

# vivendi



## Dynamiques de l'Audit Interne

Vivendi Audit Interne

**24 Juin 2010**

Thème	Durée
Démarrage de la conférence : Les dynamiques de l'Audit	A 19h
Introduction et présentation de Vivendi	10 min
<b>1</b> Évolution du métier de l'Audit interne	15 min
<b>2</b> L'Audit Interne et l'analyse des risques	15 min
<b>3</b> Implication de l'Audit Interne dans les acquisitions	15 min
Q&A	20 min
fin de la conférence	A 20h15

## Groupe français leader mondial de la communication



**N° 1**

mondial des jeux vidéo



57%

NASDAQ

**N° 1**

mondial de la musique



100%

**N° 1**

français des télécoms alternatifs



56%

**N° 1**

marocain des télécoms



53%

Casablanca / Paris (Euronext - Valeurs étrangères)

**N° 1**

brésilien des télécoms alternatifs



100%

**N° 1**

français de la télévision payante



80%\*

\*de C+ France

# vivendi



Les jeux vidéo



La musique



Les télécommunications



La télévision et le cinéma

## Chiffres clés au 31/12/2009

# 27 132

millions d'euros de chiffre d'affaires (+ 6,9 %)\*

# 5390

millions d'euros de résultat opérationnel ajusté (EBITA) (+ 8,8 %)\*

# 7799

millions d'euros de Cash Flow avant investissement (+10.5%)\*

# 2585

millions d'euros de résultat net ajusté (- 5,5 %)\*

# 49000

salariés dans 77 pays

# 22011

millions d'euros de Capitalisation boursière au 17 juin 2010

# 1,40

euro par action de dividende au titre de 2009

# vivendi



Les jeux vidéo



La musique



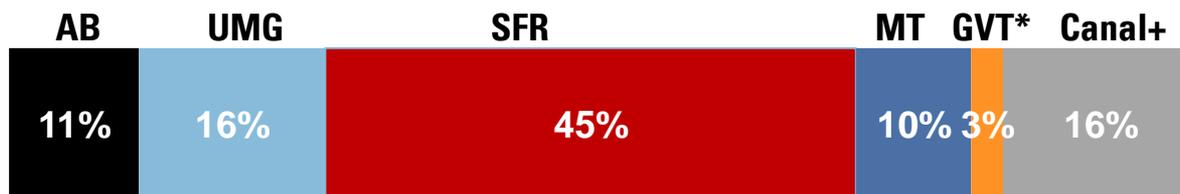
Les télécommunications



La télévision et le cinéma

## 27132

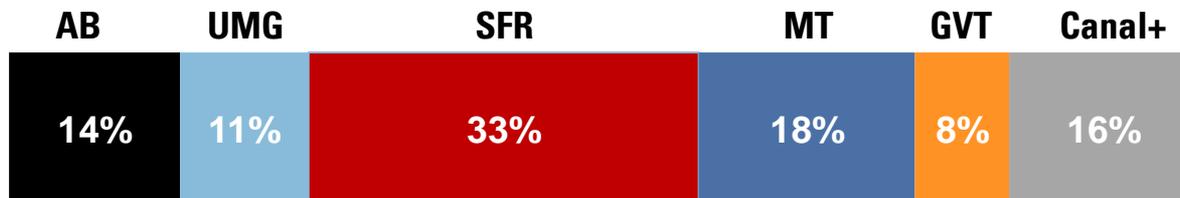
millions d'euros de chiffre d'affaires  
2009



\* GVT : année 2009 complète. Contribution 2009 réelle : 104 M€

## 22011

millions d'euros de Capitalisation  
boursière au 17 juin 2010



Consensus Analyses – part Vivendi (23 analystes 11-2009/2010), sauf Canal+ (1 analyste - HSBC - 19/05/2010)

# vivendi



Les jeux vidéo



La musique



Les télécommunications

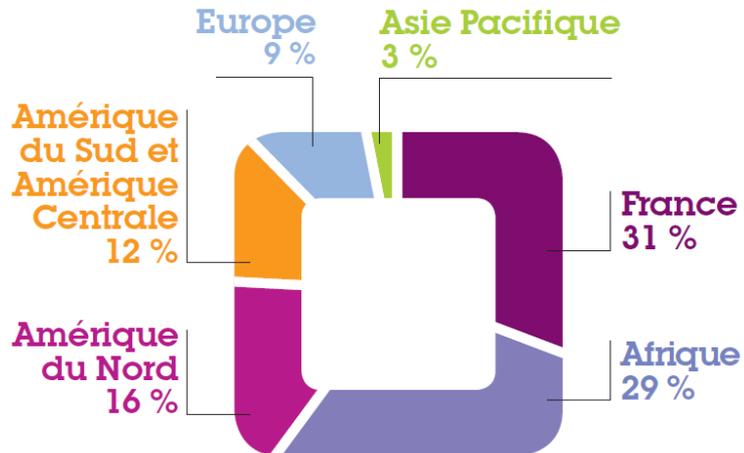


La télévision et le cinéma

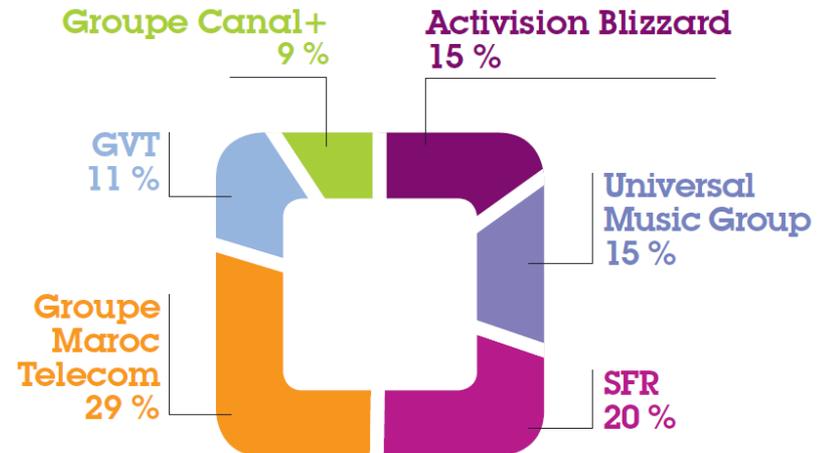
# 49000

salariés dans 77 pays

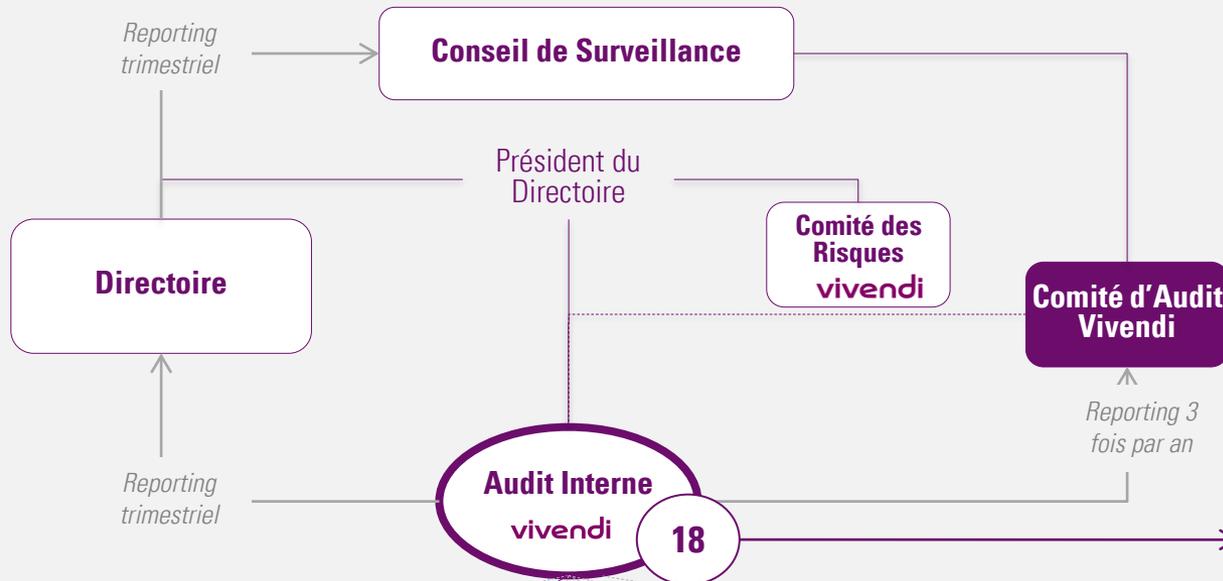
## Répartition géographique des effectifs



