

Rapport du Président du Conseil de surveillance de Vivendi sur le Gouvernement d'entreprise, le contrôle interne et la gestion des risques

(Extrait du Rapport annuel - Document de référence 2013)

vivendi

SECTION 4 Rapport du Président du Conseil de surveillance de Vivendi sur le gouvernement d'entreprise, le contrôle interne et la gestion des risques – exercice 2013

Le présent rapport est présenté à l'Assemblée générale des actionnaires de Vivendi du 24 juin 2014, en application de l'article L. 225-68 du Code de commerce. Il a été élaboré avec l'appui de la Direction générale, de la Direction juridique et de la Direction de l'audit interne et des projets spéciaux. Il a été présenté au Comité d'audit préalablement à son approbation par le Conseil de surveillance du 21 février 2014, conformément aux recommandations du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées de l'AFEP et du MEDEF (ci-après le Code AFEP/MEDEF).

Vivendi est une société anonyme à Directoire et Conseil de surveillance depuis 2005, dissociant les pouvoirs de gestion et de contrôle.

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.

4.1. Gouvernement d'entreprise

4.1.1. Conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil de surveillance

Le Conseil de surveillance s'est réuni onze fois en 2013. Le taux d'assiduité aux séances du Conseil de surveillance a été de 85 %. Le Directoire s'est réuni dix-sept fois en 2013. Le taux d'assiduité aux séances du Directoire a été de 100 %.

La composition, les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil de surveillance et de ses Comités figurent au chapitre 3, sections 3.1.1.2. à 3.1.1.13. du Document de référence.

4.1.2. Appréciation de la gouvernance par les agences spécialisées, en 2013

En 2013, Vivendi a de nouveau été classée première des entreprises européennes du secteur des médias par l'agence de notation extra-financière Vigeo qui a salué les performances de sa politique RSE. Le groupe a également renouvelé son intégration dans les principaux indices ISR (Investissement socialement responsable) : l'indice ASPI Eurozone et les indices NYSE Euronext Vigeo World 120, Europe 120 et France 20 (Vigeo), les ECPI Ethical Indexes (E-capital Partners), le FTSE4Good Global (FTSE), ainsi que dans le registre d'investissement Ethibel Excellence (Ethibel). Vivendi est recensé dans la liste

Global 100 des entreprises les plus responsables dans le monde et se situe toujours à la 4^e place parmi les entreprises françaises, comme cela a été confirmé à l'ouverture du Forum économique mondial de Davos le 22 janvier 2014. En outre, le groupe bénéficie depuis 2011 du statut « *Corporate Responsibility Prime* » attribué par l'agence Oekom.

Par ailleurs, Vivendi figure au 3^e rang du classement des sociétés du CAC 40 dressé par Vigeo quant à leur prise en compte des « Droits de l'enfant et principes régissant les entreprises » établis, en 2012, par l'Unicef, le Pacte mondial des Nations unies et l'ONG *Save the Children*.

4.1.3. Détermination des rémunérations et avantages différés accordés aux membres du Directoire et à son Président

Le Conseil de surveillance a décidé, sur proposition du Comité de gouvernance et de nomination et du Comité des ressources humaines, de faire application des recommandations du Code AFEP/MEDEF relatives à la rémunération des dirigeants mandataires sociaux des sociétés cotées.

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. Le Comité s'appuie sur

des études comparatives, menées par des Conseils extérieurs et indépendants, selon 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.

Depuis 2010, le Conseil de surveillance de Vivendi a intégré des critères de responsabilité sociétale et de développement durable dans

la rémunération des membres du Directoire et des principaux dirigeants du groupe. Des critères pertinents, mesurables et vérifiables sont définis pour chaque métier relevant du savoir-faire et du positionnement de chacun d'entre eux. Il s'agit à ce titre de mesurer, dans le calcul du bonus des personnes concernées, leur contribution individuelle aux enjeux stratégiques pour le groupe, tels que l'accompagnement de la Jeunesse dans ses pratiques médiatiques et culturelles, la promotion de la diversité culturelle ou la réduction de la fracture numérique.

L'ensemble des principes et règles arrêtés par le Conseil de surveillance sur la rémunération et les avantages différés des membres du Directoire et son Président et des mandataires sociaux des principales filiales du groupe figurent au chapitre 3, sections 3.3. et 3.4. du Document de référence.

