

Rapport du Président sur le contrôle interne

(Extrait du Rapport annuel - Document de référence 2008)

vivendi

Section 4

Rapport du Président du Conseil de surveillance de Vivendi sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil et sur les procédures de contrôle interne – Exercice 2008

Ce Rapport est présenté à l'Assemblée générale mixte des actionnaires de Vivendi du 30 avril 2009, en application de l'article L. 225-68 du Code de commerce et des recommandations communes de l'AFEP et du MEDEF publiées dans le code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées de décembre 2008. Il a été élaboré avec l'appui de la Direction générale, du Secrétariat général et de la Direction de l'audit interne et des projets spéciaux et a été présenté au Comité d'audit préalablement à son approbation par le Conseil de surveillance du 26 février 2009.

Vivendi fonctionne en forme de société anonyme, à Directoire et Conseil de surveillance depuis 2005, dissociant les pouvoirs de gestion et de contrôle et permettant d'associer pleinement à la direction et à la gestion du groupe les principaux dirigeants des entités opérationnelles.

En outre, tout au long de l'année, dans le cadre d'un processus rigoureux mis en place à travers des Comités de gestion, les principales entités opérationnelles du groupe présentent à l'équipe de Direction pour chacun de leur métier : l'analyse de leur positionnement opérationnel et stratégique, leurs objectifs chiffrés formalisés à travers le budget et le suivi de sa réalisation, leurs plans d'actions et les grands sujets d'actualité.

Le Conseil de surveillance de Vivendi, lors de sa séance du 18 décembre 2008, a examiné les recommandations de l'AFEP et du MEDEF sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux des sociétés cotées et sur proposition du Comité du gouvernement d'entreprise et du Comité des ressources humaines, a décidé de faire application de l'ensemble de ces recommandations. Il a, en outre, constaté que la plupart de ces recommandations avaient déjà été largement anticipées et appliquées par Vivendi.

Le Code consolidé des recommandations de l'AFEP et du MEDEF constitue le code de gouvernement d'entreprise auquel Vivendi se réfère volontairement pour l'élaboration du présent rapport.

4.1. Conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil de surveillance – Gouvernement d'entreprise

Le Conseil de surveillance est actuellement composé de treize membres, dont onze sont indépendants. Cinq de ses membres sont de nationalité étrangère dont quatre citoyens d'un pays membre de l'Union européenne et une citoyenne américaine. Les informations individuelles sur les membres du Conseil de surveillance figurent au chapitre 3, section 3 du Document de référence.

Un règlement intérieur précise les règles encadrant la composition du Conseil de surveillance, afin de garantir l'indépendance de ses décisions ainsi que son rôle et ses pouvoirs en complétant les dispositions légales et statutaires, ainsi que celles déterminant ses relations avec le Directoire et son Président. Il respecte et dépasse les standards européens et nationaux les plus récents du gouvernement d'entreprise.

Outre les prérogatives qu'il tient de la loi et des règlements, le Conseil de surveillance examine et approuve, préalablement à leur mise en œuvre, les opérations significatives, les orientations stratégiques de la société, les acquisitions et cessions de participations et d'actifs d'un montant susceptible de modifier la structure du bilan de la société et en tout état de cause, celles dont le montant est égal ou supérieur à 300 millions d'euros ainsi que les opérations de restructuration interne ayant un impact sur l'organisation des activités du groupe. Le Conseil de surveillance examine et approuve les émissions d'emprunts obligataires classiques au-delà de 500 millions d'euros et l'octroi de cautions, avals et garanties en faveur de tiers d'un montant supérieur à 100 millions d'euros par engagement, ou lorsque le montant cumulé des cautions, avals et garanties octroyés excède un plafond annuel d'un milliard d'euros.

Le Conseil de surveillance de Vivendi s'est réuni six fois au cours de l'année 2008. Le taux moyen de présence aux séances du Conseil de surveillance a été de 95 %.

Le Conseil de surveillance a constitué en son sein quatre comités : le Comité d'audit (quatre réunions en 2008), le Comité stratégique (deux réunions en 2008, dont un séminaire de trois jours), le Comité des ressources humaines (cinq réunions en 2008 dont une réunion commune avec le Comité du gouvernement d'entreprise) et le Comité du gouvernement d'entreprise et des nominations (trois réunions en 2008 dont une réunion commune avec le Comité des ressources humaines). Le bilan des travaux du Conseil de surveillance et de ses comités en 2008 figurent au chapitre 3, section 3 du Document de référence.

Section 4

Rapport du Président du Conseil de surveillance de Vivendi sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil et sur les procédures de contrôle interne – Exercice 2008

4.1.1. L'information du Conseil de surveillance

Les membres du Conseil de surveillance reçoivent les informations appropriées et documents nécessaires à l'accomplissement de leur mission et à la préparation des délibérations. Ils peuvent se faire communiquer préalablement à toute réunion tous les documents complémentaires qu'ils estiment utiles. Le Conseil de surveillance est informé, de manière permanente et par tous moyens, par le Directoire ou son Président, de tout événement et opération significatifs relatifs à la société.

Les membres du Conseil de surveillance disposent de la faculté de rencontrer les membres du Directoire ainsi que les principaux dirigeants de la société après en avoir informé le Président du Conseil de surveillance et celui du Directoire.

Le Directoire présente au Conseil de surveillance un rapport trimestriel d'activité abordant les points suivants : tableau de bord financier ; activités des métiers (résultats financiers, performance commerciale et opérationnelle, événements significatifs) ; stratégie et développement des activités du groupe ; principaux contentieux et litiges du groupe et des métiers ; ressources humaines ; communication et relations investisseurs. En 2008, le Directoire s'est réuni quatorze fois avec un taux de présence de 95 %. Ses travaux, en 2008, figurent à la section 3.1.2.9.

4.1.2. Caractère collégial des délibérations du Conseil de surveillance – Confidentialité des informations – Opérations sur les titres de la société

Le Conseil de surveillance est un organe collégial ; ses délibérations engagent l'ensemble de ses membres.

