

Rapport du président sur les travaux du Conseil et les procédures de contrôle interne

En application de l'article L.225-37 du Code de commerce, le président du Conseil d'administration de VINCI doit rendre compte :

- des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil ;
- des principes et des règles arrêtés par le Conseil d'administration pour déterminer les rémunérations et avantages de toutes natures accordés aux mandataires sociaux ;
- des procédures de contrôle interne mises en place par le Groupe.

Le rapport du président sur les travaux du Conseil et les principes et règles arrêtés par le Conseil d'administration pour déterminer les rémunérations et avantages de toutes natures accordés aux mandataires sociaux figurent au paragraphe 2.7 du chapitre « Gouvernement d'entreprise », pages 146-152. Les développements ci-dessous portent sur les procédures de contrôle interne.

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 - 2 500 environ au total dans le Groupe - de prendre rapidement les décisions opérationnelles nécessaires, une organisation décentralisée a été mise en place au sein de chacun des quatre pôles de métiers (concessions, énergies, routes, construction) et de VINCI Immobilier.

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

Les délégations de pouvoirs données aux responsables opérationnels et fonctionnels s'exercent dans le cadre de directives générales (voir paragraphe 3.3) et dans le respect des principes d'action et de comportement, sur lesquels VINCI a fait le choix d'un engagement fort :

- respect rigoureux des règles communes au Groupe en matière d'engagements, de prise de risques (voir paragraphe 3.3), de prise d'affaires (voir paragraphe 4.1) et de remontée d'informations financières, comptables et de gestion (voir paragraphe 4.2). Ces règles communes, dont le nombre est volontairement limité compte tenu de la diversité des activités du Groupe, doivent être appliquées strictement par les collaborateurs concernés et leurs équipes ;
- 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 rencontrées dans l'exercice de ses fonctions (réalisation des chantiers, relations avec les clients, les administrations, les fournisseurs, relations internes, gestion du personnel, sécurité, etc.). S'il fait partie intégrante des missions des responsables opérationnels de prendre seuls, dans le cadre des directives générales qu'ils ont reçues, les décisions relevant de leur champ de compétence, les difficultés 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 et, particulièrement, respect rigoureux des règles relatives à la concurrence et à l'éthique ;
- 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 à des responsables fonctionnels ;
- sécurité des personnes (collaborateurs, prestataires externes, sous-traitants, etc.) ;
- culture de la performance financière.

Les responsables hiérarchiques opérationnels et fonctionnels, jusqu'au plus haut niveau de l'organisation du Groupe, effectuent des visites de terrain régulières et des missions ponctuelles et inopinées, afin notamment de s'assurer que les principes détaillés ci-dessus sont appliqués de manière permanente et efficace.

2. Objectifs du contrôle interne

2.1 Définition

L'Autorité des marchés financiers (AMF) a publié, le 31 octobre 2006, les résultats des travaux du groupe de place établi sous son égide ; ce document, intitulé « Le dispositif de contrôle interne : cadre de référence », recommande l'utilisation du référentiel du Committee of Sponsoring Organisations (Coso), le plus communément admis sur le plan international ; le Groupe, qui appliquait déjà ce référentiel, a continué à l'utiliser pour l'année 2007.

Selon le Coso, « le contrôle interne est un processus mis en œuvre par la direction Générale, la hiérarchie, le personnel d'une entreprise, et destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation d'objectifs entrant dans les catégories suivantes :

- réalisation et optimisation des opérations ;
- fiabilité des informations financières ;
- conformité aux lois et aux réglementations en vigueur ».

En janvier 2007, l'AMF a publié ses recommandations pour la mise en œuvre et le contrôle de ce cadre de référence. Bien qu'elles soient optionnelles, le Groupe a engagé les actions apparues nécessaires afin de se conformer aux principes généraux de contrôle interne du cadre de référence.

2.2 Limites du contrôle interne

L'un des objectifs du contrôle interne est de prévenir et de maîtriser les risques résultant de l'activité de l'entreprise et les risques d'erreur ou de fraude, en particulier dans les domaines comptable et financier.

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

3. Organisation générale et environnement du contrôle interne

3.1 Le Conseil d'administration et le comité des Comptes

Le Conseil d'administration de VINCI représente collectivement l'ensemble des actionnaires et s'impose l'obligation d'agir en toutes circonstances dans l'intérêt social de l'entreprise. Il délibère sur toutes les questions majeures de la vie du Groupe, en particulier sur les grandes orientations stratégiques.