Les dispositions relatives aux critères de performance qui conditionnent l'acquisition des actions de performance figurent, quant à elles, à la section 3.4.2. du chapitre 3 du Document de référence.

4.1.4. Conditions de détention, par les mandataires sociaux et principaux dirigeants, des actions Vivendi

Ces conditions figurent au chapitre 3, section 3.4.8. et 3.4.9. du Document de référence.

En outre, depuis le 1^{er} janvier 2007, le Président du Directoire, les membres du Directoire, de la Direction générale et les principaux dirigeants de filiales doivent constituer un patrimoine cible d'actions

Vivendi correspondant respectivement à 3 ans, 2 ans et 1 an de rémunération brute (rémunération fixe et bonus cible), qu'ils doivent conserver pendant toute la durée de leurs fonctions. En février 2014, le Conseil de surveillance a fait un point sur l'application de ce dispositif et a constaté sa bonne mise en œuvre.

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

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

Les modalités relatives à la participation des actionnaires aux Assemblées générales figurent au chapitre 3, section 2.1.4.

4.2. Politique de Vivendi en matière d'égalité professionnelle

Le Conseil de surveillance, dans sa séance du 11 décembre 2013, a fait un point sur la mixité au sein du groupe après présentation des travaux du Comité des ressources humaines sur ce sujet.

En 2013, le taux d'emploi de femmes dans le groupe est de 38 % (37 % en 2012). La part de femmes « cadres » est de 37 %, en ligne avec leur taux d'emploi.

En octobre 2013, Vivendi a participé à l'étude, menée auprès des entreprises inscrites au SBF 120, sur la féminisation des instances dirigeantes, réalisée par *Ethics & Board*, observatoire international de la gouvernance des sociétés cotées. Cette étude était réalisée sous le parrainage du ministère des Droits des Femmes. Vivendi se classe globalement en 38^e position, en 4^e position concernant la parité hommes / femmes au sein du Conseil de surveillance avec 38 % de femmes (5 femmes sur 13 membres) et en 56^e position pour la féminisation des dirigeants au sein du groupe.

Afin de renforcer la mixité au sein du groupe, le Conseil de surveillance, dès le 14 décembre 2011, avait approuvé la mise en œuvre d'une double action de *mentoring* et de *networking*. Un point d'étape a été réalisé et présenté au Conseil de surveillance le 13 décembre 2012 et le 11 décembre 2013.

Le réseau « Andiamo », lancé en 2012, a poursuivi ses activités en 2013 : rencontres à l'occasion de réunions dédiées et ateliers de développement personnel. Ces activités permettent aux femmes du réseau de s'inspirer auprès de personnalités « rôles modèles » ou d'apprendre et de partager auprès de chercheurs, coaches, consultants sur des thèmes en lien avec la position de leader. Le réseau compte maintenant une trentaine de membres, exclusivement composé de femmes ayant le même positionnement hiérarchique.

En 2013, l'action de *mentoring* a été lancée auprès de 12 femmes du réseau Andiamo. Ce programme a été porté par les plus hautes instances du groupe puisque 12 des principaux dirigeants ont accepté d'être mentors. Il a pour ambition de promouvoir et de développer un vivier de futurs dirigeants, de favoriser la mixité et de proposer un nouveau style de leadership, dans l'équilibre de l'efficacité, de la performance, dans la coopération et le lien. Ce programme a été construit sous forme d'un véritable parcours sur une année, articulé autour de trois démarches pédagogiques : le mentor pour le conseil, l'inspiration, la transmission ; le coaching individuel pour l'émergence de nouveaux potentiels individuels et les ateliers de co-développement pour l'intelligence collective et relationnelle. Les participantes ont vivement remercié le Conseil de surveillance et le Directoire pour cette initiative qui leur a permis de les faire évoluer dans leur position de leader et de trouver un nouvel équilibre personnel et professionnel.

4.3. Procédures de contrôle interne

Vivendi veille à maintenir les meilleurs standards en matière de contrôle interne et d'information financière. A cet effet, un Comité des procédures d'information et de communication financières se réunit régulièrement (cinq fois en 2013).

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 Directeur juridique et se compose de représentants de toutes les directions fonctionnelles du siège.

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.

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. Il s'est réuni deux fois en 2013.

