

# 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 2016)

The Vivendi logo is displayed in a bold, lowercase, purple sans-serif font. It is centered within a white, rounded rectangular area that has a subtle gradient and a soft shadow, giving it a three-dimensional appearance against the green background.

42, avenue de Friedland 75380 Paris Cedex 08 France

Tel : +33 (0)1 71 71 10 00 - Fax : +33 (0)1 7171 10 01

RCS Paris 343 134 763

## 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 2016

Le présent rapport est présenté à l'Assemblée générale des actionnaires de Vivendi du 25 avril 2017, 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 et des risques. Il a été présenté au Comité d'audit préalablement à son approbation par le Conseil de surveillance du 23 février 2017, 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, chaque mois, dans le cadre d'un processus rigoureux mis en place à travers la revue des arrêtés mensuels, l'ensemble des entités opérationnelles du groupe présentent à l'équipe de direction générale pour chacun de leur métier : les résultats du mois, 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 six fois en 2016. Le taux d'assiduité aux séances du Conseil de surveillance a été de 93 %. Le Directoire s'est réuni vingt-deux fois en 2016. 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 ses Comités et celles du Directoire figurent au chapitre 3, sections 3.1.1.2, 3.1.1.9 à 3.1.1.12 du Rapport annuel - Document de référence (exercice 2016).

### 4.1.2. APPRÉCIATION DE LA GOUVERNANCE PAR LES AGENCES SPÉCIALISÉES, EN 2016

Le groupe a renouvelé son intégration dans les principaux indices ISR (Investissement socialement responsable) : le FTSE4Good Global et le FTSE4Good Europe (FTSE), le registre d'investissement Ethibel Excellence Global et Europe (Ethibel), les indices Euronext Vigeo Eurozone 120 et Europe 120 ainsi que plusieurs indices établis par Stox. Vivendi a également intégré les indices Euronext Vigeo France 20 et World 120 et a été inclus dans le registre d'investissement Ethibel Pioneer (Ethibel) qui récompense les leaders sectoriels en matière de RSE.

Vivendi figure parmi les entreprises françaises affichant les vingt meilleures performances d'après une étude sur la conduite des entreprises en matière de respect des droits de l'Homme, réalisée par Vigeo Eiris (février 2017). En 2013, au dernier classement des sociétés du CAC 40 quant à leur prise en compte des « Principes directeurs sur les droits de l'enfant et les entreprises », établis, en 2012, par l'Unicef, le Pacte mondial des Nations unies et l'ONG *Save the Children*, Vivendi occupait la troisième place.

### 4.1.3. POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DES MANDATAIRES SOCIAUX DE VIVENDI RELATIVE AUX PRINCIPES ET CRITÈRES DE DÉTERMINATION, DE RÉPARTITION ET D'ATTRIBUTION DES ÉLÉMENTS FIXES VARIABLES ET EXCEPTIONNELS COMPOSANT LEUR RÉMUNÉRATION TOTALE ET AVANTAGES DE TOUTE NATURE - ÉLÉMENTS ET RÉMUNÉRATIONS DES MANDATAIRES SOCIAUX

Le Conseil de surveillance fait 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 de gouvernance, nomination et rémunération. 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.

Depuis 2010, le Conseil de surveillance de Vivendi a intégré des critères de Responsabilité sociétale d'entreprise (RSE) 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 protection des données personnelles.

La politique de rémunération fixant les principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes variables et exceptionnels composant la rémunération totale des membres du Conseil de surveillance et de son Président et celles des membres du

Directoire et de son Président, visés par l'article L. 225-85-2 du Code de commerce, figurent au chapitre 3, sections 3.3.1 et 3.3.2 du Rapport annuel - Document de référence.

Les éléments de rémunération des membres du Directoire et de son Président figurent au chapitre 3, section 3.4.2 du Rapport Annuel - Document de référence.