Le Conseil d'administration, qui s'est doté d'un règlement intérieur, en 2003, et de comités ad hoc pour les comptes, les nominations et rémunérations et la stratégie, a ainsi confié au comité des Comptes certaines missions spécifiques en matière de règles et de procédures comptables, de suivi et d'analyse des comptes et prévisions, de contrôle interne et de gestion des risques, par exemple le suivi des provisions, des engagements hors bilan et de l'endettement.

3.2 Le comité Exécutif

Le comité Exécutif est actuellement composé de 10 membres :

- l'administrateur-directeur général ;
- le directeur général délégué, par ailleurs président d'Eurovia ;
- le directeur général adjoint, par ailleurs directeur financier du Groupe ;
- le président de VINCI Construction ;
- le président de VINCI Construction France ;
- le président de VINCI Energies ;
- le directeur général de VINCI Concessions ;
- le président de VINCI Autoroutes France, par ailleurs président d'ASF ;
- le directeur du développement ;
- le président d'honneur d'Eurovia.

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

3.3 Les directives générales

Les présidents des sociétés têtes de pôle (VINCI Energies, Eurovia et VINCI Construction), le directeur général de VINCI Concessions et le président de VINCI Immobilier exercent les pouvoirs qui leur sont conférés par la loi.

Dans le cadre de l'organisation interne du Groupe, ils sont par ailleurs tenus de se conformer aux directives générales émises à leur attention par l'administrateur-directeur général de VINCI.

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

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

Ces directives générales obligent notamment au respect des procédures du holding en matière de prises d'affaires ou d'investissements, procédures qui elles-mêmes définissent des seuils à partir desquels une autorisation spécifique doit être obtenue de la part de comités dédiés – comité des Risques (voir paragraphe 4.1), comité Stratégique du Conseil d'administration (voir paragraphe 3.1) – ou une information préalable communiquée à l'administrateur-directeur général et/ou à certaines directions fonctionnelles de VINCI.

3.4 L'audit interne

Le rôle de la direction de l'Audit interne du holding est de rédiger et de diffuser les procédures générales définies par le holding et de superviser la situation propre à chacun des pôles en matière de procédures, en veillant notamment à leur bonne adaptation à la situation et à l'organisation du Groupe dans le respect des exigences de la loi de sécurité financière du 1^{er} août 2003.

Par ailleurs, elle organise les réunions du comité des Risques de VINCI, chargé d'examiner et d'autoriser les prises d'affaires dépassant certains seuils. Dans ce cadre, elle enregistre et assure le suivi des décisions prises par ce comité.

Enfin, elle procède à des missions ponctuelles demandées soit par la direction Générale ou la direction Financière du Groupe, soit par les directions générales des pôles.

La direction de l'Audit interne s'appuie principalement sur les équipes d'audit interne des pôles, avec lesquelles elle mène des missions conjointes, sur un personnel détaché spécialement à cet effet par la direction opérationnelle concernée, ainsi que sur un personnel provenant des directions fonctionnelles du holding.

3.5 Rôle du holding par rapport aux pôles

Le holding dispose d'un effectif limité d'environ 140 personnes, adapté à l'organisation décentralisée du Groupe. Les services fonctionnels du holding ont notamment pour mission d'établir et de veiller à la bonne application des règles et procédures du Groupe et des décisions prises par la direction Générale. En outre, en fonction des demandes exprimées, ils conseillent les différents pôles sur des sujets techniques, mais n'interfèrent pas dans les prises de décisions opérationnelles qui relèvent de la seule responsabilité des pôles.

4. Principales procédures de contrôle interne

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

4.1 Procédures relatives au comité des Risques de VINCI

Des procédures strictes de contrôle en amont des prises d'affaires 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 dépassant les seuils préalablement définis, et en particulier les engagements techniques, juridiques et financiers qui s'y attachent ; le montant des seuils vise l'ensemble de l'opération concernée, tous lots confondus, quel que soit le pourcentage de participation des entités du Groupe dans l'affaire et quelle que soit la manière dont l'entreprise est sollicitée (gré à gré, appel d'offres, etc.) ;
- toutes les opérations de promotion immobilière, de concession et de partenariat public-privé (PPP) ou engagement 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 ; à la lecture de cette fiche d'alerte, le directeur de l'audit interne peut, s'il le juge utile, proposer la tenue d'un comité des Risques notamment au vu des caractéristiques techniques, géographiques ou financières spécifiques de l'offre et des risques y afférents.