Les attributions et les activités de ces deux comités, en 2013, figurent au chapitre 3, sections 3.7 et 3.8 du Document de référence.

4.3.1. 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 et dont les buts sont :

- ▶▶ la conformité aux lois, aux règlements et aux valeurs du groupe ;
- ▶▶ l'application des instructions et des orientations fixées par le Directoire ;
- ▶▶ 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 correcte 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*) 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, les principes mis en place ne peuvent fournir une garantie absolue d'élimination ou de maîtrise totale des risques.

4.3.2. Périmètre du contrôle interne

Vivendi est organisé en cinq entités opérationnelles (Groupe Canal+, Universal Music Group, GVT, SFR et Maroc Telecom) et une holding qui doivent toutes 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, de leurs facteurs de risques et de leur spécificité opérationnelle. En tant que société mère, Vivendi veille à l'existence et à l'adéquation 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.

4.3.3. Composantes du contrôle interne

■ 4.3.3.1. 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 qui inclut notamment la priorité au consommateur, la créativité, l'éthique, la diversité culturelle, la responsabilité sociale et sociétale. Vivendi est signataire du Pacte mondial des Nations unies.

Il existe également un Programme de vigilance incluant les règles d'éthique générales qui s'imposent à chaque collaborateur du groupe quel que soit son niveau hiérarchique et ses fonctions. Ces règles, accessibles sur le site www.vivendi.com, déclinent les points suivants : droits des salariés, intégrité et protection de l'information et des données personnelles, prévention des conflits d'intérêts, éthique commerciale et éthique financière, protection des biens et ressources appartenant au groupe, respect de l'environnement, responsabilité sociale et sociétale.

L'enjeu du Programme de vigilance est triple :

- ▶ 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 civile et pénale des collaborateurs et des sociétés du groupe ;
- ▶ approfondir chaque année un thème transversal. Dans ce cadre, ont été examinés, au cours des cinq dernières années, les conflits d'intérêts, la protection des données personnelles, la conservation des données matérielles et immatérielles, la lutte contre la corruption, le bon usage du numérique dans les réseaux sociaux. Le rapport 2013 interroge les filiales sur les mesures d'efficacité de leur Code de conduite.

Le Programme de vigilance établit des règles de conduite reposant sur les principes généraux du droit international (OCDE, OIT, droit communautaire) ainsi que sur les législations nationales (principalement française et anglo-saxonne). Chaque entité opérationnelle a par ailleurs mis en place un Code d'éthique qui lui est propre, déclinant les principes du Programme de vigilance.

La cohérence de l'ensemble est garantie par les équipes juridiques et le *Compliance Officer* des principales unités opérationnelles coordonnés par le Directeur juridique du siège. Un rapport d'activité, établi par la Direction juridique de Vivendi, est remis annuellement au Comité d'audit, qui en rend compte au Conseil de surveillance.

La protection des données personnelles demeure un sujet majeur pour Vivendi. Ainsi les secrétaires généraux des différentes entités opérationnelles et juristes du groupe sont sensibilisés en vue de la mise à jour des Chartes sur la protection des données et des contenus et des guides des bonnes pratiques en matière de protection des données sensibles.

Responsabilisation et engagement de la Direction générale de chaque entité opérationnelle

Le Président et le Directeur financier de chacune des 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 afin de garantir l'exactitude, la sincérité et la fidélité de l'information financière présentée.

Vivendi s'est doté, sur proposition du Comité d'audit, d'un Code d'éthique financière. Il s'applique aux principaux dirigeants chargés de la communication et des informations financières et comptables.

Règles de déontologie boursière

Vivendi se conforme aux dispositions du Règlement général de l'AMF et du Code AFEP/MEDEF. Ainsi, les opérations d'achat ou de vente de titres ou instruments financiers de la société, 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 également 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. La société élabore et diffuse un calendrier synthétique présentant les périodes pendant lesquelles les opérations sur les titres de la société sont interdites. Toutes les opérations de couverture, de toute nature, sur les titres de la société ou à l'occasion de levées d'options de souscription d'actions, sont interdites, conformément au Code consolidé de l'AFEP et du MEDEF.

Les périodes d'abstention d'opérer sur les titres font l'objet de rappels par courrier électronique individuel, chaque fois que nécessaire et avant chaque période identifiée.

