

Rapport 2008 du Président sur les procédures de contrôle interne

INTRODUCTION

CONTEXTE

Le présent rapport vise à rendre compte des procédures de contrôle interne mises en place par la société. Il concerne TF1 SA en tant qu'éditeur et diffuseur de la chaîne TF1, mais également au titre de son rôle de coordination et de sa participation dans la mise en œuvre de dispositifs de contrôle interne au sein des filiales sur lesquelles elle exerce un contrôle exclusif ou majoritaire.

TF1 veille en effet à assurer l'homogénéité, sur l'ensemble du Groupe, des principales procédures financières, dans le respect des caractéristiques propres à chaque métier afin de préserver la pertinence des analyses et la réactivité des décisions. Elle met également en place, sur l'ensemble de son périmètre, des procédures d'identification des risques afin d'élaborer, pour chaque cycle critique, les procédures adéquates et les contrôles pertinents. Le groupe TF1 se montre particulièrement sensible aux enjeux du contrôle interne, notamment dans les domaines comptable et financier, où la fiabilité des informations revêt une importance majeure.

Ce rapport est le résultat d'un recueil d'informations et d'analyses réalisés en collaboration avec les différents acteurs du contrôle interne au sein de TF1 et de ses filiales, aboutissant à la description factuelle de l'environnement de contrôle et des procédures en place.

L'élaboration de ce document a été coordonnée par le Département d'Audit Interne. Le présent rapport a été soumis à un processus de validation impliquant notamment la Direction générale adjointe Finances (DGAF), et la Direction des Affaires Juridiques (DAJ). Ce document a été communiqué aux Commissaires aux Comptes, puis présenté au Comité des Comptes et au Conseil d'Administration pour approbation.

OBJECTIFS ET PRINCIPES DE CONTROLE INTERNE

Depuis l'exercice 2007, TF1 a choisi de s'appuyer sur le cadre de contrôle interne publié le 22 janvier 2007 résultant des travaux du Groupe de place établi sous l'égide de l'Autorité des marchés financiers (AMF), pour analyser son dispositif de contrôle et présenter le rapport relatif aux procédures de contrôle interne.

Selon ce cadre, établi en cohérence avec le référentiel COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) utilisé antérieurement à l'exercice 2007, le contrôle interne est un dispositif qui vise à assurer :

- la conformité aux lois et règlements,
- l'application des instructions et des orientations fixées par les organes de Gouvernance,
- le bon fonctionnement des processus internes de la société, notamment ceux concourant à la sauvegarde des actifs,
- la fiabilité des informations financières publiées, dont les contrôles clés sont détaillés dans le « Guide d'application relatif au contrôle de l'information comptable et financière publiée par les émetteurs ».

De plus, ce dispositif doit contribuer également, à la maîtrise des activités, à l'efficacité des opérations et à l'utilisation efficiente des ressources de la société. Un tel dispositif ne peut toutefois fournir une garantie absolue quant à la réalisation des objectifs et à la maîtrise globale des risques auxquels le Groupe peut être confronté.

Le groupe TF1 inscrit sa démarche dans une perspective dynamique d'adaptation en continu de son dispositif de contrôle interne à la nature de ses activités. Cette démarche vise à aboutir à terme à une appréciation sur son adéquation et son efficacité.

PRINCIPES GENERAUX DE CONTROLE INTERNE

ORGANISATION ET MODES OPERATOIRES

Les principes du gouvernement d'entreprise, l'organisation du Groupe notamment au travers de la définition de modes opératoires et d'une large diffusion de ses valeurs et de ses règles, constituent le socle de l'environnement général du contrôle interne.

Une organisation

L'organisation, la composition et le fonctionnement du Conseil d'Administration et des Comités spécialisés qui l'assistent (Comité des Comptes, Comité des Rémunérations, Comité de Sélection des Administrateurs), décrits dans le rapport du Président sur le gouvernement d'entreprise, respectent les règles du gouvernement d'entreprise et concourent à l'efficacité du contrôle interne.

Le Conseil d'Administration, sous l'autorité de son Président, détermine les orientations de la société et s'assure, avec l'appui de son Comité des Comptes de la correcte mise en place des dispositifs de contrôle interne dans le Groupe. Les principaux engagements, notamment en matière d'achats de droits sportifs ou plus généralement de droits audiovisuels (droits du football, contrats avec les grands Studios de Cinéma, etc.), font l'objet de processus de validation clairs, les décisions étant prises par la Direction générale sur propositions des différents Comités ad hoc et le Conseil d'Administration en étant régulièrement tenu informé.

