

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

Le président du Conseil d'administration de VINCI rend compte, par le présent rapport, de la composition du Conseil d'administration, des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil, des procédures de contrôle interne et des procédures de gestion des risques mises en place par le Groupe, conformément à l'article L.225-37 du Code de commerce.

Le présent rapport a été établi par le président en coordination avec le directeur général et en liaison avec les directions Juridique et Financière de la Société, cette dernière direction incluant la direction de l'Audit.

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

Le présent rapport a été approuvé par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 3 mars 2010.

## A. Gouvernement d'entreprise

### 1. Adhésion 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, que le code Afep-Medef est celui auquel se réfère la Société pour l'élaboration du rapport prévu à l'article L.225-37 du Code de commerce à compter du 1<sup>er</sup> janvier 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 mentionnées dans le présent rapport.

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

Jusqu'au 9 janvier 2006, la Société était dirigée par un président-directeur général. À cette date, le Conseil d'administration a, conformément à l'article 15 bis des statuts de la Société, décidé, sur proposition du président-directeur général qui faisait valoir ses droits à la retraite, de dissocier la présidence de la direction Générale de la Société afin d'assurer une transition entre l'ancien président-directeur général et le nouveau directeur général, M. Xavier Huillard.

Ce mode d'organisation a été maintenu le 1<sup>er</sup> juin 2006 lors de la nomination de M. Yves-Thibault de Silguy en qualité de nouveau président du Conseil d'administration. Dans le contexte de l'époque, le Conseil avait pour objectif d'améliorer la gouvernance et en particulier le fonctionnement du Conseil d'administration et de ses comités.

#### Présidence

Le président du Conseil d'administration, M. Yves-Thibault de Silguy, organise et dirige les travaux de celui-ci, 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.

S'agissant de la composition du Conseil d'administration, M. de Silguy a veillé à son renouvellement. Huit administrateurs l'ont quitté et cinq l'ont rejoint en l'enrichissant par l'apport notamment de compétences industrielles.

En ce qui concerne son fonctionnement, le Conseil se réunit en moyenne dix fois par an avec un fort taux d'assiduité et ses travaux sont caractérisés par des débats approfondis et constructifs concernant les aspects tant financiers que stratégiques.

L'activité des comités s'est également développée, chaque comité se réunissant quatre à cinq fois par an. M. de Silguy préside le comité de la Stratégie et des Investissements et le comité des Nominations.

M. de Silguy assure par ailleurs des relations de haut niveau avec les pouvoirs publics et les grands partenaires du Groupe en France et à l'étranger. Il consacre également une grande partie de son temps à rencontrer les dirigeants des nombreuses filiales du Groupe et à leur apporter, en tant que de besoin, son assistance dans leurs relations avec leurs grands clients.

Enfin, il accorde une importance particulière à l'actionnariat et à son évolution et participe à de nombreuses réunions d'actionnaires.

#### Direction Générale

M. Xavier Huillard, directeur général, 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. Il représente la Société dans ses rapports avec les tiers et assure le pilotage opérationnel du Groupe.

Le directeur général est chargé de fournir au Conseil et à ses comités les informations dont ils ont besoin, de rendre compte des faits marquants de la vie du Groupe et de mettre en œuvre les décisions prises par le Conseil. Les opérations significatives de la Société, mentionnées au paragraphe 3.3, sont soumises à l'approbation préalable du Conseil. Par ailleurs, le directeur général présente à intervalles réguliers l'activité et les perspectives 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, qui comptait 10 membres au 31 décembre 2009, est composé de 13 membres à la date du présent rapport. Il s'est réuni à 40 reprises en 2009, soit trois à quatre 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 28 membres et s'est réuni quatre fois en 2009.

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

### Évolution de la gouvernance

Dans la perspective de l'échéance, en 2010, des mandats de MM. Yves-Thibault de Silguy et Xavier Huillard, les membres du Conseil d'administration se sont réunis, parfois en l'absence des dirigeants mandataires sociaux, pour examiner la meilleure formule de gouvernance pour VINCI. Le Conseil d'administration, après concertation avec les intéressés, s'est prononcé sur ce point le 19 novembre 2009 et la Société en a immédiatement informé le public. Considérant que les objectifs qu'il s'était assignés ont été atteints et qu'il est souhaitable de faire évoluer la gouvernance du Groupe afin de lui donner plus d'efficacité et de réactivité dans une conjoncture plus difficile, le Conseil, sur proposition expresse de M. de Silguy, a décidé à l'unanimité de réunifier les mandats de président et de directeur général et simultanément de nommer un vice-président administrateur référent à l'issue de la prochaine assemblée générale des actionnaires, le 6 mai 2010.

Sous réserve du renouvellement de leurs mandats par l'assemblée générale en mai 2010, le Conseil nommera M. Xavier Huillard président-directeur général de VINCI et M. Yves-Thibault de Silguy vice-président administrateur référent.

Dans le cadre de ce nouveau mode innovant de gouvernance, le président-directeur général disposera de la pleine responsabilité de la gestion et de la représentation de VINCI à l'égard des tiers, et le vice-président administrateur référent aura la double mission :

- d'apporter au Conseil un éclairage sur les opérations sur lesquelles ce dernier sera appelé à délibérer en complément de l'activité des comités spécialisés et de s'assurer du bon fonctionnement des organes de gouvernance pour le compte du Conseil. En particulier, le vice-président aura le pouvoir de convoquer le Conseil d'administration et de faire inscrire tout sujet à l'ordre du jour ;
- et d'assister le président-directeur général dans le cadre de la gouvernance en matière d'organisation des travaux du Conseil et de ses comités.

En outre, le vice-président administrateur référent assistera et conseillera la direction Générale dans le cadre de missions spécifiques qui lui seront confiées, dont des missions de représentation. Cette mission générale d'assistance et de conseil sera régie par une convention de prestations de services, soumise à l'approbation de l'assemblée générale des actionnaires du 6 mai 2010.

Cette évolution permettra de renforcer l'efficacité opérationnelle et l'unité de représentation de la Société tout en garantissant les conditions d'un plein exercice par le Conseil de ses prérogatives. Le Conseil a, dans cette perspective, adopté un nouveau règlement intérieur détaillant les modalités de cette organisation, qui sera applicable à compter du 6 mai 2010.

## 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 13 membres, dont un membre représentant les salariés actionnaires.

En 2009, un nouvel administrateur, M. Michael Pragnell, a été nommé, la ratification de la cooptation en 2008 de M. Jean-Pierre Lamoure est intervenue et deux mandats d'administrateur ont été renouvelés (MM. François David et Patrick Faure). Le mandat d'administrateur de M. Bernard Huvelin est arrivé à échéance en 2009 et n'a pas été renouvelé conformément au souhait de ce dernier.

Lors de sa séance du 3 mars 2010, le Conseil d'administration, après avis du comité des Nominations, a décidé de proposer à l'assemblée générale des actionnaires du 6 mai 2010 la nomination de la société Qatari Diar Real Estate Investment Company en qualité de nouvel administrateur, en raison de l'entrée de cette société au capital de VINCI en relation avec l'acquisition de Cegelec. Cette nomination est toutefois subordonnée à la réalisation effective de l'opération en cause.

Les mandats d'administrateur de MM. Yves-Thibault de Silguy, Xavier Huillard, Dominique Ferrero et Henri Saint Olive arrivent à expiration en 2010 et le renouvellement de leurs mandats sera proposé à l'assemblée générale des actionnaires du 6 mai 2010.