Les membres du Conseil de surveillance, ainsi que toute personne assistant aux réunions du Conseil de surveillance, sont tenus à une stricte obligation de confidentialité et de réserve s'agissant des informations qui leur sont communiquées par la société, qu'ils reçoivent dans le cadre des délibérations du Conseil et de ses Comités, et des informations présentant un caractère confidentiel ou présentées comme telles par le Président du Conseil de surveillance ou du Directoire.

Vivendi se conforme aux dispositions du Règlement général de l'AMF et aux recommandations de l'AFEP et du MEDEF, c'est ainsi que les opérations d'achat ou de vente de titres de la société, ou d'instruments financiers, sont interdites pendant les périodes comprises entre la date à laquelle les membres du Conseil de surveillance ou du Directoire ont connaissance d'une information précise sur la marche des affaires ou les perspectives, qui, si elle était rendue publique, pourrait avoir une incidence sensible sur le cours et la date à laquelle cette information est rendue publique. En outre, elles sont aussi interdites pendant une période de 30 jours calendaires précédant le jour de la publication des comptes trimestriels, semestriels et annuels de la société et ce jour inclus. Enfin, les opérations de couverture, par achat/vente à découvert d'actions ou par utilisation de tout autre produit dérivé ou de tout autre mécanisme optionnel, sont interdites.

4.1.3. L'évaluation du fonctionnement du Conseil de surveillance

En application de son Règlement intérieur, le Conseil de surveillance procède, tous les trois ans au moins, à l'aide d'un questionnaire et au travers d'entretiens individuels animés par le Secrétaire général à une évaluation formalisée de son fonctionnement sous la direction du Comité du gouvernement d'entreprise. Cette évaluation formalisée a été réalisée en janvier 2009. Il en résulte que le fonctionnement du Conseil de surveillance et le processus de décision au sein de la société ont été jugés satisfaisants et conformes aux meilleurs standards de la gouvernance française et internationale. Quelques dispositions complémentaires seront mises en œuvre.

En outre, chaque année, un point de l'ordre du jour est consacré à une discussion sur le fonctionnement du Conseil de surveillance et du Directoire.

Section 4

Rapport du Président du Conseil de surveillance de Vivendi sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil et sur les procédures de contrôle interne – Exercice 2008

4.1.4. Détermination des rémunérations et avantages accordés aux membres du Directoire

La rémunération des membres du Directoire et des principaux dirigeants de la société est fixée par le Conseil de surveillance après examen et avis du Comité des ressources humaines. Dans ce cadre, le Comité s'appuie sur des études comparatives, menées par des conseils extérieurs et indépendants, des rémunérations des mandataires sociaux d'un panel de sociétés françaises, européennes et internationales présentes dans des secteurs d'activités identiques ou équivalents à ceux de Vivendi et de ses filiales. La rémunération des membres du Directoire se compose d'une part fixe et d'une part variable soumise à des conditions de performance.

Pour 2008, le Conseil de surveillance dans sa séance du 28 février 2008, sur recommandation du Comité des ressources humaines du 27 février 2008, a fixé les montants des rémunérations fixes des membres du Directoire. La part variable, quant à elle, a été déterminée selon les critères suivants : (1) pour les mandataires sociaux et dirigeants du siège : (a) objectifs financiers (67 %) et (b) réalisation des actions prioritaires de la Direction générale (33 %), (2) pour les mandataires sociaux, Présidents ou dirigeants de filiales : (a) objectifs financiers du groupe (15 %), (b) objectifs financiers de leur entité (60 %) et (c) actions prioritaires pour leur entité (25 %). Le détail des rémunérations individuelles des membres du Directoire figure au Chapitre 3, section 3.2.2.2 du Document de référence.

Le Directoire du 26 février 2008, et le Conseil de surveillance du 28 février 2008, ont mis en place un plan d'options de souscription d'actions portant sur 6,3 millions actions soit 0,54 % du capital social et une attribution d'actions de performance portant sur 525 496 actions soit 0,04 % du capital social. L'attribution d'options de souscription d'actions aux membres du Directoire a porté en 2008 sur 1,46 million options soit 23,2 % de l'attribution globale et 0,12 % du capital social. La moitié de ces options est soumise aux mêmes conditions de performance et de modalités quantitatives d'attribution que celles prévues pour les attributions d'actions de performance. L'attribution d'actions de performance aux membres du Directoire a porté en 2008 sur 122 003 actions soit 23,2 % de l'attribution globale et 0,01 % du capital social. Celles consenties au Président du Directoire ont porté respectivement sur 360 000 options, dont 180 000 sous conditions de performance, soit 5,70 % de l'attribution globale et sur 30 000 actions de performance soit 5,70 % de l'attribution globale. Le détail individuel des attributions figure au Chapitre 3, section 3.3.1.1 du Document de référence.

Pour l'attribution 2008, l'acquisition définitive de la moitié du nombre d'options attribué aux membres du Directoire est soumise aux mêmes conditions de performance et de modalités quantitatives d'attributions que celles retenues pour les attributions d'actions de performance.

Les attributions individuelles d'actions de performance pour les membres du Directoire sont arrêtées par le Conseil de surveillance sur proposition du Comité des ressources humaines. En 2008, comme en 2007 et en 2006, elles ont été consenties sous conditions, liées à la performance des indicateurs financiers (résultat net ajusté et cash-flow des opérations du groupe). La totalité des actions est définitivement acquise si la somme pondérée des deux indicateurs financiers correspond à 100 % de la cible ; 50 % des actions sont acquises à l'atteinte de la somme pondérée des deux seuils et aucune action n'est acquise en dessous de la somme pondérée des deux seuils. Le détail individuel des attributions figure au Chapitre 3, section 3.3.2.2 du Document de référence.