Le 31 juillet 2008, le Conseil d'Administration a nommé Nonce Paolini Président directeur général du groupe TF1. En cette qualité il assure la responsabilité opérationnelle et fonctionnelle des activités du Groupe pour mettre en œuvre la stratégie arrêtée par le Conseil d'Administration ; en particulier, il organise la mise en œuvre des dispositifs de contrôle interne dans le Groupe. Dans sa mission, il s'appuie sur son Comité de Direction générale (CODG) réunissant de manière bimensuelle le Directeur de chacune des activités du groupe TF1 ainsi que les Directeurs fonctionnels. Ce Comité lui permet notamment de transmettre les grandes orientations en termes de contrôle interne et de responsabiliser chacun des membres du CODG dans la mise en place et le suivi des dispositifs de contrôle interne sur leur périmètre d'activité.

De plus des délégations de pouvoir sont mises en place, en tenant compte des principes directeurs définis par le Groupe, afin de répondre notamment au double objectif de responsabilisation des opérationnels et de maîtrise des engagements au niveau pertinent. Sur ce deuxième point, une séparation des tâches est conçue de façon à permettre un contrôle indépendant, en s'efforçant de dissocier celles relevant de l'opérationnel, de la protection des biens et de leur enregistrement comptable.

Des objectifs

Le plan triennal reflète les orientations stratégiques à moyen terme, et le budget annuel qui en découle. Il constitue le cadre des engagements pris par les responsables des différentes entités du Groupe.

Ce plan à trois ans est un élément clé de l'environnement de contrôle interne. Il définit non seulement les objectifs en termes de niveau d'activité et de coûts, mais également les moyens, structures et organisations à mettre en œuvre.

Le processus d'élaboration du plan triennal implique également le respect d'une démarche structurante concourant à s'assurer de la qualité des objectifs retenus. L'organisation de cette démarche est réalisée par la Direction du Contrôle Financier et de la Planification Stratégique de TF1 SA. Les plans des différentes entités et sociétés du groupe TF1 font l'objet d'un processus de validation par la Direction Générale Adjointe Finance (DGAF) et par la Direction Générale.

Une synthèse de ces plans est présentée au Président directeur général et au Conseil d'Administration de TF1. Au cours du dernier trimestre de l'année, un document synthétisant l'ensemble de la démarche du plan triennal du groupe TF1 est soumis à la validation du Conseil d'Administration.

Des règles et principes

Le groupe TF1 est attentif au respect des règles et valeurs, diffusées d'une part au travers du règlement intérieur de TF1 SA et de ses filiales, de chartes de fonctionnement (charte Eticnet...), et, d'autre part, à travers la diffusion du code d'éthique déployé au sein du Groupe Bouygues.

Le code d'éthique du Groupe Bouygues a pour objectif de rassembler les managers et les collaborateurs autour de valeurs communes essentielles, sans remplacer le bon sens, le respect et le sens des responsabilités de chacun. À travers ce code, le Groupe s'engage à respecter les normes les plus strictes dans la conduite des affaires. Il intègre par ailleurs la mise en place d'un dispositif d'alerte visant à permettre aux collaborateurs du Groupe de signaler des irrégularités constatées dans un champ prédéfini, et dont ils auraient connaissance dans l'exercice de leurs fonctions.

Par ailleurs, TF1 a adhéré en 2006 au Pacte Mondial des Nations Unies, s'attachant à adopter, promouvoir et faire respecter des principes et valeurs dans le domaine des droits de l'Homme, de l'environnement, des normes du travail, et de la lutte contre la corruption.

Évoluant dans un secteur en mutation permanente, notamment du fait des évolutions technologiques, TF1 veille au maintien d'un haut niveau de compétence de ses collaborateurs notamment au travers d'une politique ambitieuse de sélection et une formation continue contribuant favorablement à la maîtrise de ses opérations.

Enfin, l'Institut du Management Bouygues organise régulièrement des séminaires auxquels les cadres dirigeants de TF1 participent. L'objectif est de les accompagner dans leur réflexion sur leurs rôles, leurs responsabilités, le respect des principes éthiques dans leur action quotidienne et de fédérer l'ensemble des dirigeants autour de valeurs communes.

Par ailleurs, au-delà des différents processus de contrôle en place, le Groupe veille de façon constante à l'amélioration continue de son dispositif de contrôle interne.

Dans cette perspective, dès 2007 le groupe TF1 s'est inscrit dans une démarche conduite par le Groupe Bouygues réunissant les principaux métiers, dont TF1, dans le but d'élaborer un dispositif de contrôle interne à partir du cadre de référence préconisé par l'AMF, et en intégrant les bonnes pratiques que le Groupe s'est donné de respecter depuis plusieurs années dans chacune de ses activités.

Cette démarche s'est traduite par la mise en place d'une organisation structurée, réunissant mensuellement des représentants de chaque métier, autour de deux groupes de travail relatifs :

- au « contrôle interne comptable et financier », spécialisé dans les processus liés au pilotage de l'organisation et de l'élaboration de l'information comptable et financière,
- aux « principes généraux de contrôle interne », relatifs aux cinq grandes composantes du contrôle interne mentionnées dans le cadre de référence publié par l'AMF.

Une équipe projet Groupe Bouygues anime ces groupes de travail, avec l'appui d'un Commissaire aux Comptes du Groupe dans le domaine relatif au contrôle interne de l'information comptable et financière. Ce dispositif est complété par un Comité de Coordination et un Comité de Pilotage.