Enfin, dans le cadre des délégations et sous-délégations mises en place, d'autres seuils déclenchent la nécessité d'un accord formel de la direction Générale du pôle concerné (selon une procédure propre à chaque pôle et définie par celui-ci).

L'objectif du comité des Risques est d'examiner les affaires 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.

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 de l'analyse effectuée et donc de l'offre envisagée et, en conséquence, quant au niveau de résultat attendu sur l'affaire présentée.

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

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

Par ailleurs, 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 du holding, sous ses différentes déclinaisons, s'est réuni 190 fois en 2007.

4.2 Le contrôle interne en matière d'information financière et comptable

La direction des Budgets et de la Consolidation, rattachée à la direction Financière du Groupe, est responsable de la production et de l'analyse des informations financières, sociales et consolidées de VINCI, diffusées à l'intérieur et à l'extérieur du Groupe, et dont elle doit s'assurer de la fiabilité. Elle a en particulier en charge de :

- l'établissement, la validation et l'analyse des comptes semestriels et annuels, sociaux et consolidés de VINCI et du reporting prévisionnel (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 de Vision, système d'information financière du Groupe, qui intègre le processus de consolidation et unifie les différents reportings de VINCI (informations comptables et financières, ressources humaines, données commerciales, endettement).

La procédure budgétaire est commune à l'ensemble des pôles du Groupe et à toutes leurs filiales. Elle comporte cinq rendez-vous annuels : budget de l'année N + 1 en novembre 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 de l'administrateur-directeur général et du directeur général adjoint, directeur financier du Groupe, la marche de chacun des pôles et leurs données financières.

Un reporting de l'activité, des prises de commandes, du carnet de commandes et de l'endettement net consolidé du Groupe est établi par la

direction Financière mensuellement à partir de données détaillées communiquées par les pôles. Il est diffusé à la direction Générale et aux membres du comité Exécutif.

Un reporting spécifique des faits marquants du mois est établi par chacun des dirigeants de pôle. Il fait l'objet d'une centralisation au niveau du holding puis d'une diffusion à la direction Générale et aux membres du comité Exécutif.

La direction de l'Audit interne est également récipiendaire de ces informations.

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 largement diffusées. Certains domaines spécifiques font l'objet d'un suivi détaillé particulier ; il en va ainsi notamment pour les provisions pour risques, les impôts différés et les engagements hors bilan.

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.

La direction Financière du Groupe présente aux commissaires aux comptes les traitements comptables qu'elle prévoit d'appliquer à l'occasion d'opérations complexes afin de recueillir leur avis préalable. Elle les présente également au comité des Comptes.

Les commissaires aux comptes font part au comité des Comptes de leurs observations sur les comptes annuels et semestriels avant leur présentation au Conseil d'administration. Ces observations font l'objet d'une présentation préalable, par les commissaires aux comptes, aux responsables des pôles concernés et du holding VINCI.

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.

Les pôles disposent de systèmes de contrôle de gestion qui leur sont propres et adaptés à leur activité. Ainsi, des outils spécifiques de contrôle budgétaire liés à la comptabilité sont en place dans les pôles énergies, routes et construction et pour chacune des activités de concessions (auto-routes, parkings, etc.), et permettent le suivi régulier de l'avancement des chantiers et des contrats.

5. Actions menées pour le renforcement du contrôle interne

5.1 Les travaux effectués antérieurement à 2007 (rappel)

VINCI a initié dès 2003 un plan d'action destiné à renforcer la qualité du contrôle interne 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.

Ce projet comportait plusieurs étapes, dont la première, achevée fin 2003, était de procéder à l'identification des principaux risques et contrôles associés pour les principales entités du Groupe et les grands processus métiers.

La deuxième étape portait sur l'établissement d'un état des lieux de l'organisation du contrôle interne, dont l'objectif était d'obtenir une description des dispositifs existants au sein des différents pôles. Des questionnaires d'autoévaluation de l'environnement du contrôle interne, validés par le comité Exécutif, ont ainsi été adressés en 2003 et 2004 aux responsables d'un échantillon d'entités sélectionnées parmi les plus importantes et les plus représentatives. Les réponses à ces questionnaires ont été analysées, puis un recensement des principales procédures existantes a été effectué.