Les membres du Directoire bénéficient des régimes de retraite mis en place par la société tels qu'approuvés par l'Assemblée générale mixte du 20 avril 2006 (se reporter au Chapitre 3, section 3.2.3 du Document de référence).

Les informations sur les rémunérations différées et engagements de retraites figurent à la note 25.1 de l'annexe aux états financiers 2008.

En application des recommandations de l'AFEP et du MEDEF d'octobre 2008 sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux des sociétés cotées, le Conseil de surveillance du 26 février 2009, sur propositions conjointes du Comité des ressources humaines et du Comité du gouvernement d'entreprise, a examiné la situation de M. Jean-Bernard Lévy, Président du Directoire.

Le Conseil de surveillance du 26 février 2009 a décidé, sur proposition du Comité des ressources humaines du 25 février 2009, qu'il lui serait attribué, sous réserve du vote favorable de l'Assemblée générale des actionnaires du 30 avril 2009, une

Section 4

Rapport du Président du Conseil de surveillance de Vivendi sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil et sur les procédures de contrôle interne – Exercice 2008

indemnité lors de la cessation de ses fonctions, sauf faute grave, sous conditions de performance, conformément aux recommandations de l'AFEP et du MEDEF. Les autres membres du Directoire ne sont pas concernés par cette disposition.

Cette indemnité repose sur une formule progressive liée à l'ancienneté de l'intéressé. Elle est de six mois plus un mois par année d'ancienneté dans le groupe à compter de 2002. Elle est soumise à la réalisation des conditions de performance minimum suivantes : l'indemnité ne serait pas due si les résultats financiers du groupe (résultat net ajusté et cash-flow des opérations) étaient inférieurs à 2/3 du budget sur deux années consécutives et si la performance du titre Vivendi était inférieure à 2/3 de la moyenne de la performance d'un indice composite (1/3 CAC 40, 1/3 DJ Stoxx Telco et 1/3 DJ Stoxx Media) sur deux années consécutives. Elle ne serait pas due en cas de départ après 62 ans, âge auquel M. Jean-Bernard Lévy pourrait faire valoir ses droits à la retraite, ou s'il quittait la société de sa propre initiative. Cette indemnité serait, par construction, inférieure ou égale à 21 mois.

Le Conseil de surveillance dans sa même séance a également décidé qu'en cas de départ dans les conditions ci-dessus (donnant droit à l'indemnité), l'ensemble des options de souscription d'actions et des actions de performance non acquises à la date de départ serait maintenu, sous réserve de la réalisation des conditions de performance les concernant, et resterait soumis aux règlements de plans les concernant s'agissant de leurs conditions d'acquisition et d'exercice.

4.1.5. Conditions de détention, par les mandataires sociaux et principaux dirigeants, des actions résultant de la levée d'options de souscription d'actions et d'attributions d'actions de performance

En application des dispositions des articles L. 225-185 et L. 225-197-1 du Code de commerce, et comme en 2007, le Conseil de surveillance, lors de sa séance du 28 février 2008, a arrêté pour les membres du Directoire les règles relatives à la conservation d'actions issues des levées d'options de souscription d'actions et d'actions de performance attribuées dans le cadre des plans 2008.

Les membres du Directoire doivent conserver dans un compte nominatif jusqu'à la fin de leur mandat un nombre d'actions issues de l'exercice d'options de souscription d'actions et d'actions de performance attribuées au titre des plans 2007 et 2008 égal à 20 % de la plus-value nette d'acquisition dégagée chaque année, le cas échéant, lors de l'exercice des options de souscription et de la vente des actions de performance.

Disposition particulière propre à Vivendi

En outre, il est requis que les membres du Directoire, depuis le 1^{er} janvier 2007, consacrent chaque année l'équivalent de 50 % de la plus-value nette d'acquisition dégagée lors de l'exercice de leurs options de souscription et/ou de la vente de leurs actions de performance, à la constitution dans un délai de 5 ans d'un patrimoine cible d'actions Vivendi correspondant à 3 ans de rémunération brute (rémunération fixe et bonus cible) pour le Président du Directoire, à 2 ans de rémunération brute pour les membres du Directoire et à un an pour les membres de la Direction générale du siège et des principaux dirigeants opérationnels des filiales.

4.1.6. Modalités relatives à la participation des actionnaires aux Assemblées générales

En application des articles 16 et 17 des statuts, tout actionnaire, quel que soit le nombre d'actions qu'il possède, a le droit, sur justification de son identité et de sa qualité, de participer aux Assemblées générales sous la condition d'un enregistrement comptable des titres au troisième jour ouvré précédant l'Assemblée générale à zéro heure (heure de Paris).

L'inscription ou l'enregistrement comptable des titres dans les comptes de titres aux porteurs tenus par l'intermédiaire habilité est constaté par une attestation de participation délivrée par ce dernier conformément aux dispositions légales et réglementaires.

Chaque actionnaire a autant de voix qu'il possède ou représente d'actions dans toutes les Assemblées d'actionnaires.

Section 4

Rapport du Président du Conseil de surveillance de Vivendi sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil et sur les procédures de contrôle interne – Exercice 2008

4.2. Procédures de contrôle interne et de gestion des risques

Vivendi veille à maintenir les meilleurs standards en matière de contrôle interne et d'information financière. A cet effet, le Comité des procédures d'information et de communication financières se réunit régulièrement. Un Comité des risques présidé par le Président du Directoire a pour mission de renforcer les dispositifs de gestion et de prévention des risques au sein du groupe.

4.2.1. Définition et objectifs du contrôle interne

La société appréhende le contrôle interne comme un ensemble de processus, définis par le Directoire et mis en œuvre par les salariés de Vivendi, visant à assurer l'atteinte des objectifs suivants :

- l'application des instructions et des orientations fixées par le Directoire,
- la conformité aux lois, aux règlements et aux valeurs du groupe,
- la prévention et la maîtrise des risques opérationnels, risques financiers, et risques d'erreur ou de fraude,
- l'optimisation des processus internes en assurant l'efficacité des opérations et l'utilisation efficiente des ressources,
- la qualité et la sincérité de l'information comptable, financière et de gestion.

