

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

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

Il précise la nature des opérations nécessitant un accord préalable du Conseil.

Il cite le code de gouvernement d'entreprise choisi en référence et présente les principes et les règles arrêtés par le Conseil d'administration pour déterminer les rémunérations et avantages de toute nature accordés aux mandataires sociaux.

Il précise également les modalités de participation des actionnaires aux assemblées générales et mentionne la publication des informations exigées par l'article L.225-100-3 du Code de commerce.

Le rapport du président du Conseil d'administration, comprenant l'ensemble de ces informations, a été approuvé par le Conseil lors de sa réunion du 3 mars 2009.

A. Gouvernement d'entreprise

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

Conformément à la loi n° 2008-649 du 3 juillet 2008 portant diverses dispositions d'adaptation du droit des sociétés au droit communautaire, transposant la directive communautaire 2006/46/CE du 14 juin 2006, le Conseil d'administration de la société VINCI a décidé, au cours de sa réunion du 13 novembre 2008, que le code Afep-Medef modifié par les recommandations du 6 octobre 2008 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^{er} janvier 2008. Ce code de gouvernement d'entreprise peut être consulté *in extenso* sur le site Internet du Medef (www.medef.fr).

Les dispositions de ce code qui ont été écartées sont mentionnées dans le présent rapport.

2. Modalités d'exercice de la direction Générale

Conformément à l'article 15 bis des statuts de VINCI, le Conseil d'administration a décidé le 9 janvier 2006 de dissocier la Présidence de la direction Générale de la société. Ce mode d'organisation a été maintenu le 1^{er} juin 2006 lors de la nomination de M. Yves-Thibault de Silguy en tant que président du Conseil d'administration.

M. de Silguy a été nommé en vue d'améliorer la gouvernance et en particulier le fonctionnement du Conseil d'administration et de ses comités. L'exercice de cette mission a conduit à un renouvellement progressif du Conseil.

Présidence

Le président du Conseil d'administration, M. Yves-Thibault de Silguy, organise et dirige les travaux de celui-ci, dont il rend compte à l'assemblée générale. Il veille au bon fonctionnement des organes sociaux et s'assure en particulier que les administrateurs sont en mesure de remplir leur mission. Il assure des relations de haut niveau avec les pouvoirs publics et les grands partenaires du Groupe en France et à l'étranger. Il consacre également une grande partie de son temps à rencontrer les dirigeants des nombreuses filiales du Groupe et à leur apporter, en tant que de besoin, son assistance dans leurs relations avec leurs grands clients. Enfin, il accorde une importance particulière à l'actionnariat et à son évolution.

En 2008, les priorités de M. de Silguy ont été de doter la société d'une gouvernance forte et d'un actionnariat stable, notamment par le développement de l'actionnariat individuel et de l'actionnariat salarié.

M. de Silguy préside le comité de la Stratégie et des Investissements et le comité des Nominations.

Direction Générale

M. Xavier Huillard, directeur général, dispose des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la société. Il exerce ces pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux que la loi attribue expressément aux assemblées d'actionnaires et au Conseil d'administration. Il représente la société dans ses rapports avec les tiers et assure le pilotage opérationnel du Groupe.

Le directeur général est chargé de fournir au Conseil et à ses comités les informations dont ils ont besoin, de rendre compte des faits marquants de la vie du Groupe et de mettre en œuvre les décisions prises par le Conseil. Les opérations significatives de la société, mentionnées au paragraphe 3.3, sont soumises à l'approbation préalable du Conseil. Par ailleurs, le directeur général présente à intervalles réguliers l'activité et les perspectives du Groupe à la communauté financière, notamment au cours de road-shows.

M. Huillard préside le comité Exécutif et le comité d'Orientation et de Coordination. Le comité Exécutif est composé de 9 membres. Il s'est réuni à 47 reprises en 2008, soit environ quatre réunions par mois en moyenne. Le comité d'Orientation et de Coordination rassemble, aux côtés des membres du comité Exécutif, les principaux dirigeants opérationnels et fonctionnels du Groupe, et a pour objet d'assurer une large concertation sur la stratégie et la situation de VINCI ainsi que sur les politiques transverses au sein du Groupe. Ce comité se compose de 31 membres et s'est réuni quatre fois en 2008.

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

3. Le Conseil d'administration

3.1 Composition du Conseil d'administration – Indépendance des membres

À la date du présent document, le Conseil d'administration comprend 13 membres, dont un membre représentant les salariés actionnaires.

En 2008, un administrateur a démissionné et un nouvel administrateur a été coopté. M. Quentin Davies a démissionné de son mandat d'administrateur le 6 octobre 2008. Le Conseil d'administration du 16 décembre 2008 a coopté un nouvel administrateur, M. Jean-Pierre Lamoure, en remplacement de M. Davies pour la durée du mandat de ce dernier qui expirera à l'issue de l'assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2011. Cette cooptation sera soumise à la ratification de l'assemblée générale des actionnaires du 14 mai 2009.

Le Conseil d'administration du 3 mars 2009, sur proposition du comité des Nominations, a décidé de proposer à l'assemblée générale des actionnaires du 14 mai 2009 la nomination d'un nouvel administrateur, M. Michael Pragnell.

Les mandats d'administrateurs de MM. François David, Patrick Faure et Bernard Huvelin arrivent à expiration en 2009. M. Bernard Huvelin, âgé de 72 ans, n'a pas souhaité le renouvellement de son mandat. Le Conseil en a pris acte et lui a rendu un hommage unanime pour l'importance de sa contribution à ses travaux depuis de nombreuses années. Le renouvellement des mandats de MM. François David et Patrick Faure sera proposé à l'assemblée générale des actionnaires du 14 mai 2009.

