

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

Le présent rapport, établi par le président du Conseil d'administration de VINCI, a pour objet de rendre compte de la composition, 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 coordination avec le vice-président administrateur référent et 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 1<sup>er</sup> mars 2011.

## A. Gouvernement d'entreprise

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

Il est rappelé que 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, le cas échéant, mentionnées dans le présent rapport.

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

#### Décision

Le 6 mai 2010, le Conseil d'administration a décidé de réunifier les mandats de président du Conseil et de directeur général et a nommé M. Xavier Huillard président-directeur général.

Il est rappelé que depuis 2006 ces fonctions étaient dissociées, la présidence du Conseil et la direction Générale de la Société étant respectivement assumées entre le 1<sup>er</sup> juin 2006 et le 6 mai 2010 par MM. Yves-Thibault de Silguy et Xavier Huillard.

#### Motivation

Ce choix a été opéré par le Conseil après une réflexion menée au second semestre de l'année 2009. Après avoir évalué toutes les possibilités d'organisation, le Conseil a conclu à l'unanimité que, étant donné les circonstances, eu égard à l'organisation intrinsèque du groupe VINCI, qui se caractérise par une très forte intensité managériale dans le cadre de structures fortement décentralisées, ainsi qu'à une conjoncture économique mondiale tendue rendant nécessaire une structure de commandement lisible et adaptée, la réunification de ces mandats était la décision la plus appropriée pour le Groupe.

Le Conseil a cependant été particulièrement attentif à ce qu'une concentration de pouvoirs ne se traduise pas par un risque d'affaiblissement des dispositifs de contrôle du Conseil et il a adopté un nouveau règlement intérieur comportant les mécanismes aptes à garantir cet équilibre. Il a ainsi décidé de confier à M. Yves-Thibault de Silguy une mission assortie de pouvoirs inédits. Ce dernier est l'administrateur ayant, à ce stade, la connaissance la plus approfondie du Groupe ainsi que la disponibilité lui permettant de demeurer en permanence parfaitement informé de l'actualité, de l'organisation opérationnelle et du fonctionnement de ce dernier. Le nouveau règlement intérieur détaillant les modalités de cette organisation est devenu applicable à compter du 6 mai 2010.

La nomination par VINCI d'un vice-président administrateur référent, annoncée dès le 19 novembre 2009 en vue d'une mise en œuvre à l'issue de son assemblée générale de 2010, constitue une innovation de place. Il s'agit pour le Conseil de disposer en son sein d'un membre particulièrement bien informé en raison de sa participation physique à de multiples travaux et de ses nombreux contacts avec le management de l'entreprise, et doté du pouvoir de convoquer le Conseil de sa propre initiative en tant que de besoin.

Au cours de la période qui s'est écoulée depuis la mise en place de cette nouvelle organisation, le vice-président administrateur référent a pu se consacrer pleinement à la mission qui lui était impartie et jouer le rôle qui lui était dévolu, ainsi qu'il en est rendu compte dans le rapport joint.

Lors de l'enquête d'auto-évaluation conduite par le Conseil avec l'aide d'un cabinet extérieur à la fin de 2010, dont il sera rendu compte au paragraphe 3.5 ci-après, les administrateurs ont, pour leur part, confirmé leur satisfaction quant à l'efficacité de ce dispositif.

VINCI constate que l'Autorité des marchés financiers considère ce dispositif comme une piste de réflexion intéressante dans ses rapports du 8 décembre 2009 et du 12 juillet 2010 sur le gouvernement d'entreprise.

### Président-directeur général

M. Xavier Huillard, président-directeur général depuis le 6 mai 2010 :

- 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. 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.

Les opérations significatives de la Société, mentionnées au paragraphe 3.3, sont soumises à l'approbation préalable du Conseil. 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 13 membres à la date du présent rapport. Il s'est réuni à 25 reprises en 2010, soit 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 2010.

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 assuré la présidence du Conseil jusqu'au 6 mai 2010, date à laquelle il a été nommé vice-président administrateur référent.

Depuis cette date, sa mission est double :

- il assiste le président-directeur général dans le cadre de la gouvernance en matière d'organisation des travaux du Conseil et de ses comités ;
- il 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. En particulier, le vice-président administrateur référent a le pouvoir de convoquer le Conseil d'administration et de faire inscrire tout sujet à l'ordre du jour.

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 assiste et conseille le président-directeur général dans le cadre de missions spécifiques, notamment en matière de représentation de haut niveau auprès des pouvoirs publics et des grands partenaires du Groupe en France et à l'étranger. Il consacre 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. 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 le 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 14 membres, dont un membre représentant les salariés actionnaires.

Le taux de féminisation du Conseil est actuellement de 7 %, et 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.

En 2010, l'assemblée générale des actionnaires a approuvé le renouvellement des mandats d'administrateur de MM. Yves-Thibault de Silguy, Xavier Huillard, Dominique Ferrero et Henri Saint Olive. Elle a par ailleurs approuvé la nomination de la société Qatari Diar Real Estate Investment Company en qualité de nouvel administrateur à la suite de l'entrée de ce groupe au capital de VINCI concomitamment à l'acquisition par le Groupe de la société Cegelec.