Délégations de pouvoir

L'attribution de délégations de pouvoir opérationnelles, ponctuelles ou récurrentes, relève du Directoire 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 délégués.

4.4. 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 Directeur juridique et le Directeur de l'audit interne. Les entités opérationnelles sont invitées en fonction de l'ordre du jour. Un compte-rendu des travaux du Comité des risques est effectué 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 au niveau de chaque entité opérationnelle.

Ce Comité s'est réuni deux fois en 2013. Les principaux thèmes abordés incluent, notamment :

- ▶▶ la revue des cartographies des risques ;
- ▶▶ les données sensibles, la disponibilité et la continuité des systèmes d'informations chez SFR, Groupe Canal+ et Universal Music Group ;

4.4.1. Activités de contrôle interne

Le contrôle est exercé en premier lieu par les directions fonctionnelles et opérationnelles sur la base des référentiels de procédures existants.

Les organes suivants assurent le contrôle du dispositif de contrôle interne :

Le Comité d'audit

Il est composé d'une majorité 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 questions. En 2013, sur proposition de son Président, un programme pluri-annuel du Comité d'audit a été établi et approuvé par ses membres. Ce programme couvre notamment :

- ▶▶ l'examen des comptes consolidés trimestriels ainsi que les éléments des comptes annuels de Vivendi SA préparés par le Directoire ;
- ▶▶ l'examen des tests d'*impairment* ;
- ▶▶ l'examen de la trésorerie de la société et des alertes éventuelles ;
- ▶▶ l'examen de l'évaluation des risques opérationnels et financiers et de leur couverture ;
- ▶▶ le choix et la rémunération des Commissaires aux comptes ;
- ▶▶ l'évolution des normes comptables, les méthodes et principes comptables retenus, le périmètre de consolidation de la société, les engagements hors bilan de la société ;

- ▶▶ l'adaptation de l'organisation aux évolutions du marché et sa stratégie chez Universal Music Group ;
- ▶▶ l'intégration d'EMI chez Universal Music Group.

Les principaux risques auxquels la société fait face sont décrits dans le Document de référence au chapitre 1, dans la section relative aux facteurs de risques et au chapitre 4, note 24, aux Etats financiers consolidés pour la gestion des risques de marché et instruments financiers dérivés.

La prévention et la gestion des risques en matière d'éthique, de concurrence et de conflits d'intérêts est assurée par la Direction juridique 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 au travers d'une organisation centralisée au siège.

Les risques opérationnels sont gérés au niveau des entités en tenant compte de la spécificité de leurs activités (ex. : risque réglementaire dans les activités télécoms et de télévision payante, risque de non-respect des droits de propriété intellectuelle pour les activités dans la musique, risque de piraterie et de contrefaçon pour les activités cinématographiques et musicales...).

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 Assurances 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 1.

En 2013, tous les documents présentés au Comité des risques ont été portés à la connaissance des Commissaires aux comptes. En outre, ces derniers reçoivent, lors des réunions du Comité d'audit, une synthèse des travaux du Comité des risques.

- ▶▶ la cohérence et l'efficacité du dispositif de contrôle interne, l'examen du présent rapport ;
- ▶▶ l'examen des risques fiscaux ;
- ▶▶ l'examen des principaux contentieux (juridiques, réglementaires) ;
- ▶▶ l'examen du programme d'assurances ;
- ▶▶ l'examen des dysfonctionnements graves de procédures et le cas échéant, l'examen des cas de corruption et de fraude ;
- ▶▶ l'examen du respect des règles de bonne conduite en matière d'éthique ;
- ▶▶ l'examen du Rapport 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 rapport.

Un compte-rendu est systématiquement effectué par son Président au Conseil de surveillance de Vivendi et envoyé à chaque membre du Comité et du Conseil de surveillance.

Vivendi assure la présidence des Comités d'audit de ses filiales, SFR, Maroc Telecom, GVT et Universal Music Group.

Le Comité d'audit de Vivendi s'est réuni quatre fois en 2013 avec un taux de présence de 95 %. Ses travaux sont présentés au chapitre 3, section 3.1.1.13 du Document de référence.

En outre, un Comité spécial constitué autour du Comité d'audit et ouvert à tous les autres membres du Conseil de surveillance a été mis en place. Il est chargé d'étudier les questions relatives au projet de séparation envisagée en juillet 2013 des activités médias et télécoms. Ce Comité spécial s'est réuni deux fois en 2013.