Ces travaux ont permis d'aboutir à une définition de principes de contrôles simples, et évaluable dont l'énoncé couvre les principales activités de l'entreprise. Ces principes communs ont été soumis courant 2008 à un test de validité et de pertinence sur un périmètre adapté afin d'en valider le potentiel d'évaluation.

Ce dispositif commun qui constitue une première étape est désormais enrichi depuis la fin de l'année 2008 de principes de contrôle interne spécifiques aux activités de TF1 et à son environnement. Cette démarche se poursuivra sur 2009; elle est étroitement liée au travail de cartographie des risques, les deux processus s'alimentant réciproquement.

À partir de 2009, une organisation optimale et des outils appropriés seront déployés afin de permettre d'étendre et de systématiser l'ensemble de la démarche.

DIFFUSION DES INFORMATIONS EN INTERNE

Afin d'assurer, auprès des collaborateurs, la diffusion d'informations concernant le groupe TF1 et ses évolutions, la Direction Générale Adjointe des Ressources Humaines et de la Communication Interne met notamment à leur disposition, un magazine d'information quadrimestriel (*Regards*), et une lettre d'information mensuelle (*Coups d'œil*).

De plus, un portail Intranet Déclic permet à chaque collaborateur d'appréhender son environnement personnel ainsi que celui du Groupe. Il permet à l'ensemble des collaborateurs d'accéder aux informations de l'entreprise (organisation, programmes ...), aux informations publiées dans la presse concernant le secteur de l'audiovisuel, ainsi qu'aux offres de mobilité et de formation, mais également aux sites Intranet des autres sociétés du Groupe ou de la maison mère.

En outre, cet outil permet aux managers de réunir les informations nécessaires à la gestion de leurs équipes, notamment en termes de formation professionnelle, de préparation des entretiens annuels...

Par ailleurs, l'organisation ponctuelle de conventions réunissant l'ensemble des collaborateurs, et la mise en place depuis 2007 de séminaires annuels ainsi que de Comités mensuels et trimestriels réunissant les principaux managers du groupe TF1, permet de partager et communiquer sur les évolutions, les enjeux et la stratégie du Groupe.

La Direction Technique et Systèmes d'Information (DTSI) de TF1 SA définit au travers de sa Direction des Systèmes d'Information (DSI), et avec les directions opérationnelles et fonctionnelles concernées, les systèmes d'information nécessaires à la production des informations et à la gestion sécurisée et efficace des opérations.

TF1 exploite à la fois des applications spécifiques développées en interne et des logiciels du marché. Ces applications font l'objet d'analyses ainsi que d'une surveillance et d'une exploitation rigoureuses, visant à assurer leur disponibilité, leur intégrité, leur sécurité, ainsi que leur conformité aux obligations légales.

Concernant les applications dédiées à l'information comptable et financière, ce travail est réalisé en étroite collaboration avec la Direction Comptabilité et Fiscalité, la Direction de la Trésorerie et du Financement, et la Direction du Contrôle Financier et de la Planification Stratégique.

GESTION DES RISQUES

Depuis plusieurs années, la Direction des Systèmes d'Information (DSI) œuvre à la formalisation d'une Politique de Sécurité de l'Information (PSI), permettant notamment la constitution d'un référentiel commun de sécurité du Groupe. Cette démarche se poursuit quotidiennement avec l'enrichissement des principes et règles de sécurité, au regard de l'évolution permanente des technologies.

TF1 a également initié dès 2004, en collaboration avec un cabinet de conseil extérieur, une démarche d'identification des risques majeurs afin de définir un système décisionnel de gestion de crise. Ce premier travail a donné lieu à la création de la structure « Réagir » dont l'objectif est de bâtir et mettre à jour les principaux schémas de reprise des processus clés en cas d'incidents.

Le Groupe Bouygues a initié une démarche générale de maîtrise des risques notamment dans les domaines relatifs à la qualité, à la sécurité et à l'environnement (QSE), et au développement durable. Dans ce cadre, la société Bouygues anime deux Comités réunissant régulièrement les responsables métiers du Groupe sur ces questions.

Afin de poursuivre l'amélioration du dispositif de gestion des risques, TF1 a constitué courant 2007 un groupe de travail réunissant des représentants des principales activités de TF1, en vue d'actualiser et d'enrichir les travaux initiés en 2004. Ce groupe de travail a élaboré des propositions afin d'optimiser l'organisation et les dispositifs de suivi et de maîtrise des risques de manière transversale sur l'ensemble des activités du groupe TF1.

En 2008, la première étape d'identification et de caractérisation des risques majeurs fondée sur une méthodologie définie en collaboration avec le Groupe Bouygues, a été réalisée au moyen d'entretiens menés auprès d'une centaine de managers du Groupe.