Afin d'atteindre chacun de ces objectifs, Vivendi a défini et mis en œuvre les principes généraux de contrôle interne qui reposent pour une large part sur le référentiel défini dans le Rapport COSO (*Committee of Sponsoring Organisation of the Treadway Commission*, rapport publié en 1992) ainsi que sur le cadre de référence sur le contrôle interne et les recommandations publiées par l'AMF.

Ces principes reposent sur :

- une politique contribuant au développement de la culture du contrôle interne et des principes d'intégrité,
- l'identification et l'analyse des facteurs de risques susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs du groupe,
- une organisation et des procédures qui tendent à assurer la mise en œuvre des orientations définies par le Directoire,
- l'examen périodique des activités de contrôle et la recherche continue d'axes d'amélioration,
- le processus de diffusion de l'information en matière de contrôle interne.

Toutefois, comme tout système de contrôle, ces principes mis en place ne peuvent fournir une garantie absolue d'élimination ou de maîtrise totale des risques.

4.2.2. Périmètre du contrôle interne

Vivendi est organisé en cinq entités opérationnelles (Activision Blizzard, Universal Music Group, SFR, Maroc Telecom et Groupe Canal+) et fonctions holdings qui doivent mettre en œuvre les orientations définies par le Directoire, incluant les objectifs en matière de contrôle interne. Les dispositifs de contrôle interne propres à chaque entité comprennent à la fois l'application des procédures groupe ainsi que la définition et l'application des procédures spécifiques à chacun des métiers en fonction de leur organisation, de leur culture, des facteurs de risques identifiés ainsi que des spécificités opérationnelles. En tant que société mère, Vivendi veille à l'existence et au caractère adéquat des dispositifs de contrôle interne en particulier pour les procédures comptables et financières mises en œuvre par les entités intégrées globalement dans le périmètre de consolidation.

Activision Blizzard, société américaine dont les titres sont cotés au NASDAQ, dispose par ailleurs d'un dispositif et d'une organisation propres de contrôle interne.

4.2.3. Composantes du contrôle interne

4.2.3.1. Environnement de contrôle

Règles de conduite et d'éthique applicables à tous les collaborateurs

Vivendi veille à prendre en compte toutes les dimensions de sa responsabilité d'entreprise. Vivendi s'est ainsi attaché à définir la Charte des valeurs du groupe incluant notamment la priorité au consommateur, la créativité, l'éthique et la responsabilité sociale.

Section 4

Rapport du Président du Conseil de surveillance de Vivendi sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil et sur les procédures de contrôle interne – Exercice 2008

Il a également été défini un Programme de vigilance incluant les règles d'éthique générales applicables au niveau du groupe à chaque collaborateur quel que soit son niveau hiérarchique et ses fonctions.

Le Programme de vigilance a pour objectif d'informer et de responsabiliser les collaborateurs du groupe dans leurs activités, afin notamment de réduire les risques de responsabilité encourus.

Il établit des règles de conduite reposant sur les principes généraux du droit international (OCDE, OIT, droit communautaire) ainsi que sur les législations nationales (principalement françaises et anglo-saxonnes).

Ces règles générales sont déclinées en aval, par chaque entité opérationnelle sur l'ensemble des territoires où le groupe est présent afin d'y intégrer les spécificités des activités des filiales ainsi que les particularités des législations locales. Chaque entité opérationnelle a ainsi mis en place un code d'éthique additionnel.

Lors de sa séance du 16 mars 2004, le Conseil d'administration de Vivendi a, sur proposition du Comité d'audit, adopté un code d'éthique financière. Ce code a été maintenu lors du changement de la structure de direction de la société. Il s'applique aux principaux dirigeants de Vivendi chargés de la communication et des informations financières et comptables.

L'enjeu du Programme de vigilance est double :

- sensibiliser les collaborateurs du groupe et leur donner un outil de référence fixant les repères susceptibles de les aider, le cas échéant, à déterminer leur ligne de conduite,
- réduire les risques de mise en cause des responsabilités civiles et pénales des collaborateurs et des sociétés du groupe.

La mise en œuvre du Programme de vigilance répond :

- aux nouvelles normes nationales et internationales qui conduisent les entreprises à rendre compte de la manière dont elles assument leur responsabilité économique et sociale,
- à l'émergence de nouveaux critères de notation visant à évaluer les politiques que les entreprises mettent en œuvre pour assumer ces responsabilités.

La cohérence de l'ensemble est garantie par les équipes juridiques et le Compliance Officer des principales unités opérationnelles coordonnées par le Secrétaire général du siège. Un Rapport annuel d'activité, établi par le Secrétariat général de Vivendi, est remis au Comité d'audit, qui en rend compte au Conseil de surveillance.

En 2008, Vivendi a par ailleurs procédé à la mise à jour de la charte sur la protection des données et des contenus. Cette charte définit les engagements du groupe vis-à-vis de ses clients en matière de protection des données personnelles collectées dans le cadre de ses activités.

Responsabilisation et engagement de la Direction générale de chaque entité opérationnelle

Le Président et le Directeur financier de chacune des cinq entités opérationnelles établissent semestriellement une lettre de représentation attestant du respect des procédures de contrôle interne relatives à la préparation des états financiers et des éléments d'informations financières et sectorielles.

Délégations de pouvoir

L'attribution de délégations de pouvoir opérationnelles, ponctuelles ou récurrentes, relève de la mission de la Direction générale de Vivendi et des directions générales de chacune des entités opérationnelles. Ces délégations de pouvoir sont mises à jour et formalisées régulièrement en fonction de l'évolution du rôle et des responsabilités des délégataires.

Ressources dédiées à la définition des procédures de contrôle interne

Vivendi et chaque entité opérationnelle ont constitué une équipe en charge de la définition des procédures de contrôle interne.