Une troisième étape, qui s'est déroulée en 2003 et 2004, a consisté à étendre à l'ensemble des entités du Groupe le recensement des principaux risques et des contrôles associés. L'objectif de cette phase était, à partir des réponses aux questionnaires d'autoévaluation et d'entretiens conduits avec la direction Générale de VINCI, les dirigeants des principaux pôles et les directions fonctionnelles de VINCI, de répertorier les principaux risques et les contrôles correspondant au niveau du Groupe et dans les pôles. Ce travail a permis la détermination du périmètre des processus critiques devant faire l'objet d'une évaluation par les différentes entités sous l'angle du contrôle interne. Dans ce cadre, le processus des prises d'affaires est apparu comme prioritaire. Les principaux risques inhérents aux activités du Groupe sont analysés dans le chapitre « Gestion des risques » (voir pages 169-174) du présent document de référence.

L'année 2004 a vu par ailleurs le lancement de la mise en œuvre des décisions, prises en 2003, portant sur l'amélioration de l'environnement du contrôle interne :

- déclinaison des directives générales du directeur général (voir paragraphe 3.3) auprès des différents responsables opérationnels et fonctionnels des pôles, en France et à l'étranger ;
- harmonisation et perfectionnement de la formalisation de certaines procédures (par la création de groupes de travail et de moyens spécifiques dédiés), concernant notamment le holding (trésorerie, comptabilité) et le pôle routes (refonte des procédures opérationnelles) ; en outre, les procédures holding ont été rendues disponibles sur l'intranet Groupe ;
- mise en place, dans certaines filiales à l'international, de méthodes de gestion et de procédures conformes à la politique du Groupe ;
- création de structures d'audit interne dans les pôles qui n'en disposaient pas encore, et renforcement des effectifs centraux de contrôle de gestion dans les pôles ;

- mise en vigueur, dans la plus importante entité opérationnelle du pôle construction (Sogea Construction), d'une charte portant sur ses 10 règles de fonctionnement internes (prises de risques, montages financiers, fonctions ou mandats extérieurs, acquisitions ou cessions de titres, réorganisations, biens immobiliers et mobiliers, ressources humaines, gestion budgétaire, relations bancaires et engagements financiers, gestion administrative, communication et utilisation des marques et logos).

L'enquête 2005 sur l'appréciation de la qualité du contrôle interne au titre de la loi de sécurité financière a porté sur 193 entités du Groupe (dont 38 à l'international), qui ont répondu à 120 questions réparties en trois questionnaires d'autoévaluation (activités de contrôle sur les opérations et suivi des affaires ; activités de contrôle sur l'information financière ; environnement de contrôle et évaluation des risques). Les trois questionnaires utilisés les années précédentes avaient, au préalable, fait l'objet de simplifications et de clarifications réalisées par un groupe de travail constitué d'experts des différents pôles du Groupe. Le dépouillement a été effectué selon plusieurs critères : pôle, métier, zone géographique, chiffre d'affaires. En 2006, ce sont 208 entités (dont 45 à l'international) qui ont été interrogées et ont répondu à ces mêmes questionnaires.

En outre, en 2006, une réponse plus détaillée aux questions était demandée : cinq possibilités au lieu de trois ; ce qui, compte tenu de l'amélioration générale du contrôle interne dans le Groupe, a permis de mettre plus précisément en évidence les sujets nécessitant une attention particulière. Enfin, l'amélioration de l'ergonomie de l'outil informatique, support de ces enquêtes, a permis à chacun des pôles et des sous-pôles de mieux exploiter, à leur niveau, les informations issues de cette enquête, en vue de conduire les améliorations nécessaires. Comme l'année précédente, l'exploitation par la direction de l'Audit interne du holding a été effectuée selon plusieurs critères : pôle, métier, zone géographique, chiffre d'affaires.

Par ailleurs, un chantier d'évaluation du fonctionnement des systèmes d'information a été lancé auprès de 13 entités situées en France métropolitaine, formant un échantillon représentatif et qui ont répondu à un questionnaire d'autoévaluation réparti en quatre chapitres :

- environnement des systèmes d'information (32 questions) ;
- acquisitions, développements, mise en œuvre de logiciels et de matériels (43 questions) ;
- exploitation (27 questions) ;
- sécurité des systèmes d'information (56 questions).