Cette démarche sera poursuivie au cours de l'année 2009 en vue d'aboutir à une hiérarchisation et à une représentation synthétique et opérationnelle des principaux risques du groupe TF1, permettant d'assurer un suivi régulier et pertinent des moyens mis en place pour une meilleure maîtrise de ces risques.

La nature des principaux risques ainsi que les dispositifs destinés à les maîtriser sont décrits ci-dessous au point « 2.2.3 Facteurs de risques », point dans lequel est aussi abordée la politique du Groupe en matière d'assurances. Les risques de marché (taux, change...) sont abordés au paragraphe 29 de l'annexe des comptes consolidés.

Les principaux risques métiers que TF1 a identifiés et s'efforce de couvrir en permanence s'articulent notamment autour de grands processus : l'achat et le contrôle de la conformité des contenus audiovisuels, la maîtrise de l'antenne et des activités.

Processus achat

TF1, au travers d'une normalisation de ses contrats d'achat, veille à sécuriser ses approvisionnements matériels et immatériels et leurs conditions financières, à garantir une continuité de service, et vise à s'assurer de la souscription d'assurances par les fournisseurs.

TF1 a mis en place depuis novembre 2007, une Direction des Achats qui a pour objectif de mettre en œuvre une politique favorisant l'amélioration opérationnelle et financière du processus d'achats de manière transversale, dans le respect de la Charte Achat définie par le Groupe Bouygues.

Les contrats d'achat de droits de diffusion sont souscrits par TF1 dans le cadre de la sécurisation des grilles de programmes pour les années futures. Les contrats présentent une certaine complexité sur le plan économique et juridique et portent sur des montants significatifs. Ces projets d'investissements sont initiés sur la base de la politique éditoriale de la chaîne et font l'objet d'une procédure d'approbation et d'autorisation d'investissement propre à chaque type de programme.

Par ailleurs, et en fonction des possibilités des accords cadres sont conclus en amont du processus achat, afin de maîtriser les coûts de certains programmes et de sécuriser les approvisionnements. Le Groupe veille à centraliser et à mutualiser autant que possible ses achats de droits multicanaux (hertzien, câble et satellite, vidéo et nouveaux supports).

C'est dans cet esprit que TF1 a décidé fin 2007 de créer un Groupement d'Intérêt Économique (GIE) en charge de l'acquisition des droits audiovisuels pour le compte de sociétés de diffusion du Groupe.

Contrôle de la conformité des programmes

Les programmes diffusés à l'Antenne sont soumis au contrôle du CSA dans le cadre de la convention que la chaîne a signé. En conséquence, TF1 a notamment mis en place un service de conformité des programmes qui exerce un contrôle en amont des programmes destinés à être diffusés à l'Antenne. Ce travail, réalisé dans certains cas avec les conseils du Secrétariat général, permet en outre de minimiser les différents risques juridiques inhérents à la diffusion de programmes télévisuels.

Par ailleurs, les émissions destinées aux enfants sont soumises à l'avis de psychologues chargés de visionner notamment les programmes les plus sensibles.

Concernant les spots publicitaires, une équipe de TF1 Publicité visionne chacun des spots publicitaires après avis de l'Autorité de Régulation Professionnelle de la Publicité (ARPP). TF1 Publicité s'assure du respect des différentes dispositions réglementaires et législatives liées à la diffusion de messages publicitaires sur de multiples supports. Ce contrôle porte notamment :

- sur la conformité des films publicitaires à la réglementation et à la ligne éditoriale du support,
- sur la durée maximale des espaces publicitaires diffusés quotidiennement et par heure glissante,
- sur le respect des règles de facturation (loi dite Sapin N° 93-122 du 29 janvier 1993).

Maîtrise de l'antenne et des activités

La Direction des Techniques et des Systèmes d'Information (DTSI) de TF1 est en charge de la fabrication des émissions dont la production lui est confiée, de la conception à la mise en place et la maintenance des systèmes informatiques et techniques, ainsi que de la gestion du parc immobilier, de la logistique et des services généraux.

La DTSI garantit la continuité de l'Antenne en veillant à la disponibilité et à la mise en œuvre des moyens humains et techniques nécessaires.

Par ailleurs, elle assure depuis plusieurs années le pilotage de l'identification, de la maîtrise et de la prévention des risques majeurs de TF1, et poursuit la démarche d'analyse et de gestion opérationnelle des risques notamment via le Comité « Réagir ».

Le Comité « Réagir » effectue un travail de veille et de prévention des risques majeurs associés aux processus-clés du Groupe. Il assure le maintien et l'enrichissement des différentes procédures, sur la base du principe d'amélioration continue au niveau de la sécurité des personnes et des biens, des infrastructures, des systèmes et des données. Il tient également à jour et teste régulièrement des plans de reprise rapide d'activité susceptibles d'être déclenchés suite à tout événement exceptionnel provoquant notamment une interruption du signal de diffusion, ou une non-accessibilité au bâtiment de TF1.