Lors de sa réunion du 2 mai 2011, l'assemblée générale des actionnaires aura à se prononcer sur le renouvellement des mandats d'administrateur de Mme Pascale Sourisse et de MM. Robert Castaigne et Jean-Bernard Lévy ainsi que sur la nomination d'un nouvel administrateur représentant les salariés actionnaires en raison de la démission de M. Denis Vernoux, qui exercera son mandat jusqu'à la prochaine assemblée générale.

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 1<sup>er</sup> mars 2011, 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, comme par le passé, d'exclure le critère d'ancienneté de douze ans prévu par le code. Le Conseil a en effet estimé que dans le cas de VINCI le fait pour un administrateur de siéger au Conseil depuis plus de douze ans ne l'empêche pas d'exercer ses fonctions avec indépendance et que dans les métiers du Groupe qui se caractérisent par une composante de temps long (concessions) il est important pour le Conseil de disposer en son sein de personnes ayant un recul suffisant sur les activités pluriannuelles du Groupe.

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. L'appréciation est motivée par les fonctions qu'il a précédemment exercées dans le Groupe et par l'existence d'une convention d'assistance qui le lie à la Société ;
- 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 ;
- M. Denis Vernoux, administrateur représentant les salariés actionnaires. L'appréciation est motivée par le fait que M. Vernoux est salarié d'une filiale de VINCI (VINCI Construction Grands Projets). Le Conseil a cependant relevé que M. Vernoux est élu au sein d'une instance représentative du personnel, ce qui lui confère une protection qui pourrait conduire à le considérer comme indépendant au sens de la recommandation n° 2005/162/CE de la Commission européenne du 5 février 2005. Le Conseil a considéré par ailleurs que la personne appelée à remplacer M. Denis Vernoux en qualité d'administrateur représentant les salariés actionnaires n'aurait pas non plus, pour les mêmes raisons, la qualité d'administrateur indépendant.

#### **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 douze 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 considéré que les liens pouvant exister entre le groupe Total, dont M. Castaigne a été directeur financier et membre du comité exécutif jusqu'en mai 2008, et le groupe VINCI (liens susceptibles de s'exprimer au travers de 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. Le Conseil a considéré que les liens 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 suffisamment significatifs pour altérer l'indépendance de jugement de M. David ;
- M. Dominique Ferrero. L'appréciation est motivée par le fait qu'il 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 2010, à aucun conflit d'intérêt ;
- M. Patrick Faure. Le Conseil a relevé que M. Faure est administrateur de VINCI depuis 1993, soit plus de douze ans, et qu'il siège au conseil d'administration de Cofiroute, une société contrôlée par VINCI, mais il a estimé que ces circonstances ne sont pas de nature à altérer son indépendance de jugement ;
- 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, ne sont pas suffisamment significatives pour altérer l'indépendance de jugement de M. Lévy ;
- 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 certains membres de sa direction, mais il a considéré que ces opérations ne sont pas suffisamment significatives pour altérer l'indépendance de jugement de M. Saint Olive ;
- M. Michael Pragnell. Celui-ci 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 ;
- Mme Pascale Sourisse. Le Conseil a considéré que les liens pouvant exister entre le groupe Thales, dans lequel Mme Sourisse exerce des fonctions de direction, et le groupe VINCI ne sont pas suffisamment significatifs pour 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 et que le Groupe et Qatari Diar sont associés au sein d'une société dénommée Qatari Diar VINCI Construction (QDVC), dont l'activité consiste à développer des activités de construction au Qatar et au Moyen-Orient. Son représentant permanent jusqu'au 1<sup>er</sup> mars 2011, Me Alain Maillot, avocat, n'exerce pas à titre personnel d'activité professionnelle au bénéfice du Groupe, ce qui lui confère une indépendance de jugement. Par ailleurs, le Conseil a estimé que les relations entre le cabinet Darrois Villey Maillot Brochier, dont Me Maillot est associé, et le groupe VINCI ne sont pas suffisamment significatives pour altérer l'indépendance de jugement de Me Maillot. À compter du 1<sup>er</sup> mars 2011, Me Maillot est remplacé par M. Yousuf Ahmad Al Hammadi dans la fonction de représentant permanent de Qatari Diar Real Estate Investment Company.

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.

## 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 2010.

## 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 du changement de gouvernance. Ce règlement 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 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 notamment 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 et 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 2010

En 2010, le Conseil d'administration s'est réuni huit fois et le taux moyen de participation a atteint 96 %. 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 et le secrétariat du Conseil est assuré par le directeur juridique.