Les dispositions relatives aux critères de performance qui conditionnent l'accroissement de la rente applicable au régime de retraite additif à prestations définies et l'acquisition des actions de performance figurent respectivement, quant à elles, aux sections 3.3.2.2, 3.4.2.5 et 3.5.4 du chapitre 3 du Rapport annuel - Document de référence.

La rémunération du Président du Conseil de surveillance est fixée, hors la présence de ce dernier, par le Conseil de surveillance sur proposition du Comité de gouvernance, nomination et rémunération. Elle figure au chapitre 3, section 3.4.1 du Rapport annuel - Document de référence.

Le mode de répartition des jetons de présence versés aux membres du Conseil de surveillance est déterminé par ce dernier, sur proposition du Comité de gouvernance, nomination et rémunération, dans la limite globale du montant annuel fixé par l'Assemblée générale des actionnaires.

La détermination et le mode de répartition des jetons de présence figurent au chapitre 3 section 3.3.1.2 du Rapport annuel - 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 3.5.9 et 3.5.10 du Rapport annuel - Document de référence.

#### 4.1.5. MODALITÉS RELATIVES À LA PARTICIPATION DES ACTIONNAIRES AUX ASSEMBLÉES GÉNÉRALES

Les modalités relatives à la participation des actionnaires aux Assemblées générales figurent au chapitre 3, section 2.1.4 du Rapport annuel - Document de référence.

## 4.2. Politique de Vivendi en matière d'égalité professionnelle

Le Conseil de surveillance, dans sa séance du 9 novembre 2016, a fait un point sur la mixité au sein du groupe après présentation des travaux du Comité de gouvernance, nomination et rémunération sur ce sujet.

En 2016, le taux d'emploi de femmes dans le groupe est de 41 %. La part de femmes « cadres » est également de 41 %.

En octobre 2016, 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 65<sup>e</sup> position (69<sup>e</sup> place en 2015).

Des évolutions positives sont constatées en 2016 sur la mixité des instances dirigeantes.

Chez UMG, Lucian Grainge a reçu le *Variety's 2016 Empowerment Award* en reconnaissance de son action et pour avoir recruté ou promu sept femmes à des niveaux *Executive Vice President* ou *Senior Vice President* au sein de plusieurs labels. Pour mémoire, UMG a accueilli deux femmes à son Comex depuis deux ans.

Chez Canal+, quatre femmes ont été nommées au Comex de Canal soit 19 % des membres.

Le taux de féminisation du Comité de Direction de Vivendi est de 40 % et les séminaires *co-founders* ont vu la part des femmes passer de 11 % en 2014 à 23 % en 2016.

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 est réalisé et présenté au Conseil de surveillance chaque année.

L'effort de Vivendi s'est poursuivi pour lutter contre l'effet « plafond de verre » avec le développement du réseau *Andiamo* mis en place en 2012. Ce réseau a poursuivi ses activités en 2016 : 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.

Il accueille actuellement 32 femmes venant de toutes les entités françaises et ayant le même positionnement hiérarchique. L'objectif pour 2017 est l'intégration des dirigeants de Dailymotion et de Gameloft, et de porter ce nombre de participantes à 50 femmes.

Ce réseau permet aussi un échange transversal entre les dirigeantes du groupe, par le biais de rencontres mensuelles avec de hauts dirigeants, des entrepreneurs, pour les faire progresser sur le sujet de la mixité.

Andiamo vient de prendre une orientation complémentaire en s'inspirant du programme Vivendi *Learning Expedition* : mieux connaître les entités du groupe et ses chaînes de valeur, pour devenir également un réseau d'entraide au service des projets du groupe.

## 4.3. Procédures de contrôle interne

Vivendi veille à maintenir les meilleurs standards en matière de contrôle interne et d'information financière. À cet effet, un Comité des procédures d'information et de communication financières se réunit régulièrement (six fois en 2016).

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 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.