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 de ces 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 3 mars 2010, 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 qu'il convient d'exclure le critère d'ancienneté de douze ans prévu par le code car il lui semble qu'il ne fait pas obstacle à ce qu'un administrateur siégeant au Conseil depuis plus de douze ans puisse exercer ses fonctions avec indépendance.

Après avoir entendu le compte rendu du comité des Nominations, le Conseil a examiné la situation de chacun de ses membres et a considéré que les cinq administrateurs suivants ne peuvent pas être qualifiés d'indépendants :

- M. Yves-Thibault de Silguy, compte tenu du fait qu'il exerce un mandat social de président du Conseil d'administration de VINCI et que, postérieurement à la prochaine assemblée, il continuera à exercer diverses missions au bénéfice de la Société ;
- M. Xavier Huillard, compte tenu du fait qu'il est le principal dirigeant de la Société, titulaire d'un mandat social ;
- M. Dominique Ferrero, compte tenu du fait qu'il exerce des fonctions au sein du groupe Natixis, établissement bancaire fournissant des services financiers à la Société et que les liens existant entre Natixis et le groupe VINCI sont significatifs ;
- M. Jean-Pierre Lamoure, compte tenu du fait qu'il a été salarié du Groupe et exerce actuellement le mandat de président dissocié de Soletanche Freyssinet, une filiale à 100 % de VINCI ;
- M. Denis Vernoux, compte tenu du fait qu'il est salarié d'une société du Groupe (VINCI Construction Grands Projets). Le Conseil a toutefois relevé que M. Vernoux est élu au sein d'une instance représentative du personnel, ce qui lui confère une protection de nature à le considérer comme indépendant au sens de la recommandation de la Commission européenne du 5 février 2005.

Le Conseil d'administration a considéré que les huit autres membres suivants du Conseil d'administration n'entretiennent pas de relations avec la Société, son Groupe ou sa direction qui puissent compromettre l'exercice de leur liberté de jugement et sont donc indépendants :

- M. Dominique Bazy, compte tenu du fait qu'il n'exerce plus depuis octobre 2009 d'activités au sein d'UBS Investment Bank, établissement bancaire pouvant intervenir dans le cadre de transactions conclues par la Société ou ses filiales. M. Bazy est aujourd'hui *managing partner* de Barber Hauler Capital Advisers et le Conseil, considérant qu'il n'existe pas de liens entre Barber Hauler Capital Advisers et le groupe VINCI, a estimé que M. Bazy peut dorénavant être qualifié d'administrateur indépendant. Par ailleurs, M. Bazy est administrateur de VINCI depuis 1996, soit depuis plus de 12 ans, mais le Conseil a estimé que cette circonstance ne remet pas en cause son indépendance ;
- M. Robert Castaigne, qui a été directeur financier et membre du comité exécutif de Total jusqu'en mai 2008. Le Conseil a considéré que les liens pouvant exister entre le groupe Total et le groupe VINCI (marchés de travaux et fournitures conclus entre les filiales des deux groupes) ne sont pas suffisamment significatifs pour altérer l'indépendance de jugement de M. Castaigne ;
- M. François David, qui est président du groupe Coface, lequel intervient en qualité d'assureur crédit dans le cadre de marchés conclus par les filiales de VINCI. Le Conseil a toutefois considéré que les liens pouvant exister entre le groupe Coface et le groupe VINCI ne sont pas suffisamment significatifs pour altérer l'indépendance de jugement de M. David ;
- M. Patrick Faure, qui a exercé jusqu'en 2006 des fonctions de direction ou des mandats d'administrateur dans des sociétés de construction automobile (Renault). Par ailleurs, M. Faure est administrateur de VINCI depuis 1993, soit depuis plus de 12 ans et il siège au conseil d'administration de Cofiroute, une société contrôlée par VINCI, mais le Conseil a estimé que ces circonstances ne font pas obstacle en l'espèce à ce que M. Faure soit considéré comme un administrateur indépendant ;
- M. Jean-Bernard Lévy, qui exerce des fonctions de direction (président du directoire) au sein de la société Vivendi. Cette société a été jusqu'en 2002 un actionnaire important de VINCI et il subsiste des relations commerciales entre VINCI et certaines filiales du groupe Vivendi. Le Conseil a considéré que ces liens ne sont pas suffisamment significatifs pour altérer l'indépendance de jugement de M. Lévy ;
- M. Henri Saint Olive, qui assure des fonctions de direction (président) au sein de la Banque Saint Olive, un établissement bancaire susceptible d'intervenir dans le cadre de transactions conclues par la Société, ses filiales ou à titre personnel par des membres de sa direction. Le Conseil a considéré que ces opérations ne sont pas suffisamment significatives pour altérer l'indépendance de jugement de M. Saint Olive ;
- M. Michael Pragnell, qui a exercé jusqu'en 2007 des fonctions de direction au sein de Syngenta AG ;
- Mme Pascale Sourisse, qui assure des fonctions de direction au sein du groupe Thales. Le Conseil a considéré que les liens pouvant exister entre le groupe Thales et le groupe VINCI ne sont pas suffisamment significatifs pour altérer l'indépendance de jugement de Mme Sourisse.

Il ressort de cette composition que le Conseil d'administration a considéré que 8 administrateurs sur 13, soit plus de la moitié, sont indépendants.

Le Conseil d'administration du 3 mars 2010, sur proposition du comité des Nominations, a par ailleurs décidé de proposer à l'assemblée générale des actionnaires du 6 mai 2010 la nomination de la société Qatari Diar Real Estate Investment Company en qualité d'administrateur. Le comité des Nominations a examiné la situation de cette société, qui détiendra postérieurement à la réalisation de l'opération moins de 6 % du capital et des droits de vote de VINCI, cette participation pouvant évoluer par la suite entre 5 % et 8 %. Il a également examiné les relations existant entre cette société et des sociétés du groupe VINCI et a recommandé au Conseil d'administration de considérer qu'elle aura la qualité d'administrateur indépendant.

## 3.2 Situation personnelle des mandataires sociaux

À la date d'établissement du présent rapport, 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 2009.

## 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 en décembre 2009, et précise les règles applicables tant au fonctionnement du Conseil qu'à ses comités et comporte une charte de déontologie exposant le comportement attendu de chacun des membres le composant. Ce règlement peut être consulté sur le site Internet de la Société ([www.vinci.com](http://www.vinci.com)).

Le Conseil a apporté à son règlement intérieur diverses modifications, qui entreront en vigueur à l'issue de la prochaine assemblée générale lorsque les nouvelles modalités de gouvernance auront été mises en œuvre.

Le règlement intérieur du Conseil d'administration prévoit que celui-ci examine et approuve, préalablement à leur mise en œuvre, les opérations significatives de la Société et notamment ses orientations stratégiques, les acquisitions et cessions de participations financières et d'actifs susceptibles de modifier la structure du bilan et, en tout état de cause, les acquisitions et cessions de participations et d'actifs d'un montant supérieur ou égal à 200 millions d'euros, ainsi que les opérations se situant en dehors de la stratégie annoncée de la Société, ainsi que toute opération dont il pourrait être saisi à l'initiative de son comité de la Stratégie et des Investissements.

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

### 3.4.1 Activité et fonctionnement du Conseil d'administration en 2009

En 2009, le Conseil d'administration a délibéré sur toutes les questions majeures de la vie du Groupe et les orientations de l'activité. Il s'est réuni 11 fois et le taux moyen de participation a atteint 91 %. Le directeur général adjoint et directeur financier assiste aux travaux du Conseil et le secrétariat du Conseil est assuré par le directeur juridique.