Lors de sa réunion du **3 mars 2010**, le Conseil a notamment :

- examiné et arrêté les comptes consolidés et sociaux annuels au 31 décembre 2009 ;
- pris connaissance des travaux du comité des Comptes, du comité de la Stratégie et des Investissements, du comité des Rémunérations et du comité des Nominations ;
- fixé la rémunération variable des mandataires sociaux au titre de l'exercice 2009 ;
- fixé les règles de la rémunération et autres avantages du futur président-directeur général ;
- fixé les règles de rémunération des mandats et missions de M. Yves-Thibault de Silguy à partir de mai 2010, notamment dans le cadre d'une convention entre VINCI et la société YTSuropaconsultants, et procédé au suivi (notamment à l'examen des critères de performance effectué par le comité des Rémunérations) de l'engagement de retraite complémentaire accordé par la Société à ce dernier ;
- arrêté les termes de ses différents rapports à l'assemblée, évalué l'indépendance de ses membres au regard des critères du code Afep-Medef, proposé le renouvellement des mandats de quatre administrateurs et la nomination d'un nouvel administrateur, préparé et convoqué l'assemblée générale mixte des actionnaires du 6 mai 2010, arrêté les termes de l'ordre du jour et des résolutions soumises à l'approbation des actionnaires ;
- décidé de soumettre à l'assemblée générale des actionnaires du 6 mai 2010 une option pour le paiement du solde du dividende de l'exercice 2009 en actions nouvelles ;
- fixé le prix de souscription des actions à émettre dans le cadre du plan d'épargne France pour la période du 3 mai au 31 août 2010 ;
- approuvé le renouvellement des pouvoirs du directeur général en matière de cautions, avals et garanties, approuvé une garantie ainsi qu'une opération de mécénat relative au belvédère du domaine de Marie-Antoinette au château de Versailles.

Lors de sa réunion extraordinaire du **14 avril 2010**, le Conseil a notamment :

- approuvé les modalités du transfert à VINCI par le groupe Qatari Diar de sa participation dans le groupe Cegelec en échange d'une prise de participation dans le capital de VINCI, approuvé un apport en nature à VINCI des titres de la société Cegelec Entreprise, approuvé un échange de titres du groupe Cegelec contre des actions VINCI autodétenues et constaté la réalisation de l'augmentation de capital consécutive à l'apport ;
- approuvé l'acquisition de la société Faceo.

Lors de sa réunion du **6 mai 2010**, le Conseil a notamment :

- décidé la réunification des mandats de président du Conseil et de directeur général ;
- nommé M. Xavier Huillard président-directeur général, et M. Yves-Thibault de Silguy vice-président administrateur référent ;
- constaté la réalisation des conditions requises à la jouissance de la pension de retraite complémentaire de M. de Silguy ;
- modifié la composition des comités du Conseil ;
- examiné l'activité du premier trimestre, la situation financière et l'endettement du Groupe ;
- examiné le budget recadré de l'exercice 2010 ;
- donné pouvoir au président-directeur général de tirer les conséquences de l'option pour le paiement du dividende en actions ;
- examiné l'évolution du capital social et le programme de rachat d'actions ;
- délégué ses pouvoirs au président-directeur général en matière de cautions, avals et garanties et à l'effet de constater les augmentations de capital réalisées consécutivement à la création de titres par l'exercice de droits et dans le cadre de levées d'options sur actions et du plan d'épargne du Groupe ;
- nommé son secrétaire.

Lors de sa réunion du **9 juillet 2010**, le Conseil a notamment :

- examiné la politique de ressources humaines du Groupe ;
- examiné l'activité du Groupe et les développements en cours ;
- examiné le premier recalage du budget 2010, la situation financière du Groupe et son endettement ;
- pris connaissance des travaux du comité d'Audit, du comité de la Stratégie et des Investissements, du comité des Nominations et de la Gouvernance et du comité des Rémunérations ;
- décidé la mise en place d'un plan d'attribution d'actions de performance et d'un plan d'options de souscription d'actions ;
- examiné l'évolution du capital social et le programme de rachat d'actions ;
- fixé le prix de souscription des actions à émettre dans le cadre du plan d'épargne France pour la période du 1<sup>er</sup> septembre au 31 décembre 2010 ;
- approuvé la création d'une structure destinée à abriter la Fabrique de la Cité et approuvé la mise en place d'une garantie.

Lors de sa réunion du **31 août 2010**, le Conseil a notamment :

- examiné l'organisation et l'activité de VINCI Autoroutes ;
- examiné l'activité du Groupe et les développements en cours ;
- examiné et arrêté les comptes consolidés et sociaux semestriels au 30 juin 2010 ;
- examiné le deuxième recalage budgétaire ainsi que la situation financière et celle de l'endettement ;
- décidé le versement d'un acompte sur dividende au titre de l'exercice 2010 ;
- examiné l'évolution du capital social et le programme de rachat d'actions ;
- approuvé la mise en place d'une garantie.

Lors de sa réunion extraordinaire du **21 septembre 2010**, le Conseil a :

- été informé et a examiné la situation du Groupe et de ses salariés au Niger.