La durée du mandat des administrateurs est de quatre ans pour les administrateurs nommés ou renouvelés dans cette fonction à compter du 1^{er} janvier 2005 (12 administrateurs se trouvent dans ce cas) et de six ans pour les mandats en cours au 1^{er} janvier 2005 (un seul administrateur, M. David, se trouve dans ce cas). Les mandats des administrateurs viennent à échéance de manière échelonnée dans le temps, ce qui permet de renouveler tous les ans environ un quart de ces administrateurs.

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

Lors de sa séance du 3 mars 2009, 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, après avoir entendu le compte rendu du comité des Nominations, a considéré que les sept administrateurs suivants ne peuvent pas être qualifiés d'indépendants :

- M. Yves-Thibault de Silguy, qui assume à plein temps la présidence du Conseil et diverses missions au sein de l'entreprise ;
- M. Xavier Huillard, qui assume la direction Générale du Groupe et a eu la qualité de salarié de la société ;
- M. Dominique Bazy, qui exerce des fonctions de direction (vice-président) au sein d'UBS Investment Bank, établissement bancaire pouvant intervenir dans le cadre de transactions conclues par la société ou ses filiales. Le Conseil a considéré que les liens pouvant exister entre le groupe UBS et le groupe VINCI sont significatifs ;
- M. Bernard Huvelin, qui a exercé des fonctions de direction de la société et de filiales du Groupe dont il a été salarié, est par ailleurs administrateur de la société depuis plus de 12 ans et exerce actuellement plusieurs mandats d'administrateur au sein de sociétés du Groupe ;
- M. Dominique Ferrero, qui exerce des fonctions de direction (directeur général) au sein de Natixis, établissement bancaire fournissant des services financiers à la société. Le Conseil a considéré que les liens existant entre Natixis et le groupe VINCI sont significatifs ;
- M. Jean-Pierre Lamoure, qui exerce des fonctions de direction en qualité de mandataire social et d'ancien salarié d'une filiale du Groupe, et exerce actuellement le mandat de président dissocié de Solétanche Bachy Entreprise, une filiale à 100 % de VINCI ;
- M. Denis Vernoux, qui est salarié d'une société du Groupe et représente les salariés actionnaires de la société au travers des fonds communs de placement d'entreprise.

Le Conseil d'administration a considéré que les 6 autres membres suivants du Conseil d'administration n'entretiennent pas de relations avec la société, son groupe ou sa direction qui puissent compromettre l'exercice de leur liberté de jugement et sont donc indépendants :

- M. Robert Castaigne, qui a été directeur financier et membre du comité exécutif de Total. Le Conseil a considéré que les liens pouvant exister entre le groupe Total et le groupe VINCI (marchés de travaux et fournitures conclus entre les filiales des deux groupes) ne sont pas suffisamment significatifs pour altérer l'indépendance de jugement de M. Castaigne ;
- M. François David, qui est président du groupe Coface, lequel intervient en qualité d'assureur crédit dans le cadre de marchés conclus par les filiales de VINCI. Le Conseil a toutefois considéré que les liens pouvant exister entre le groupe Coface et le groupe VINCI ne sont pas suffisamment significatifs pour altérer l'indépendance de jugement de M. David ;
- M. Patrick Faure, qui a exercé des fonctions de direction ou des mandats d'administrateur dans des sociétés de construction automobile (Renault) susceptibles de conclure des marchés de travaux ou de services avec les sociétés filiales de VINCI, ou de fournir des biens ou des prestations de services aux sociétés du Groupe. Le Conseil a toutefois jugé que ces liens qui ont disparu n'étaient pas suffisamment significatifs pour altérer l'indépendance de jugement de M. Faure. Par ailleurs, M. Faure est administrateur depuis 1993, soit depuis plus de 12 ans mais le Conseil a estimé que cette circonstance ne fait pas obstacle à ce que M. Faure soit considéré comme un administrateur indépendant ;
- M. Jean-Bernard Lévy, qui exerce des fonctions de direction (président du directoire) au sein de la société Vivendi. Cette société a été jusqu'en 2002 un actionnaire important de VINCI et il subsiste des relations commerciales entre VINCI et certaines filiales du groupe Vivendi. Le Conseil a considéré que ces liens ne sont pas suffisamment significatifs pour altérer l'indépendance de jugement de M. Lévy ;
- M. Henri Saint Olive, qui assure des fonctions de direction (président) au sein de Banque Saint Olive, un établissement bancaire susceptible d'intervenir dans le cadre de transactions conclues par la société, ses filiales ou à titre personnel par des membres de sa direction. Le Conseil a considéré que ces opérations ne sont pas suffisamment significatives pour altérer l'indépendance de jugement de M. Saint Olive ;
- Mme Pascale Sourisse, qui assure des fonctions de direction au sein du groupe Thales. Le Conseil a considéré que les liens pouvant exister entre le groupe Thales et le groupe VINCI ne sont pas suffisamment significatifs pour altérer l'indépendance de jugement de Mme Sourisse.

Il ressort de cette composition que, depuis la démission de M. Davies et la cooptation de M. Lamoure intervenues fin 2008, la part des administrateurs indépendants est devenue inférieure à la moitié des membres du Conseil d'administration, ce qui n'est pas conforme au code Afep-Medef.

Le Conseil d'administration du 3 mars 2009, sur proposition du comité des Nominations, a par ailleurs décidé de proposer à l'assemblée générale des actionnaires du 14 mai 2009 la nomination d'un nouvel administrateur, M. Michael Pragnell. Le comité des Nominations a examiné la situation de M. Pragnell et le Conseil d'administration a décidé qu'il aurait la qualité d'administrateur indépendant. En effet, M. Pragnell, qui a exercé des fonctions de direction au sein de Syngenta AG, remplit tous les critères d'indépendance du code Afep-Medef.

En conséquence, dans l'hypothèse de l'élection de M. Pragnell et du renouvellement du mandat de MM. Faure et David, 7 administrateurs sur 13, soit plus de la moitié, seraient indépendants.