## Répartition des effectifs par métier

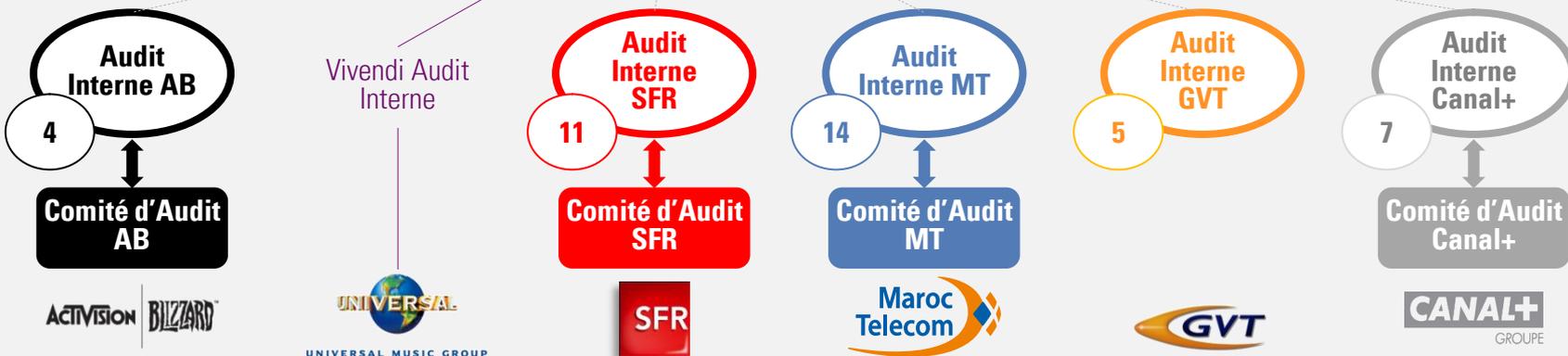


# Rattachement de l'Audit Interne



## Chiffres clés:

- Ancienneté moyenne : 3 ans
- 10 ans d'expérience en moyenne
- 7 nationalités
- 10 langues parlées
- Moyenne d'âge : 34 ans
- 83% ont déjà travaillé dans d'autres entreprises (hors cabinets)
- ½ ex-Auditeurs externes,
- ¼ ex-consultants,
- ¼ de recrutements en interne

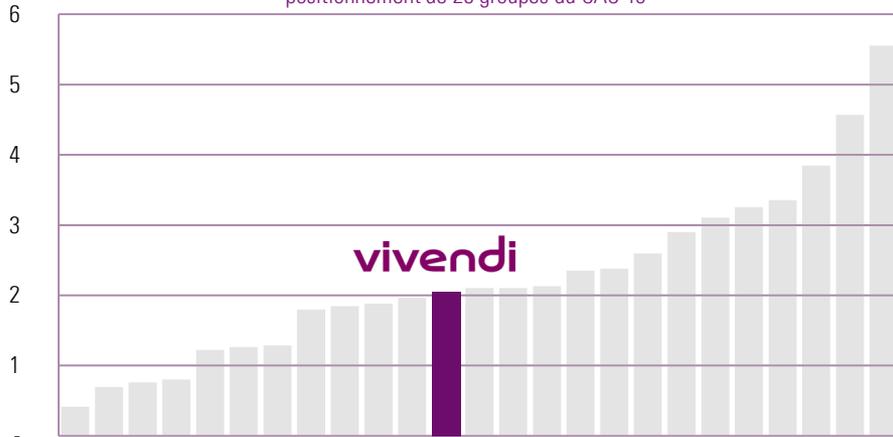


# Benchmark Audit Interne

## Structure & Effectifs

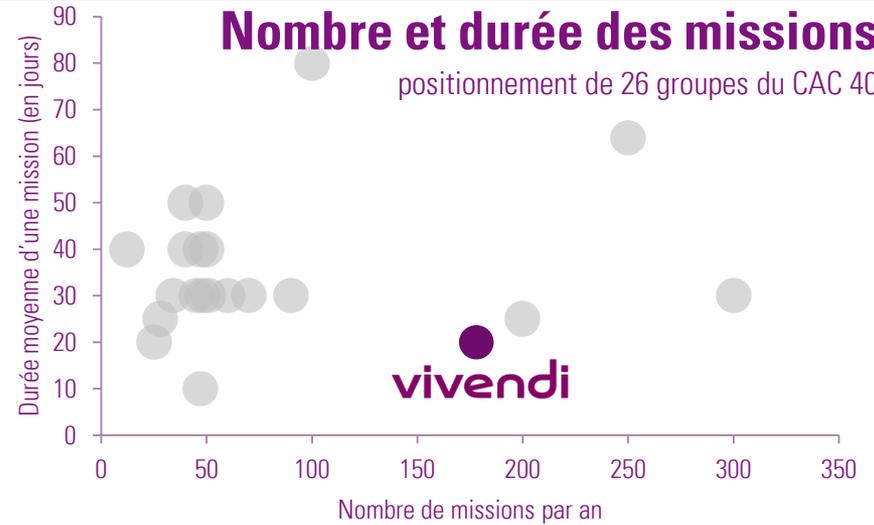
### Nombre d'Auditeurs par Mds d'euros de CA

positionnement de 26 groupes du CAC 40



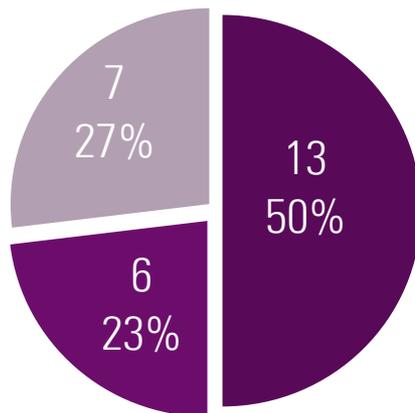
### Nombre et durée des missions

positionnement de 26 groupes du CAC 40



### Rattachement des DAI

sur 26 groupes interrogés



■ DG (PDG, CEO, Gérant, Pdt du Directoire) **vivendi**

■ CFO

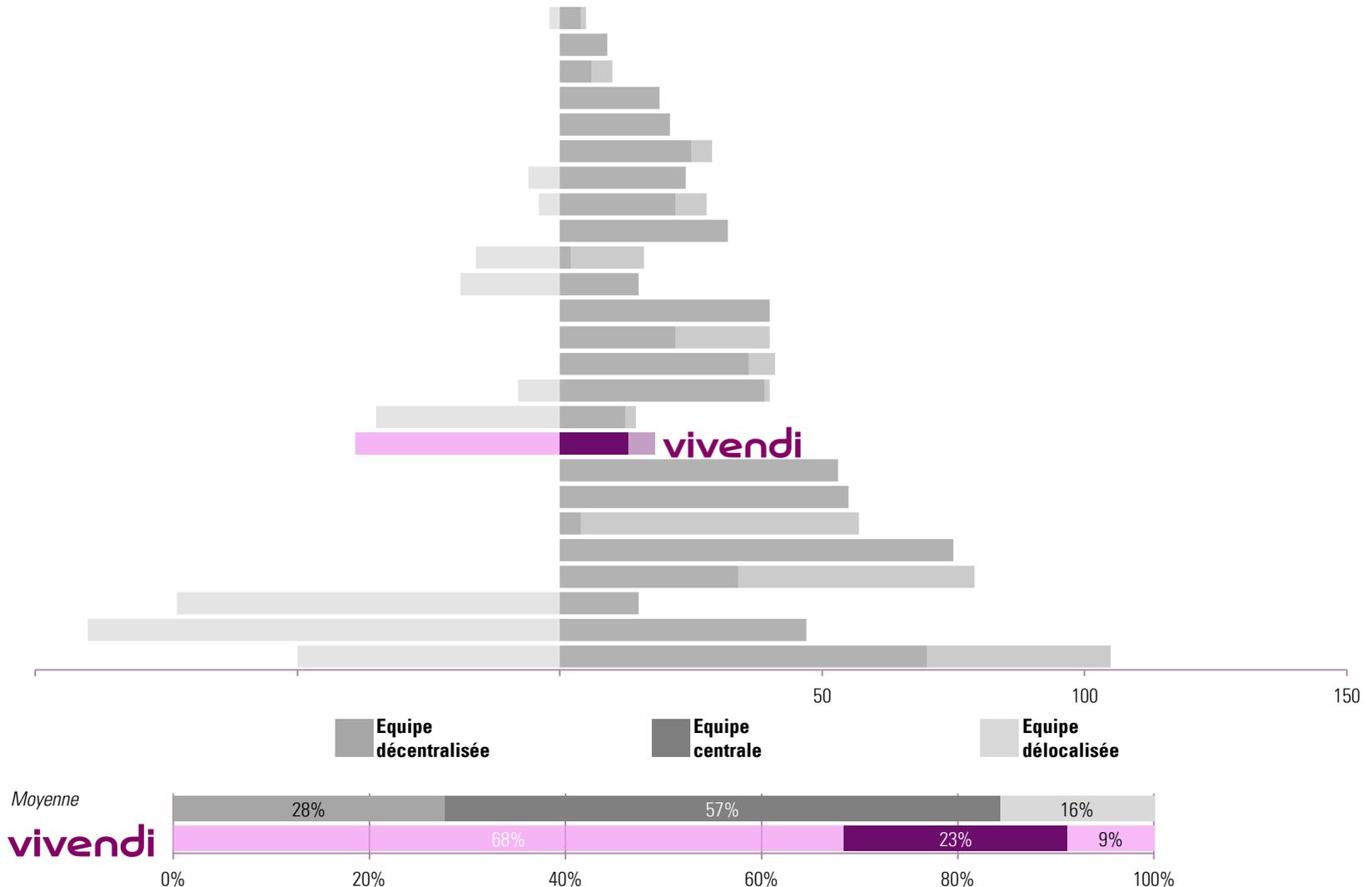
■ responsable ad hoc, niveau N-1 (SG, DGD, DGA, DGCRA, Contrôle général)