Lors de sa réunion du **19 octobre 2010**, le Conseil a notamment :

- examiné l'activité, les développements en cours, les données commerciales et la situation financière et celle de l'endettement ;
- examiné l'évolution du capital social et le programme de rachat d'actions ;
- examiné l'activité du Groupe au Qatar ;
- fixé le prix de souscription des actions à émettre dans le cadre du plan d'épargne France pour la période du 3 janvier 2011 au 29 avril 2011.

Lors de sa réunion du **14 décembre 2010**, le Conseil a notamment :

- examiné la stratégie du Groupe, l'activité du Groupe et les développements en cours ;
- examiné le troisième recalage budgétaire, le budget 2011, ainsi que la situation financière et celle de l'endettement ;
- pris connaissance des travaux du comité d'Audit et du comité des Rémunérations ;
- délégué au président-directeur général le pouvoir de procéder à l'émission d'un emprunt obligataire ;
- arrêté le programme prévisionnel des travaux du Conseil pour 2011 ;
- examiné l'évolution du capital social et le programme de rachat d'actions ;
- approuvé la mise en place d'une garantie.

Une des réunions du Conseil d'administration s'est tenue à Doha au Qatar. 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.

#### **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 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 d'Audit disposent des compétences nécessaires ; celles-ci sont décrites dans leur curriculum vitae, figurant dans le rapport de gestion en pages 115-118.

#### **Activité en 2010**

Le comité d'Audit s'est réuni cinq fois en 2010, avec un taux de participation de 100 %.

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

- en matière de contrôle interne : l'organisation du contrôle interne chez VINCI Concessions, le rapport du président relatif au contrôle interne, l'enquête annuelle d'auto-évaluation, la mission des auditeurs ;
- en matière financière et comptable : les différents recalages budgétaires, la situation de la trésorerie et l'endettement financier de la Société, la politique financière du Groupe et les opérations financières en cours, un projet d'accélération des délais de production et de publication des comptes consolidés, les engagements hors bilan, la situation fiscale du Groupe, l'évolution des normes IFRS ;
- le suivi de la gestion des risques (avec notamment un point sur les litiges en cours et sur le programme d'assurances du Groupe) ;
- la charte *Éthique et Comportements* ;
- les prestations accomplies dans le cadre de la convention de mission d'assistance conclue avec la société YTSuropaconsultants.

### **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 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. Au 1<sup>er</sup> janvier 2010, ce comité était composé de M. Yves-Thibault de Silguy (président), Mme Pascale Sourisse et MM. François David, Patrick Faure, Dominique Ferrero, Jean-Pierre Lamoure et Denis Vernoux. Depuis le 6 mai 2010, ce comité a pour membres permanents M. Yves-Thibault de Silguy (président), M. Jean-Pierre Lamoure, le représentant permanent de Qatari Diar Real Estate Investment Company et M. Denis Vernoux. Il est ouvert à tout membre du Conseil qui souhaite y participer.

Le président-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 2010**

Le comité de la Stratégie et des Investissements s'est réuni six fois en 2010, avec un taux moyen de participation de 94 %.

Il a notamment examiné durant l'exercice :

- un projet de participation dans une société concessionnaire d'autoroutes à l'étranger ;
- un projet de prise de participation dans le secteur du facility management ;
- de nombreux projets de nouvelles concessions d'infrastructures ;
- la stratégie du Groupe dans le secteur aéroportuaire.

### **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. Au 1<sup>er</sup> janvier 2010, il était composé de MM. Jean-Bernard Lévy (président), Dominique Bazy et Robert Castaigne. 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 président-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 2010

Le comité des Rémunérations s'est réuni trois fois en 2010, avec un taux de participation de 89 %.

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

- la détermination de la part variable pour 2009 de la rémunération des mandataires sociaux ;
- la situation de M. Xavier Huillard en qualité de président-directeur général à partir de mai 2010 ;
- le régime de retraite complémentaire des cadres dirigeants ;
- la rémunération des mandats et missions de M. Yves-Thibault de Silguy à partir de mai 2010 en qualité de vice-président administrateur référent ;
- le suivi de l'engagement de retraite consenti à M. de Silguy ;
- le plan d'épargne Groupe ;
- l'enveloppe des jetons de présence ;
- la mise en œuvre d'un plan d'attribution d'actions de performance et d'options de souscription.

### 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. Au 1<sup>er</sup> janvier 2010, ce comité était composé de M. Yves-Thibault de Silguy (président) et de MM. Dominique Bazy, Dominique Ferrero et Henri Saint Olive. Depuis le 6 mai 2010 il est composé de M. Yves-Thibault de Silguy (président) et de MM. Patrick Faure et Dominique Ferrero.

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 2010

Le comité s'est réuni quatre fois en 2010 et le taux de participation a atteint 100 %.