Section 4

Rapport du Président du Conseil de surveillance de Vivendi sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil et sur les procédures de contrôle interne – Exercice 2008

4.2.3.2. Suivi et gestion des risques

L'identification et la revue des dispositifs de gestion des risques au sein des métiers susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs du groupe sont de la compétence du Comité des risques de Vivendi. Il est présidé par le Président du Directoire et comprend à titre de membres permanents, le Directeur financier, le Secrétaire général et le Directeur de l'audit interne. Les entités opérationnelles sont invitées en fonction des thèmes couverts par l'ordre du jour. Le Comité fait part de ses principales conclusions et recommandations au Comité d'audit du Conseil de surveillance de Vivendi.

Le Comité des risques de Vivendi a pour mission de faire des recommandations au Directoire dans les domaines suivants :

- l'identification et l'évaluation des risques pouvant découler d'activités menées au sein du groupe Vivendi tels que les risques en matière sociale et environnementale, les risques en matière de conformité aux lois et règlements, les risques en matière d'éthique, de concurrence et de conflits d'intérêts, les risques liés à la sécurité des systèmes d'information,
- l'examen de l'adéquation de la couverture des risques et le niveau de risque résiduel,
- l'examen des risques assurables et du programme d'assurances,
- le recensement des facteurs de risques et les déclarations prospectives figurant dans les documents publiés par le groupe.

L'appréciation des risques au niveau groupe est fondée sur une approche qualitative et quantitative qui tient compte de la contribution de chaque entité opérationnelle aux principaux indicateurs financiers du groupe.

Ce comité s'est réuni trois fois en 2008 et une fois en février 2009. Les principaux thèmes abordés incluent :

- les dispositifs de suivi et de prévention du risque éventuel sur la santé des ondes électromagnétiques,
- la revue des dispositifs de veille sur les risques technologiques et réglementaires au niveau du groupe avec un développement spécifique sur les dispositifs en place au sein de Groupe Canal+ et de SFR,
- l'analyse de l'impact de la crise mondiale sur les financements et les engagements de retraite du groupe,
- l'analyse du risque d'impayés au sein de chacun des métiers et la prise en compte de l'évolution de l'environnement économique sur ce risque dans les prévisions pour 2009,
- les réglementations juridiques et l'approche marketing relatives à la protection des données personnelles du groupe,
- la présentation des principaux enjeux en matière de développement durable,
- la revue du programme d'assurances Vivendi.

Les principaux risques auxquels la société doit faire face sont décrits dans le Document de référence au chapitre 2, dans la section relative aux facteurs de risques et au chapitre 4, note 24, aux états financiers pour la gestion des risques de marché et instruments financiers dérivés.

Les risques opérationnels sont gérés pour l'essentiel au niveau des entités opérationnelles mettant ainsi en œuvre une gestion des risques adaptée à leurs activités spécifiques (ex. : risque de non-respect des droits de propriété intellectuelle pour les activités dans la musique, risque de piratage et de contrefaçon pour les activités de films cinématographiques et de la musique).

La prévention et la gestion des risques en matière d'éthique, de concurrence et de conflits d'intérêts est assurée par le Secrétariat général de Vivendi.

La gestion des risques financiers (risques financiers de liquidité, de taux et de change) est assurée par la Direction des financements et de la trésorerie de Vivendi à travers une organisation centralisée au siège.

La politique de couverture des risques assurables (risque de dommage et de perte d'exploitation à la suite d'un sinistre, risque sur la responsabilité civile) est suivie par le département Gestion des risques de Vivendi en relation avec la Direction financière et la Direction juridique. Les programmes de couverture en place sont décrits dans le Document de référence au chapitre 2.

Le Comité des risques favorise l'échange des meilleures pratiques au sein du groupe en matière de prévention et de gestion des risques et apporte un soutien aux filiales dans leurs actions d'amélioration permanente.

Section 4

Rapport du Président du Conseil de surveillance de Vivendi sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil et sur les procédures de contrôle interne – Exercice 2008

4.2.3.3. Activités de contrôle

Les activités de contrôles sont réalisées en premier lieu par les collaborateurs des directions fonctionnelles et opérationnelles sur la base des référentiels de procédures existants.

Les organes suivants assurent le contrôle du dispositif de contrôle interne mis en œuvre sous la responsabilité du Directoire de Vivendi :

Le Comité d'audit

Il est composé de membres indépendants du Conseil de surveillance. Dans le cadre de ses attributions, le Comité d'audit prépare les décisions du Conseil de surveillance, lui fait des recommandations ou émet des avis sur un ensemble de domaines comprenant notamment :

- l'examen avant leur présentation au Conseil de surveillance des comptes consolidés annuels et semestriels ainsi que les comptes annuels de Vivendi SA préparés par le Directoire,
- l'examen de la trésorerie de la société et des alertes éventuelles,
- les méthodes et principes comptables, le périmètre de consolidation de la société, les risques et engagements hors bilan de la société,
- la cohérence et l'efficacité du dispositif de contrôle interne, l'examen du présent Rapport,
- l'examen des dysfonctionnements graves de procédures et le cas échéant, examen des cas de corruption,
- l'examen du respect des règles de bonne conduite en matière de concurrence et d'éthique,
- l'examen du bilan annuel du Programme de vigilance, proposition de toute mesure de nature à en améliorer l'efficacité et le cas échéant formulation d'un avis sur ce bilan,
- l'examen de l'évaluation des risques opérationnels et financiers et de leur couverture,
- le choix et la rémunération des Commissaires aux comptes.

Un compte-rendu est systématiquement effectué par son Président aux membres du Conseil de surveillance de Vivendi.

Vivendi assure la présidence des Comités d'audit de ses filiales, SFR, Maroc Telecom et Canal+ France.