# Benchmark Audit Interne

## Taille des équipes Centralisées, Délocalisées et Décentralisées

### Taille des équipes Centralisées, Délocalisées et Décentralisées

Positionnement de 26 groupes du CAC 40



Moyenne

**vivendi**

0% 20% 40% 60% 80% 100%

# Principales Missions de l'Audit Interne Vivendi

- 1. Evaluer de manière indépendante et objective le degré de maîtrise de l'activité à chacun des niveaux de l'organisation et proposer des recommandations opérationnelles**
- 2. Contribuer à l'analyse des risques : encadre / réalise les travaux présentés au Comité des Risques**
- 3. Mener des projets spéciaux, par exemple, Due Diligence, audits Post-Acquisition , etc...**

# 1



## Évolution du métier de l'Audit interne

# 1

## Idées reçues sur l'Audit Interne

**L'Audit interne ne connaît pas  
les problématiques et  
contraintes opérationnelles**

!

**Le métier d'auditeur interne se  
cantonne exclusivement à la  
sphère « Financière et  
comptable »**

!

**L'auditeur interne fait perdre du  
temps aux opérationnels...**

!

# 1

## Évolutions de l'environnement

- Exigences réglementaires
- Développement durable et responsabilité sociale
- Evolutions des attentes des clients, actionnaires ...
- Crise Economique
- Ruptures technologiques
- ...



## Évolutions dans l'entreprise

- Changements de périmètre : fusions, acquisitions, cessions
- Nouvelles organisations, nouveaux métiers



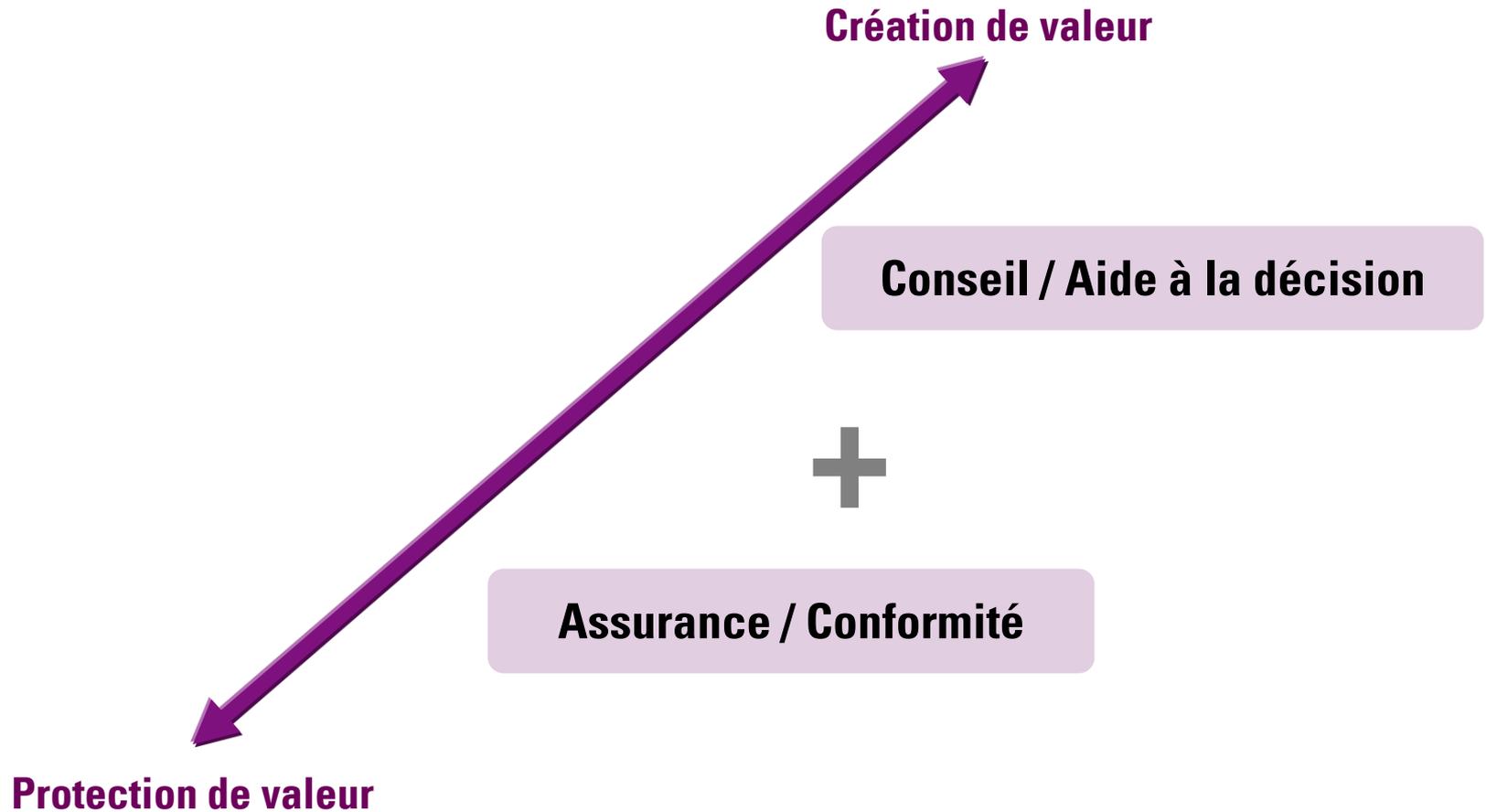
## L'Audit Interne évolue ...

### Évolutions du métier de l'Audit Interne

- **Prendre en compte, non seulement les impacts financiers, mais aussi les impacts en matière de satisfaction des clients, l'image de marque, les impacts juridiques et réglementaires, ...**

# 1

## ...vers la création de valeur



## Plan d'audit orienté business

Cartographie des risques Groupe



## Principes d'actions clairs

- Exécution rapide et timing approprié
- Communication continue avec les parties prenantes
- Recommandations et solutions opérationnelles

## Equipes formées

- Capitalisation sur les connaissances
- Programmes de formation

## Méthodologie

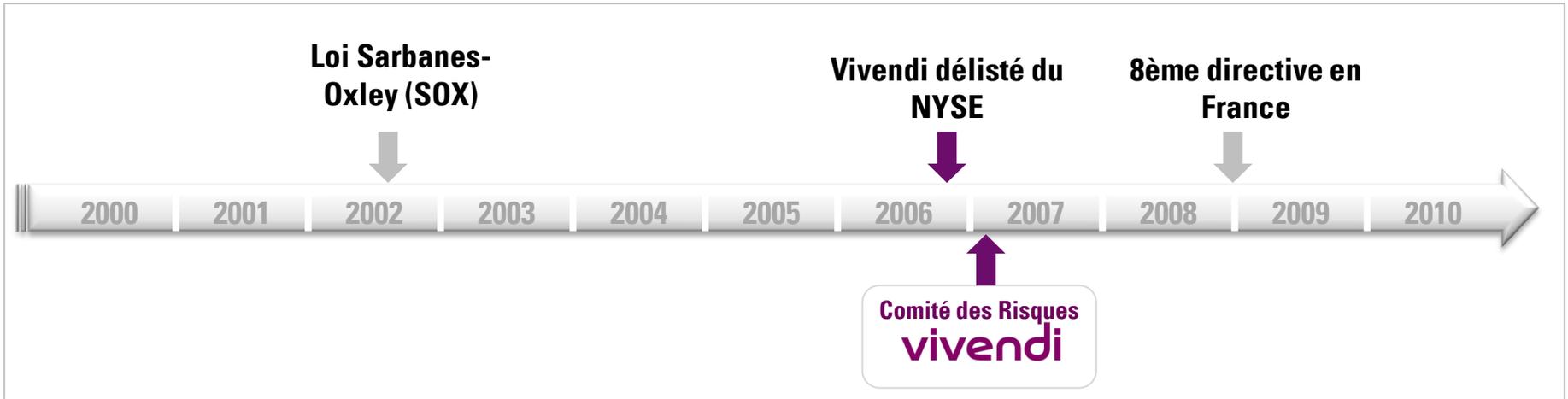
- Standards et chartes
- Démarche qualité / amélioration continue