Les attributions et les activités de ce Comité, en 2016, figurent au chapitre 3, section 3.9 du Rapport annuel - 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, de fraude, de réputation ou liés à la Responsabilité sociétale d'entreprise ;
- ◆ 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 et sa mise à jour en 2013 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 actuellement organisé en six entités opérationnelles (Groupe Canal+, Universal Music Group, Gameloft, Vivendi Village <sup>(1)</sup>, Vivendi Content et Dailymotion) 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. Des travaux spécifiques ont été réalisés dans le courant du second semestre 2016 chez Gameloft afin qu'il puisse intégrer très rapidement les dispositifs du contrôle interne du groupe.

### 4.3.3. COMPOSANTES DU CONTRÔLE INTERNE

#### 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](http://www.vivendi.com), déclinent les points suivants : droits des salariés, sincérité 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 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, au maximum, les risques de mise en cause des responsabilités civile et pénale des collaborateurs et des sociétés du groupe ;

(1) Vivendi Village comprend Vivendi Ticketing, MyBestPro, Watchever, Radionomy, l'Olympia, Olympia Production et CanalOlympia.

Le Programme de vigilance établit des règles de conduite reposant sur les principes généraux du droit international (OCDE, OIT, droit de l'Union) ainsi que sur les législations nationales (principalement française et anglo-saxonne) et européenne. 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 le Secrétaire général du groupe et le *Compliance Officer* des principales unités opérationnelles. Un rapport d'activité 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. Dans ce contexte, en 2016, le groupe Vivendi a renforcé ces contrôles en nommant un responsable des données rattaché au Secrétaire général du groupe. Des missions de contrôle et d'audit sont réalisées de manière régulière pour s'assurer de la bonne mise en œuvre des dispositifs de protection. Le rapport annuel 2016 du Programme de vigilance est entièrement consacré à ce thème. Un questionnaire sur ce sujet a été envoyé à toutes les entités du groupe.

#### 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 réglementaires issues de la Directive européenne n° 2014/57 du 16 avril 2014 et du Règlement européen n° 596/2014 de la même date, entré en vigueur le 3 juillet 2016 (Règlement MAR – *Market Abuse Regulations*), aux positions-recommandations de l'AMF publiées le 26 octobre 2016 et aux recommandations du Code AFEP/MEDEF révisé en novembre 2016. 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 AFEP/MEDEF.

Ces 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 et de la compliance de Vivendi qui a été créé en juillet 2016. Il est présidé par le Président du Directoire de Vivendi et comprend à titre de membres permanents : le Directeur général en charge des opérations, le Directeur financier, le Secrétaire général, le Président de Vivendi Village, le Directeur de l'audit & des risques, la Directrice Responsabilité Sociétale de l'Entreprise, la Directrice concurrence et éthique et le Directeur des assurances. Les entités opérationnelles sont invitées en fonction de l'ordre du jour. Un compte-rendu des travaux du Comité des risques et de la compliance est effectué au Comité d'audit du Conseil de surveillance de Vivendi.

Le Comité des risques et de la compliance 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'informations ;
- ◆ 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.

Ce Comité s'est réuni une fois au cours du second semestre en 2016. Les principaux thèmes abordés incluent, notamment :

- ◆ la revue des cartographies des risques chez UMG, Canal+ et Gameloft ;
- ◆ les programmes de vigilance et de compliance chez Canal+ et Universal Music Group ;
- ◆ la mise en conformité du groupe avec le Règlement européen sur la protection des données personnelles (RGPD).

L'appréciation des risques au niveau groupe est fondée sur une approche qualitative et quantitative au niveau de chaque entité opérationnelle. En 2016, des cartographies des risques ont été mises à jour chez Groupe Canal+ et Universal Music Group et une cartographie a été réalisée chez Gameloft par la Direction de l'audit et des risques, grâce aux entretiens menés avec des cadres dirigeants et opérationnels. Ces cartographies ont été par la suite revues par les dirigeants des entités opérationnelles, le Comité des risques et de la compliance, le Directoire de Vivendi, les Commissaires aux comptes et présentées au Comité d'audit de Vivendi le 8 novembre 2016.