Le Comité d'audit de Vivendi s'est réuni quatre fois en 2008. Durant ces réunions, il a notamment été amené à examiner le rapport financier annuel et semestriel et les états financiers consolidés de l'exercice 2007 et du premier semestre 2008, le rapport du Président du Conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise et sur les procédures de contrôle interne, la situation financière du groupe et sa situation d'endettement et de liquidité, le budget d'honoraires des Commissaires aux comptes, l'impact des opérations d'Activision Blizzard et de Neuf Cegetel sur les comptes consolidés, la sécurité informatique des données personnelles des abonnés et des clients, plus particulièrement au sein de SFR, Groupe Canal+ et Maroc Telecom, le bilan annuel du Programme de Vigilance, le plan d'audit annuel 2009 incluant notamment les missions relatives à l'activité issue de Neuf Cegetel et Activision Blizzard, la synthèse des travaux de l'audit interne, ainsi que les travaux effectués par le Comité des risques.

La Direction de l'audit interne et des projets spéciaux

La Direction de l'audit interne (18 auditeurs pour l'audit financier et ressources externes pour l'audit informatique) est rattachée au Président du Directoire et a pour vocation d'évaluer de manière indépendante la qualité du contrôle interne à chacun des niveaux de l'organisation. Son fonctionnement est régi par une charte, approuvée par le Comité d'audit.

La Direction de l'audit interne de SFR (12 auditeurs dont 4 issus de Neuf Cegetel), celle de Canal+ France (4 auditeurs), celle d'Activision Blizzard (6 auditeurs) et la Direction de l'audit financier de Maroc Telecom (8 auditeurs), renforcent actuellement les ressources dédiées au contrôle interne. Dans le cadre de ses activités, le groupe peut être confronté à des fraudes qui sont systématiquement portées à l'attention du Comité d'audit et qui peuvent faire l'objet de missions d'investigations spécifiques suivies, le cas échéant, de sanctions. Le plan d'audit annuel prévoit systématiquement la réalisation de missions conjointes entre les équipes d'audit des métiers et l'équipe d'audit Vivendi.

L'appréciation de l'efficacité du processus de contrôle interne est réalisée de façon indépendante par les équipes d'audit interne en fonction d'un plan annuel, approuvé par le Président du Directoire, la Direction financière et le Secrétariat général du groupe et présenté au Comité d'audit. Ce plan résulte, d'une part, d'une analyse indépendante des risques opérationnels,

Section 4

Rapport du Président du Conseil de surveillance de Vivendi sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil et sur les procédures de contrôle interne – Exercice 2008

informatiques et financiers par chaque entité opérationnelle et, d'autre part, d'une consultation de la Direction générale de chaque entité. Les travaux d'audit font l'objet de rapports adressés à la Direction générale de Vivendi, aux directions opérationnelles et fonctionnelles ainsi qu'à leur hiérarchie. Une synthèse des principaux rapports est présentée à chaque réunion du Comité d'audit, qui entend également les éventuelles observations des Commissaires aux comptes du groupe. Des audits de suivi sont réalisés généralement dans un délai de douze mois, afin de s'assurer de la mise en œuvre des plans d'action et des correctifs préconisés.

Questionnaires d'autoévaluation

Des questionnaires d'autoévaluation sur le contrôle interne d'environ quarante questions et reprenant les cinq principales composantes du contrôle interne définies par le rapport COSO (« *Committee of sponsoring organisations of the treadway Commissions* », rapport publié en 1992) ont été adressés conjointement en décembre 2008 par le Secrétariat général et la Direction de l'audit interne. Ces questionnaires qui sont adressés depuis 2006 à l'ensemble des métiers (et couvrant cette année à Activision Blizzard et Neuf Cegetel) portent notamment sur :

- l'éthique et les ressources humaines : l'existence et la diffusion d'un code d'éthique spécifique, les procédures de vérification à l'embauche, les procédures de remontée des exceptions au programme de vigilance, les dispositifs de protection des données personnelles,
- le reporting financier : la diffusion des procédures groupe et en particulier des procédures comptables, la remontée systématique à l'équipe de la consolidation et du reporting financier Vivendi des traitements comptables particuliers,
- l'organisation : la mise à jour régulière des délégations de pouvoir et revue des principes de séparation de tâches, les procédures d'évaluation et de suivi des risques au niveau des métiers, l'existence et mise à jour d'un plan de sauvegarde et de continuité,
- les technologies de l'information : procédures de sécurité informatique et de sauvegarde régulière des données,
- les activités de contrôle et de suivi : description des ressources allouées au contrôle interne, processus de clôture, suivi budgétaire.

Aucun plan d'action majeur n'a été reporté. Un certain nombre d'initiatives ont par ailleurs été mises en avant tel que : la poursuite de l'adaptation de l'environnement de contrôle des entités entrées dans le groupe au cours de l'exercice, la mise en conformité de Blizzard aux procédures de conformité SOX d'Activision, l'intégration de nouveaux systèmes d'information critiques dans le Plan de reprise d'activité, la formalisation de la procédure de remontée des cas de fraudes, l'existence d'un comité en charge de la revue des conflits d'intérêts, un renforcement dans l'ensemble des métiers des dispositifs de protection des données personnelles collectées.

Les réponses apportées à ces questionnaires ont été revues par un comité dédié au sein du Comité des procédures d'information et de communication financières du groupe. La documentation des réponses apportées et des conclusions ont été par ailleurs revues par les équipes des Commissaires aux comptes au sein des entités opérationnelles.

Comité des procédures d'information et de communication financières

Ce Comité assiste le Président du Directoire et le Directeur financier dans leur mission visant à s'assurer que Vivendi remplit ses obligations en matière de diffusion de l'information auprès des investisseurs, du public et des autorités réglementaires et de marchés en France. Il est présidé par le Secrétaire général et est composé de représentants de toutes les directions fonctionnelles du siège. Douze réunions ont été tenues sur l'année 2008.

La diffusion d'informations incluses dans le champ de compétence du Comité comprend les documents d'information périodiques diffusés aux investisseurs et aux marchés financiers en application des règlements du marché financier français, les communiqués de presse relatifs aux résultats trimestriels et les documents de présentation aux investisseurs et analystes financiers.