# 2



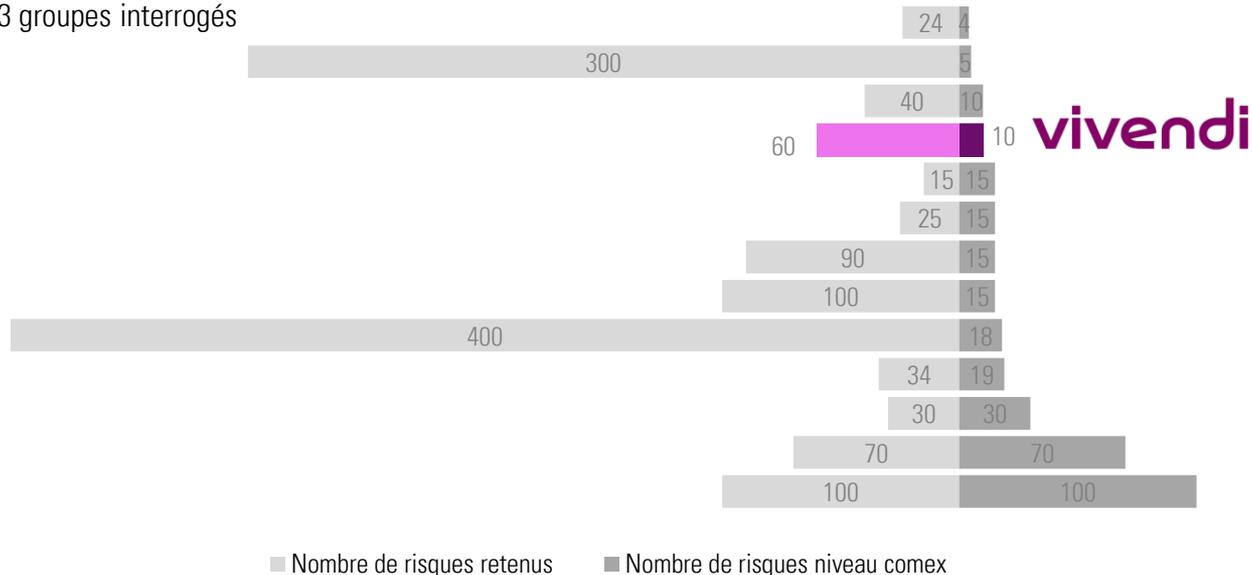
## L'Audit Interne et la gestion des risques