Le comité a notamment :

- examiné et proposé le renouvellement des mandats d'administrateurs venant à échéance ;
- proposé la nomination d'un nouvel administrateur ;
- examiné l'opportunité et décidé l'organisation d'un processus d'évaluation formalisée du fonctionnement du Conseil ;
- examiné la situation des administrateurs au regard des critères d'indépendance du code Afep-Medef et fait des propositions au Conseil ;
- examiné le projet de convention entre la Société et la société YTSeuropaconsultants ;
- proposé au Conseil la nouvelle composition des comités postérieurement à l'assemblée générale du 6 mai 2010 ;
- examiné une modification de l'organisation opérationnelle du Groupe ;
- entendu le directeur des ressources humaines dans le cadre de la mise en place d'un système de gestion des ressources humaines du Groupe ;
- entendu le président-directeur général dans le cadre d'une présentation du comité Exécutif du Groupe ;
- examiné les conséquences du départ d'un dirigeant du Groupe.

### 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, décidé de procéder à une évaluation formelle du Conseil et de ses comités lorsque la nouvelle gouvernance aura été mise en place et aura produit ses pleins effets avec l'aide d'un cabinet extérieur.

Il est ressorti de cet exercice, conduit en octobre et novembre 2010, que, de l'avis des membres du Conseil, la gouvernance de VINCI s'est renforcée depuis la dernière évaluation du fonctionnement du Conseil d'administration, qui avait eu lieu en 2008, sur les points suivants :

- le Conseil a amélioré ses méthodes de travail. 93 % des administrateurs considèrent que la méthode de travail et la capacité de prise de décision du Conseil sont tout à fait satisfaisantes. Le Conseil a montré dans le passé qu'il savait faire preuve de maturité et d'indépendance, et cette confiance lui permet d'avoir une relation équilibrée et mûre avec la direction Générale ;
- le Conseil a une pleine confiance dans le président-directeur général et considère son positionnement par rapport au Conseil tout à fait adapté ;
- l'équilibre des pouvoirs a été conforté par la dernière évolution de la gouvernance conduite en 2010 et qui a fait de VINCI l'un des précurseurs français en matière d'administrateur référent. Le succès de la formule, tel qu'il est apprécié par les administrateurs, a été de :
  - confier la fonction de président au directeur général et donc de conforter l'exécutif ;
  - tout en maintenant un équilibre des pouvoirs avec le Conseil d'administration par l'institution de la fonction de vice-président administrateur référent, qui a trouvé sa place originale au sein du conseil et auprès des administrateurs.

Les administrateurs se sont félicités de la façon harmonieuse dont les deux intéressés ont géré cette transformation et dont ils la font vivre aujourd'hui dans le respect des rôles de chacun. Ils constatent par ailleurs avec intérêt la réalité et l'utilité de la fonction du vice-président ;

- le Conseil d'administration a renforcé son rôle en matière de participation au débat stratégique grâce au nouveau positionnement du comité de la Stratégie et des Investissements, qui, étant ouvert à tous les administrateurs, est désormais un organe efficace d'analyse et de revue des grands projets ;
- le voyage annuel du Conseil d'administration sur un des grands chantiers de VINCI est particulièrement apprécié par les administrateurs, car il concourt très efficacement pour les administrateurs à :
  - une meilleure connaissance des activités du Groupe ;
  - une découverte des équipes opérationnelles de VINCI ; et
  - un renforcement de la cohésion du Conseil.

Les administrateurs considèrent que le Conseil traite de tous les sujets qui sont de son ressort et a accès à l'information dont il a besoin pour exercer sa mission.

Les administrateurs ont également fait des recommandations à la direction Générale en vue d'améliorer encore les processus.

L'évaluation décrite ci-dessus se conforme aux recommandations du code Afep-Medef en la matière, excepté sur le point suivant : elle ne mesure pas la performance effective de chaque administrateur aux travaux du Conseil. Le taux individuel de participation des administrateurs aux réunions du Conseil d'administration en 2010 a été de 100 %, excepté en ce qui concerne MM. Dominique Bazy (87,5 %), François David (87,5 %) et Jean-Bernard Lévy (75 %).

## 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.

#### Situation antérieure au 6 mai 2010

Jusqu'au 6 mai 2010, la rémunération du président et du directeur général 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 comportait également une partie laissée à l'appréciation discrétionnaire du Conseil.

Pour la période du 1<sup>er</sup> janvier au 6 mai 2010, le Conseil a décidé (i) de maintenir la rémunération fixe due à M. Yves-Thibault 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 le 6 mai 2010 sera déterminée *pro rata temporis* en 2011 au vu de l'indice de performance susmentionné.



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

Le Conseil d'administration a décidé, lors de sa réunion du 3 mars 2010, de fixer la rémunération fixe due à M. Xavier Huillard à une rémunération égale à une base annuelle de 700 000 euros pour l'exercice 2010 et de fixer de nouvelles modalités pour le calcul de la part variable qui lui sera due en sa qualité de président-directeur général, et qui se substituent à l'ancienne formule précitée pour l'ensemble de l'exercice 2010.