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

- arrêté les comptes consolidés et sociaux annuels au 31 décembre 2008 ainsi que les comptes consolidés et sociaux semestriels au 30 juin 2009 ;
- préparé et convoqué l'assemblée générale mixte des actionnaires du 14 mai 2009, arrêté les termes de ses différents rapports à l'assemblée, de l'ordre du jour et des résolutions qui ont été soumises à l'approbation des actionnaires ;
- amendé un projet de résolution relatif à la délégation à donner au Conseil d'administration en matière d'options de souscription d'actions ;
- décidé de soumettre à l'assemblée générale des actionnaires du 14 mai 2009 une option pour le paiement du solde du dividende de l'exercice 2008 en actions nouvelles et décidé le versement d'un acompte sur dividende au titre de l'exercice 2009 ;
- pris connaissance des travaux des différents comités ;
- examiné la situation financière et l'endettement du Groupe ;
- examiné les budgets et les recalages budgétaires ;
- examiné l'activité trimestrielle du Groupe ;
- approuvé la politique de rachat d'actions propres et l'affectation des actions autodétenues ;
- été informé de l'évolution du capital social et de la participation des salariés du Groupe dans le capital par l'intermédiaire des FCPE des plans d'épargne Castor France, Castor International, ASF et Entrepose Contracting ;
- autorisé l'émission de garanties, renouvelé les délégations de pouvoirs en matière de cautions, avals et garanties, et reconstitué l'enveloppe globale déléguée au directeur général pour l'émission de cautions, avals et garanties.

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

- apprécié l'indépendance de ses membres au regard des critères du code Afep-Medef ;
- pris connaissance de l'examen des critères de performance effectué par le comité des Rémunérations en ce qui concerne la retraite complémentaire du président du Conseil d'administration ;
- fixé les rémunérations du président du Conseil d'administration et de l'administrateur-directeur général ;
- proposé la nomination d'un nouvel administrateur et le renouvellement des mandats de deux administrateurs ;
- modifié la composition des comités du Conseil d'administration ;
- proposé une évolution de la gouvernance après l'assemblée générale du 6 mai 2010 et modifié le règlement intérieur en conséquence.

En matière d'épargne salariale et de plans d'incitation des collaborateurs, le Conseil a notamment :

- décidé le lancement de trois opérations en France dans le cadre du plan d'épargne du Groupe « Castor » et fixé le prix de souscription des actions à émettre pour chacune de ces opérations pour les périodes du 4 mai au 31 août 2009, du 1<sup>er</sup> septembre au 31 décembre 2009 et du 4 janvier au 30 avril 2010 ;
- adopté une nouvelle grille d'abondement dans le cadre du plan d'épargne du Groupe pour l'année 2010 ;
- examiné le projet de mise en place d'une nouvelle formule de placement « Castor Rebond 2010/2014 » ;
- décidé la mise en place d'un plan mixte d'options de souscription et d'actions de performance ;
- attribué de façon définitive les actions de performance dans le cadre du plan VINCI 2008.

Par ailleurs, le Conseil a notamment :

- examiné et approuvé le projet d'acquisition de Cegelec et le projet d'acquisition de carrières de la société Tarmac ;
- examiné et approuvé deux projets de remise d'offre dans le cadre de partenariats public-privé.

L'une des réunions du Conseil d'administration s'est tenue à Berlin. Une présentation des activités de VINCI en Allemagne et une visite du chantier d'Eurovia de l'aéroport Berlin-Brandebourg International BBI ont été organisées à cette occasion.

Enfin, une présentation des différents métiers de Soletanche Freyssinet et du Stade de France a été effectuée lors d'une réunion du Conseil d'administration.

### 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, modifié par le Conseil d'administration en 2009 afin de se conformer aux dispositions de l'article L.823-19 du Code de commerce créé par l'ordonnance n° 2008-1278 du 8 décembre 2008. 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 des Comptes

##### Attributions

Le comité des Comptes (qui sera renommé comité d'Audit à compter du 6 mai 2010) 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 de la Société, évaluer, avec les responsables du contrôle interne, les systèmes de contrôle interne du Groupe, 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 la politique du Groupe en matière d'assurances.

##### Composition

Le comité des Comptes comprend au minimum trois administrateurs désignés par le Conseil. Le directeur financier du Groupe et les commissaires aux comptes assistent aux réunions du comité des Comptes. Jusqu'au 14 mai 2009, il était composé de MM. Henri Saint Olive (président) et Robert Castaigne et de Mme Pascale Sourisse. Ce comité est présidé depuis le 14 mai 2009 par M. Henri Saint Olive et composé de MM. Robert Castaigne et Michael Pragnell et de Mme Pascale Sourisse.

Tous quatre sont considérés comme des administrateurs indépendants. Par leur expérience professionnelle ou leur formation, les membres du comité des Comptes disposent des compétences nécessaires ; celles-ci sont décrites dans leur *curriculum vitae* figurant au rapport de gestion en pages 111-113.

##### Activité en 2009

Le comité des Comptes s'est réuni quatre fois en 2009, avec un taux de participation de 79 %.

Il a notamment examiné, outre les comptes arrêtés durant l'exercice :

- en matière de contrôle interne et d'audit interne : l'organisation du contrôle interne chez Entrepose Contracting et Escota, le rapport du président relatif au contrôle interne, l'enquête sur les systèmes d'information des filiales basées hors de France métropolitaine, un point d'étape sur la cartographie des risques de VINCI, le système de gestion des risques, la mission des auditeurs ;
- en matière financière et comptable : les différents recalages budgétaires, la situation de la trésorerie et de l'endettement financier de la Société, les financements et la politique de gestion jusqu'à fin décembre 2009, la politique financière du Groupe ;
- le suivi de la gestion des risques (avec notamment un point sur les litiges en cours et sur la politique et le programme d'assurances du Groupe).

Pour mener à bien ces missions, le comité des Comptes a notamment entendu le directeur financier, le directeur du budget, de la consolidation et de la comptabilité, le directeur de l'audit, le directeur de la trésorerie et des financements, le directeur des assurances, le directeur juridique, les commissaires aux comptes, ainsi que les directeurs financiers de plusieurs pôles sur lesquels une attention particulière a été portée dans le cadre de l'évaluation des procédures de contrôle interne. Le secrétariat du comité des Comptes est assuré par le directeur du budget, de la consolidation et de la comptabilité.

### Le comité de la Stratégie et des Investissements

#### Attributions

Ce comité aide le Conseil à élaborer la stratégie du Groupe et il examine, avant leur présentation au Conseil, les projets de contrats, d'investissements et de désinvestissements susceptibles d'avoir une incidence significative sur le périmètre, l'activité, les résultats ou l'appréciation boursière de la Société.

Il a notamment pour mission :

- 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.

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. Jusqu'au 14 mai 2009, ce comité était composé de M. Yves-Thibault de Silguy (président), Mme Pascale Sourisse et MM. François David, Patrick Faure, Bernard Huvelin et Denis Vernoux. Le 14 mai 2009, M. Bernard Huvelin a quitté le comité et M. Jean-Pierre Lamoure l'a rejoint. Depuis le 7 juillet 2009, M. Dominique Ferrero fait également partie de ce comité. Le directeur général, le 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 2009

Le comité de la Stratégie et des Investissements s'est réuni sept fois en 2009, avec un taux moyen de participation de 81 %.