La Direction de l'audit interne et des projets spéciaux

La Direction de l'audit interne (12 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 (7 auditeurs), celle de Canal+ France (6 auditeurs), celle de GVT (6 auditeurs) et la Direction de l'audit financier de Maroc Telecom (11 auditeurs), renforcent actuellement les ressources dédiées à l'évaluation du contrôle interne au niveau des entités opérationnelles. Le plan d'audit annuel approuvé par le Directoire prévoit qu'en moyenne 34 % des missions soient réalisées conjointement par les équipes d'audit des entités opérationnelles et l'équipe d'audit du siège.

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 Directoire, la Direction financière et la Direction juridique du groupe et présenté au Comité d'audit. Ce plan résulte, d'une part, d'une analyse indépendante des risques opérationnels, informatiques et financiers de 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 12 mois, afin de s'assurer de la mise en œuvre des plans d'action et des éventuels correctifs préconisés. Un état de la mise en place des recommandations d'audit est présenté au Comité d'audit une fois par an. Un reporting semestriel de l'audit interne est présenté au Directoire et au Conseil de surveillance.

Dans le cadre de ses activités, le groupe peut être confronté à des fraudes qui, dès leur connaissance, sont systématiquement portées à l'attention du Comité d'audit et qui peuvent faire l'objet de missions d'investigation spécifiques suivies, le cas échéant, de sanctions.

Questionnaire d'autoévaluation

Un questionnaire d'autoévaluation sur le contrôle interne qui reprend les principales composantes du contrôle interne définies par le rapport COSO, est adressé aux entités opérationnelles conjointement par la

Direction juridique et la Direction financière. Ce questionnaire porte notamment sur :

- ▶▶ l'éthique et les ressources humaines : les sujets de Compliance dont l'accès au Programme de Vigilance du groupe, l'existence et la diffusion d'un Code d'éthique spécifique, la conformité aux lois et dispositifs contre la corruption, dont le FCPA aux Etats-Unis et le *UK Bribery Act* au Royaume-Uni, la remontée et la gestion des conflits d'intérêts, les procédures d'embauche ;
- ▶▶ l'organisation et l'environnement de contrôle : la mise à jour régulière des délégations de pouvoirs et la revue des principes de séparation de tâches, les procédures d'évaluation et de suivi des risques au niveau des métiers, l'existence et la mise à jour d'un plan de sauvegarde et de continuité ;
- ▶▶ le reporting financier : la diffusion et la connaissance des procédures groupe et notamment, les politiques et traitements comptables, la remontée systématique à l'équipe de consolidation et du reporting financier Vivendi des traitements comptables particuliers, le recensement des parties liées et des engagements hors bilan ;
- ▶▶ le reporting extra-financier : la structure et la gestion des dispositifs en matière de RSE, le suivi de l'égalité professionnelle et salariale, la conformité des fournisseurs à l'éthique et aux Codes de conduite en place dans les entités opérationnelles, la protection des données collectées dans le cadre de campagnes de marketing ;
- ▶▶ les technologies de l'information : les procédures de sécurité informatique et de sauvegarde régulière des données, les procédures et le suivi de la protection des données sensibles, les procédures et politiques vis-à-vis de l'utilisation des réseaux sociaux ;
- ▶▶ les activités de contrôle et de suivi : la description des ressources allouées au contrôle interne, le processus de clôture, le suivi budgétaire.

Aucune exception significative n'a été signalée dans les réponses au questionnaire par les entités opérationnelles et il n'y a pas eu d'évolution majeure dans les dispositifs en place. Les entités opérationnelles continuent à renforcer leurs dispositifs en matière de gouvernance et d'éthique par la mise en place de formations appropriées dédiées à l'éthique et à la concurrence dans leurs filiales à l'étranger et dans les DOM TOM. Suite à l'apparition de tentatives de nouvelles fraudes d'usurpation d'identité (dites « fraudes à l'ingénierie sociale »), un renforcement des contrôles a été mis en œuvre et un rappel des règles et des dispositifs déjà en place a été diffusé.

Les réponses apportées à ce questionnaire ont été revues par le Comité des procédures d'information et de communication financières du groupe. La documentation des réponses apportées et des conclusions ont été revues par les équipes des Commissaires aux comptes au sein des entités opérationnelles.