M. Huillard bénéficiait, 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.

#### Politique de rémunération à compter du 6 mai 2010

Le Conseil a arrêté comme suit les dispositions concernant la rémunération du président-directeur général et du vice-président administrateur référent à compter du 6 mai 2010 :

##### 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. Ces modalités s'établissent comme suit :

- une rémunération fixe de 700 000 euros en base annuelle pour l'exercice 2010 ;
- une rémunération fixe de 900 000 euros en base annuelle à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2011 ;
- une rémunération variable applicable à compter de l'exercice 2010, pouvant varier dans une fourchette de 0 à 1 440 000 euros en fonction des performances constatées, composée d'une partie économique avec trois critères (résultat net par action, ROPA et free cash-flow) et d'une partie managériale liée à la satisfaction de critères qualitatifs ;
- un programme d'incitation à long terme ayant pour objet la constitution 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 mandat, une somme correspondant (a) à 16 600 fois la valeur de l'action VINCI pour autant que le ROCE 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 d) du rapport de gestion page 122, ainsi que des régimes de prévoyance collectifs du Groupe.
- 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), 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.

Les deux derniers engagements ci-dessus ont été approuvés par l'assemblée générale des actionnaires le 6 mai 2010.

Le contrat de travail dont M. Huillard était titulaire depuis 1996 a pris fin le 6 mai 2010 par démission, sans indemnité, conformément aux recommandations du code Afep-Medef.

M. Huillard n'a 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 9 juillet 2010.

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

Depuis le 6 mai 2010, M. de Silguy, qui a fait valoir ses droits à la retraite au 30 avril 2010, bénéficie 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 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.

## 4.2 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 :

- depuis le 6 mai 2010, le président-directeur général ne perçoit aucun jeton de présence de la Société ;
- depuis le 6 mai 2010, le vice-président du Conseil perçoit un jeton de 140 000 euros (en base annuelle), dont 30 000 euros ont un caractère variable ;
- chaque administrateur perçoit 40 000 euros, dont 20 000 euros ont un caractère variable ;
- 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 exprimé 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 administrateur référent 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 155.

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

### 1. Introduction

#### 1.1 Définitions/référentiel

L'Autorité des marchés financiers (AMF) a publié, en juillet 2010, les résultats des travaux du groupe de travail, établi 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 de 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, comportements, procédures 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 à VINCI holding, 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 est donnée dans le chapitre K de l'« Annexe aux comptes consolidés », pages 263-269.

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 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.

Par ailleurs, Entrepose Contracting, société cotée à Paris, tout en rentrant dans le périmètre consolidé de VINCI, 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 demandes. Afin de permettre à chaque responsable de centre de profit – dont le nombre est estimé à environ 3 000 – de prendre rapidement les décisions opérationnelles nécessaires, une organisation décentralisée a été mise en place au sein de chacun des quatre grands métiers (concessions, énergies, routes, construction) 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 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 4.3 et 4.4) et de remontée d'informations financières, comptables et de gestion (voir paragraphe 4.5). 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 du contrôle interne est 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 pour l'audit, la stratégie et les investissements, les rémunérations, les nominations et la gouvernance. Il a ainsi confié au **comité d'Audit** certaines missions spécifiques en matière de règles et de procédures comptables, de suivi et d'analyse des comptes et prévisions. Le comité d'Audit prend connaissance des dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques mis en place dans les entités du Groupe. Il acquiert ainsi une bonne connaissance des procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

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

- le président-directeur général ;
- le directeur général adjoint et directeur financier du Groupe ;
- le directeur général adjoint en charge du contracting ;
- le président-directeur général d'Eurovia ;
- le président de VINCI Construction ;
- le directeur général délégué de VINCI Construction ;
- le président du pôle Énergies ;
- le directeur général délégué de VINCI Concessions ;
- le président de VINCI Autoroutes ;
- le directeur du développement ;
- le directeur des ressources humaines et du développement durable ;
- le directeur de la communication ;
- le directeur juridique.

Le comité Exécutif 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 relativement limité (171 personnes au 31 décembre 2010), 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.
- En ce qui concerne le 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.
- Concernant l'audit, elle s'appuie essentiellement 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. Dispositif de 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 applique 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 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, initiée en 2008, a été établie en 2009 puis mise à jour en 2010 selon les étapes suivantes, conformément aux recommandations de l'AMF (cadre de référence 2010) :

- 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 (soit 15 entités au total) 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 risque » du rapport de gestion, page 108.

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

La mise à jour de la cartographie des risques est réalisée annuellement.

## 4. Dispositif 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 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 la partie « Développement durable », 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 du pôle Energies, d'Eurovia, de VINCI Construction et de VINCI Autoroutes, le directeur général délégué 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 :

- prises d'engagements et, en particulier, prises 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 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 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 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 en 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, etc.) ;
- toutes les opérations de promotion immobilière, de partenariats public-privé (PPP) et de 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 :

- le président-directeur général 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, 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 concessions et de PPP.