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, notes 12,14 et 19, aux États 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 le Secrétariat général et 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, de la gestion des risques et de la trésorerie de Vivendi à travers 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 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 des Assurances de Vivendi en relation avec la Direction financière et le Secrétariat général. Les programmes de couverture en place sont décrits dans le Document de référence au chapitre 1.

En 2016, tous les documents présentés au Comité des risques et de la compliance 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 et de la compliance.

#### 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 décembre 2015, sur proposition de sa Présidente, un programme pluriannuel du Comité d'audit a été revu et renforcé. 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 gestion financière de la société (endettement, placements, changes) et des engagements de retraite ;
- ◆ l'examen de l'évaluation des risques opérationnels et financiers et de leur couverture ;
- ◆ 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 ;
- ◆ 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 de la politique de la Responsabilité sociétale d'entreprise ;
- ◆ l'examen des dysfonctionnements graves de procédures et le cas échéant, l'examen des cas de corruption et de fraude ;
- ◆ 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 ;
- ◆ le choix et la rémunération des Commissaires aux comptes. 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.

L'ordonnance n° 2016-315 du 18 mars 2016 transpose dans le droit français la Directive de l'Union Européenne relative à la réforme de l'audit légal et est applicable en France à compter du 17 juin 2016. De longue date, le Comité d'audit de Vivendi a mis en place une procédure spécifique afin de contrôler et limiter les missions des « Services Non-Audit » (« SNA ») confiées aux auditeurs, selon une procédure de pré-approbation et un reporting spécifiques :

- ◆ toutes les missions de SNA doivent être pré-approuvées par la Présidente du Comité d'audit ; par exception, la Présidente du Comité d'audit délègue la pré-approbation des missions de SNA dont le montant unitaire est inférieure à 500 milliers d'euros au Directeur de la consolidation et du reporting financier Groupe ;
- ◆ à chaque réunion du Comité d'audit, le Directeur de la consolidation et du reporting financier Groupe rend compte au Comité d'audit de la liste (nature, montant, auditeur concerné) des missions de SNA pré-approuvées par la Présidente du Comité d'audit, le cas échéant, ou par le Directeur de la consolidation et du reporting financier, depuis la dernière réunion du Comité d'audit ;
- ◆ une fois par an, le Directeur de la consolidation et du reporting financier rend compte au Comité d'audit de l'ensemble des missions de SNA réalisées par les auditeurs.

En pratique, Vivendi applique une limitation des SNA à 20-25 % des honoraires d'audit légal.

Le Comité d'audit de Vivendi s'est réuni quatre fois en 2016 avec un taux de présence de 91 %. Ses travaux sont présentés au chapitre 3 section 3.1.1.12 du Rapport annuel - Document de référence.

### La Direction de l'audit et des risques

La Direction de l'audit et des risques de Vivendi (15 auditeurs pour l'audit financier et ressources externes pour l'audit informatique) est rattachée au Directeur financier du groupe Vivendi. Elle 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. En 2016, elle a intégré la Direction de l'audit interne de Gameloft et a réalisé les premières missions d'audit chez Gameloft dès juillet 2016.