4.4.2. Pilotage du contrôle interne

La revue et l'appréciation du contrôle interne réalisées par les Commissaires aux comptes à l'occasion de leur mission font l'objet d'une présentation détaillée aux Directions générales et au Comité

d'audit des entités opérationnelles concernées. La synthèse des conclusions est présentée au Comité d'audit de Vivendi.

4.5. 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. 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 et sont revus par le Comité d'audit. Les comptes semestriels et annuels sont examinés par le Conseil de surveillance après revue 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.

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 Comité d'audit et au Conseil de surveillance. Des objectifs quantitatifs et qualitatifs, servant de base à l'évaluation de leur performance annuelle, sont ensuite assignés aux dirigeants des entités opérationnelles. Le budget fait l'objet d'un point de suivi mensuel et d'une réactualisation trois fois par an.

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, quel qu'en soit leur montant, à toutes les opérations (prises de participation, lancement de nouvelles activités ainsi qu'à tout autre engagement financier, achat de droits, contrat immobilier, etc.) non prévues 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 des cessions et acquisitions du siège. Toute opération d'un montant supérieur à 100 millions et 300 millions d'euros fait, respectivement, l'objet d'une autorisation préalable du Directoire et du Conseil de surveillance, en application des dispositions prévues dans leurs Règlements intérieurs.

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* des opérations d'acquisition, qui complète le suivi budgétaire et le reporting financier trimestriels. Cette analyse valide la mise en place des dispositifs de contrôle ainsi que la performance financière réelle en fonction du plan d'affaires retenu lors de l'acquisition. Elle tient 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. Les conclusions sont revues par l'audit interne de Vivendi et présentées à la Direction générale de Vivendi ainsi qu'au Directoire dans le cas de plans d'action majeurs. Une synthèse annuelle est présentée au Comité d'audit de Vivendi.

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 systématiques avec la Direction du groupe dans le cadre du processus de clôture des comptes annuels. Ils sont également présentés au Comité d'audit une fois par an.

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 déléguer. L'engagement correspondant est délivré sous la double signature du Directeur financier et du Directeur juridique ;
- ▶▶ tout engagement supérieur à 100 millions d'euros et tout engagement, quel qu'en soit le montant, au-delà d'une enveloppe cumulée d'un milliard d'euros sont 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 au siège de Vivendi SA. SFR gère lui-même sa trésorerie, sous la supervision de Vivendi SA. Les trésoreries de GVT et Maroc Telecom sont gérées de façon autonome, tout en adaptant les politiques et procédures groupe. Un suivi des positions de liquidité de toutes les entités opérationnelles ainsi que l'exposition au risque de taux et risque de change, est effectué de manière bimensuelle par un Comité de trésorerie. Les activités de financements à moyen 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. Toutefois, les opérations de financement s'inscrivant dans le cadre de la gestion de la dette de la société, lorsqu'il s'agit de l'optimiser à l'intérieur de plafonds déjà autorisés par le Conseil de surveillance, font l'objet d'une simple information à ce dernier. Une présentation de la gestion financière au Comité d'audit est réalisée au moins une fois par an.

Impôts et taxes : la Direction fiscale de Vivendi SA assure par ailleurs une activité de conseil au profit des filiales du groupe et assure la défense de leurs intérêts fiscaux devant les administrations fiscales locales, à l'exception des sociétés du groupe GVT pour laquelle elle participe à la revue des lignes impôts et taxes dans le cadre de l'établissement des comptes consolidés du groupe Vivendi.

Contentieux : les principaux contentieux sont suivis directement ou coordonnés par le Directeur juridique groupe. Le rapport sur les contentieux de Vivendi et de ses entités opérationnelles est élaboré par la Direction juridique du groupe en liaison avec les Secrétaires généraux et les Directeurs juridiques des principales entités opérationnelles. Une synthèse mensuelle est communiquée au Directoire. Un tableau de bord des litiges et contentieux est mis à jour pour chaque clôture trimestrielle sur la base du suivi communiqué par chaque entité opérationnelle et une synthèse en est faite dans le rapport trimestriel d'activité du Directoire au Conseil de surveillance. Le Comité d'audit, le Conseil de surveillance et le Directoire sont tenus informés à tout moment par le Directeur juridique groupe, Secrétaire du Conseil de surveillance et du Directoire, de l'avancement des principaux contentieux.