# 2 Management des Risques dans le groupe Vivendi



## Nombre de Risques identifiés vs Risques au niveau Comex

Benchmark – 13 groupes interrogés

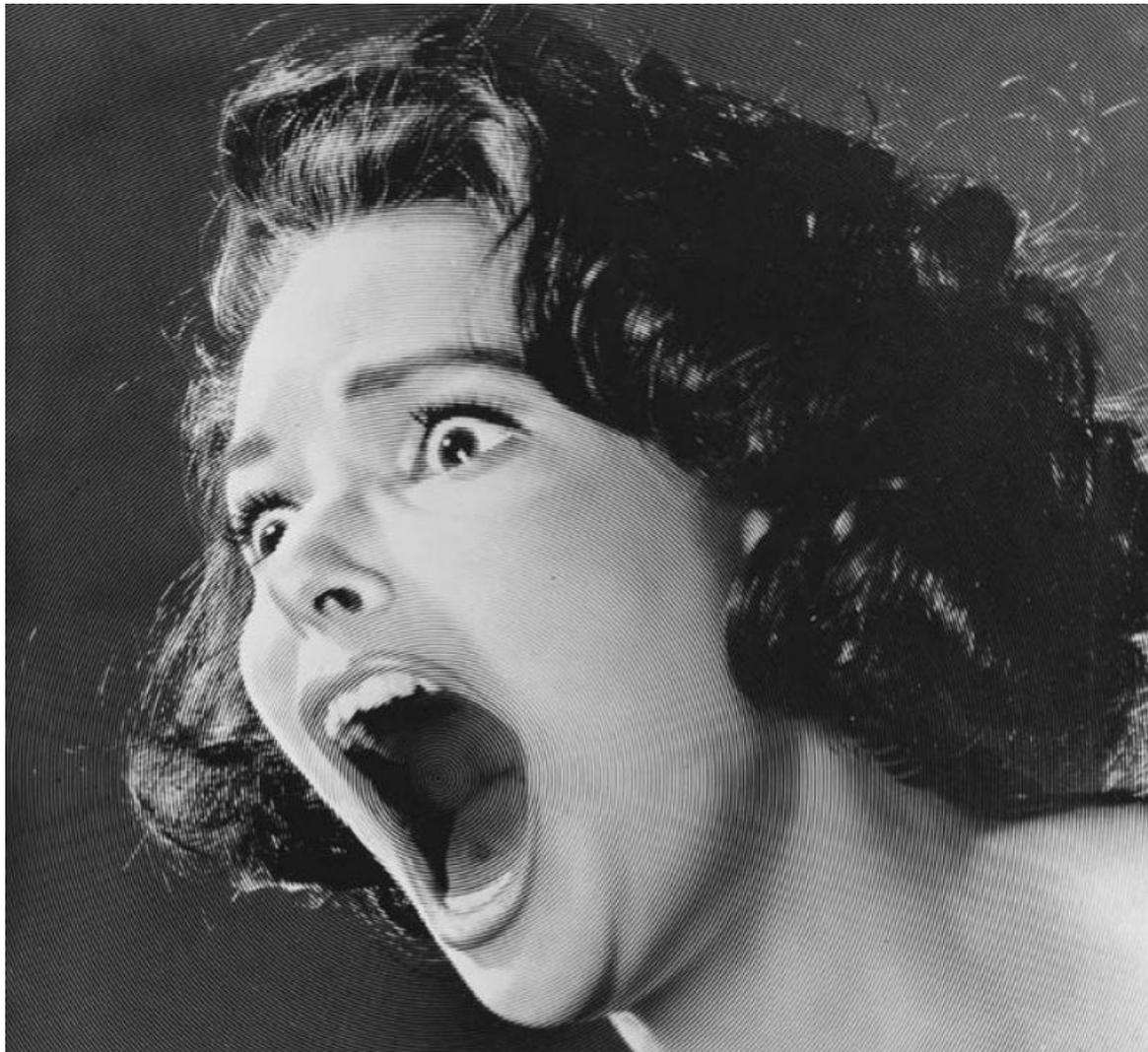


# 2

## L'actualité récente illustre l'impact potentiel de la réalisation de **risques** majeurs



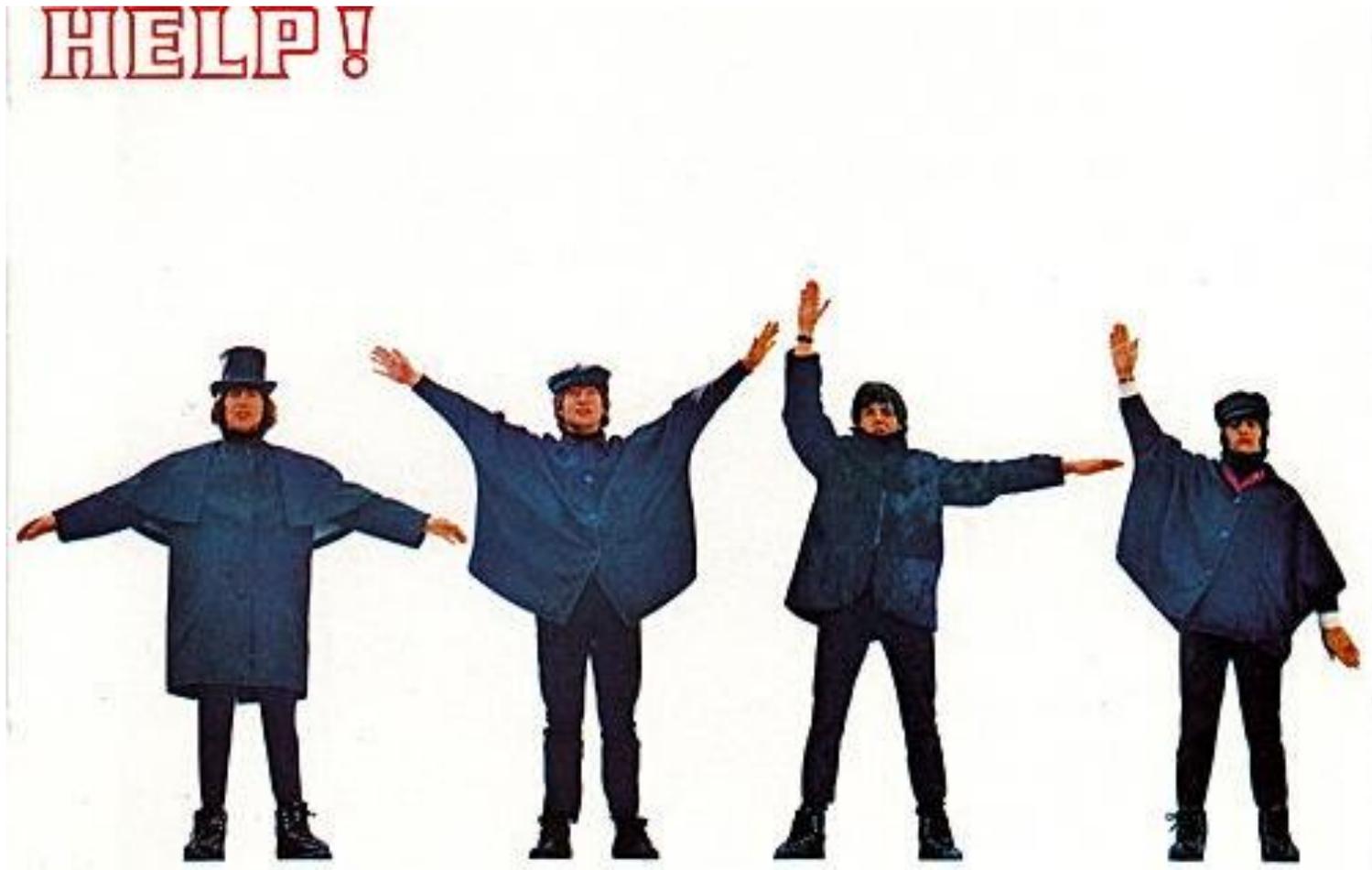
2



# L'aversion au risque

caractérise les entreprises modernes

# 2



Les assurances ne suffisant plus,  
**l'audit interne**  
est sollicité par les Comités des Risques

# 2

L'objectif est de réduire l'exposition des entreprises aux **aléas** de pertes potentielles importantes...



2



... de construire la  
**confiance**  
des investisseurs...

2

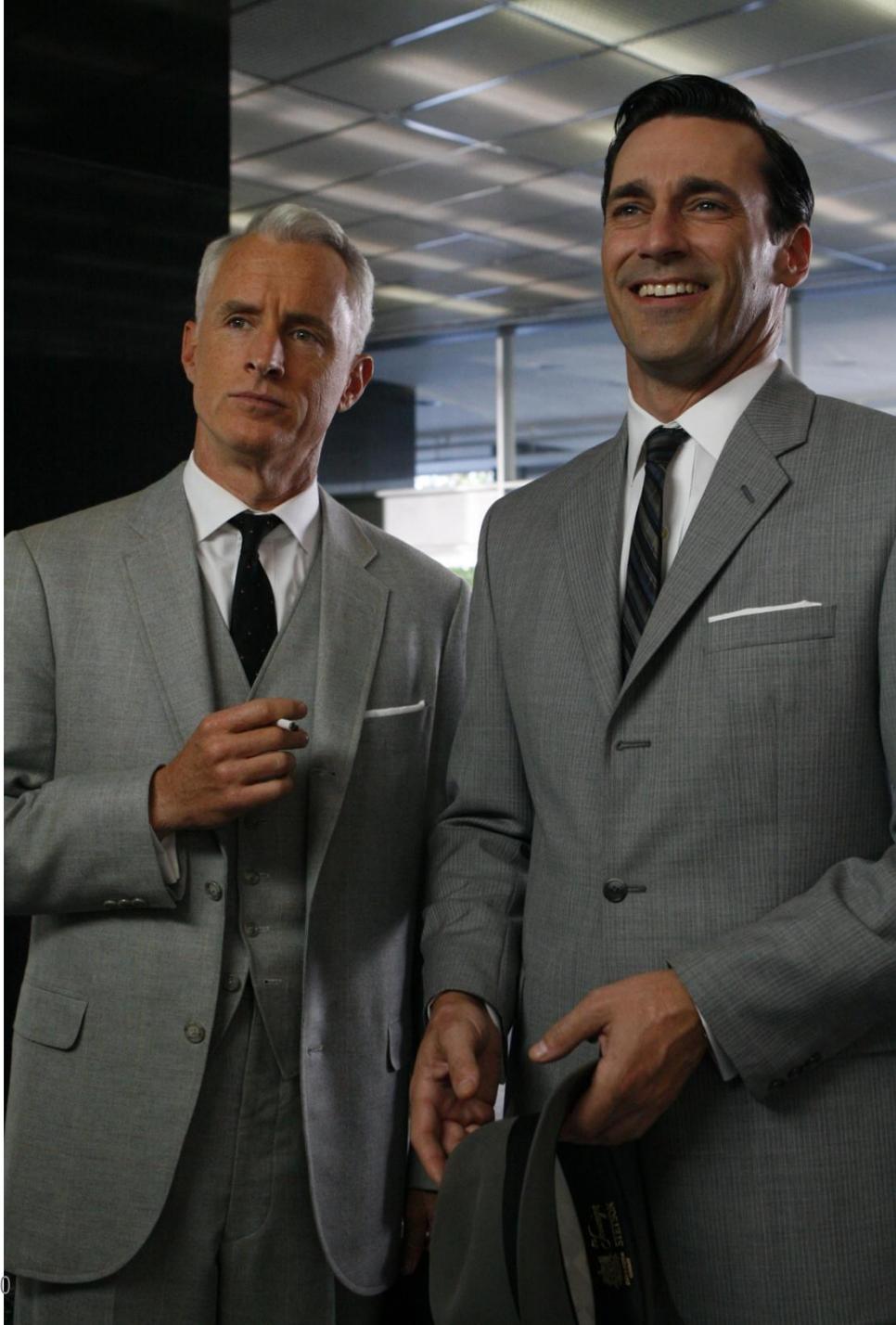


... de se préparer aux  
**changements** d'environnement...

# 2



... et d'aligner l'ensemble  
des managers sur une  
**vision commune** des priorités



La revue des risques  
est réalisée chaque année par  
**interview** des  
**responsables**  
**opérationnels**

# 2



Une fois les risques **définis**, l'enjeu consiste à les **identifier**...

... à en **mesurer l'impact** et la **probabilité**...



# 2

... et de les **peser** les uns par rapport aux autres pour les **hiérarchiser** ...