4.2.3.4. Information et communication

Les valeurs du groupe, le Programme de vigilance et la charte sur la protection des données et des contenus sont accessibles aux collaborateurs et au public sur le site Internet www.vivendi.com.

Les procédures groupe concourant à l'établissement de l'information financière et comptable font l'objet de mises à jour a minima annuelles et figurent en français et en anglais sur le site Intranet groupe. Ces procédures qui doivent être appliquées par les entités opérationnelles et les fonctions holdings incluent : les principes comptables et le plan de comptes IFRS du

Section 4

Rapport du Président du Conseil de surveillance de Vivendi sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil et sur les procédures de contrôle interne – Exercice 2008

groupe Vivendi, les principes et procédures applicables pour les opérations de la trésorerie (relations bancaires, change, financement/placement), les procédures applicables pour les opérations d'investissement, les cessions d'actifs, les

opérations de financement à court et long terme, le suivi des contentieux, le suivi des cautions, avals et garanties, et les règles d'autorisations préalables pour l'autorisation des missions réalisées par les Commissaires aux comptes de Vivendi SA.

Les normes IFRS (*International Financial Reporting Standards*) et les interprétations IFRIC (*International Financial Reporting Interpretations Committee*) adoptées dans l'Union Européenne et obligatoires au 31 décembre 2008, ou appliquées de façon optionnelle par anticipation, et qui ne présentent, dans les états financiers de l'exercice 2008, aucune différence avec les normes comptables publiées par l'IASB (*International Accounting Standards Board*), et les supports de formation à l'application des normes IFRS au sein du groupe sont mis en ligne et rendus accessibles à tous les salariés.

Le Secrétaire général, Président du Comité des procédures d'information et de communication financières, et le Directeur financier, conjointement, informent régulièrement les directeurs financiers et les équipes en charge des procédures et du contrôle interne sur les grandes étapes de la démarche groupe et sur les objectifs attendus en matière de contrôle interne. Des campagnes de sensibilisation sont également effectuées par la Direction générale et la Direction financière de certaines entités opérationnelles.

4.2.3.5. Pilotage du contrôle interne

Le pilotage du processus de contrôle interne est une des responsabilités du Directoire, de la Direction générale de Vivendi et de la Direction générale de chacune des cinq entités opérationnelles.

La démarche de formalisation et d'appréciation du contrôle interne est menée par les équipes dédiées au sein de chaque entité opérationnelle. Ces dernières rapportent sur l'avancement et les plans d'actions identifiés à un Comité de pilotage rapportant lui-même à la Direction générale de chaque entité opérationnelle.

Les travaux de revue et d'appréciation du contrôle interne menés par les Commissaires aux comptes font l'objet d'une présentation détaillée auprès des Directions générales des entités opérationnelles concernées. La synthèse des conclusions est présentée au Comité d'audit.

4.2.4. Processus clés pour l'information comptable et financière

Les processus présentés ci-après contribuent au renforcement du contrôle interne relatif au traitement de l'information comptable et financière publiée par Vivendi. Le contenu du guide d'application des procédures de contrôle interne relatives à l'information financière inclus dans le référentiel de contrôle interne publié par l'AMF a été pris en compte pour la mise à jour de ces procédures.

- *Consolidation et Rapports financiers* : les comptes consolidés du groupe et son reporting financier sont élaborés selon les normes comptables internationales (IFRS) à partir des données comptables élaborées sous la responsabilité des dirigeants des entités opérationnelles. Les normes IFRS et interprétations IFRIC utilisées sont celles adoptées dans l'Union Européenne et obligatoires au 31 décembre 2008, ou appliquées de façon optionnelle par anticipation, et qui ne présentent, dans les états financiers consolidés de l'exercice 2008, aucune différence avec les normes comptables publiées par l'IASB. Les principaux sujets touchant au Rapport financier font l'objet de procédures spécifiques. Celles-ci incluent notamment le test de perte de valeur des actifs détenus par la société au cours du quatrième trimestre de chaque exercice, l'appréciation du risque financier de liquidité, la valorisation des avantages accordés aux salariés, les impôts et taxes (cf. *infra*) et les engagements non enregistrés au bilan. Les comptes consolidés sont arrêtés trimestriellement par le Directoire. Les comptes semestriels et annuels sont examinés par le Conseil de surveillance après avis de son Comité d'audit. Les comptes du groupe sont publiés trimestriellement. Ils font l'objet d'un audit annuel et d'une revue limitée semestrielle par les Commissaires aux comptes du groupe, tels que prévus par les obligations légales.
- *Budget, contrôle de gestion* : chaque entité opérationnelle présente annuellement à la Direction générale du groupe sa stratégie et le budget annuel de l'année suivante. Après validation par le Directoire, une synthèse est ensuite présentée au Conseil de surveillance. Des objectifs quantitatifs et qualitatifs, servant de base à l'évaluation de leur performance,

Section 4

Rapport du Président du Conseil de surveillance de Vivendi sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil et sur les procédures de contrôle interne – Exercice 2008

sont ensuite assignés aux dirigeants des entités opérationnelles, dans le cadre des actions prioritaires qui font l'objet d'un suivi mensuel et d'une évaluation annuelle. Un processus de réactualisation du budget est effectué trois fois par an et fait l'objet d'un reporting spécifique.