3.2 Situation personnelle des mandataires sociaux

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

- il n'existe aucun lien familial entre les mandataires sociaux de VINCI ;
- aucun mandataire social de VINCI n'a fait l'objet d'une condamnation pour fraude prononcée au cours des cinq dernières années ;
- aucune de ces personnes n'a participé en qualité de mandataire social à une faillite, mise sous séquestre ou liquidation au cours des cinq dernières années, n'a fait l'objet d'une incrimination et/ou sanction publique officielle prononcée par une autorité statutaire ou réglementaire, n'a été empêchée par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur au cours des cinq dernières années ;
- aucun mandataire de VINCI n'a déclaré être en situation de conflit d'intérêts à l'occasion des décisions prises par le Conseil d'administration en 2008.

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 et précise les règles applicables tant au fonctionnement du Conseil qu'à ses comités ainsi que le comportement attendu de chacun des membres le composant. Ce règlement peut être consulté sur le site Internet de la société (www.vinci.com).

Le règlement intérieur du Conseil d'administration prévoit que celui-ci examine et approuve, préalablement à leur mise en œuvre, les opérations significatives de la société, et notamment ses orientations stratégiques, les acquisitions et cessions de participations financières et d'actifs susceptibles de modifier la structure du bilan et, en tout état de cause, les acquisitions et cessions de participations et d'actifs d'un montant supérieur ou égal à 200 millions d'euros ainsi que les opérations se situant en dehors de la stratégie annoncée de la société.

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

3.4.1 Activité et fonctionnement du Conseil d'administration

En 2008, le Conseil d'administration a délibéré sur toutes les questions majeures de la vie du Groupe. Il s'est réuni 8 fois, et le taux moyen de participation a atteint 85,4 %. Le directeur général adjoint et directeur financier assiste aux travaux du Conseil et le secrétariat du Conseil est assuré par le directeur juridique.

Le Conseil a ainsi notamment :

- déterminé la stratégie du Groupe proposée par le directeur général ;
- arrêté les comptes consolidés et sociaux annuels au 31 décembre 2007 ainsi que les comptes consolidés et sociaux semestriels au 30 juin 2008 ;
- préparé et convoqué l'assemblée générale mixte des actionnaires du 15 mai 2008, arrêté les termes de ses différents rapports à l'assemblée, de l'ordre du jour et des résolutions qui ont été soumises à l'approbation des actionnaires ;
- décidé de soumettre à l'assemblée générale des actionnaires du 15 mai 2008 une option pour le paiement du solde du dividende de l'exercice 2007 en actions nouvelles et décidé le versement d'un acompte sur dividende au titre de l'exercice 2008.

À l'occasion de chacune de ses réunions, il a :

- examiné la situation financière et l'endettement du Groupe ;
- approuvé la politique de rachat d'actions propres et l'affectation des actions autodétenues ;
- été informé de l'évolution du capital social et de la participation des salariés du Groupe dans le capital par l'intermédiaire des FCPE des plans d'épargne Castor France, Castor International, ASF et Entrepose Contracting.

En matière de gouvernement d'entreprise, il a :

- fixé des critères de performance pour la retraite complémentaire du président du Conseil d'administration ;
- décidé d'adhérer au code de gouvernement d'entreprise Afep-Medef ;
- examiné la situation du président du Conseil d'administration et de l'administrateur-directeur général au regard des recommandations de l'Afep et du Medef du 6 octobre 2008.

Par ailleurs, le Conseil a notamment :

- examiné les budgets et les recalages budgétaires ;
- examiné l'activité trimestrielle du Groupe ;
- décidé de modifier la répartition des jetons de présence et fixé les rémunérations du président du Conseil d'administration et de l'administrateur-directeur général.

- décidé le lancement de trois opérations pour la France et d'une opération à l'international dans le cadre du plan d'épargne du Groupe et a fixé le prix de souscription des actions à émettre pour chacune de ces opérations ;
- coopté un nouvel administrateur ;
- examiné divers projets d'acquisition de sociétés ;
- autorisé le reclassement des titres d'ASF détenus par VINCI auprès d'ASF Holding ;
- examiné et approuvé le projet de regroupement des activités aéroportuaires ;
- autorisé l'émission de garanties, renouvelé les délégations de pouvoirs en matière de cautions, avals et garanties, et reconstitué l'enveloppe globale déléguée au directeur général pour l'émission de cautions, avals et garanties ;
- examiné les impacts de la crise financière sur le Groupe et, en particulier, sur sa situation de liquidités.

L'une des réunions du Conseil d'administration s'est tenue à Marseille, au cours de laquelle une présentation des activités de VINCI a été faite aux administrateurs, en particulier celles de VINCI Construction France. Une visite du chantier de la tour CMA-CGM 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, modifié par le Conseil d'administration au cours de sa réunion du 3 mars 2009 afin de se conformer aux dispositions de l'article L.823-19 du Code de commerce créé par l'ordonnance n° 2008-1278 du 8 décembre 2008. Chaque comité a un rôle d'analyse et de préparation de certaines délibérations du Conseil relevant de sa compétence et d'étude des sujets et/ou projets que le Conseil ou son président peuvent renvoyer à son examen. Il a un pouvoir consultatif et agit sous l'autorité du Conseil, dont il est l'émanation et à qui il rend compte régulièrement. Chaque réunion d'un comité fait l'objet d'un compte rendu, qui est communiqué aux membres du Conseil d'administration.

Le comité des Comptes

Attributions

Le comité des Comptes aide le Conseil à veiller à l'exactitude et à la sincérité des comptes sociaux et consolidés de VINCI et à la qualité de l'information délivrée.

Il est notamment chargé d'assurer le suivi :

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

Composition

Le comité des Comptes est composé au minimum de 3 administrateurs désignés par le Conseil. Le directeur financier du Groupe et les commissaires aux comptes assistent aux réunions du comité des Comptes. Jusqu'au 13 novembre 2008, il était composé de MM. Henri Saint Olive (président), Robert Castaigne et Quentin Davies (jusqu'à la démission de ce dernier de son mandat d'administrateur, le 6 octobre 2008). Ce comité est présidé depuis le 13 novembre 2008 par M. Henri Saint Olive et composé de M. Robert Castaigne et Mme Pascale Sourisse. Tous trois sont considérés comme des administrateurs indépendants.