Depuis 2001, un site de secours externe et protégé est opérationnel pour les trois processus suivants : la diffusion des programmes, la fabrication des éditions des journaux télévisés (TF1 et LCI), l'élaboration des écrans publicitaires pour la chaîne TF1.

En 2006, ce dispositif de secours a été amélioré avec la mise en place sur un deuxième site externe, d'un process numérique similaire à celui du dispositif de diffusion principal. Cette installation et les procédures associées permettent désormais d'envisager, en cas de nécessité, un basculement depuis le site principal sans perturbation notable des programmes. Depuis 2008, l'ensemble des moyens de secours est regroupé sur ce nouveau et unique site externe.

Les fonctions vitales de l'entreprise sont intégrées dans le plan de sécurisation au travers d'un processus de reprise d'activité, notamment pour les différents services liés à l'antenne, la commercialisation d'espaces publicitaires, la comptabilité, la trésorerie, la paie et l'exploitation des systèmes d'information. Des tests de procédures sont effectués ponctuellement et permettent si nécessaire l'ajustement du dispositif.

L'équipe en charge de ce projet a également étendu l'éventail des facteurs de risques aux risques sanitaires pouvant entraver le fonctionnement normal de l'entreprise. Ces derniers ont été quantifiés et leur impact a été évalué ; les procédures de secours qui leur sont associées font également l'objet des tests.

De plus, la mise en place d'un site Internet et d'un numéro de téléphone (Numéro Vert) permet aux collaborateurs de se tenir informé en temps réel en cas de situation de crise, et donc de rester en contact avec l'entreprise dès lors que la situation l'exigerait.

ACTIVITES DE CONTROLE

Outre le dispositif de gestion des risques, le groupe TF1 dispose de multiples processus et systèmes qui contribuent à la mise en œuvre des orientations définies par la Direction générale, et permettent l'atteinte des objectifs fixés.

Le Groupe porte naturellement une attention particulière aux processus financiers, juridiques et des ressources humaines au travers des missions assurées par les directions fonctionnelles de TF1 SA. Ces directions supervisent et assistent les différentes entités du groupe TF1 dans leurs domaines d'expertise. Par ailleurs, elles diffusent et s'assurent du respect des procédures transversales et participent à la validation des procédures spécifiques aux différents métiers du Groupe.

Direction Générale Adjointe Finances (DGAF)

La DGAF regroupe les services financiers centraux et exerce un rôle de contrôle au travers des procédures transversales, des méthodes et de la doctrine qu'elle diffuse au sein du Groupe.

Direction Comptabilité et Fiscalité (DCF)

La DCF est en charge de l'application de la doctrine comptable ; elle garantit la fiabilité des processus de collecte et de traitement des informations financières ainsi que la permanence des méthodes comptables.

Elle assure, dans le respect des normes et réglementations en vigueur, l'élaboration d'états financiers sociaux et consolidés reflétant sincèrement l'activité des sociétés du Groupe. La DCF veille à ce que ces informations soient fournies aux destinataires sous une forme et dans des délais leur permettant de les utiliser efficacement.

La DCF regroupe les services comptables de TF1 SA et le service de consolidation, et assure une supervision fonctionnelle des services comptables des filiales.

Elle veille à la coordination et la formation permanente des équipes par l'élaboration et la diffusion des règles, procédures et méthodes applicables dans l'ensemble du Groupe et s'assure de la mise en œuvre du principe de séparation des tâches entre les ordonnateurs et les payeurs.

Direction du Contrôle Financier et de la Planification Stratégique

TF1 et les filiales sur lesquelles elle exerce un contrôle exclusif font l'objet d'un processus de planification financière et stratégique ainsi que d'un contrôle budgétaire centralisé. Dans le cas des filiales contrôlées conjointement avec un partenaire, ce processus est adapté au cas par cas, tout en respectant les principes du Groupe.

Le processus de planification financière et stratégique à trois ans du groupe TF1 constitue un engagement de la part des responsables des entités du Groupe vis-à-vis de la Direction générale.

Ce processus est décentralisé au niveau de chaque société et/ou entité, et son organisation et animation sont assurées par la Direction du Contrôle Financier et de la Planification Stratégique du Groupe. Le plan triennal et le budget annuel font l'objet d'une actualisation au minimum deux fois par an, afin d'une part d'ajuster les tendances à fin d'année et d'autre part de revoir les projections à trois ans.

Chaque structure et activité établit mensuellement son tableau de bord et le présente à la Direction du Contrôle Financier lors de réunions organisées selon un calendrier prédéfini au début de chaque année.

Après contrôle, validation et analyse, la Direction du Contrôle Financier et de la Planification Stratégique établit un Tableau de Bord consolidé du Groupe, présenté et commenté à la Direction générale. Une synthèse de ce document est ensuite transmise à la Direction générale du Groupe Bouygues.

TF1 a mis en place en 2008 un cockpit de management, instrument de mesure de la performance, au travers d'indicateurs pertinents et opérationnels, intégrant le suivi des objectifs fixés et la démarche mise en œuvre pour les atteindre.