Il a notamment examiné durant l'exercice :

- plusieurs projets de croissance externe : Ennstone (société anglaise dans le domaine des carrières), Cintra Aparcamientos (filiale du groupe espagnol Ferrovial dans les activités de parcs de stationnement), Cegelec (groupe français d'ingénierie électrique), Tarmac (société de carrières) et Middlesex Florida (division de la société TMC dans le domaine des carrières et des enrobés) ;
- divers projets de contrats pluriannuels de concession et de partenariats public-privé impliquant, pour la part incombant au groupe VINCI, un investissement total (fonds propres et dette) d'un montant supérieur à 100 millions d'euros (notamment les autoroutes allemandes A5 A-Modell et A8-II A-Modell, la voie rapide R1 en Slovaquie, un projet de maintenance routière à Birmingham en Grande-Bretagne, l'aéroport Notre-Dame des Landes en France, l'autoroute Moscou-Saint-Petersbourg en Russie, l'autoroute A3 Comarnic-Brasov en Roumanie et les projets de liaison ferroviaire CDG Express et de TGV Sud Europe Atlantique et Bretagne-Pays de la Loire en France).

### 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 le président, le directeur général, les directeurs généraux délégués, 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.

#### Composition

Le comité des Rémunérations comprend au minimum trois administrateurs désignés par le Conseil. Il est composé de MM. Jean-Bernard Lévy (président), Dominique Bazy et Robert Castaigne. Tous les membres du comité sont indépendants.

Le directeur général assiste aux réunions du comité lorsque celui-ci examine les propositions de la direction Générale relatives au plan d'épargne Groupe et aux systèmes d'incitation à long terme. Le secrétariat du comité est assuré par le secrétaire du Conseil.

#### Activité en 2009

Le comité des Rémunérations s'est réuni quatre fois en 2009, avec un taux de participation de 100 %.

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

- de la part variable de la rémunération du président et de celle du directeur général pour l'exercice 2008, et plus généralement, de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux ;

- de la détermination de conditions de performance à la retraite complémentaire de M. de Silguy ;
- du montant des jetons de présence ;
- du plan d'épargne Groupe ;
- de l'attribution définitive des actions de performance (plan 2008) ;
- des systèmes incitatifs et plus particulièrement du plan d'attribution d'actions de performance et d'options de souscription ;
- des situations de MM. de Silguy et Huillard pour la période du 1<sup>er</sup> janvier 2010 à l'assemblée générale des actionnaires du 6 mai 2010.

Il a par ailleurs engagé une réflexion sur les situations de MM. de Silguy et Huillard pour la période postérieure au 6 mai 2010 sous réserve du renouvellement de leurs mandats.

### Le comité des Nominations

Ce comité sera dénommé « comité des Nominations et de la Gouvernance » à compter du 6 mai 2010.

#### Attributions

Ce comité :

- 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 ;
- 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 ;
- prépare en temps utile des recommandations et avis concernant la nomination ou la succession des dirigeants mandataires sociaux.

#### Composition

Le comité des Nominations comprend au minimum trois administrateurs désignés par le Conseil. Jusqu'au 7 juillet 2009, ce comité était composé de M. Yves-Thibault de Silguy (président) et de MM. Dominique Bazy et Henri Saint Olive. Depuis le 7 juillet 2009, M. Dominique Ferrero a rejoint ce comité. Il ressort de cette composition qu'elle n'est pas conforme aux recommandations du code Afep-Medef, dans la mesure où un dirigeant mandataire social en fait partie. Le Conseil a toutefois estimé que cette composition n'est pas susceptible d'altérer la capacité de jugement des membres du comité des Nominations dans l'exercice de leurs fonctions.

Le 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 2009

Le comité s'est réuni quatre fois en 2009 et le taux de participation a atteint 94 %.

Le comité a notamment :

- procédé à l'évaluation du Conseil d'administration et de l'indépendance de ses membres, et constaté l'absence de conflits d'intérêt au cours de l'exercice 2009 ;
- débattu et proposé au Conseil d'administration le renouvellement des mandats d'administrateur venant à échéance lors de l'assemblée générale annuelle de 2009 ;
- examiné les candidatures à un mandat d'administrateur et proposé celle de M. Michael Pragnell ;
- revu la composition des comités du Conseil d'administration ;
- examiné la candidature de M. Franck Mougin pour le poste de directeur des ressources humaines et du développement durable ;
- examiné le plan de succession des dirigeants et cadres dirigeants.

## 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.

Le Conseil d'administration a, lors de sa séance du 3 mars 2010, estimé que les conditions de son fonctionnement étaient satisfaisantes en 2009 et que sa composition est adaptée à ses missions. Il s'est réuni plusieurs fois pour débattre de la gouvernance du Groupe et adopter un nouveau règlement intérieur. Il a décidé de procéder à une évaluation formelle au plus tard au premier semestre 2011 lorsque la nouvelle gouvernance aura été mise en place et aura produit ses pleins effets.

Il est rappelé que la dernière évaluation formalisée a eu lieu en février 2008, avec l'aide d'un cabinet extérieur.

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

### 4.1 Rémunérations et avantages accordés aux dirigeants mandataires sociaux

La rémunération des dirigeants mandataires sociaux est déterminée par le Conseil d'administration sur proposition du comité des Rémunérations.

Jusqu'en 2010, cette rémunération était constituée d'une partie fixe, déterminée au moment de la nomination des dirigeants mandataires sociaux et faisant l'objet d'une revue chaque année par le Conseil d'administration sur proposition du comité des Rémunérations, et d'une partie variable correspondant au montant de la partie variable accordée au titre de l'année précédente multiplié par un indice de performance relevant d'une formule combinant les indicateurs suivants : (a) résultat net par action ; (b) capacité d'autofinancement par action ; (c) rentabilité des capitaux engagés ; (d) variation du cours de l'action VINCI ; (e) performance relative de l'action VINCI par rapport à l'indice CAC 40 ; (f) performance relative de l'action VINCI par rapport à un panier de sociétés européennes du secteur ; et (g) évolution du dividende.

S'agissant du directeur général, la partie variable comporte également une partie laissée à l'appréciation discrétionnaire du Conseil.

Le directeur général bénéficie, en qualité de salarié, au même titre qu'un certain nombre de cadres dirigeants du Groupe, d'un régime complémentaire de retraite lui garantissant une pension complémentaire annuelle, plafonnée jusqu'en 2009 à 86 712 euros par an. La rupture du contrat de travail de M. Huillard à compter de sa nomination en qualité de président-directeur général lui fera perdre le bénéfice de ce régime. Sous réserve de l'approbation par l'assemblée générale de l'engagement correspondant, M. Huillard bénéficiera du nouveau régime de retraite à prestations définies mis en place au bénéfice des cadres dirigeants de VINCI SA dont les caractéristiques sont décrites page 117.

Le président bénéficie d'un engagement de retraite, d'un montant de 380 000 euros par an, soumis à conditions de performance, qui a pour objet de remplacer le régime de retraite dont M. de Silguy a perdu le bénéfice en quittant le groupe Suez. Dans la mesure où ce régime bénéficie à une seule personne, il n'est pas conforme au code Afep-Medef.

Les dirigeants mandataires sociaux de VINCI n'ont pas bénéficié du plan d'incitation mixte reposant sur l'attribution d'options de souscription et d'actions de performance décidé par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 31 août 2009.