Activité en 2008

Le comité des Comptes s'est réuni cinq fois en 2008, avec un taux de participation de 100 %.

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

- en matière de contrôle interne et d'audit interne : l'organisation du contrôle interne chez VINCI Construction Filiales Internationales pour les DOM-TOM, Solétanche Bachy et Freyssinet ; le rapport du président relatif au contrôle interne ; les résultats de l'audit de la sécurité informatique dans le Groupe concernant les applications de gestion (avec intervention d'un consultant extérieur) ; l'enquête d'auto-évaluation sur le contrôle interne ; et l'organisation du service audit ;
- en matière financière et comptable : les différents recalages budgétaires, la situation de l'endettement financier de la société, le changement de méthodes relatif aux traitements comptables des contrats de concession, la notation financière de la société (avec une présentation de l'agence de notation Standard & Poor's) ;
- le suivi de la gestion des risques (avec notamment un point sur les litiges en cours et sur la politique et le programme d'assurances du Groupe) ;
- les évolutions réglementaires, notamment en ce qui concerne la gouvernance (avec l'intervention d'un avocat extérieur) et la transposition de la huitième directive européenne.

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

Le comité de la Stratégie et des Investissements

Attributions

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

Il a notamment pour mission :

- de préparer les délibérations du Conseil relatives à la stratégie du Groupe ;
- de formuler un avis, au bénéfice de la direction Générale, sur les projets d'acquisition ou de cession de participations dont la valeur excède 50 millions d'euros et n'entrant pas dans le champ des attributions directes du Conseil.

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

Composition

Le comité de la Stratégie et des Investissements est composé au minimum de 3 administrateurs désignés par le Conseil. Présidé par M. Yves-Thibault de Silguy, ce comité est composé de Mme Pascale Sourisse et MM. François David, Patrick Faure, Bernard Huvelin et Denis Vernoux. Le directeur général, le directeur financier et le directeur du développement de VINCI assistent aux réunions du comité de la Stratégie et des Investissements, dont le secrétaire du Conseil assure le secrétariat.

Activité en 2008

Le comité de la Stratégie et des Investissements s'est réuni quatre fois en 2008, avec un taux moyen de participation de 87,5 %.

Il a notamment examiné durant l'exercice :

- un projet de croissance externe dans le domaine des parcs de stationnement : le rapprochement éventuel entre les sociétés VINCI Park et Interparking, filiale du groupe Fortis ;
- un projet de croissance externe dans le domaine des travaux ferroviaires : la société Vossloh Infrastructure Services, filiale du groupe Vossloh, acquise par Eurovia (rebaptisée : ETF-Eurovia Travaux Ferroviaires) ;
- un projet de croissance externe dans le secteur de la construction au Royaume-Uni : l'acquisition de la société Taylor Woodrow Construction, filiale du groupe Taylor Wimpey ;
- divers projets de contrats pluriannuels de concession et de partenariats public-privé.

Le comité a émis le souhait de se réunir tous les deux mois pour examiner l'état d'avancement des dossiers de partenariats public-privé (concessions et opérations représentant un investissement total supérieur à 100 millions d'euros).

Le comité des Rémunérations

Attributions

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

Il a pour mission :

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

Composition

Le comité des Rémunérations est composé au minimum de 3 administrateurs désignés par le Conseil. Il était composé de MM. Quentin Davies (président jusqu'à sa démission, le 6 octobre 2008), Dominique Bazy et Jean-Bernard Lévy. Depuis le 13 novembre 2008, il est présidé par M. Jean-Bernard Lévy et composé de MM. Dominique Bazy et Robert Castaigne. Deux membres du comité sur trois sont indépendants. Le directeur général assiste aux réunions du comité lorsque celui-ci examine les propositions de la direction Générale relatives au plan d'épargne Groupe et aux systèmes d'incitation à long terme. Le secrétariat du comité est assuré par le secrétaire du Conseil.

Activité en 2008

Le comité des Rémunérations s'est réuni quatre fois en 2008, avec un taux de participation de 100 %.

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

- de la part variable de la rémunération du président et du directeur général pour l'exercice 2007, et plus généralement, de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux ;
- de la détermination de conditions de performance à la retraite complémentaire de M. de Silguy ;
- du montant des jetons de présence ;
- de la situation du président du Conseil d'administration et de l'administrateur-directeur général au regard des recommandations de l'Afep et du Medef du 6 octobre 2008 ;
- de la situation de M. Lamoure préalablement à sa cooptation, conjointement avec le comité des Nominations ;
- de l'attribution définitive des actions de performance (plan 2007) ;
- de futurs plans d'actions de performance et/ou d'options sur actions.

Le comité des Nominations

Attributions

Ce comité :

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

Composition

Le comité des Nominations est composé au minimum de trois administrateurs désignés par le Conseil. Présidé par M. Yves-Thibault de Silguy, ce comité est composé de MM. Dominique Bazy et Henri Saint Olive. Il ressort de cette composition qu'elle n'est pas conforme aux recommandations du code Afep-Medef, dans la mesure où la proportion d'administrateurs indépendants est inférieure à deux sur trois et où un dirigeant mandataire social en fait partie. Le Conseil a toutefois estimé que cette composition n'est pas susceptible d'altérer la capacité de jugement des membres du comité des Nominations dans l'exercice de leurs fonctions.

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

Activité en 2008

Le comité s'est réuni quatre fois en 2008, et le taux de participation a atteint 100 %.

