolidée du Groupe. Le questionnaire comportait 53 questions (58 pour les entités tête de pôle ou de division). La synthèse effectuée par la direction de l'Audit du holding a été présentée au comité d'Audit en décembre.

Comme en 2010, un questionnaire spécifique a été adressé au président-directeur général pour les sujets relevant de sa fonction.

La gestion des risques a constitué un axe de travail important pour l'ensemble du Groupe en 2011 :

- mise à jour des cartographies des risques intégrant en particulier des entretiens entre la direction de l'Audit et les dirigeants des principales composantes du Groupe ;
- mise en œuvre de grilles de risques permettant une présentation et une évaluation homogène lors des comités des risques, ainsi que leur suivi lors des comités financiers et des recalages budgétaires.

La charte *Éthique et Comportements*, diffusée suivant la chaîne hiérarchique, a été mise à disposition de l'ensemble du personnel sur l'intranet Groupe le 1<sup>er</sup> février 2011.

Chaque composante du Groupe (pôles ou divisions pour VINCI Construction) a établi un rapport récapitulatif des actions spécifiques menées en 2011. Ces rapports, qui mentionnent en particulier les audits et revues effectués, n'ont pas signalé de dysfonctionnement significatif.

En complément, la direction de l'Audit de VINCI a mené des audits dans chacun des pôles VINCI Concessions, VINCI Energies, Eurovia et VINCI Construction.

Ces contrôles n'ont pas révélé de dysfonctionnement susceptible d'avoir une incidence significative sur l'activité et les comptes du Groupe.

Un groupe de travail assisté d'un consultant extérieur a, sur la base d'une enquête menée dans les différentes composantes de VINCI, établi un rapport concernant l'adéquation des systèmes d'information des différents pôles aux objectifs du Groupe.

### 5.3 Travaux à effectuer en 2012 et au-delà

VINCI s'efforce de continuer à améliorer l'organisation du contrôle interne au sein du Groupe, tout en maintenant des structures de commandement légères, au niveau tant du holding que des pôles.

Dans cette démarche, le comité Exécutif de VINCI, considérant qu'une meilleure fluidité des échanges au sein du Groupe était un élément essentiel pour l'atteinte de ses objectifs actuels et futurs, a décidé le lancement de développements dans les domaines suivants :

- interopérabilité des réseaux du Groupe ;
- interopérabilité des réseaux de messagerie ;
- refonte de l'intranet VINCI en une version 2.0 basée sur l'approche collaborative.

Un plan d'action a donc été défini, avec des échéances échelonnées sur les deux prochaines années.

Parmi les axes prioritaires d'amélioration identifiés par l'ensemble des pôles figurent également :

- la poursuite du déploiement à l'intérieur de chaque pôle des outils de gestion communs et notamment dans les filiales étrangères ;
- la poursuite de l'intégration des entités acquises en 2010 (Faceo, Cegelec, Tarmac) : déploiement des procédures et moyens communs au Groupe et à ceux du pôle, afin d'y diffuser la culture du contrôle interne du Groupe avec ses outils et pratiques ;
- l'application de la procédure Fast Close à la production des comptes semestriels qui seront publiés fin juillet.