#### Politique de rémunération pour 2010

Le Conseil d'administration a arrêté de nouvelles dispositions concernant la rémunération de ses mandataires sociaux.

##### M. Yves-Thibault de Silguy

Pour 2010, le Conseil d'administration a décidé (i) de maintenir la rémunération fixe qui sera due à M. de Silguy au titre de l'exécution de son mandat de président entre le 1<sup>er</sup> janvier 2010 et le 30 avril 2010 à une somme de 62 500 euros bruts par mois (soit 750 000 euros en base annuelle) et (ii) que la rémunération variable de M. de Silguy au titre de la période comprise entre le 1<sup>er</sup> janvier 2010 et l'expiration de son mandat sera déterminée *pro rata temporis* en 2011 au vu de l'indice de performance susmentionné.

M. de Silguy envisage de faire valoir ses droits à la retraite au 30 avril 2010.

À partir du 6 mai 2010 et sous réserve du renouvellement de son mandat d'administrateur, M. de Silguy bénéficiera dans le cadre de son mandat de vice-président administrateur référent de jetons de présence calculés comme indiqué au paragraphe 4.2.

Par ailleurs, le Conseil d'administration a, lors de sa réunion du 3 mars 2010, approuvé la conclusion d'une convention de prestations de services entre la Société et la société YTSuropaconsultants dont M. de Silguy est l'associé unique, stipulant une rémunération forfaitaire annuelle de 330 000 euros hors taxes et d'une durée d'un an renouvelable par tacite reconduction. L'exécution des missions de M. de Silguy fera l'objet d'un examen annuel par le comité des Comptes (renommé comité d'Audit à compter du 6 mai 2010). Cette convention sera soumise pour ratification à la prochaine assemblée générale des actionnaires de la Société.

##### M. Xavier Huillard

Le Conseil d'administration a décidé, lors de sa réunion du 3 mars 2010, de fixer la rémunération fixe qui sera due à M. Huillard au titre de l'exécution de son mandat de directeur général entre le 1<sup>er</sup> janvier 2010 et la fin de son mandat d'administrateur-directeur général le 6 mai 2010 à une rémunération égale à une base annuelle de 700 000 euros calculée *pro rata temporis*.

Par ailleurs, le Conseil d'administration a décidé de définir comme suit les modalités de rémunération et avantages divers dont bénéficiera M. Huillard à compter de sa nomination en qualité de président-directeur général et pendant la durée de ce mandat, sous réserve du renouvellement de son mandat d'administrateur :

- une rémunération fixe de 700 000 euros en base annuelle pour la période du 6 mai au 31 décembre 2010 ; le Conseil envisage de porter cette rémunération à 900 000 euros à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2011 ;
- une rémunération variable applicable à compter de l'exercice 2010, composée d'un bonus comportant une partie économique avec trois critères (résultat net par action, ROPA et free cash-flow) et une partie managériale liée à la satisfaction de critères qualitatifs et pouvant varier dans une fourchette de 0 à 1 440 000 euros en fonction des performances constatées ;
- un programme d'incitation à long terme ayant pour objet la dotation d'un capital dont l'acquisition, au terme du mandat, sera aléatoire, 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 futur mandat,

une somme correspondant à 16 600 fois la valeur de l'action VINCI pour autant que le ROCE excède 6 % et 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 10 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 sera réduit et sera nul si le ROCE est inférieur à 5 % et si la performance de l'action VINCI est inférieure à - 5 % par rapport à celle du panel selon le cas.

- M. Huillard sera 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 3.2 d) du rapport de gestion page 117, ainsi que des régimes de prévoyance collectifs du Groupe.
- M. Huillard bénéficiera 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), plafonné à 24 mois de rémunération et assorti de conditions de performance. 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.

Les deux derniers engagements ci-dessus feront l'objet de résolutions soumises à l'approbation des actionnaires lors de la prochaine assemblée générale.

Lors de la prise d'effet des dispositions ci-dessus, le contrat de travail dont M. Huillard est titulaire depuis 1996 prendra fin par démission, sans indemnité, conformément aux recommandations du code Afep-Medef.

## 4.2 Jetons de présence

L'assemblée générale des actionnaires tenue le 4 mai 2004 a fixé l'enveloppe maximale des jetons de présence alloués annuellement au Conseil d'administration à 800 000 euros à compter de l'exercice ouvert le 1<sup>er</sup> janvier 2004.

La répartition des jetons de présence, telle que fixée par le Conseil d'administration au cours de sa séance du 27 février 2008, est la suivante depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2008 :

- 70 000 euros pour le président du Conseil, dont 20 000 euros de jeton variable ;
- 40 000 euros pour chaque administrateur, dont 20 000 euros de jeton variable ;
- une somme supplémentaire de 25 000 euros pour le président de chaque comité, de 15 000 euros pour les membres du comité des Comptes et de 10 000 euros pour ceux des autres comités. 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.

Il sera proposé à l'assemblée générale des actionnaires du 6 mai 2010 une augmentation de l'enveloppe des jetons de présence à 920 000 euros, compte tenu du jeton de présence spécial prévu pour le vice-président.

À partir du 6 mai 2010, le président-directeur général ne percevra aucun jeton de présence de la Société.

Le vice-président administrateur référent bénéficiera de jetons de présence calculés comme suit :

- un jeton de présence spécial de 140 000 euros (dont 30 000 euros de jeton variable) ;
- les jetons correspondant à la présidence du comité de la Stratégie et des Investissements et du comité des Nominations et de la Gouvernance.

## 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 :

« 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 0 h 00, 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 0 h 00, 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 visioconférence ou par des moyens de télécommunication sous les réserves et dans les conditions fixées par les dispositions légales et réglementaires en vigueur. Cet actionnaire est alors réputé présent à cette assemblée pour le calcul du quorum et de la majorité. 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 publiée dans l'avis de réunion et l'avis de convocation, par télétransmission.

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. »

Le 6 mai 2010, il sera proposé à l'assemblée générale des actionnaires de modifier l'article 17 des statuts « Assemblées d'actionnaires » ainsi qu'il suit :

« 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 R225-77 2° et R225-79 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. »

## **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 147.

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

### 1. Introduction

#### 1.1 Définition/référentiel

L'Autorité des marchés financiers (AMF) a publié, en janvier 2007, les résultats des travaux du groupe de place, établi sous son égide, dans un document intitulé « Le dispositif de contrôle interne : cadre de référence ».

Ce document constitue le référentiel appliqué par le Groupe.

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

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

Le dispositif vise plus particulièrement à assurer :

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

Toutefois, le dispositif de contrôle interne, aussi bien conçu et appliqué soit-il, ne peut, comme tout système de contrôle, fournir une garantie absolue que ces risques soient totalement éliminés.

#### 1.2 Périmètre d'application du contrôle interne

Le contrôle interne s'applique au holding et aux sociétés filiales entrant dans le périmètre de consolidation dont la liste est donnée à la note J des comptes consolidés, pages 252 à 256. 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 présentes dispositions sont adaptées aux particularités de la loi belge, qui attribue la responsabilité du contrôle interne au Conseil d'administration des sociétés cotées en bourse.

Par ailleurs, Entreprise Contracting, société cotée à Paris, tout en rentrant dans le périmètre consolidé de VINCI, publie son propre rapport du président sur le contrôle interne.

## 2. Environnement et organisation du contrôle interne

### 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 demandes. Afin de permettre à chaque responsable de centre de profit – dont le nombre est estimé à environ 2 500 – de prendre rapidement les décisions opérationnelles nécessaires, une organisation décentralisée a été mise en place au sein de chacun des quatre pôles de métiers (concessions, énergies, routes, construction) et de VINCI Immobilier.