Le comité a examiné notamment :

- l'évaluation du Conseil d'administration ;
- le renouvellement des mandats d'administrateurs venant à échéance lors de l'assemblée générale annuelle de 2008 ;
- l'indépendance des administrateurs ;
- les candidatures des personnes au poste d'administrateur représentant les salariés actionnaires ;
- la candidature de M. Lamoure à un mandat d'administrateur ;
- la revue de la composition du comité des Comptes et du comité des Rémunérations suite au départ de M. Davies.

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

Le Conseil d'administration a procédé, lors de sa séance du 27 février 2008, à partir d'une étude demandée à un cabinet extérieur, à l'évaluation de sa composition et de son fonctionnement afin d'en améliorer l'efficacité, en application de son règlement intérieur, d'où il ressort que les administrateurs sont satisfaits tant de la composition du Conseil que de son fonctionnement. Néanmoins, ils ont apporté à l'issue de cet examen quelques améliorations au fonctionnement du Conseil.

Les administrateurs se sont par ailleurs réunis de façon informelle le 23 octobre 2008 sans la présence de MM. de Silguy et Huillard, afin d'examiner le fonctionnement du Conseil et des comités spécialisés, les rapports entre le président et le directeur général et les actions de suivi à mener. Il en ressort que les administrateurs portent toujours une appréciation positive sur l'organisation mise en place en 2006, le fonctionnement du Conseil d'administration et des comités et la répartition des tâches entre le président et le directeur général. Le Conseil d'administration en a pris acte lors de sa réunion du 13 novembre 2008.

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. Elle est constituée d'une partie fixe et d'une partie variable.

La partie fixe est déterminée au moment de la nomination des dirigeants mandataires sociaux et fait l'objet d'une revue chaque année par le Conseil d'administration sur proposition du comité des Rémunérations.

La partie variable correspond au produit, d'une part, de la partie variable accordée au titre de l'année précédente, et, d'autre part, d'un indice de performance relevant d'une formule combinant les indicateurs suivants : (a) résultat net par action ; (b) capacité d'autofinancement par action ; (c) rentabilité des capitaux engagés ; (d) variation du cours de l'action VINCI ; (e) performance relative de l'action VINCI par rapport à l'indice CAC 40 ; (f) performance relative de l'action VINCI par rapport à un panier de sociétés européennes du secteur ; et (g) évolution du dividende.

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

Le Conseil d'administration a la volonté d'associer un nombre significatif de dirigeants et de cadres à la création de valeur du Groupe afin d'aligner sur le long terme leurs intérêts avec ceux des actionnaires à travers des plans d'options de souscription d'actions et des plans d'attribution d'actions de performance. Le Conseil d'administration, dans sa réunion du 3 mars 2009, a décidé, sur proposition du comité des Rémunérations, de soumettre à l'assemblée générale du 14 mai 2009 une délégation en matière d'options de souscription dans la mesure où la précédente a expiré le 13 juillet 2006. Une telle délégation serait mise en œuvre dans le strict respect des recommandations du code de gouvernement d'entreprise adopté par la société.

Le directeur général et l'ancien directeur général délégué bénéficient, au même titre qu'un certain nombre de cadres dirigeants du Groupe, d'un régime complémentaire de retraite leur garantissant une pension complémentaire annuelle plafonnée à 85 595 euros par an.

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

4.2 Jetons de présence

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

Sur proposition du comité des Rémunérations, le Conseil d'administration, dans sa séance du 27 février 2008, a fixé la répartition des jetons de présence comme suit à compter de l'exercice ouvert le 1^{er} janvier 2008 :

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

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

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

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

« Les assemblées d'actionnaires sont convoquées et délibèrent dans les conditions prévues par la loi et les règlements en vigueur. Les réunions ont lieu, soit au siège social, soit dans un autre lieu précisé dans la convocation. Tout actionnaire peut, quel que soit le nombre de ses actions, participer, personnellement ou par mandataire, aux assemblées sur justification de son identité et de la propriété de ses actions, sous la forme :

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

Ces formalités doivent être accomplies au plus tard le troisième jour ouvré précédant les assemblées à 0 h 00, heure de Paris. Les actionnaires souhaitant participer physiquement aux assemblées et n'ayant pas reçu leur carte d'admission le troisième jour ouvré précédant les assemblées à 0 h 00, heure de Paris, se voient délivrer une attestation de participation. Toutefois, le Conseil d'administration peut abréger ou supprimer ce délai, à condition que ce soit au profit de tous les actionnaires.

Tout actionnaire peut également, si le Conseil d'administration le permet au moment de la convocation d'une assemblée générale, participer à cette assemblée par visioconférence ou par des moyens de télécommunication sous les réserves et dans les conditions fixées par les dispositions légales et réglementaires en vigueur. Cet actionnaire est alors réputé présent à cette assemblée pour le calcul du quorum et de la majorité.

Le vote par correspondance s'exerce selon les conditions et modalités fixées par les dispositions législatives et réglementaires. Les actionnaires peuvent, dans les conditions fixées par les lois et règlements, adresser leur formule de procuration et de vote par correspondance concernant toute assemblée générale, soit sous forme de papier, soit, sur décision du Conseil d'administration publiée dans l'avis de réunion et l'avis de convocation, par télétransmission.

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

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

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.

B. Procédures de contrôle interne et de gestion des risques

1. Introduction

1.1 Définition/référentiel

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

Selon ce document qui constitue le référentiel appliqué par le Groupe, le contrôle interne est un dispositif du groupe VINCI, défini et mis en œuvre sous sa responsabilité.

Il comprend un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adaptés aux caractéristiques propres du groupe VINCI qui :

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

Le dispositif vise plus particulièrement à assurer :

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

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

1.2 Périmètre d'application du contrôle interne

Le contrôle interne s'applique au holding et aux sociétés filiales entrant dans le périmètre de consolidation. En ce qui concerne le cas spécifique de la société belge CFE - dont VINCI détient 46,84 % du capital - et de ses filiales, les présentes dispositions sont adaptées aux particularités de la loi belge qui attribue la responsabilité du contrôle interne au conseil d'administration des sociétés cotées en bourse.