5.2 Les travaux effectués en 2007

En 2007, préalablement au lancement de l'enquête sur l'appréciation de la qualité du contrôle interne dans le Groupe, les questionnaires ont été revus par un comité d'experts des pôles et du holding à la lumière des résultats de l'enquête 2006 et des recommandations émises en janvier 2007 par l'AMF en vue de leur prise en compte complète.

L'enquête annuelle a porté sur 218 entités (dont 37 à l'international) représentant près de 60 % de l'activité consolidée du Groupe. Le questionnaire comportait 130 questions pour les entités opérationnelles (211 entités interrogées) et 73 questions pour les holdings (7 entités consultées).

De plus, et pour assurer une conformité complète avec les recommandations de l'AMF, un questionnaire spécifique a été adressé au président du Conseil d'administration pour les sujets relevant uniquement de sa fonction ; ce questionnaire a été dûment complété.

L'analyse des réponses a été effectuée par la direction de l'Audit interne du holding suivant les axes géographique, métiers, taille des entités et processus. Une synthèse a fait l'objet d'une présentation au comité des Comptes.

Par ailleurs, une mission de mise à jour de la cartographie des risques informatiques du Groupe a été lancée fin 2007, dans la continuité des travaux menés en 2006, avec l'appui de spécialistes extérieurs.

Cette mission, pilotée par la direction de l'Audit interne du holding et la direction Informatique du holding, débouchera sur un diagnostic dans le courant de l'exercice 2008.

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

Les sous-pôles du pôle construction sont : VINCI Construction France, VINCI Construction Grands Projets, VINCI Construction Filiales Internationales, Freyssinet International, Solétanche Bachy (intégrée en 2007), Entrepose Contracting (intégrée en 2007), VINCI PLC (Royaume-Uni), CFE (Belgique).

En 2007, à la suite de la création de VINCI Construction France, issu du rapprochement de Sogea Construction et GTM Construction, un important travail d'harmonisation des méthodes et moyens a été engagé. Outre l'élargissement à l'ensemble de ce nouveau périmètre des chartes et manuels des règles de contrôle interne antérieurement développées par – et en usage chez – Sogea Construction, un projet de remplacement des systèmes de gestion financière et comptable lancé en 2006 s'est poursuivi, qui devrait permettre le choix et la mise en œuvre d'un outil unique. Cette unification permettra une simplification et un renforcement du contrôle interne.

En parallèle, diverses missions d'audit interne ont été réalisées en 2007. Les deux principales ont porté sur des directions régionales complètes, dans les régions Rhône-Alpes et Sud-Ouest, représentant ensemble plusieurs dizaines de centres de profits revus.

Les points prioritairement revus lors de ces audits sont les suivants :

- la prise d'affaires ;
- les achats ;
- la production d'information financière.

En 2007, Freyssinet International a poursuivi la campagne d'audit démarrée en 2006 sur la base d'un questionnaire très détaillé, dérivé et adapté du questionnaire Groupe, portant essentiellement sur les questions financières, juridiques et informatiques. Par ailleurs, cinq missions d'audit interne portant sur les procédures et les comptes ont été menées, dont quatre à l'étranger.

VINCI PLC (Royaume-Uni) a lancé un projet de refonte de ses outils de gestion et de redéfinition des missions et moyens de ses équipes de contrôle interne. Conduit par une équipe pluridisciplinaire (Finance Leadership Team), ce projet vise à harmoniser, unifier et renforcer les procé-

dures et les outils informatiques, contribuant ainsi à améliorer la culture du contrôle interne dans l'ensemble des fonctions de l'entreprise et l'efficacité de celui-ci.

Solétanche Bachy a intégré le Groupe en 2007 ; parmi les principales actions engagées dans le domaine du contrôle interne depuis cette date figure notamment le déploiement des règles et procédures du Groupe sur l'ensemble du périmètre du sous-pôle.

Comme VINCI Construction Grands Projets et une large fraction de VINCI Construction France, les principales filiales de Solétanche Bachy sont certifiées ISO 9001:2000, ce qui résulte de la mise en place et de l'application stricte de nombreuses procédures tant opérationnelles qu'administratives. Cela a également permis le développement d'une culture du contrôle interne.

VINCI Construction Filiales Internationales a poursuivi l'élaboration d'un corpus de règles transversales de contrôle interne développant celles édictées par le Groupe. Plusieurs missions d'audit interne ont par ailleurs été conduites, notamment en Europe de l'Est.