Cette organisation implique une délégation de pouvoirs et de responsabilités aux acteurs opérationnels et fonctionnels aux différents niveaux de l'organisation.

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, 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 ;
- 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 ;
- sécurité des personnes (collaborateurs, prestataires externes, sous-traitants, etc.) ;
- recherche de la performance financière.

## 2.2 Les acteurs du contrôle interne

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 d'administration, qui s'est doté d'un règlement intérieur, en 2003, et de comités spécialisés pour l'audit des comptes, la stratégie et les investissements, les rémunérations et les nominations, a ainsi confié au **comité des Comptes** certaines missions spécifiques en matière de règles et de procédures comptables, de suivi et d'analyse des comptes et prévisions, de contrôle interne et de gestion des risques.

Le **comité Exécutif** est composé de 13 membres à la date du présent rapport :

- l'administrateur-directeur général ;
- le président de VINCI Construction, directeur général adjoint en charge du contracting (depuis janvier 2010) ;
- le directeur général adjoint et directeur financier du Groupe ;
- le président-directeur général d'Eurovia ;
- le président de VINCI Construction France, directeur général délégué de VINCI Construction ;
- le président-directeur général de VINCI Energies ;
- le directeur général délégué de VINCI Concessions ;
- le président de VINCI Autoroutes et directeur général délégué de VINCI Concessions ;
- le directeur du développement ;
- le directeur des ressources humaines et du développement durable ;
- le président de VINCI Construction Grands Projets (depuis février 2010) ;
- l'administrateur-directeur général de Soletanche Freyssinet (depuis février 2010) ;
- le directeur de la communication (depuis février 2010).

Le comité Exécutif est en charge de la mise en œuvre de la stratégie du Groupe, de l'application des politiques relatives à la gestion du Groupe (finances, ressources humaines, sécurité, assurances, etc.).

Le **holding** dispose d'un effectif relativement limité (163 personnes au 31 décembre 2009), 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 et 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 de rédiger et de diffuser les procédures générales relatives au contrôle interne définies par le holding et de superviser la situation propre à chacun des pôles en matière de procédures, en veillant notamment à leur bonne adaptation à la situation et à l'organisation du Groupe dans le respect des exigences de la loi portant diverses dispositions d'adaptation du droit des sociétés au droit communautaire (dite DDAC) n° 2008-649 du 3 juillet 2008, ainsi que de l'ordonnance du 8 décembre 2008.

Dans ce cadre, la direction de l'Audit a un rôle de coordination du dispositif de gestion des risques. En particulier, elle organise les 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. Dans ce cadre, elle enregistre et assure le suivi des décisions prises par ce comité.

La direction de l'Audit s'appuie principalement sur les équipes des pôles effectuant des missions d'audit interne, ainsi que sur un personnel provenant des directions fonctionnelles du holding.

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 le système de contrôle interne adapté à leur métier.

## 3. Recensement et dispositif de gestion des risques

Les risques sont définis comme les obstacles pouvant empêcher l'entreprise d'atteindre ses objectifs. Ceux-ci s'articulent en objectifs stratégiques (engagements), opérationnels (communs ou propres à un métier), financiers et de conformité aux lois et règlements.

Une démarche lancée en 2003 avait abouti, en 2004, dans un premier temps, à l'identification des principaux risques et des contrôles associés dans les pôles, puis à des actions de renforcement du contrôle interne.

Le comité Exécutif a réaffirmé en octobre 2008 son objectif de renforcement des processus de gestion des risques au niveau Groupe, à la fois pour satisfaire les nouvelles exigences légales et pour assurer un suivi plus homogène, systématique et mieux 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 a été initiée en 2008 et finalisée en 2009 selon les étapes suivantes :

- la mise au point par le holding d'un guide méthodologique qui permet de disposer d'une procédure générale d'identification et d'analyse des risques. Celle-ci comporte notamment, conformément aux recommandations de l'AMF (cadre de référence du contrôle interne janvier 2007) :
  - le recensement des principaux risques identifiables, internes ou externes, constituant des obstacles à l'atteinte des objectifs de la Société ;
  - une 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 (15 entités en tout) permettant ainsi l'identification, l'évaluation et la sélection des risques majeurs pour chacun des métiers du Groupe : holding, concessions, contracting. Ces risques sont décrits dans le chapitre C. « Facteurs de risques » du rapport de gestion.

La mise à jour de la cartographie des risques sera faite annuellement.

## 4. Principales procédures de 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 afin de connaître les diverses règles qui sont applicables au Groupe ;
- une information des collaborateurs concernés sur celles 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. En particulier, en 2009, une convention des juristes du Groupe a été organisée par la direction Juridique.

Comme indiqué dans la partie « Développement durable », un effort 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 (VINCI Energies, Eurovia et VINCI Construction), les directeurs généraux délégués 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 l'administrateur-directeur général de VINCI.

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

- prises d'engagements et en particulier prises d'affaires significatives par leur taille ou les risques potentiellement encourus, acquisition ou cession d'activité, affaires immobilières et engagements hors bilan significatifs ;
- remontées d'informations au holding en matière d'informations comptables et financières ou relatives à des événements significatifs pour le Groupe en matière de litiges, contentieux, polices et sinistres d'assurance en particulier.

Ces directives générales obligent notamment au respect des procédures du holding en matière de prises d'affaires ou d'investissements, 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 Stratégique du Conseil d'administration – ou une information préalable communiquée à l'administrateur-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 aux 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 des visites de terrain régulières et des missions ponctuelles, afin notamment de s'assurer du respect de ces 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 (gré à gré, appel d'offres, etc.) ;
- toutes les opérations de promotion immobilière, de partenariat public-privé (PPP) en y incluant les concessions ainsi que les engagements de longue durée, en cela comprises 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.

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 à la qualité et au résultat attendu.

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

- l'administrateur-directeur général ;
- le président (ou directeur général) du pôle concerné ;
- le directeur général adjoint et directeur financier du Groupe ;
- le directeur de l'audit ;
- les représentants opérationnels de la société qui présente l'affaire (directeur général, responsable de l'affaire, du bureau d'études, etc.) ;
- les représentants fonctionnels de cette société ou du pôle concerné (service juridique, assurances, financier, etc.).

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

Le comité des Risques du holding, sous ses différentes déclinaisons, s'est réuni 207 fois en 2009 pour examiner 261 projets.

#### 4.4 Procédures relatives au suivi des opérations

Les pôles disposent de systèmes de contrôle des opérations qui leur sont propres et 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.) et 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 de l'endettement net consolidé du Groupe est établi mensuellement par la direction Financière à partir de données détaillées communiquées par les pôles.

Un reporting spécifique des faits marquants du mois est établi 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. À l'occasion de ces rendez-vous, des comités de gestion sont organisés pour examiner, généralement en présence de l'administrateur-directeur général et/ou du directeur général adjoint, directeur financier du Groupe, la marche 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 la partie « Développement durable », avec un effort particulier 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 la production et de l'analyse des informations financières, sociales et consolidées de VINCI, diffusées à l'intérieur et à l'extérieur du Groupe, et dont elle doit s'assurer de la fiabilité. 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) ;
- la définition et le suivi des procédures comptables au sein du Groupe ainsi que l'application des normes IFRS ;
- le pilotage du système d'information financière du Groupe (Vision), qui intègre le processus de consolidation et unifie les différents reportings de VINCI (informations comptables et financières, données commerciales, endettement, ressources humaines).