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

### 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.

3

## 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 reporting financier* : les états financiers consolidés et le rapport financier du groupe sont élaborés conformément aux normes comptables IFRS (*International Financial Reporting Standards*) à partir des données comptables préparées sous la responsabilité des dirigeants des entités opérationnelles. Les normes IFRS utilisées sont celles adoptées dans l'Union européenne, publiées par l'IASB (*International Accounting Standards Board*) et obligatoires, sauf en cas d'application anticipée. Les principaux éléments liés à la préparation des états financiers consolidés et du rapport financier font l'objet de procédures spécifiques. Celles-ci incluent notamment le test de la dépréciation des actifs détenus par la société, mis en œuvre 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 états financiers consolidés et le rapport financier sont arrêtés trimestriellement par le Directoire et sont en suite examinés par le Comité d'audit. Les états financiers consolidés et le rapport financier semestriels et annuels sont examinés par le Conseil de surveillance, après avis du Comité d'audit. Les états financiers et le rapport financier du groupe sont publiés trimestriellement. Les états financiers consolidés font l'objet d'un audit annuel et d'un examen limité semestriel par le collègue des 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 sont soumises à une autorisation préalable du Comité d'Investissement qui est composé du Président du Conseil de surveillance, du Président et des membres du Directoire, des principaux Directeurs du siège et des Directeurs Opérationnels et Financiers des métiers. Cette procédure s'applique à toutes les opérations : prises de participation, lancement de nouvelles activités ainsi qu'à tout autre engagement financier, achat de droits, contrat immobilier... Le Comité d'investissement se réunit deux fois par mois. L'instruction des dossiers est assurée par la Direction financière. 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 la Direction de l'audit et des risques 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 seul 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 Secrétaire général avec faculté de délégation ;
- ◆ 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* : Vivendi SA gère un *cash pool international* permettant de centraliser sur une base quotidienne ou hebdomadaire les excédents ou besoins de trésorerie des filiales contrôlées. La politique de gestion des placements de Vivendi a pour objectif de minimiser et de diversifier son exposition au risque de contrepartie auprès de fonds communs de placement non risqués et de banques commerciales qui bénéficient de notes de crédit élevées. Vivendi SA centralise également les opérations de couverture (change, taux) pour l'ensemble des filiales contrôlées. Un suivi des positions de liquidité de toutes les entités opérationnelles, des variations de trésorerie hebdomadaires et des prévisions de trésorerie à treize

mois glissants, est effectué de manière bimensuelle par un Comité de trésorerie. L'exposition au risque de taux et risque de change est reportée mensuellement au Comité de trésorerie sachant que les positions de change sont suivies quotidiennement. 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. Une présentation de la gestion financière au Comité d'audit est réalisée au moins une fois par an. Un reporting mensuel sur la situation de trésorerie nette financière destiné au Président du Conseil de surveillance et au Directoire est complété par un exercice régulier de prévision budgétaire des flux de trésorerie de l'année. Le point mensuel sur la situation de trésorerie nette financière est transmis aux membres du Conseil de surveillance dans le cadre d'un rapport mensuel d'activité au Conseil de surveillance. Dans le cadre du processus trimestriel d'arrêté des comptes consolidés du groupe Vivendi, la Direction des financements et de la trésorerie revoit et valide l'ensemble des notes aux comptes consolidés relatives à la trésorerie, l'endettement et les risques financiers.

*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.

*Contentieux* : les principaux contentieux sont suivis directement ou coordonnés par le Secrétaire général groupe. Le rapport sur les contentieux de Vivendi et de ses entités opérationnelles est élaboré par le Secrétariat général 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 Secrétaire général, 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](http://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 du 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. RSE ET CRÉATION DE VALEUR

#### Un positionnement innovant

Vivendi, acteur clé du secteur des contenus et des médias, se singularise par sa conception du développement durable et par la contribution qu'il y apporte. Au travers de ses activités, le groupe permet aux générations actuelles et futures de :

- ◆ satisfaire leur besoin de communiquer ;
- ◆ développer leurs talents ;
- ◆ nourrir leur curiosité ;
- ◆ encourager le dialogue interculturel et le vivre ensemble.

#### Un positionnement innovant : quatre engagements stratégiques pour la protection des droits de l'Homme

En tant qu'éditeur et distributeur de contenus, le groupe exerce une influence humaine, intellectuelle et culturelle. En formalisant le champ de responsabilité du secteur des médias et des industries culturelles, dès 2003, Vivendi a défini ses engagements RSE en lien direct avec son cœur d'activité et en les rattachant aux droits de l'Homme (se reporter au chapitre 1 section 1.5.4).