Le contrôle interne contribue dans son périmètre à prévenir et à maîtriser les risques résultant de l'activité des sociétés du Groupe et les risques d'erreur ou de fraude, en particulier dans les domaines comptable et financier.

2. Environnement et organisation du contrôle interne

2.1 Principes d'action et de comportement

Les métiers de VINCI nécessitent que les équipes qui les exercent soient géographiquement proches de leurs clients pour leur apporter dans des délais rapides des solutions adaptées à leurs demandes. Afin de permettre à chaque responsable de centre de profit - dont le nombre est estimé à 2 500 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 4.2) 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 4.3), de prise d'affaires (voir paragraphes 4.4 et 4.5) et de remontée d'informations financières, comptables et de gestion (voir paragraphe 4.2). Ces règles communes, dont le nombre est volontairement limité compte tenu de la diversité des activités du Groupe, doivent être appliquées strictement 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 significatives rencontrées dans l'exercice de ses fonctions (réalisation des chantiers, relations avec les clients, les administrations, les fournisseurs, les partenaires financiers, relations internes, gestion du personnel, sécurité, etc.). S'il fait partie intégrante des missions des responsables opérationnels de prendre seuls, dans le cadre des directives générales qu'ils ont reçues, les décisions relevant de leur champ de compétence, les difficultés significatives éventuellement rencontrées doivent être traitées avec l'aide, si nécessaire, de leurs supérieurs hiérarchiques ou des directions fonctionnelles des pôles ou du holding VINCI ;
- respect des lois et des règlements en vigueur dans les pays où le Groupe opère 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.

2.2 Le Conseil d'administration et le comité des Comptes

Le Conseil d'administration de VINCI est un organe collégial chargé de contrôler la gestion de la direction, de fixer les orientations stratégiques de la société et de veiller à la bonne marche de celle-ci. Il délibère sur toutes les questions majeures de la vie du Groupe.

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

2.3 Le comité Exécutif

Le comité Exécutif est actuellement composé de 9 membres :

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

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.).

2.4 Le holding et les pôles

Le holding dispose d'un effectif relativement limité (153 personnes à fin décembre 2008), 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.

Ceux-ci exercent leurs activités selon les principes d'action et de comportement décrits au paragraphe 2.1.

2.5 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 portant diverses dispositions d'adaptation du droit des sociétés au droit communautaire (dite DDAC) du 3 juillet 2008.

Dans ce cadre, la direction de l'Audit interne a un rôle de coordination du dispositif de gestion des risques. En particulier, elle organise les réunions du comité des Risques de VINCI, chargé d'examiner et d'autoriser les prises d'affaires dépassant les seuils fixés par la direction Générale, puis elle enregistre et assure le suivi des décisions prises par ce comité.

Enfin, elle effectue 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 peut mener 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. Recensement et dispositif de gestion des risques

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

Une démarche lancée en 2003 avait abouti, en 2004 dans un premier temps, à l'identification des principaux risques et des contrôles associés dans les pôles, puis à des actions de renforcement du contrôle interne. Le chapitre 5 intitulé « Actions menées pour le renforcement du contrôle interne et la gestion des risques » précise ces actions.

Le comité Exécutif a réaffirmé en octobre 2008 son objectif de mise en place d'un processus de gestion des risques au niveau Groupe pour satisfaire, d'une part, les nouvelles exigences légales et, d'autre part, pour assurer un suivi plus homogène, systématique et mieux formalisé des risques encourus.

Cette démarche doit, sans alourdir les modes de fonctionnement, associer étroitement les responsables opérationnels. Le suivi des risques s'inscrit donc dans le cadre des rendez-vous fixés par les procédures existantes relatives aux engagements et au suivi des opérations.

L'établissement d'une cartographie sera mené en 2009 selon les étapes suivantes :

- la mise au point par le holding d'un guide méthodologique qui permet de disposer d'une procédure générale d'identification et d'analyse des risques ;
- la mise en œuvre de cette procédure par métier au sein des pôles et sous-pôles ;
- la synthèse par le holding.

Le déploiement des procédures de gestion des risques (mise en place d'indicateurs et suivi homogène par les pôles et sous-pôles) constituera la phase suivante.

4. Principales procédures de contrôle interne

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

4.1 Conformité aux lois et règlements

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

La direction Juridique du holding assure :

- une veille juridique afin de connaître les diverses règles qui sont applicables au Groupe ;
- une information des collaborateurs concernés sur celles des règles qui les concernent (en particulier, pour le holding, les « Règles générales concernant les informations privilégiées, les initiés et les opérations sur titres », qui sont disponibles sur l'intranet) ;
- un suivi des grands dossiers 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.

Dans l'objectif général de conformité aux lois et règlements telle que décrite au point 2.1 ci-dessus, des actions de formation ou de sensibilisation sont organisées, à l'initiative des pôles, pour les responsables opérationnels.

En plus des aspects généraux, un effort particulier de formation est mis :

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

4.2 Application des orientations et instructions de la direction Générale

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

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

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 4.3), comité de la Stratégie et des Investissements - ou une information préalable communiquée à l'administrateur-directeur général et/ou à certaines directions fonctionnelles de VINCI.

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, l'adhésion de ces responsables à des dispositions de même nature que les directives générales est une condition préalable à leur nomination.

Les responsables hiérarchiques opérationnels et fonctionnels effectuent des visites de terrain régulières et des missions ponctuelles, afin notamment de s'assurer de l'application des principes 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 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 partenariats 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 concession et de PPP).

Le comité des Risques du holding, sous ses différentes déclinaisons, s’est réuni 190 fois en 2008 pour examiner environ 250 projets.