La direction des Budgets et de la Consolidation fixe un 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 validées par les commissaires aux comptes.

Les commissaires aux comptes font part au comité des Comptes 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 que, selon leur appréciation, 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 2009 (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.

L'identification des principaux risques et des contrôles associés menée en 2003 et 2004 a permis de déterminer les processus critiques devant faire l'objet d'une évaluation sous l'angle du contrôle interne.

Dans ce cadre, le processus des prises d'affaires est apparu comme prioritaire.

Par ailleurs, des actions portant sur l'amélioration de l'environnement, l'organisation et les procédures du contrôle interne ont été lancées et poursuivies, en particulier :

- déclinaison des directives générales du directeur général (voir paragraphe 4.2) auprès des différents responsables opérationnels et fonctionnels des pôles, en France et à l'étranger ;
- harmonisation et perfectionnement de la formalisation de certaines procédures (par la création de groupes de travail et de moyens spécifiques dédiés), concernant notamment le holding (trésorerie, comptabilité) et Eurovia (refonte des procédures opérationnelles). En outre, les procédures holding ont été rendues disponibles sur l'intranet Groupe.

### 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 261 en 2008.

Les questionnaires d'auto-évaluation regroupant 120 questions environ ont porté sur les thèmes suivants : activités de contrôle sur les opérations et suivi des affaires ; activités de contrôle sur l'information financière ; environnement de contrôle et évaluation des risques. En 2007, les questionnaires ont été revus par un comité d'experts des pôles et du holding à la lumière des résultats des enquêtes précédentes et des recommandations émises en janvier 2007 par l'AMF.

Pour compléter la conformité avec les recommandations de l'AMF, le président du Conseil d'administration a répondu à un questionnaire spécifique relatif aux sujets relevant uniquement de sa fonction.

### Systèmes d'information

Une campagne d'évaluation du fonctionnement des systèmes d'information a été menée en 2006 auprès de 13 entités situées en France métropolitaine, formant un échantillon représentatif. Celles-ci ont répondu à un questionnaire d'auto-évaluation sur les thèmes : environnement, logiciels et matériels ; exploitation, sécurité des systèmes d'information.

Par ailleurs, un diagnostic des systèmes d'information liés à la production de l'information financière et comptable a été lancé fin 2007 sur 17 pôles ou sous-pôles du Groupe établis en France, dans la continuité des travaux menés en 2006, avec l'appui de spécialistes extérieurs. Cette mission, pilotée par les directions de l'Audit et Informatique du holding, a débouché sur l'établissement de rapports d'audit diffusés aux entités concernées en juillet 2008. Une synthèse de l'évaluation et des recommandations a été présentée au comité des Comptes. Faisant suite à ces recommandations, des plans d'action ont été établis par les entités concernées au cours de l'été 2008. La campagne d'évaluation des systèmes d'information pour les filiales basées hors de France métropolitaine a été lancée fin 2008.

## 5.2 Les travaux effectués en 2009

Les questionnaires d'évaluation de la qualité du **contrôle interne** dans le Groupe ont été mis à jour pour intégrer les nouvelles dispositions législatives (loi DDAC et ordonnance du 8 décembre 2008). L'enquête annuelle a porté sur 257 entités (dont 37 à l'international) représentant 52 % de l'activité consolidée du Groupe. Le questionnaire comportait 130 questions pour les entités opérationnelles (248 entités interrogées) et 73 questions pour les holdings (9 entités consultées). L'analyse des réponses a été effectuée par la direction de l'Audit du holding. Une synthèse a fait l'objet d'une présentation au comité des Comptes.

Comme en 2008, un questionnaire spécifique a été adressé au président du Conseil d'administration pour les sujets relevant de sa seule fonction. L'enquête d'auto-évaluation des **systèmes d'information** pour les filiales basées hors de France métropolitaine a fait l'objet d'un rapport présenté au comité des Comptes.

Une revue de l'avancement des plans d'action résultant des audits des systèmes d'information des filiales françaises a été effectuée par la direction de l'Audit.

La **gestion des risques** a constitué un axe de travail important pour l'ensemble du Groupe en 2009 :

- mise au point par la direction de l'Audit avec les pôles de matrices de risques correspondant aux différents métiers : contracting, concessions, immobilier ;
- évaluation de ces risques de façon homogène conformément au guide méthodologique décrit au paragraphe 3 du présent chapitre par les pôles et divisions ;
- établissement par la direction de l'Audit de cartographies et de notes de synthèse présentées au comité des Comptes ;
- établissement 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 recalages budgétaires.

En complément à ces dispositions communes, des **actions spécifiques** ont été menées dans les différentes composantes du Groupe.

Chez **VINCI Construction**, compte tenu de sa taille et de la diversité de ses métiers, les fonctions de contrôle de gestion et d'audit interne sont exercées au niveau des différentes divisions. Le holding du pôle construction, qui dispose d'équipes réduites, a pour missions de définir les règles communes, dérivées de celles du Groupe mais adaptées aux spécificités des métiers, de suivre les programmes relatifs au contrôle interne (y compris la mise en place de nouveaux outils informatiques ou de nouvelles procédures) établis par les divisions, de s'assurer de leur cohérence et de leur avancement et enfin de déclencher des audits.

Les divisions du pôle construction sont : VINCI Construction France, VINCI Construction Grands Projets, VINCI Construction Filiales Internationales, Soletanche Freyssinet, Entrepose Contracting, VINCI plc (Royaume-Uni), CFE (Belgique).

Chez **VINCI Construction France**, le remplacement des systèmes de gestion financière et comptable lancé en 2006 s'est poursuivi en 2009, afin d'aboutir à la mise en œuvre d'un outil informatique unique, Magellan, qui améliorera le contrôle interne. En parallèle, deux missions d'audit interne concernant l'application des procédures ainsi que les comptes comptables et de gestion de chantiers ont été réalisées en 2009 dans les directions déléguées suivantes : Grands Travaux (Dodin-Campenon), Nord (contrats de maintenance).

**Soletanche Freyssinet**, qui a été constitué en décembre 2008, a focalisé ses efforts sur l'harmonisation de ses systèmes de consolidation et de reporting Groupe, les systèmes de contrôle de gestion restant spécifiques à chaque métier. La mise à jour des délégations en conformité avec la nouvelle organisation a été lancée dans la division composée de Freyssinet, Nuvia, Terre Armée, Menard, un effort similaire devant être entrepris chez Soletanche Bachy en 2010. Des actions particulières de contrôle ont été menées concernant les processus de suivi de projets dans certaines filiales étrangères, la procédure de suivi des risques de change (déploiement en cours chez Soletanche Bachy).

**VINCI plc** (Royaume-Uni) a mis à jour le manuel des politiques et procédures destiné aux cadres dirigeants (*VINCI plc Directors' and Senior Executives' Policies and Procedures Manual*). L'intégration des systèmes des sociétés nouvellement acquises (Taylor Woodrow Construction, Gordon Durham, Stradform et Haymills) dans ceux de VINCI plc est achevée pour une large part. Le projet de refonte lancé en 2007 de son système de gestion et de contrôle interne, conduit par une équipe pluridisciplinaire (*Finance Leadership Team*), a été poursuivi en 2009 avec la conception d'un nouveau système de gestion (Coins). Sa mise en place a commencé début octobre 2009 chez VCUK Building division.