Vivendi fonde ainsi sa responsabilité sociétale sur quatre engagements stratégiques, directement liés aux activités du groupe :

- ◆ promouvoir la diversité culturelle dans la production et la distribution de contenus ;
- ◆ accompagner et protéger la jeunesse dans ses usages numériques ;
- ◆ favoriser le partage des connaissances qui inclut le pluralisme des contenus, l'accès aux médias et la sensibilisation aux enjeux du développement durable ;
- ◆ concilier la valorisation et la protection des données personnelles afin de tirer profit du fort potentiel du numérique tout en respectant la vie privée des clients du groupe.

#### Les huit engagements prioritaires de Vivendi

S'implanter durablement sur un territoire, c'est concilier performance économique et engagements sociétaux, sociaux et environnementaux. Ces engagements se déclinent comme suit :

- ◆ les quatre premiers relèvent des droits de l'Homme (voir ci-dessus) ;
- ◆ les quatre autres, d'une responsabilité commune à l'ensemble des sociétés :
  - vigilance dans la conduite des affaires ;
  - accompagnement social et professionnel des salariés ;
  - développement économique, social et culturel des territoires ;
  - respect de l'environnement à l'ère numérique.

Vivendi affiche clairement ses engagements auprès de tous ses partenaires : clients, salariés, actionnaires, fournisseurs, pouvoirs publics, artistes et société civile. Ces huit engagements prioritaires sont présentés de manière détaillée dans la rubrique RSE du site Internet de

Vivendi ([www.vivendi.com](http://www.vivendi.com)). Cette rubrique reprend également l'ensemble des indicateurs extra-financiers de Vivendi pour l'exercice 2016 ainsi que les tableaux de concordance entre les différents référentiels (parmi lesquels *Global Reporting Initiative* – GRI, supplément sectoriel médias (MSS), loi Grenelle II, OCDE, Pacte mondial des Nations unies, Principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'Homme).

#### Une création de valeur partagée

Les priorités sociétales figurent au premier rang des engagements de Vivendi. Ce positionnement est salué par l'ensemble des parties prenantes du groupe qui entretient avec ces dernières 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 médias, de l'accompagnement de la jeunesse, permet au groupe de conquérir des parts de marché. Cette dynamique démontre que performance économique et responsabilité sociétale d'entreprise vont de pair.

#### Une démarche de reporting intégré

Le choix de lancer un projet pilote de reporting intégré sur le thème du capital culturel a permis au groupe d'associer responsabilité sociétale et performance globale.

Ce travail ambitieux élargi en 2014 au périmètre international a été poursuivi en 2015 et 2016. Son objectif : mesurer et témoigner de la création de valeur liée aux activités du groupe (se reporter au chapitre 1 section 1.5 du Rapport annuel - Document de référence).

Une mesure de l'empreinte socio-économique sera réalisée pour affiner les indicateurs clés au niveau du groupe. La révision de ces indicateurs est la prochaine étape pour mieux illustrer la performance globale du groupe.

### 4.7.2. UNE POLITIQUE RSE PARTAGÉE

#### Une mobilisation transverse

La Direction de la RSE est rattachée au Secrétaire général, membre du Directoire de Vivendi.

Conformément à son Règlement intérieur, le Conseil de surveillance examine régulièrement la politique de responsabilité sociétale du groupe. Le Conseil est informé par le Directoire des résultats de la politique RSE au travers d'un rapport d'activité trimestriel. Le Comité de gouvernance, nomination et rémunération évalue plus particulièrement l'atteinte des objectifs RSE inclus dans la rémunération variable des dirigeants du groupe et attribue le bonus correspondant. Le Comité d'audit examine la politique RSE du groupe deux fois par an.

Par ailleurs, la Direction de la RSE, qui a défini une cartographie des risques RSE, participe au Comité des risques piloté par la Direction de l'audit et des risques.