Le comité des Risques Groupe, sous ses différentes déclinaisons, s'est réuni 235 fois en 2010 pour examiner 317 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 Energies, Eurovia et VINCI Construction et pour chacune des activités de concessions (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 net consolidé du Groupe sont établis 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. À l'occasion de ces rendez-vous, des comités de gestion sont organisés pour examiner, en présence du président-directeur général et 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 de VINCI (comptes sociaux et consolidés) qui sont diffusées à l'intérieur et à l'extérieur du Groupe, et doit s'assurer de leur 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 VINCI. 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 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 2010 (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 se sont partagées en deux volets principaux :

#### 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 (193 entités en 2005 ; 257 en 2009).

#### 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 2010

L'enquête annuelle d'auto-évaluation de la qualité du contrôle interne dans le Groupe en 2010 a porté sur 310 entités (dont 66 à l'international) représentant 77 % de l'activité consolidée du Groupe. Le questionnaire comportait 50 questions pour les entités opérationnelles (301 entités interrogées) et 26 questions pour les holdings (9 entités consultées). La synthèse effectuée par la direction de l'Audit du holding a été présentée au comité d'Audit en novembre.

Comme en 2009, 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 2010 :

- mise à jour des cartographies établies en 2009 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 homogènes lors des comités des risques ainsi que leur suivi lors des comités financiers et recalages budgétaires.

La **diffusion de la charte Éthique et Comportements** a été effectuée dans un premier temps suivant la chaîne hiérarchique. Cette charte a été mise à disposition de l'ensemble du personnel sur l'intranet VINCI le 1<sup>er</sup> février 2011.

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 mission 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 à la fin de 2010 : VINCI Construction France, Filiales de l'outre-mer, Sogea-Satom (filiales en Afrique), CFE (Belgique), VINCI Construction Grands Projets, Filiales d'Europe Centrale, VINCI Construction Terrassement, Dodin Campenon Bernard, Entrepose Contracting, Soletanche Freyssinet, VINCI Construction UK (Royaume-Uni).

Chez **VINCI Construction France**, l'harmonisation des outils de gestion a été réalisée sur les logiciels de comptabilité, trésorerie, paye, juridique et tableaux de bord. En parallèle, des missions d'audit ont été menées dans les entités de deux directions déléguées : Sud-Ouest et Rhône-Alpes Sud ainsi que deux audits du contrôle de gestion de chantiers d'affaires significatives : le tunnel de Violay et le prolongement de la ligne 12 RATP.

Chez **Sogea-Satom** (filiales en Afrique), six missions d'audit ont été conduites et ont principalement concerné la fiscalité, la comptabilité et le contrôle de gestion. Parallèlement à ces audits, un programme d'harmonisation de pratiques différentes selon les pays a été initié pour les processus comptables, le suivi de chantier et la gestion du matériel.

**Soletanche Freyssinet** étant constitué de deux groupes disposant antérieurement de systèmes propres, l'harmonisation entamée en 2009 s'est poursuivie avec la mise en place de la procédure de délégations et donc la matrice d'autorisation sur l'ensemble du périmètre, la généralisation de l'outil de prévision de trésorerie, la mise en place progressive des couvertures de change ainsi que les procédures de sauvegarde des configurations réseaux et des serveurs en France. De plus, un audit des systèmes d'information a été mené à Dubaï.

**VINCI Construction UK** (Royaume-Uni) a mis en ligne sur son intranet le manuel des politiques et procédures destiné aux cadres dirigeants (VINCI plc Directors' and Senior Executives' Policies and Procedures Manual). À partir de la cartographie des risques, des actions spécifiques ont été entreprises afin de réduire les risques les plus significatifs. En 2010, VINCI plc a poursuivi dans le cadre du Finance Leadership Team la mise en place de son système de gestion Coins commencé en 2009, qui couvre maintenant la majorité des activités.

**VINCI Construction Grands Projets** a établi et mis en ligne sur son intranet un nouveau manuel d'entreprise, dans lequel la gestion des risques constitue un volet important. Le programme de formation Team Grands Projets, qui intègre ces éléments, se poursuit avec un accent mis en 2010 sur la synthèse méthodologique d'analyse des risques et opportunités. D'autres actions de formation ou de sensibilisation sur les thèmes qualité, sécurité, environnement ainsi que l'éthique ont également été organisées. Enfin, neuf missions de revue de projet ont été menées en 2010.

**VINCI Construction Terrassement** a continué à appliquer en 2010 les règles du contrôle interne de VINCI Construction France. Les actions spécifiques menées concernent, outre la mise en place de l'outil comptable unique Magellan en 2010, la poursuite de la revue détaillée trimestrielle des comptes des centres de profit, des contrôles effectués par la DRH et la direction Financière et des visites en matière de qualité prévention et environnement.

**Dodin Campenon Bernard** a mené deux importants chantiers en matière d'outils informatiques avec la mise en place de l'outil comptable unique Magellan en 2010 et le remplacement de l'outil de règlement des fournisseurs pour une meilleure sécurisation des transactions. En outre, des actions spécifiques ont été menées, elles concernent essentiellement la mise à jour de procédures en matière d'achat et de circulation et de validation des factures.

**Filiales d'Europe Centrale** a mené, à la suite du déploiement du système de management (les *rules*) et d'un logiciel d'études de prix (Lauréat), des contrôles sur l'application des procédures. En particulier, 11 missions d'audit ont été réalisées, principalement en Pologne et en République tchèque.