Une centaine d'indicateurs a été élaborée de façon à refléter la stratégie de l'entreprise et à servir de support à d'éventuels plans d'action. Ils sont présentés de manière graphique et intuitive puis débattus mensuellement en Comité de Direction générale Groupe. Ce dispositif favorise l'émergence de solutions collégiales et éventuellement transversales.

En 2009, ce dispositif a vocation à être progressivement décliné au sein des principales entités du Groupe afin de se saisir de tous les vecteurs de performance existants et à tous les niveaux de responsabilité opérationnelle.

Direction de la Trésorerie et du Financement

La gestion des financements, des placements, de la couverture du risque de change et de taux, et la sécurité des moyens de paiement de l'ensemble des sociétés du Groupe sont placées sous la responsabilité de la Direction de la Trésorerie et du Financement, à l'exception de quelques entités dans lesquelles TF1 n'assure pas un contrôle exclusif ou majoritaire. Cette organisation centralisée permet :

- de consolider les risques de taux et de change,

- de maintenir un niveau d'expertise à la hauteur de la complexité de ces problématiques,
- d'assurer la sécurisation des paiements,
- d'attribuer des délégations de pouvoir à un nombre limité de collaborateurs qui sont seuls habilités par la Direction générale à traiter une liste limitative d'opérations financières pour le compte de l'ensemble des sociétés du Groupe, selon des seuils et des procédures d'autorisation définis.

La Direction de la Trésorerie et du Financement est chargée de veiller à ce que le Groupe dispose de sources de financement pérennes et en quantité suffisante :

- par une analyse et une réactualisation périodiques des prévisions de trésorerie, faisant l'objet d'un reporting communiqué à la Direction générale,
- par la négociation et le maintien permanent d'un encours de lignes de financement de sécurité confortable et d'une maturité moyenne de 2 à 3 ans.

DIRECTION GENERALE ADJOINTE DES RESSOURCES HUMAINES ET COMMUNICATION INTERNE

La Direction générale adjointe des Ressources Humaines et de la Communication Interne joue un rôle essentiel dans la sélection, la mise en œuvre, et le développement des ressources humaines, nécessaires au bon fonctionnement des différentes structures du groupe TF1.

Elle veille au respect du Code du Travail, et à l'évolution de la politique sociale en relation avec les différentes instances représentatives du personnel, et coordonne également la politique de formation professionnelle du Groupe, qui vise à développer les compétences techniques, relationnelles et managériales requises dans l'exercice des responsabilités de chaque collaborateur.

Dans le cadre du cycle de management, la Direction générale adjointe des Ressources Humaines avec les Directions opérationnelles et fonctionnelles planifie les besoins en matière de ressources humaines.

Ces besoins sont formalisés et font partie intégrante du processus de planification financière et stratégique à trois ans, arrêtée par la Direction générale.

Toute demande de recrutement d'un collaborateur permanent fait l'objet d'une procédure d'approbation formalisée.

Secrétariat général et Direction des Affaires Juridiques

Le Secrétariat général Groupe anime et coordonne deux principales fonctions organisées comme suit :

- les Affaires Juridiques (DAJ), en charge de la définition et du contrôle de l'application de la politique contractuelle, du suivi juridique des différents aspects liés au droit des sociétés et au développement au niveau du Groupe, ainsi que la centralisation des thèmes liés aux assurances et à l'immobilier. La DAJ veille notamment à l'adéquation des conditions de couverture et des niveaux de prime et franchise au risque encouru,
- les Affaires réglementaires et judiciaires en charge du suivi des relations avec les différents organismes et autorités extérieures, du respect des obligations réglementaires, ainsi que du suivi des dossiers contentieux. Le suivi des risques et contentieux est réalisé en étroite liaison avec la Direction Générale Adjointe Finances afin d'en rendre compte dans les états financiers.

Le Secrétariat général et la DAJ se sont engagés depuis plusieurs années dans une démarche de sécurisation et de contrôle des engagements, se traduisant notamment par la définition d'une politique contractuelle Groupe et l'élaboration de modèles de contrats standards pour tous les engagements récurrents. De plus, la DAJ veille à l'optimisation et à la pérennisation des contrats d'assurance souscrits par TF1 et ses filiales pour se garantir contre les conséquences de risques éventuels en partenariat avec des courtiers intervenants auprès de compagnies de tout premier ordre.

Enfin le Secrétariat général veille et participe à la mise en application d'une politique cohérente en matière de délégations de pouvoir. Les filiales sur lesquelles TF1 exerce un contrôle exclusif font en particulier l'objet de mise en place de délégations de pouvoir en tenant compte des principes directeurs définis au niveau du Groupe. Concernant les filiales sous contrôle conjoint, le contrôle interne s'organise sur les bases de l'expertise du groupe TF1 et conformément aux accords entre actionnaires.