De son côté, **VINCI Energies** a poursuivi les actions entamées lors des exercices précédents ; ainsi, le manuel de contrôle interne du pôle a été enrichi de 37 nouvelles fiches processus. Le questionnaire d'autoévaluation spécifique au pôle a été complété, passant de 281 à 344 questions, et il a été rempli par 630 centres de profit lors de l'exercice 2007 (contre 580 en 2006), soit 95 % de ceux constituant le pôle.

Les équipes du contrôle interne du pôle ont conduit 24 missions en 2007, dont 5 dans des centres de profit à l'étranger. À ce titre, 3 missions ont été réalisées en Allemagne, 1 en République tchèque et 1 en Pologne. Parmi les différents processus revus, un accent particulier a été mis sur le processus de prise d'affaires.

En complément, les équipes des différentes directions financières du pôle ont conduit 71 revues de contrôle interne dans des centres de profit en dépendant, afin, notamment, de vérifier la bonne application du manuel de contrôle interne.

En 2007, **Eurovia** a poursuivi les actions engagées précédemment en vue de renforcer son contrôle interne.

L'harmonisation des méthodes et outils de gestion dans l'ensemble du pôle a ainsi progressé. À ce titre, le déploiement des méthodes et outils de gestion (Kheops, Ermes) a été poursuivi ; le Royaume-Uni et les États-Unis sont depuis début 2007 utilisateurs de ces outils. Ceux-ci couvrent désormais l'ensemble de l'activité en France et l'essentiel de l'activité internationale, permettant ainsi une plus forte homogénéité du traitement des données comptables, financières et de gestion, et une transparence plus grande, ce qui rend encore plus aisée leur analyse et permet un contrôle plus simple et systématique.

En parallèle, les effectifs et les moyens des services de contrôle de gestion, positionnés dans les centres de services partagés, ont été renforcés, ce qui leur permet une activité plus grande au service des entités opérationnelles et d'agir de façon plus proactive.

De même, la mise en place de règles de contrôle interne Groupe valables pour tout le périmètre Eurovia a contribué à cette harmonisation.

La mise en place d'une démarche d'approche par les risques dans les services holding du pôle et l'établissement de cartographies des risques ont également contribué, en 2007, au renforcement de la sensibilité des acteurs au contrôle. Cette démarche sera dans le futur déclinée et étendue à l'ensemble du périmètre.

Le service d'audit interne du pôle a réalisé 29 missions en 2007, dont une dizaine à l'international. Parmi les axes principaux de ces audits figuraient :

- la prise de commandes et le suivi du carnet de commandes ;
- la gestion et la formalisation contractuelle de la sous-traitance ;
- les procédures de gestion des ressources humaines ;
- l'utilisation des outils de gestion du pôle, et en particulier l'intégration dans Kheops.

VINCI Concessions dispose de moyens permettant de coordonner la mise en œuvre du contrôle interne, qui reste du ressort des sociétés du pôle.

Outre les moyens de VINCI Concessions, ASF, Escota et VINCI Park disposent aussi de leurs propres structures d'audit. Par ailleurs, certaines entités de concessions d'infrastructures font l'objet d'une revue spécifique actualisée régulièrement directement par VINCI Concessions.

En 2007, plusieurs dizaines de missions ont été réalisées chez VINCI Park afin de s'assurer du respect des procédures d'exploitation de ses parkings ; une attention spéciale a été portée par Escota sur les procédures de délégation de pouvoirs et de signature. Enfin, Cofiroute s'est attachée à vérifier la qualité de ses procédures de recouvrement de la recette péage et de lutte contre les fraudes. Les missions réalisées en 2007 dans les différentes sociétés n'ont pas révélé d'anomalies mettant en cause le niveau de contrôle interne des entités auditées.

VINCI Immobilier a poursuivi le chantier, lancé en 2006, de refonte de l'ensemble des procédures, rendue nécessaire par la fusion des entités Sorif et Elige dont il émane.

Après une phase de recensement de l'existant et d'analyse de l'environnement de contrôle interne, les procédures de contrôle interne ont été établies et mises en vigueur.

Par ailleurs, une revue des outils informatiques a été diligentée ; elle a permis d'établir une cartographie des risques informatiques, qui a été largement exploitée dans le déploiement des nouveaux moyens informatiques.