**Entrepose Contracting** a diffusé en 2010 un manuel de contrôle interne fixant les règles fondamentales, chaque filiale étant en charge de compléter ce socle général en fonction de ses spécificités. Parallèlement à ces travaux, des audits ont été réalisés au siège (département trésorerie) ainsi que dans une filiale roumaine (Ixis). Par ailleurs, un audit des systèmes d'information a été diligenté sur l'ensemble du périmètre.

De son côté, **le pôle Energies** a poursuivi les actions entamées lors des exercices précédents ; ainsi, une campagne d'auto-évaluation centrée sur les processus liés aux ressources humaines (56 questions) a été réalisée dans 705 centres de profit en activité, complétant ainsi la campagne générale de VINCI. Par ailleurs, un questionnaire complet d'auto-évaluation (223 questions) a été rempli par les entreprises nouvellement acquises par VINCI Energies ou celles intégrant un nouveau dirigeant (119 en tout). En outre en 2010, 198 actions de revue de contrôle interne et d'audit comptable ont été menées.



En 2010, conformément au programme, **Eurovia** a déployé son système de management dans les entités étrangères aux États-Unis, en Allemagne et en Espagne. Dans le cadre de l'intégration de Tarmac, des groupes de travail ont été mis en place pour homogénéiser les procédures liées à la gestion des carrières de matériaux, notamment pour les inventaires, la valorisation des stocks et le recensement des réserves. En ce qui concerne les systèmes d'information, des travaux ont été menés pour la gestion des politiques de sécurité, la revue des procédures d'exploitation informatique et le renforcement de la sécurité des infrastructures Kheops ainsi que les contrôles d'accès au réseau. Le service d'audit interne du pôle a réalisé 24 missions en 2010 en France et à l'étranger.

**VINCI Concessions** a lancé sa démarche APMO (amélioration des pratiques de maîtrise d'ouvrage) en phase de construction. Cette démarche de réflexion porte sur « les hommes, les procédures, l'organisation et les réflexes. » Cinquante documents ont été établis en 2010, dont huit concernent les processus internes relatifs à trois objectifs prioritaires : compréhension commune autour d'un vocabulaire commun, outils communs de gestion des risques, vade-mecum du concessionnaire.

En 2010, une centaine de missions ont été réalisées chez **VINCI Park** afin de s'assurer du respect des procédures d'exploitation. Parmi celles-ci, en France, un accent a été mis sur le contrôle de contrats de stationnement en voirie. L'analyse des plans de continuité d'activité a fait apparaître une bonne résilience liée à la forte dispersion des sites.

**Cofiroute** a poursuivi en 2010 ses efforts de réduction des risques en matière de lutte contre la fraude, aide au recouvrement, mise en œuvre du plan de reprise d'activités, sécurité informatique et sécurité des salariés sur le réseau. Par ailleurs, 15 audits de processus ont été réalisés dans le cadre du système de management QSE (qualité, sécurité, environnement).

**ASF** a renforcé ses moyens de lutte contre la fraude au péage avec la nomination d'un responsable central. En matière de ressources humaines, s'inscrivant dans la politique de santé au travail initiée depuis de nombreuses années chez ASF, un accord-cadre sur la prévention des risques psychosociaux a été signé par la direction et l'ensemble des organisations syndicales représentatives. Dans le cadre de la politique commune de VINCI Autoroutes pour la prévention, les actions de sensibilisation des salariés aux risques routiers se sont poursuivies.

La démarche de maîtrise des risques d'**Escota**, commencée à la fin de 2007, est entrée dans une nouvelle phase opérationnelle au début de 2010 avec l'utilisation d'un progiciel dédié à la gestion des risques. De plus, deux missions d'audit ont été menées, concernant la conformité Cnil et les procédures liées aux opérations de mise en sécurité des tunnels.

**VINCI Immobilier** a poursuivi sa démarche de maîtrise des risques. Dans ce cadre, après une actualisation de la cartographie, une procédure relative à l'analyse de l'exposition aux risques en phase lancement des travaux a été mise en place. Dans le prolongement de cette action, une réflexion sur la procédure d'audit « Qualité des programmes » est en cours. Par ailleurs, pour garantir la sécurité et la disponibilité de l'ensemble des outils de gestion, l'infrastructure du système informatique a été recalibrée afin de réduire le risque de panne et d'indisponibilité. Les procédures de recalage budgétaire ont été aussi réorganisées et passent de trois revues d'affaires annuelles à quatre.

### 5.3 Travaux à effectuer en 2011 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 que des pôles.

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

- 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 2010 (Cegelec, Faceo, Tarmac), c'est-à-dire le déploiement des procédures et moyens communs au Groupe et de ceux du pôle de rattachement, afin d'y diffuser la culture du contrôle interne du Groupe avec ses outils et pratiques ;
- poursuivre la réflexion sur les possibilités d'avancer les dates de production et de publication de l'information financière et comptable.