4.4 Procédures relatives au suivi des opérations

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

Un reporting de l’activité, des prises de commandes, du carnet de commandes et de l’endettement net consolidé du Groupe est établi mensuellement par la direction Financière à partir de données détaillées communiquées par les pôles. Il est diffusé au président, 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 au président, à la direction Générale et aux membres du comité Exécutif.

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

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 à la fin de l’année N, puis quatre recalages budgétaires en mars, mai, septembre et novembre. À l’occasion de ces rendez-vous, des comités de gestion sont organisés pour examiner, généralement en présence de l’administrateur-directeur général et/ou du directeur général adjoint, directeur financier du Groupe, la marche de chacun des pôles et leurs données financières.

En outre, les pôles participent au suivi régulier des engagements de VINCI en matière sociétale et environnementale tels que décrits dans le chapitre développement durable, avec un effort particulier sur la sécurité.

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

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

- l’établissement, la validation et l’analyse des comptes semestriels et annuels, sociaux et consolidés de VINCI et 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 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 et accessibles sur l'intranet. Certains domaines spécifiques font l'objet d'un suivi détaillé particulier, 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.

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

5.1 Travaux effectués antérieurement à 2008 (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'auto-évaluation de l'environnement du contrôle interne, élaborés par la direction de l'Audit et 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.

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'auto-évaluation 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.

L'année 2004 a vu par ailleurs le lancement d'actions portant sur l'amélioration de l'environnement, l'organisation et les procédures du contrôle interne :

- déclinaison des directives générales du directeur général (voir paragraphe 4.2) auprès des différents responsables opérationnels et fonctionnels des pôles, en France et à l'étranger ;
- harmonisation et perfectionnement de la formalisation de certaines procédures (par la création de groupes de travail et de moyens spécifiques dédiés), concernant notamment le holding (trésorerie, comptabilité) et 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, devenue VINCI Construction France), 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).

Évaluation du contrôle interne

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'auto-évaluation issus de ceux utilisés les années précédentes (activités de contrôle sur les opérations et suivi des affaires ; activités de contrôle sur l'information financière ; environnement de contrôle et évaluation des risques). 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, une réponse plus détaillée aux questions était demandée : cinq possibilités au lieu de trois, ce qui 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 son niveau, les informations issues de cette enquête.

En 2007, les questionnaires ont été revus par un comité d'experts des pôles et du holding à la lumière des résultats de l'enquête 2007 et des recommandations émises en janvier 2007 par l'AMF. L'enquête annuelle a porté sur 261 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 compléter la conformité avec les recommandations de l'AMF, le président du Conseil d'administration a répondu à un questionnaire spécifique relatif aux sujets relevant uniquement de sa fonction.

Systèmes d'information

Une campagne d'évaluation du fonctionnement des systèmes d'information a été menée en 2007 auprès de 13 entités situées en France métropolitaine, formant un échantillon représentatif. Celles-ci ont répondu à un questionnaire d'auto-évaluation de 150 questions réparties en quatre chapitres : environnement, logiciels et matériels, exploitation, sécurité des systèmes d'information.

5.2 Travaux effectués en 2008

Évaluation du contrôle interne

En 2008, 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 2007. L'enquête annuelle a ensuite porté sur 261 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). 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.

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.

Systèmes d'information

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

La campagne d'évaluation des systèmes d'information pour les filiales basées hors de France métropolitaine a été lancée fin 2008 en adaptant le questionnaire déjà utilisé en 2006.

Travaux effectués par les pôles

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, Solétanche Bachy, Entrepose Contracting, VINCI PLC (Royaume-Uni), CFE (Belgique).

Chez **VINCI Construction France**, le remplacement des systèmes de gestion financière et comptable lancé en 2006 s'est poursuivi en 2008, afin d'aboutir à la mise en œuvre d'un outil unique qui améliorera le contrôle interne. En parallèle, 4 missions d'audit interne concernant l'application des procédures ont été réalisées en 2008 dans les directions déléguées suivantes : Bateg, Provence-Languedoc-Roussillon, Travaux nautiques-Environnement et Normandie-Centre.

En 2008, **Freyssinet** a poursuivi la rédaction de son manuel de contrôle interne, l'approche et le contenu de ce document devant cependant être redéfinis dans le cadre de la fusion Solétanche-Freyssinet. Par ailleurs, 12 missions d'audits ont été menées, en majorité à l'international (8 audits financiers et 4 audits juridiques).

Pour **Solétanche Bachy**, qui a intégré le Groupe en 2007, les principales actions engagées concernent la poursuite de l'adoption des règles du Groupe (comptes, reporting) ainsi que le déploiement des règles et procédures de revue des offres sensibles sur les filiales françaises et étrangères avec la nomination de responsables locaux rattachés fonctionnellement au siège. En 2008, 5 missions d'audit des systèmes et procédures ont été menées.

VINCI PLC (Royaume-Uni) a mis à jour le manuel des politiques et procédures destiné aux cadres dirigeants (VINCI PLC Directors' and Senior Executives' Policies and Procedures Manual). Les sociétés nouvellement acquises (Taylor Woodrow Construction, Gordon Durham et Stradform) ont entrepris l'harmonisation de leurs systèmes avec ceux de VINCI PLC. Le projet de refonte lancé en 2007 de son système de gestion et de contrôle interne, conduit par une équipe pluridisciplinaire (Finance Leadership Team), a été poursuivi en 2008, en particulier dans les domaines du reporting et des achats, contribuant ainsi à améliorer la culture du contrôle interne dans l'ensemble des fonctions de l'entreprise et l'efficacité de celui-ci.

VINCI Construction Grands Projets a mené 31 missions de contrôle sur ses chantiers en privilégiant les projets en phase de démarrage et les projets présentant des aléas de réalisation plus importants. À chaque fois, la revue a porté sur les aspects comptabilité, budget, trésorerie ainsi que sur les aléas. En complément à ces missions internes, 3 audits ont été menés conjointement avec les commissaires aux comptes.