4.6. Information et communication

Les valeurs du groupe, le Programme de vigilance, la Charte sur la protection des données et des contenus et la politique RSE 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 annuelles et figurent en français et en anglais sur le site Intranet groupe. Ces procédures qui doivent être appliquées par les entités opérationnelles et le siège incluent les principes comptables et le plan de comptes IFRS du 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 supports de formation à l'application des normes IFRS au sein du groupe sont mis en ligne et rendus accessibles à tous les salariés. Des formations sont organisées chaque année par la Direction de la consolidation et du reporting financier du siège.

4.7. Responsabilité sociétale d'entreprise (RSE)

4.7.1. La responsabilité sociétale d'entreprise, source de création de valeur pour Vivendi et ses parties prenantes

■ Un positionnement innovant

Vivendi se singularise par sa conception du développement durable et par la contribution qu'il y apporte : satisfaire le besoin de communiquer des générations actuelles et futures, nourrir leur curiosité, développer leurs talents et encourager le dialogue interculturel pour favoriser la compréhension mutuelle des peuples.

En tant qu'éditeur et distributeur de contenus, le groupe peut exercer sur la société une influence humaine, intellectuelle et culturelle.

Le groupe est au cœur des univers de contenus, des plateformes et des réseaux. En 2013, Vivendi a investi 2,4 milliards d'euros dans la musique, le cinéma et les programmes audiovisuels et a consacré 2,6 milliards d'euros aux investissements industriels nets, dont 2,4 milliards dans les activités de télécommunications.

Vivendi a fondé, depuis 2003, sa responsabilité sociétale sur trois enjeux stratégiques, directement liés aux activités du groupe :

- ▶▶ protéger et accompagner la jeunesse dans ses usages numériques ;
- ▶▶ promouvoir la diversité culturelle dans la production et la distribution de contenus en accompagnant les artistes dans leur démarche de création ;
- ▶▶ favoriser le partage des connaissances en permettant au plus grand nombre de clients d'accéder aux offres de contenus et aux services de communication.

■ Les champs d'action prioritaires

Vivendi conduit une politique de RSE qui lie les performances économiques, sociétales, sociales et environnementales à ses activités et à son implantation géographique.

Le groupe affiche clairement ses engagements auprès de tous ses partenaires : clients, salariés, actionnaires, fournisseurs, pouvoirs publics, artistes et société civile. Ces engagements, qui incluent

nos trois enjeux spécifiques mentionnés ci-dessus, se déclinent en dix champs d'action prioritaires :

- ▶▶ éthique et conduite des affaires ;
- ▶▶ protection et accompagnement de la jeunesse ;
- ▶▶ promotion de la diversité culturelle ;
- ▶▶ partage des connaissances ;
- ▶▶ protection des données personnelles ;
- ▶▶ valorisation des contenus et innovation ;
- ▶▶ vigilance à l'égard des fournisseurs ;
- ▶▶ développement des territoires ;
- ▶▶ valorisation des ressources humaines ;
- ▶▶ respect de l'environnement et radiofréquences.

Ils sont traités de manière détaillée dans la rubrique RSE du site Internet de Vivendi (www.vivendi.com). Cette rubrique reprend également l'ensemble des indicateurs extra-financiers de Vivendi pour l'exercice 2013 ainsi que les tableaux de concordance entre les différents référentiels (Global Reporting Initiative, Grenelle II, OCDE, Pacte mondial des Nations Unies).

■ Une création de valeur partagée

Les priorités sociétales figurent au premier rang des préoccupations et des engagements de Vivendi. Ce positionnement est salué par l'ensemble des partenaires (milieu académique, institutionnel, associatif, communautés financière et extra-financière) avec lesquels le groupe entretient un dialogue régulier et constructif.

La bonne évaluation de la politique de RSE de Vivendi conforte les investisseurs dans leur choix d'investissement. Le fait que Vivendi ait pris ces engagements en faveur de la diversité des expressions musicales ou cinématographiques, du pluralisme et de

la qualité des contenus, du dialogue interculturel, de l'accès aux nouvelles technologies de l'information et de la communication, de l'accompagnement de la jeunesse, permet au groupe de conquérir des parts de marché. Cette dynamique démontre que performance économique et développement durable vont de pair.