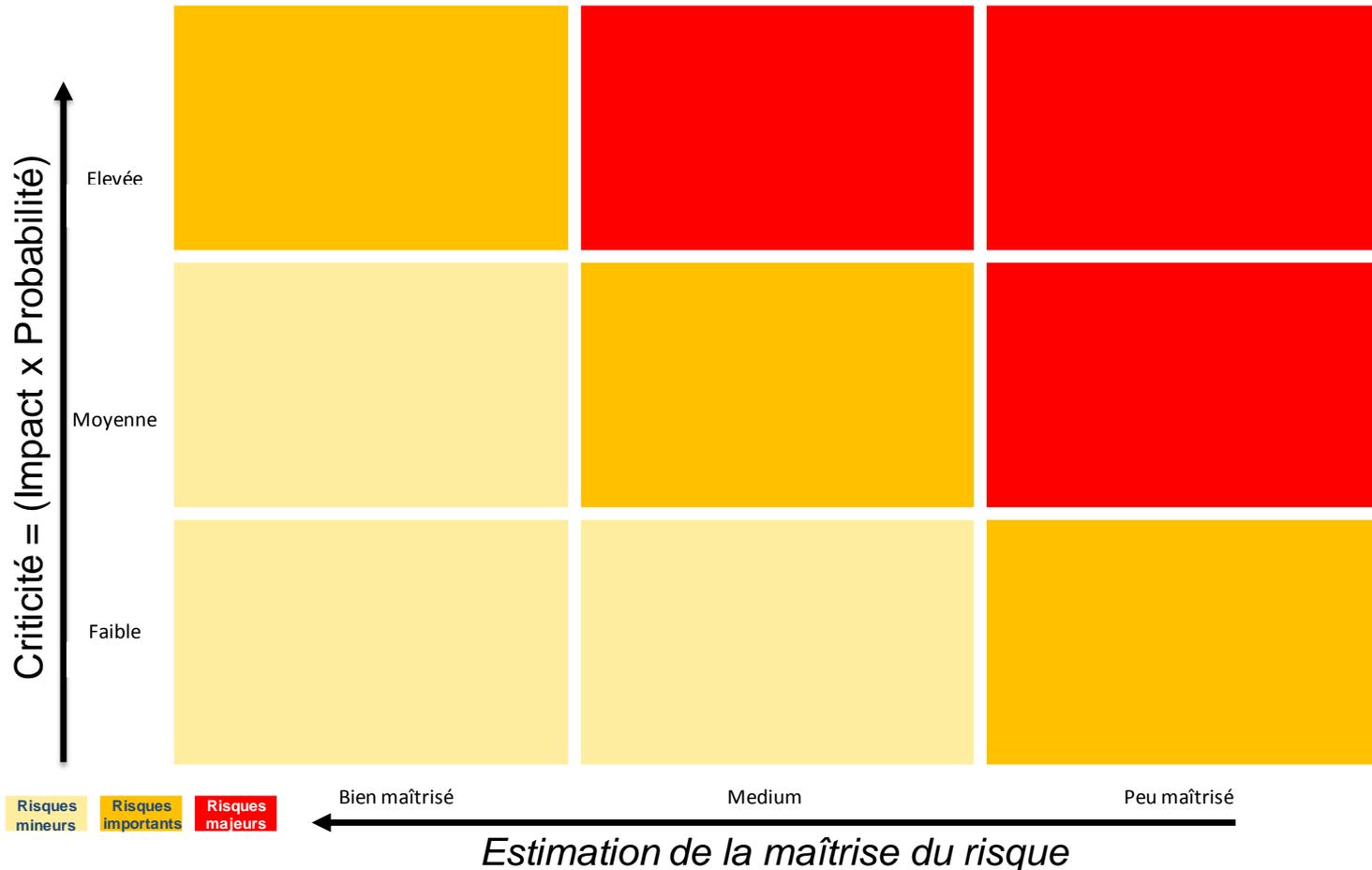


2



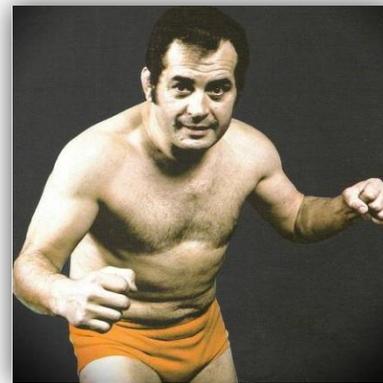
... tout en évaluant la pertinence et l'efficacité des **dispositifs** de **prévention**

# 2



Les risques sont représentés sur une matrice combinant **criticité** et degré de **maîtrise**