VINCI Construction Filiales Internationales a procédé à la création d'un service d'audit interne qui a piloté la mise en place d'un système de management structurant (Probox) au sein de la division Europe. Trois piliers constituent ce système : un manuel des règles de base devant être appliquées dans toutes les filiales (les Rules), un outil commun de suivi de chantier (Pégase) et des fiches standards de matérialisation du contrôle budgétaire par chantier. En 2008, 64 missions de contrôle ont été menées sur les divisions Afrique, DOM-TOM et Europe. De plus, 4 missions d'audit des systèmes d'information ont été conduites en Europe de l'Est avec l'assistance de consultants spécialisés.

Entrepose Contracting, en tant que société cotée, établit son propre rapport sur le contrôle interne. De plus, le recrutement d'un responsable de l'audit interne a été lancé fin 2008.

De son côté, **VINCI Energies** a poursuivi les actions entamées lors des exercices précédents ; ainsi, une campagne d'auto-évaluation centrée sur les processus sous-traitance et trésorerie a été réalisée sur tous les centres de profit en activité, soit 748. Par ailleurs, un questionnaire complet d'auto-évaluation (350 questions) a été rempli par les nouvelles entreprises ou celles intégrant un nouveau dirigeant (79 en tout). En outre, en 2008, 97 centres de profit ont fait l'objet d'une revue de contrôle interne.

En 2008, **Eurovia** a procédé à une refonte de son système de management groupe unifiant ainsi l'ensemble des entités en France et à l'international avec une mise en ligne de ce système sur l'intranet début 2009. Le déploiement des méthodes et outils de gestion (Kheops, Ermes) s'est étendu au Canada, à la Slovaquie, à la Pologne, à la Lituanie et à la Roumanie. 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.

L'établissement d'une cartographie des risques s'est étendu à l'ensemble des services de la direction Financière, ce qui a renforcé la sensibilité des acteurs au contrôle interne. Le service d'audit interne du pôle a réalisé 30 missions en 2008 comprenant :

- 15 audits d'agences ou filiales opérationnelles en France ;
- 11 audits d'agences ou filiales opérationnelles à l'étranger ;
- 1 audit de services fonctionnels (centre de services partagés en France) ;
- 3 audits d'acquisition.

VINCI Concessions, qui a connu en 2008 une croissance exceptionnelle du nombre de sociétés gérées, s'est donc attaché à mettre en place pour ces nouvelles filiales l'organisation (délégations de pouvoir et déclinaison des directives générales de l'administrateur-directeur général) ainsi que les procédures de contrôle interne dont, en particulier, le reporting.

Pour les activités de développement, un système de contrôle de gestion rénové a été mis en place.

La mise en œuvre du contrôle interne reste du ressort des sociétés du pôle, ainsi, ASF, Escota et VINCI Park disposent de leurs propres structures dédiées au contrôle interne.

En 2008, une centaine de missions ont été réalisées chez VINCI Park afin de s'assurer du respect des procédures d'exploitation de ses parkings.

Cofiroute a renforcé la sécurité sur les règlements par cartes bancaires. 2 audits ont été réalisés portant d'une part sur les sous-concessionnaires (un tiers des enseignes) et d'autre part sur le suivi de la certification ISO 9001/2000.

ASF a mis en place un responsable de la sécurité du système d'information en charge de l'analyse des risques informatiques avec en particulier, l'établissement d'une cartographie et la mise en œuvre d'un plan d'actions de sécurisation. Une démarche qualité, inspirée des processus Itil (Information Technology Infrastructure Library) est appliquée à tous les processus fonctionnels et opérationnels de la direction de l'Ingénierie et des Systèmes d'information. Des missions d'audit qualité ont également été menées sur le processus achats.

Escota a initié fin 2007 une démarche de maîtrise des risques qui a abouti courant 2008 à l'établissement d'une cartographie des risques majeurs. Les groupes de travail en charge des différents thèmes ont proposé, fin 2008, les plans d'action pour la maîtrise de ces risques. En outre, un poste de responsable des engagements a été créé au sein de la direction Financière et Juridique afin de contrôler la conformité des procédures internes à la réglementation en vigueur en matière de marchés et d'achats en général.

Les missions réalisées en 2008 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 en 2008 le renforcement de son contrôle interne selon deux axes : procédures et nouveau système informatique.

Le logiciel « métier » couvrant l'intégralité de la chaîne de production et de la gestion financière des opérations déployé en 2007 a été étendu au suivi de l'ensemble des opérations de promotion en cours, mettant en œuvre systématiquement les procédures associées et donnant ainsi tout son sens au caractère structurant du logiciel en terme de processus, tant pour les comptables que pour les opérationnels. Par ailleurs, les procédures propres aux services comptables et du contrôle de gestion ont été finalisées comme prévu lors de la réorganisation des services comptables et financiers lancée en 2007.

Les comités d'engagement internes, propres à VINCI Immobilier, ont été renforcés. En particulier, il a été demandé systématiquement à l'occasion de ces comités internes, de présenter des analyses et des études commerciales et juridiques plus approfondies compte tenu de la volatilité des marchés. Les comités internes ont été également plus sélectifs quant aux autorisations données compte tenu de la dégradation des marchés.

5.3 Travaux à effectuer en 2009 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 2009, parmi les axes prioritaires d'améliorations identifiés par l'ensemble des pôles figurent :

- l'établissement d'une cartographie des risques majeurs selon le guide méthodologique élaboré par le holding ;
- la mise en œuvre des plans d'actions faisant suite aux recommandations des audits ou revues des systèmes d'information en 2008 ;
- la poursuite de la formalisation des règles de contrôle interne dans les pôles ou leurs principales entités afin de disposer de référentiels complets, adaptés aux divers métiers ;
- la poursuite du déploiement des outils de gestion communs aux pôles, et notamment dans les filiales étrangères ;
- l'intégration des entités acquises en 2008, c'est-à-dire le déploiement des procédures et moyens communs au Groupe et à 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.

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

- 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.