■ Une démarche de reporting intégré

Animé par cette volonté de mieux évaluer la contribution de la RSE aux résultats obtenus par le groupe dans l'exécution de ses différentes missions, au sein de ses activités médias, Vivendi a initié une démarche de reporting intégré.

Ainsi la promotion de la diversité culturelle dans la production et distribution de contenus, reconnue comme l'un des enjeux stratégiques dès 2003, participe de la performance économique du groupe et contribue à renforcer le lien social. C'est pourquoi en 2013, la Direction

générale s'est prononcée en faveur d'un projet pilote visant à mesurer l'apport des investissements réalisés dans la diversité de contenus musicaux, cinématographiques et audiovisuels à la création de valeur sociétale et financière.

Dans un premier temps, cette démarche se rapporte à un périmètre délimité à Universal Music France, Canal+ en France et Studiocanal, et à un capital précis : le capital culturel ou immatériel. Pilotée par la Direction RSE de Vivendi, sous l'impulsion de la Direction générale, cette initiative a impliqué les Directions financières et de la stratégie de ces trois filiales ainsi que des représentants d'investisseurs (Amundi, Groupama AM, Oddo Securities).

Il en ressort que la production de contenus d'une riche diversité culturelle satisfait l'intérêt général (valeur sociétale) et assure au groupe un avantage compétitif par rapport à ses concurrents (valeur financière) (se reporter au chapitre 2 du Document de référence).

4.7.2. L'intégration de la RSE dans la gouvernance et la stratégie du groupe

■ Une mobilisation transversale

Conformément à son Règlement intérieur, le Conseil de surveillance confie au Comité stratégique la mission d'examiner annuellement la politique de responsabilité sociétale conduite par la Direction de la RSE, rattachée à la direction générale de Vivendi

La Direction de la RSE fixe les orientations et déploie une action transversale en associant étroitement les directions fonctionnelles du siège et les métiers. Elle s'appuie depuis 2003 sur un Comité RSE qui se réunit plusieurs fois chaque année. Il rassemble les personnes dédiées aux questions liées à la RSE dans les métiers et les représentants de plusieurs directions fonctionnelles du siège.

■ Des critères de RSE inclus dans la rémunération variable des dirigeants

Le Conseil de surveillance a défini les trois enjeux stratégiques de RSE communs à toutes les filiales et en rapport avec leur activité : protection et accompagnement de la jeunesse ; promotion de la diversité culturelle et des artistes ; partage des connaissances. Il a demandé que les critères établis pour chaque métier relèvent de leur savoir-faire et de leur positionnement.

Le Comité des ressources humaines, au sein du Conseil de surveillance, évalue les critères de responsabilité et détermine les éléments de la part variable des rémunérations correspondantes.

■ Un reporting extra-financier, outil de pilotage

Le reporting extra-financier de Vivendi est un outil de pilotage RSE qui permet au groupe de mieux maîtriser ses risques et de renforcer ses opportunités. L'intégration d'indicateurs liés aux enjeux stratégiques du groupe constitue une démarche innovante dans le secteur des médias et des industries culturelles.

En 2013, le Protocole de reporting a été mis à jour : il satisfait aux exigences de l'article 225 de la loi dite « Grenelle II » et intègre le supplément sectoriel médias de la *Global Reporting Initiative* (GRI), auquel Vivendi a activement contribué. La revue de matérialité des indicateurs sociétaux a été approfondie.

Les données extra-financières recensées dans ce Protocole de reporting sont présentées dans le chapitre 2 du Document de référence et, à ce titre, ont fait l'objet d'une vérification par le Cabinet Ernst & Young. Dans le secteur des médias et des industries culturelles, Vivendi fait figure de pionnier depuis plusieurs années quant à la remontée et à la vérification d'indicateurs directement liés à ses activités.

4.8. Perspectives

Pour 2014, Vivendi entend poursuivre son action d'accompagnement et de responsabilisation des entités opérationnelles en matière de contrôle interne avec la poursuite de la mise en place du nouveau référentiel

COSO publié en mai 2013 et en matière de protection des données. La politique mise en œuvre en matière de reporting intégré sera enrichie pour servir la stratégie de recentrage de Vivendi sur les médias.

Paris, le 21 février 2014

Jean-René Fourtou

Président du Conseil de surveillance