SURVEILLANCE DU DISPOSITIF

Les systèmes de contrôle interne doivent eux-mêmes faire l'objet de contrôles, à la fois de manière continue par l'ensemble du management de la société, et au travers d'évaluations ponctuelles de la part d'instances n'ayant ni autorité ni responsabilité directes sur les opérations.

Comité des Comptes

Créé en 2003, le Comité des Comptes est composé de deux Administrateurs, sans qu'aucun Administrateur mandataire social ou salarié de TF1 ne puisse en être membre.

Il examine, avant présentation au Conseil d'Administration, les comptes consolidés trimestriels, semestriels et annuels, et se voit présenter les conclusions des Commissaires aux Comptes. À cette occasion, il s'assure de la pertinence et de la permanence des méthodes comptables adoptées pour l'établissement de ces comptes et vérifie les procédures internes de

collecte et de contrôle des informations concourant à leur établissement. Il prend également connaissance des conclusions des missions de l'Audit Interne, et valide le plan de charge annuel du service d'Audit Interne.

En outre, le Comité des Comptes est informé régulièrement du déploiement du dispositif de contrôle interne, et de la démarche liée au suivi des risques.

Les Commissaires aux Comptes s'assurent de la régularité et de la sincérité de la situation financière et patrimoniale de la société, au regard des règles et principes comptables. Dans ce cadre, ils prennent connaissance de l'organisation et du fonctionnement des systèmes d'information et des procédures de contrôle interne relatives à l'information comptable et financière, et en tiennent compte dans leur démarche d'audit.

Audit Interne

Le groupe TF1 dispose depuis 2004 de son propre service d'Audit Interne reprenant les missions antérieurement assurées par l'audit central du Groupe Bouygues, à l'exception des missions portant sur la fiabilité, la sécurité et l'exploitation des systèmes d'information qui relèvent toujours de ce dernier.

L'Audit Interne du groupe TF1 conduit des missions auprès des différentes entités du Groupe dans des domaines variés (financier, opérationnel, organisationnel) selon un plan annuel validé par la Direction générale et le Comité des Comptes.

La réalisation des missions s'effectue selon une méthodologie rigoureuse, donnant lieu à un rapport comportant des recommandations, lesquelles font l'objet d'un plan d'actions et d'un suivi.

L'Audit Interne constitue un outil d'analyse, de contrôle et d'information permettant l'identification, la maîtrise et l'amélioration du contrôle des risques.

Dans le cadre du programme et du déroulement de ses missions, l'Audit Interne assure notamment la vérification de l'application des principes et règles de contrôle interne, les modalités de mise en œuvre et d'application de celles-ci restant en dernier ressort de la responsabilité directe des Directions du Groupe.

En outre, l'Audit Interne concourt à une veille active sur les meilleures pratiques de contrôle, et participe à la sensibilisation des collaborateurs aux principes de contrôle interne.

PROCESSUS DE CONTROLE RELATIF A L'INFORMATION COMPTABLE ET FINANCIERE PUBLIEE

TF1 est particulièrement sensible aux enjeux du contrôle interne, notamment dans les domaines comptable et financier, où la fiabilité des informations revêt une importance majeure.

Le présent chapitre propose de synthétiser les principaux processus de contrôle concourant à l'élaboration de l'information comptable et financière publiée.

SYSTEMES D'INFORMATION FINANCIERS

En relation étroite avec la Direction Générale Adjointe Finances (DGAF), la Direction des Systèmes d'Information (DSI) assure le déploiement et la supervision des systèmes d'information financiers majeurs du groupe TF1, notamment les outils de comptabilité, de gestion, de trésorerie et de consolidation. En outre, des applications spécifiques métiers sont déployées dans certaines entités.

TF1 exploite dans le domaine comptable et financier à la fois des systèmes spécifiques développés en interne ainsi que des logiciels du marché. Ces applications font l'objet d'analyses ainsi que d'une surveillance et d'une exploitation rigoureuses, visant à assurer leur disponibilité, leur intégrité, leur sécurité, ainsi que leur conformité aux obligations légales.

Le Groupe a mis en place, dans le cadre plus large de sa Politique de Sécurité de l'Information (PSI), des dispositifs intégrant des garde-fous techniques contre les agressions extérieures (plan d'urgence anti-virus notamment).

Par ailleurs, le groupe TF1 a engagé depuis 2003 une démarche de sensibilisation des principaux cadres techniques, juridiques, financiers et ressources humaines aux enjeux de la sécurité des informations et des systèmes qu'ils sont amenés à utiliser. Depuis 2006, un stage obligatoire sur la sécurité informatique a été mis en place pour l'ensemble des collaborateurs de la société.

Enfin, l'utilisation croissante des nouvelles technologies de l'information rend critique la protection et la confidentialité des données de l'entreprise ; la charte Eticnet tient compte de ce facteur, sa diffusion et sa mise à jour régulière renforcent la responsabilisation des collaborateurs à cet égard.