La Direction de la RSE définit les orientations stratégiques et assure des missions transversales :

- ◆ elle participe à la définition des critères RSE intégrés dans la rémunération variable des dirigeants du groupe, en coopération avec la Direction des ressources humaines et le Directoire ;
- ◆ elle conduit la démarche de reporting intégré avec la Direction financière ;
- ◆ elle peut organiser, à l'attention des investisseurs, des *roadshows* dédiés à la RSE du groupe, avec la Direction des relations investisseurs ;
- ◆ elle relaie le Programme de vigilance en coopération avec la Direction juridique ;
- ◆ au sein du groupe, elle mène des échanges constructifs et soutenus avec les directions fonctionnelles des filiales (RSE, juridique, finance, ressources humaines) pour mettre en œuvre la politique RSE.

Depuis 2003, la Direction de la RSE réunit un comité composé des correspondants des filiales et des représentants de plusieurs directions fonctionnelles du siège (juridique, finance, audit, ressources humaines). Chaque Comité RSE est l'occasion d'inviter des experts, des représentants de la société civile ou d'institutions nationales ou européennes, à débattre de thèmes qui relèvent des huit engagements prioritaires du groupe.

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

Dès 2010, le Conseil de surveillance a inclus, dans la rémunération variable des dirigeants, des critères RSE liés aux trois engagements stratégiques communs à toutes les filiales et en rapport avec leur activité : promotion de la diversité culturelle ; protection et accompagnement de la jeunesse ; partage des connaissances. À ces trois engagements historiques, a été ajouté, en 2015, celui traitant de la valorisation et de la protection des données personnelles. Il a demandé que les critères établis pour chaque métier relèvent de leur savoir-faire et de leur positionnement.

Le Comité de gouvernance, nomination et rémunération, au sein du Conseil de surveillance, évalue les critères de responsabilité sociétale 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 engagements stratégiques RSE du groupe constitue une démarche innovante dans le secteur des médias et des industries culturelles.

Les Commissaires aux comptes ont revu le caractère pertinent et matériel des indicateurs et informations extra-financières recensés et définis dans le Protocole de reporting de Vivendi. S'agissant de l'exercice 2016, une partie de ces données est, à ce titre, présentée dans le chapitre 2 du Document de référence et a 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 quant à la remontée et à la vérification d'indicateurs sociétaux directement liés à ses activités.

#### Des engagements stratégiques qui relèvent des droits de l'Homme

Vivendi a inscrit ses engagements stratégiques dans le champ des droits de l'Homme du secteur des médias et des industries créatives. Ce positionnement a été salué par les parties prenantes du groupe et particulièrement par la Fédération internationale des ligues des droits de l'Homme qui a reconnu les efforts innovants entrepris par Vivendi en matière de compréhension, de mesure et d'amélioration de ses impacts sur les droits humains.

Le rattachement de ces engagements sectoriels aux droits de l'Homme permet à Vivendi de répondre aux attentes croissantes de ses parties prenantes y compris celles des investisseurs qui portent une attention de plus en plus soutenue aux performances des entreprises sur ce sujet. Cet exercice de transparence des acteurs économiques est par ailleurs conforme à l'évolution d'une réglementation de plus en plus exigeante aussi bien nationale comme la loi Grenelle II, qu'internationale tels les Principes directeurs des Nations unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'Homme ou encore la directive européenne relative au reporting extra-financier des grandes entreprises qui devront publier des informations relatives au respect des droits de l'Homme dans leur activité.

Le tableau du chapitre 1 section 1.5.4. illustre comment les engagements stratégiques de RSE sont inscrits dans les principaux textes de référence internationaux et notamment ceux des Nations unies.

## 4.8. Perspectives

Pour 2017, Vivendi poursuit son action d'accompagnement et de responsabilisation des entités opérationnelles en matière de contrôle interne, trois principaux thèmes (l'efficacité opérationnelle, le contrôle des coûts de contenus, la sécurité informatique) feront l'objet d'un focus transverse par la Direction de l'audit et des risques. La politique mise

en œuvre pour associer création de valeur et Responsabilité sociétale d'entreprise sera notamment poursuivie sur la mesure de l'empreinte socio-économique permettant de mieux évaluer la performance dans les territoires où il est présent.

Paris, le 23 février 2017

Vincent Bolloré

Président du Conseil de surveillance