**VINCI Construction Grands Projets** a mené 28 missions de contrôle sur ses chantiers, en privilégiant les projets en phase de démarrage et les projets présentant des aléas de réalisation plus importants. À chaque fois, la revue a porté sur les aspects comptabilité, budget, trésorerie, ainsi que sur les aléas. En complément à ces missions internes, deux audits ont été menés conjointement avec les commissaires aux comptes. Lancé en 2008, le programme de formation interne Team Grands Projets, visant la consolidation des bonnes pratiques et la maîtrise des risques techniques et organisationnels par les responsables de projets, s'est poursuivi en 2009.

**VINCI Construction Filiales Internationales** a poursuivi le déploiement de son système de management structurant (Probox) au sein de la division Europe, selon ses trois piliers : la mise à jour et l'appropriation en particulier grâce à la traduction dans toutes les langues utilisées du manuel des règles de base devant être appliquées dans toutes les filiales (les Rules), la formation sur le logiciel commun de suivi de chantier (Pégase), la diffusion et la mise en œuvre des reporting sheets. Enfin, VCFI a mené, en 2009, 24 missions d'audit réparties sur l'Afrique et l'Europe.

**Entrepose Contracting**, en tant que société cotée au SBF, établit son propre rapport sur le contrôle interne.

De son côté, **VINCI Energies** a poursuivi les actions entamées lors des exercices précédents ; ainsi, une campagne d'auto-évaluation centrée sur les processus prise d'affaires, chiffrage des offres et immobilisations et investissements a été réalisée sur tous les centres de profit en activité, soit 703. Par ailleurs, un questionnaire complet d'auto-évaluation (250 questions) a été rempli par les nouvelles entreprises ou celles intégrant un nouveau dirigeant (129 en tout). En outre, en 2009, 196 actions de revue de contrôle interne et d'audit comptable ont été menées.

En 2009, **Eurovia** a procédé au déploiement de son système de management Eurovia (SME), unifiant ainsi l'ensemble des entités en France et à l'international avec une mise en ligne de ce système sur intranet début 2009 en français et en anglais. Le Royaume-Uni, la République tchèque, la Slovaquie, ainsi que le Canada ont mis en adéquation leur système de management avec celui du Groupe. La démarche est initiée en Allemagne, aux États-Unis, ainsi qu'en Espagne. L'ensemble de l'activité en France et l'essentiel de l'activité internationale sont ainsi couverts, assurant une plus forte homogénéité du traitement des données comptables, financières et de gestion, et une transparence plus grande, ce qui rend encore plus aisée leur analyse et permet un contrôle plus simple et systématique.

Plusieurs mesures visant à renforcer la sécurité des systèmes d'information ont été mises en œuvre : création d'un poste de responsable de la sécurité des systèmes d'information, mise en place d'un plan de reprise d'activité aux États-Unis, mise en place d'un dispositif performant de sauvegarde des serveurs locaux, déploiement des systèmes d'information Groupe, Kheops chez Eurovia Travaux Ferroviaires (ETF), Signature et la Délégation Espagne, ainsi que l'implantation d'Ermès, progiciel d'Eurovia adapté aux entités de petite taille, en Nouvelle-Calédonie, Polynésie et Croatie.

Le service d'audit interne du pôle a réalisé 25 missions en 2009 en France et à l'étranger.

**VINCI Concessions** a connu en 2008 et 2009 une croissance du nombre de sociétés gérées, VINCI Concessions s'est donc attaché à mettre en place pour celles-ci les structures organisationnelles et le reporting assurant un contrôle interne efficace. En 2009, l'effort a porté sur Le Mans Stadium SAS ainsi que sur les autoroutes A5 en Allemagne et R1 en Slovaquie.

La mise en œuvre du contrôle interne reste du ressort des sociétés de ce pôle, dont les principales actions sont résumées ci-après.

**Cofiroute** a déployé une politique globale de sécurisation des systèmes d'information basée sur les normes ISO 27001 et 27002. La mise en place d'un plan de secours informatique s'est inscrite dans cette démarche. La lutte contre la fraude au péage a été harmonisée avec la nomination d'un responsable central. Par ailleurs, l'audit des sous-concessionnaires commencé en 2008 s'est poursuivi en 2009.

**ASF** a finalisé en octobre 2009 sa politique de sécurité-sûreté au péage, destinée à assurer la protection des biens, des équipements et des personnes. De nouvelles mesures d'exploitation ont également été adoptées afin d'améliorer encore la sécurité des clients et des salariés sur l'ensemble du réseau ASF.

**Escota** a poursuivi en 2009 sa démarche de maîtrise des risques initiée fin 2007 et dont la première phase (cartographie) s'est achevée en 2008. Un logiciel de gestion des risques a été mis en œuvre afin de servir de support au dispositif. En outre, des actions visant la sécurité des systèmes d'information ont été initiées. Trois missions d'audit ont été effectuées. Elles concernent la chaîne d'information péage, le traitement des réclamations clientèle et le transport de matières dangereuses.

En 2009, une centaine de missions ont été réalisées chez **VINCI Park** afin de s'assurer du respect des procédures d'exploitation de ses parkings, avec un accent mis sur le contrôle des encaissements en espèces. De façon plus générale, un audit externe a été mené au deuxième semestre 2009 sur les procédures de consolidation de VINCI Park. Un plan de progrès a été mis en place aux USA chez LAZ Parking (détenue à 50 %) pour l'amélioration de la qualité de l'information, des processus et du niveau de contrôle sur les opérations (renforcement de l'équipe d'audit interne, nomination d'un nouveau directeur financier, nouveau système d'information au premier semestre 2010).

**VINCI Immobilier** s'est attaché à développer en 2009 ses outils relatifs aux reportings hebdomadaires d'indicateurs avancés, visant une meilleure réactivité à l'information relative aux contrats de commercialisation et aux ventes. En liaison avec la direction de l'Audit, VINCI Immobilier a mené une réflexion sur les risques spécifiques de son métier et établi la cartographie correspondante. Cette analyse a conduit à renforcer sa procédure de contrôle des engagements, ainsi que celle de sélection et notation des entreprises sous-traitantes, en y intégrant le développement d'un logiciel de pilotage et contrôle des études amont. En 2009, trois revues de contrôle interne portant sur l'ensemble des affaires en cours ont été réalisées.

### 5.3 Les travaux à effectuer en 2010 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, tant au niveau du holding qu'à celui des pôles.

Les objectifs suivants seront poursuivis :

- suivre l'évolution de l'environnement réglementaire ;
- accompagner la diffusion de la Charte éthique et de comportement ;
- s'assurer de la bonne diffusion des règles et procédures du Groupe ;
- maintenir les principes de gestion des principaux risques ;
- garantir une information financière de bonne qualité.

Dans ce cadre, le questionnaire de l'enquête d'auto-évaluation du contrôle interne sera refondu, en relation avec les risques identifiés dans la cartographie.

De plus, en 2010, parmi les axes prioritaires d'améliorations identifiés par l'ensemble des pôles figurent :

- la poursuite de l'application de la démarche générale de gestion des risques ;
- la poursuite de la formalisation des règles de contrôle interne dans les pôles ou leurs principales entités, afin de disposer de référentiels complets, adaptés aux divers métiers ;
- la poursuite du déploiement à l'intérieur de chaque pôle des outils de gestion communs et notamment dans les filiales étrangères ;
- l'intégration des entités acquises en 2009 et en cours d'année 2010, c'est-à-dire le 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.