- *Investissements/cessions* : toutes les opérations d'investissement et de cession d'un montant supérieur à 15 millions d'euros, sont soumises à une autorisation préalable du Comité d'investissement présidé par le Président du Directoire. Cette procédure s'applique à toutes les opérations en capital (prises de participation, lancement de nouvelles activités) ainsi qu'à tout autre engagement financier (achat de droits, contrat immobilier...) lorsqu'il n'a pas été prévu au budget annuel. Le Comité d'investissement se réunit aussi souvent que nécessaire, l'instruction des dossiers et la préparation des comptes-rendus sont assurés par la Direction de la stratégie et du développement du siège. Le Président du Comité veille à la bonne coordination avec le ou les métiers concernés ainsi qu'à la présence de la Direction financière lors de chaque réunion. Toute opération d'un montant supérieur à 100 millions et 300 millions d'euros fait, respectivement, l'objet d'une autorisation préalable par le Directoire, et le Conseil de surveillance, en application des dispositions prévues dans leurs Règlements intérieurs. Dans le cas particulier d'Activision Blizzard, pour lequel les règles de gouvernance sont définies dans les « *by laws* », toute décision d'investissement d'un montant supérieur à 30 millions de dollars non prévue au budget doit être approuvée par son Conseil d'administration, composé d'une majorité de membres désignés par Vivendi.
- *Suivi des opérations d'investissement* : dans le cadre du suivi régulier de la création de valeur, le Directoire de Vivendi a renforcé le processus d'analyse « *ex post* » d'intégration des opérations d'acquisition, qui complète le suivi budgétaire et le reporting financier trimestriels. Cette analyse se décline en deux temps pour tenir compte à la fois de l'intégration progressive des sociétés acquises au sein des entités opérationnelles et de l'impact des évolutions de marché depuis la date d'acquisition. Elle a pour objectif de valider la mise en place des dispositifs de contrôle et la réalisation des plans d'affaires concourant à la création de valeur attendue. Les conclusions sont revues par l'audit interne de Vivendi et présentées à la Direction générale de Vivendi et au Directoire dans le cas de plans d'action majeurs. Le second volet repose sur l'analyse de la performance financière attendue. Une synthèse est présentée au Directoire par l'audit interne de Vivendi de manière semestrielle.
- *Suivi des engagements financiers* : les entités opérationnelles font trimestriellement l'inventaire des engagements donnés et reçus dans le cadre du processus de reporting financier. Ces engagements sont présentés par les responsables financiers et juridiques des entités opérationnelles lors de réunions avec la Direction du groupe dans le cadre du processus de clôture des comptes annuels.
- *Cautions, avals et garanties* : en application des dispositions statutaires et du Règlement intérieur du Conseil de surveillance, l'octroi de cautions, avals, et garanties par Vivendi envers ses filiales est soumis au seuil d'approbation préalable dans les doubles limites suivantes :
 - Tout engagement inférieur à 100 millions d'euros dans une enveloppe d'un milliard d'euros d'engagements en cumul est soumis à l'approbation du Directoire, avec faculté de subdéléguer. L'engagement correspondant est délivré sous la double signature du Directeur financier et du Secrétaire général,
 - Tout engagement supérieur à 100 millions d'euros et dès lors que le montant des engagements excède un milliard d'euros en cumul est soumis à l'approbation du Conseil de surveillance. L'engagement correspondant est délivré sous la signature du Président du Directoire.
- *Trésorerie, financements et liquidité* : la gestion des flux de trésorerie et les opérations de couverture (change, taux) sont centralisées par Vivendi au moyen de « *hubs* » de trésorerie. Un suivi des positions de liquidité groupe, par entité opérationnelle, ainsi que de l'exposition au risque de taux et risque de change, est effectué de manière bimensuelle par un Comité financier. Les activités de financements à court et long termes sont principalement effectuées au siège, et font l'objet d'un accord préalable du Directoire et du Conseil de surveillance conformément aux dispositions de leurs Règlements intérieurs. Depuis la fusion de Vivendi Games et d'Activision en juillet 2008, un contrat de gestion de trésorerie précise les prestations réalisées par Vivendi SA d'ordre et pour compte d'Activision Blizzard et sous la responsabilité d'Activision Blizzard.
- *Impôts et taxes* : la validation de l'impôt courant, de l'impôt différé, de l'impôt payé ainsi que le calcul du taux effectif d'impôt, sont effectués par la Direction fiscale du groupe, en collaboration avec la Direction de la consolidation et du reporting financier. A cette fin, un reporting centralisé est mis en place sur chaque entité opérationnelle du groupe.

Section 4

Rapport du Président du Conseil de surveillance de Vivendi sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil et sur les procédures de contrôle interne – Exercice 2008

En outre, dans le cadre du régime du bénéfice mondial consolidé (BMC), une collecte exhaustive des comptes sociaux a été organisée pour assurer le passage du résultat comptable local au résultat fiscal conforme à la législation fiscale française. Le calcul et la comptabilisation du produit dégagé par le régime du BMC font l'objet d'un suivi trimestriel. La Direction fiscale assure par ailleurs une activité de conseil au profit des filiales, à l'exception des sociétés membres au sein du groupe Activision Blizzard et assure la défense des intérêts fiscaux de ces entités devant les administrations fiscales locales.

- *Contentieux* s principaux contentieux sont suivis directement ou coordonnés par le Secrétariat général et la Direction juridique. L'élaboration du rapport sur les contentieux de Vivendi et de ses entités opérationnelles est assurée par le Secrétariat général et la Direction juridique du groupe en liaison avec les secrétaires généraux et les directeurs juridiques des principales entités opérationnelles. Un état de synthèse est communiqué mensuellement au Directoire. Un tableau de bord des litiges et contentieux en cours est mis à jour pour chaque clôture trimestrielle sur la base du suivi communiqué par chaque entité opérationnelle, une synthèse en est faite dans le Rapport trimestriel d'activité du Directoire au Conseil de surveillance. Par ailleurs, le Conseil de surveillance et le Directoire sont tenus informés à tout moment par le Secrétaire général de l'avancement des principaux contentieux.

4.3. Perspectives

En 2009, Vivendi entend poursuivre sa démarche d'accompagnement et de responsabilisation des entités opérationnelles en matière de contrôle interne, notamment pour les entités entrées nouvellement dans le groupe.

Paris, le 26 février 2009
Jean-René Fourtou
Président du Conseil de surveillance