L'ensemble de ces outils (procédures et nouveau système informatique) doit dès 2008 permettre une nouvelle amélioration du contrôle interne.

5.3 Travaux à effectuer en 2008 et au-delà

Les différents pôles de VINCI sont conscients des enjeux du contrôle interne et se dotent des moyens nécessaires pour y faire face.

En 2008, parmi les axes prioritaires d'améliorations identifiés par l'ensemble des pôles figurent :

- la poursuite de la formalisation des règles de contrôle interne dans les pôles ou leurs principales entités afin de disposer de référentiels complets, adaptés aux divers métiers, mais couvrant toutes les problématiques du contrôle interne ;
- la poursuite du déploiement des outils de gestion communs aux pôles, et notamment dans les filiales étrangères ;
- l'intégration des entités acquises en 2007, c'est-à-dire le déploiement des procédures et moyens communs au Groupe et de ceux du pôle, afin que la culture du contrôle interne du Groupe et ses outils et pratiques y soient diffusés et mis en œuvre rapidement ;
- l'évaluation du contrôle interne, notamment par sondage, au cours de missions d'audit interne spécifiques effectuées par des contrôleurs de gestion ou des auditeurs internes dédiés.

Par ailleurs, il a été décidé d'effectuer une mission de revue des systèmes d'information des pôles et sous-pôles afin d'en évaluer la qualité, la pérennité et la sécurité. Cette mission, pilotée par la direction de l'Audit interne du Groupe, devra permettre d'établir des cartographies des risques relatifs au contrôle interne et aux systèmes d'information.

Cette revue s'étendra sur l'essentiel de l'année 2008.

Elle permettra d'établir des diagnostics précis des situations et, si nécessaire, des programmes détaillés des travaux à mettre en œuvre pour remédier aux anomalies identifiées.

L'enquête annuelle sur le contrôle interne fondée sur les questionnaires d'autoévaluation sera encore étendue. Elle portera notamment sur des entités acquises en 2007, mais aussi sur un nombre plus élevé d'entités étrangères. Enfin, et pour améliorer leur exploitation, les questionnaires seront adaptés à certains métiers – celui de concessionnaire principalement –, et l'ergonomie du support informatique sera améliorée afin de permettre à chacun des pôles une meilleure exploitation des données à son niveau.

VINCI s'efforcera de continuer à améliorer l'organisation du contrôle interne au sein du Groupe, tout en maintenant des structures de commandement légères, tant au niveau du holding qu'à celui des pôles. Les objectifs suivants seront poursuivis :

- s'assurer de la bonne application des règles et procédures du Groupe ;
- suivre l'évolution de l'environnement réglementaire ;
- maintenir une gestion efficace des principaux risques ;
- garantir une information financière de qualité.

Rapport des commissaires aux comptes établi en application de l'article L.225-235 du Code de commerce

sur le rapport du président du Conseil d'administration de la société VINCI, pour ce qui concerne les procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

Exercice clos le 31 décembre 2007

Mesdames, Messieurs les actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de la société VINCI SA et en application des dispositions de l'article L.225-235 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le rapport établi par le président de votre société conformément aux dispositions de l'article L.225-37 du Code de commerce au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2007.

Il appartient au président de rendre compte, dans son rapport, notamment des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration et des procédures de contrôle interne mises en place au sein de la société. Il nous appartient de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations contenues dans le rapport du président, concernant les procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Nous avons effectué nos travaux conformément à la norme d'exercice professionnel applicable en France. Celle-ci requiert la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des informations contenues dans le rapport du président, concernant les procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière. Ces diligences consistent notamment à :

- prendre connaissance des procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière sous-tendant les informations présentées dans le rapport du président ainsi que de la documentation existante ;
- prendre connaissance des travaux ayant permis d'élaborer ces informations et de la documentation existante ;
- déterminer si les déficiences majeures du contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière que nous aurions relevées dans le cadre de notre mission font l'objet d'une information appropriée dans le rapport du président.

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations concernant les procédures de contrôle interne de la société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du président du Conseil d'administration, établi en application des dispositions de l'article L.225-37 du Code de commerce.

Paris-la Défense et Neuilly-sur-Seine le 19 mars 2008
Les commissaires aux comptes

KPMG Audit
Département de KPMG SA

Deloitte & Associés

Patrick-Hubert Petit

Philippe Bourhis

Jean-Paul Picard

Mansour Belhiba