# 2 Exemples de risques CANAL+ et cartographie 2010



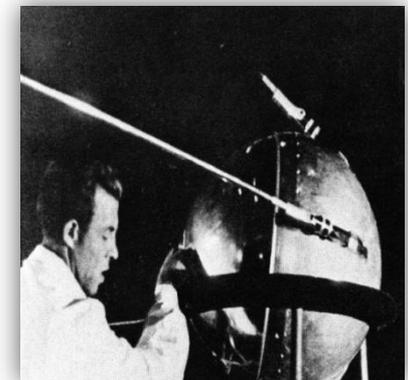
Concurrence



Piratage



Régulation



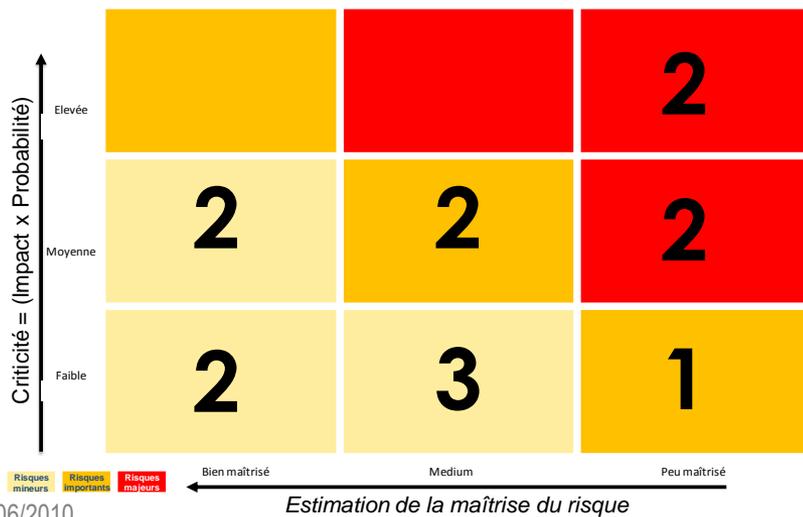
Technologie



Exclusivités



Litiges



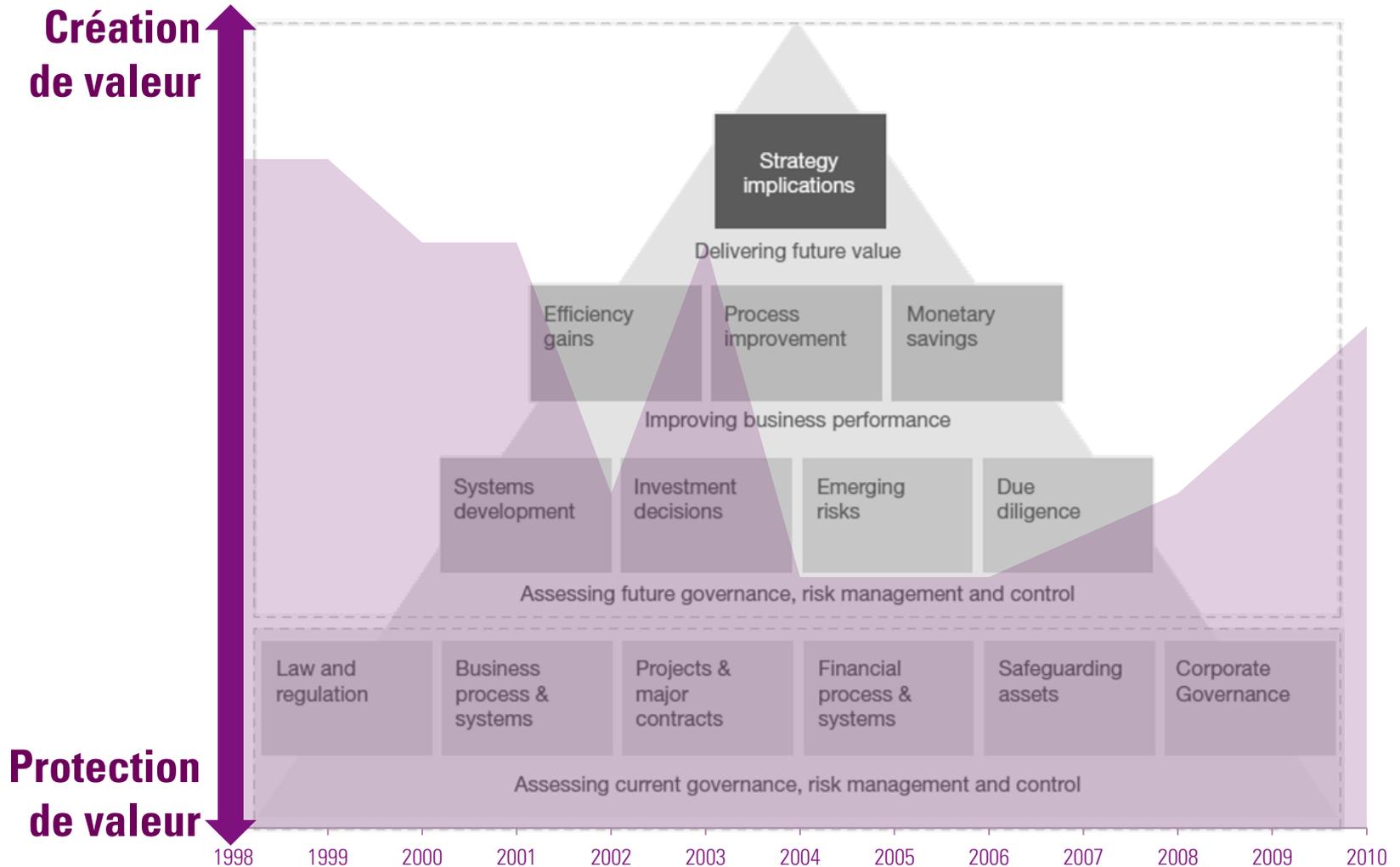
# 3



## Implication de l'Audit Interne dans les acquisitions

# 3

## Historique de l'Audit Vivendi (Central)

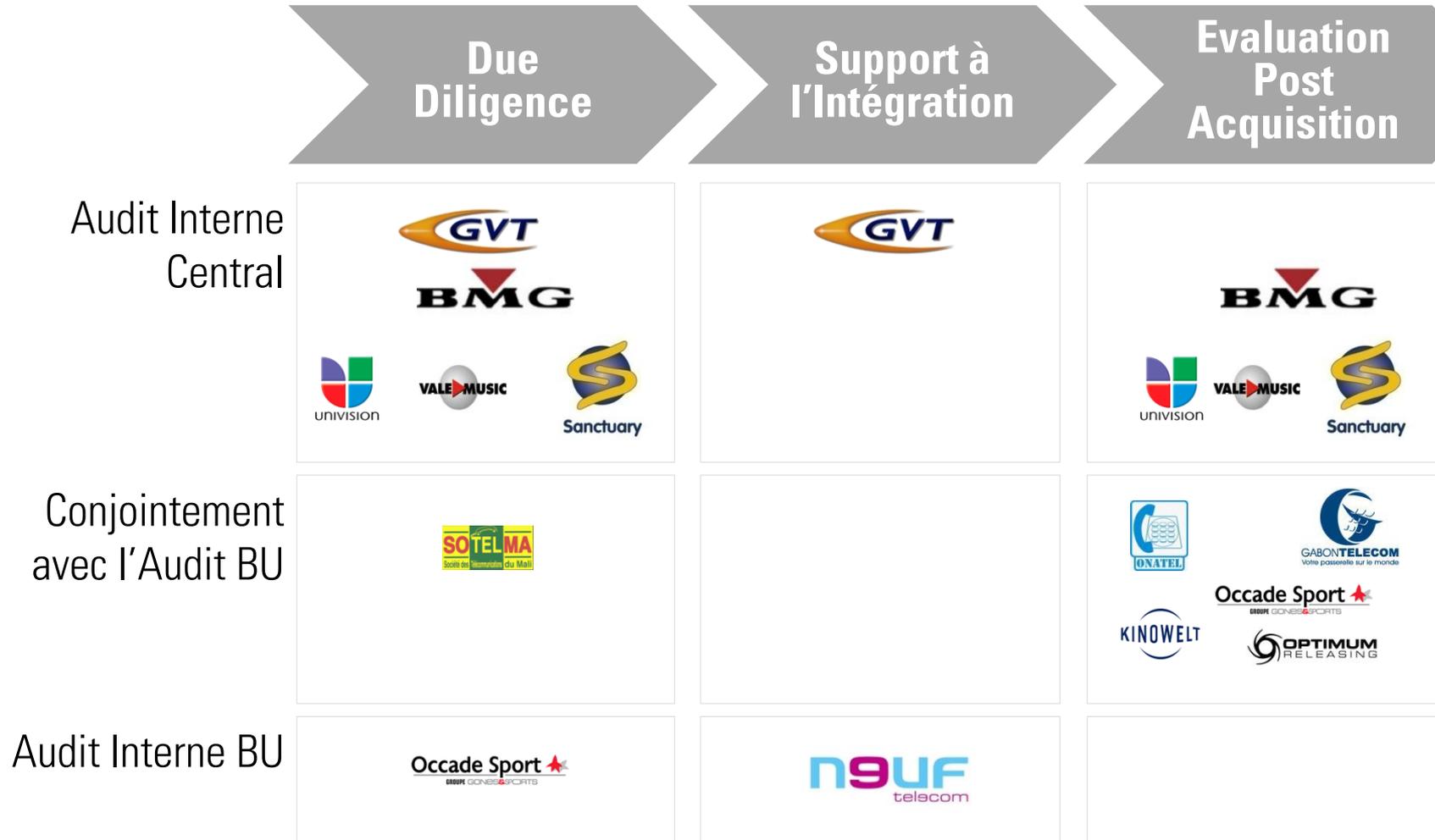


Source : PricewaterhouseCoopers 2010. State of the internal audit profession study.

24/06/2010

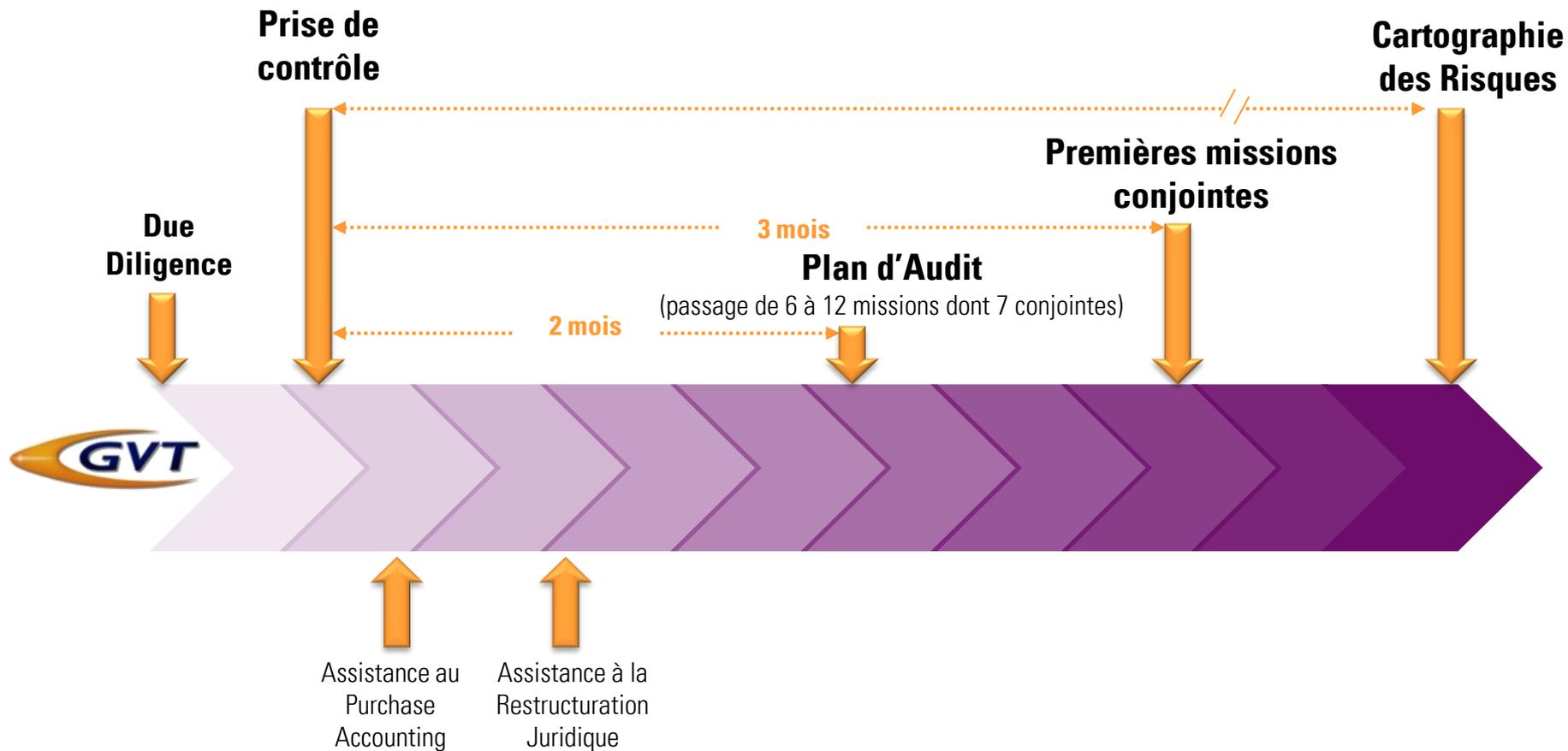
# 3

## Différentes configurations d'implication



# 3

## Due Diligence GVT = accélérateur d'intégration



# 3

## Cycle des audits acquisition des filiales

Exemple Maroc Telecom



### Pré acquisition

- ✓ Data room
- ✓ Évaluation des banques d'affaires
- ✓ Rapport de diligences
- ✓ Business plan
- ✓ Audits

### Acquisition

- ✓ Audit du bilan d'ouverture
- ✓ Signature des documents de la transaction (Contrat de cession, pacte d'actionnaires)
- ✓ Nomination des expatriés
- ✓ Levée des conditions suspensives
- ✓ Clôture définitive de la transaction

### Post acquisition

- ✓ **Mise à jour business plan**
- ✓ **Suivi des engagements donnés et reçus**
- ✓ **Revue du niveau de contrôle Interne**
- ✓ **Revue des processus clés :**
  - **Financier, réseaux,**
  - **SI, commercial**

# 3

## Objectifs d'audit post acquisition

Exemple Maroc Telecom

- **Vérifier pour le compte de l'ensemble des partenaires du projet (actionnaires, clients, personnel, etc.) que :**
  - La valeur initiale de la filiale établie dans le business plan de la phase pré acquisition, s'est développée au cours d'une période déterminée ;
  - Les activités sont suffisantes pour atteindre des objectifs visés.
- **Évaluer la mise en œuvre des plans d'actions définis avec la Direction Générale de la société Filiale notamment sur l'exécution des engagements contractuels conclus lors de la transaction**
- **Évaluer l'organisation, les contrôles et les procédures de contrôle mises en œuvre au niveau des processus de gestion**
- **Identifier les zones de risques pouvant avoir un impact direct ou indirect sur l'information financière**
- **Proposer des axes d'amélioration en matière de contrôle interne financier et informatique.**

# 3

## Démarche d'audit post acquisition

Exemple Maroc Telecom

### ✓ **Revue du niveau des processus significatifs :**

- Credit Management : Postpayé Fixe, Prépayé Fixe, Postpayé Mobile et Prépayé Mobile, interconnexion nationale et internationale ;
- Investissements/immobilisations ;
- Achats/stocks ;
- Trésorerie/endettement.

### ✓ **Revue des engagements de la transaction**

### ✓ **Entretiens avec le management** ( Directeur Général, Directeur Financier, Directeur Réseaux, Directeur Commercial).

### ✓ **Exploitation des documents remis** (rapports CACs, rapports de prestataires externes, tableaux de bord, procédures, analyse des comptes...)

### ✓ **Revue du niveau de contrôle interne** : plan annuel d'audit, niveau de la fraude, audit des agences commerciales, formalisation des processus, programme Qualité .....

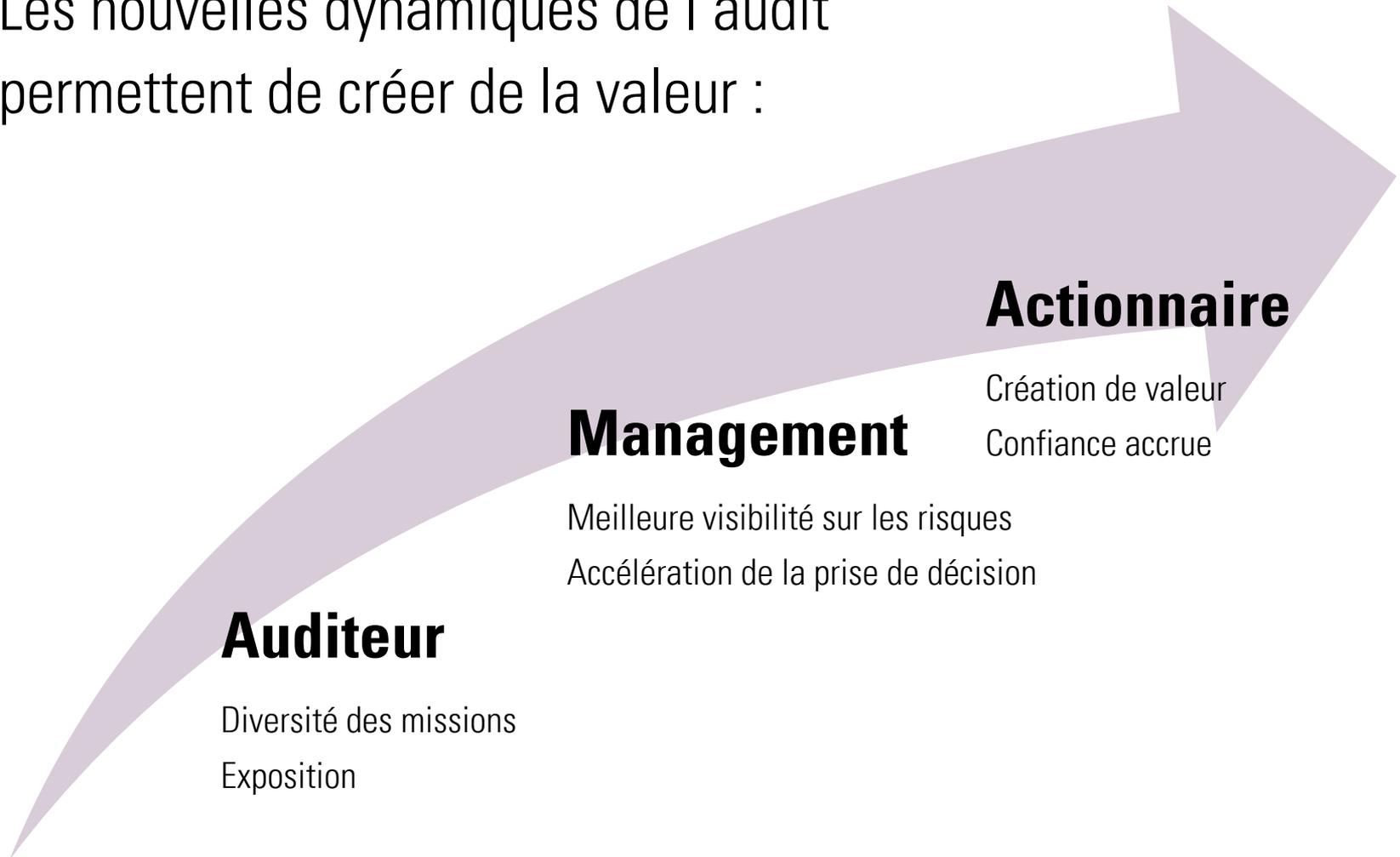
### ✓ **Visites de sites** (sites techniques, agences commerciales, centres de magasinage, plateforme IN).

### ✓ **Suivi des recommandations** émises lors des missions de retour d'audit programmée dans l'année n+1 de l'émission des dites recommandations.

# 3

## Conclusion

Les nouvelles dynamiques de l'audit permettent de créer de la valeur :



# Q&A



## Vincent Vallejo

Senior Vice President, Audit Interne & Projets  
Spéciaux

vivendi



**Audit Interne depuis :** 1998

**Nombre d'années d'expérience:** 24 ans

**Expérience Professionnelle :**

- Depuis 2004: SVP Audit Interne & Projets Spéciaux- Vivendi
- 1998/2004: VP Audit Europe & Asia - Vivendi
- 1993/1998: Directeur Financier Adjoint– AGF
- 1986/1993: Manager – Ernst & Young (Paris/Madrid)

**Nationalité :** Française

**Langues parlées :** Français, Espagnol, Anglais, Italien

## Fabrice Faux

Directeur de l'Audit Interne

CANAL+  
GROUPE



**Audit Interne depuis :** 2010

**Nombre d'années d'expérience:** 20 ans

**Expérience Professionnelle :**

- 2007/2010: Directeur Financier – Canal+ Distribution
- 2003/2006: Directeur Général Adjoint, Finance et Technique, Studio Canal
- 1999/2002: Directeur des Comptabilités du Groupe Canal+
- 1995/1999: Directeur Comptable Canal +
- 1993/1995 : Contrôleur de Gestion Groupe Canal+
- 1990/1992 : Auditeur – Ernst & Young

**Nationalité :** Française

**Langues parlées :** Français, Anglais, Espagnol

24/06/2010

## Blandine de Montlivault

Directrice de l'Audit Interne



**Audit Interne depuis:** 2001

**Nombre d'années d'expérience:** 14 ans

**Expérience Professionnelle:**

- Depuis 09/2003: Directrice de l'Audit Interne
- 2001/2003: Auditrice Interne (SFR)
- 1996/2001 : Auditrice / Manager KPMG Audit

**Nationalité:** Française

**Langues parlées:** Français, Anglais, Espagnol

## Mohammed El Bachiri

Directeur du Contrôle Général  
(Audit Interne et Inspection)



**Audit Interne depuis:** octobre 2008

**Nombre d'années d'expérience:** 29 ans

**Expérience Professionnelle:**

- 2002/2008: Directeur des Ressources Humaines MT
- 1996/2002: Directeur Département Finance
- 1989/1996: Responsable Achats Equipements Telecom
- 1982/1989: chef de projets financés par la BIRD/BEI

**Nationalité:** Marocaine

**Langues parlées:** Arabe, Français, Espagnol, Anglais