TF1 SA a développé et déployé au niveau du Groupe son propre outil de gestion, interfacé avec le logiciel de comptabilité. Cet outil repose sur le principe d'un enregistrement unique des opérations nécessaires à l'information financière. Des processus automatisés de traitement permettent les restitutions adaptées aux besoins du contrôle financier, de la comptabilité et de la trésorerie.

Le système informatique de gestion garantit la maîtrise des engagements et des paiements, grâce :

- au circuit d'approbation des engagements, prédéfini dans l'application informatique et restreint aux seules personnes habilitées,
- au circuit de validation électronique pour les factures saisies et numérisées en regard desdits engagements.

Cet outil de gestion est complété et/ou alimenté par plusieurs applications répondant aux différents besoins métiers du Groupe, comme par exemple, le système dédié aux processus de suivi des contrats d'acquisition de droits et de gestion des droits de diffusion.

Tous les types de moyens de paiement du Groupe font l'objet de procédures de sécurisation, celles-ci sont complétées par un rapprochement bancaire comptable quotidien, formalisé mensuellement.

L'ensemble des moyens de paiement fait l'objet d'une double signature avec une mise à jour annuelle des pouvoirs sur tous les comptes bancaires.

Depuis la fin de l'année 2008, TF1 s'est engagé dans un important projet baptisé SIGMA dont l'objectif est de faciliter et fluidifier la production d'informations, tout en optimisant les processus dans les domaines des ressources humaines, finance et achats. Les applications dédiées actuellement à ces trois secteurs fonctionnels évolueront, pour tout ou partie, au profit d'un ERP (progiciel de gestion intégré).

Dans cette démarche, l'optimisation des processus a pour objectif de gagner en transversalité, d'homogénéiser la production d'informations et de faciliter l'analyse des données pour l'ensemble des métiers de TF1.

PROCESSUS DE PRODUCTION ET DE CONSOLIDATION DES COMPTES

Les outils et processus en amont des arrêtés des comptes, veillent à garantir la traduction comptable des événements intervenus selon les principes de réalité, d'exhaustivité ainsi que du correct rattachement comptable à l'exercice de leur réalisation.

Processus d'arrêté trimestriel des comptes TF1

À partir de l'application de gestion du Groupe, un traitement automatisé trimestriel permet à la Direction Comptabilité et Fiscalité de valider, puis de générer automatiquement dans le logiciel comptable, les écritures d'inventaire garantissant ainsi la convergence entre les résultats issus des traitements de gestion et comptables.

Dans le cadre de la procédure d'arrêté des comptes de TF1, les écritures d'inventaire font l'objet d'une analyse et d'une validation commune entre les services de comptabilité et de contrôle financier. En outre, périodiquement, il est procédé à un rapprochement entre les données de gestion utilisées à des fins de pilotage (reporting...) avec les données des systèmes comptables.

La constatation des provisions fait suite à une analyse des risques réalisée en concertation avec la Direction Générale Adjointe Finances (DGAF) et le Secrétariat général, la Direction des Affaires Juridiques, la Direction Générale Adjointe des Ressources Humaines et les directions opérationnelles et/ou fonctionnelles concernées.

La Direction Comptabilité et Fiscalité veille notamment au respect du processus relatif à l'évaluation dans les Comptes du Groupe des immobilisations incorporelles et des goodwill. Concernant les goodwill, elle assure, chaque fois que cela est nécessaire et au moins une fois par an, au regard des informations transmises par la Direction du Contrôle Financier et des différentes entités opérationnelles, l'identification des pertes de valeur des actifs incorporels et des dépréciations éventuelles des actifs financiers représentatifs. Ce processus et les résultats constatés font l'objet d'une validation avec les Commissaires aux Comptes, et d'une présentation au Comité des Comptes.

L'ensemble des postes du bilan et du compte de résultat donne lieu à une analyse dynamique, par comparaison avec la même période de l'année précédente ; les évolutions constatées font l'objet de commentaires qui permettent d'apporter un éclairage sur l'activité des sociétés.

Processus de consolidation

La Direction Comptabilité et Fiscalité assure la consolidation des états financiers de l'ensemble des sociétés du Groupe TF1 lors de chaque arrêté trimestriel, sur la base d'un périmètre prédéfini et d'un calendrier et d'instructions élaborés et communiqués aux différentes structures et entités du Groupe, et aux Commissaires aux Comptes.

Les options comptables retenues sont validées avec les Commissaires aux Comptes, préalablement aux clôtures trimestrielles, et font l'objet d'une présentation au Comité des Comptes.

Depuis le 1^{er} janvier 2005, les comptes du groupe TF1 sont établis en conformité avec les normes IFRS adoptées par l'Union européenne. Au regard des normes locales, et des exigences de la réglementation fiscale, des reclassements et ajustements sont pratiqués dans les comptes sociaux de certaines filiales du Groupe.

L'outil de consolidation déployé dans l'ensemble des sociétés du groupe TF1 est un logiciel de référence du marché utilisé par un grand nombre de sociétés cotées. L'utilisation de cet outil de consolidation permet d'exercer une analyse et un contrôle rigoureux sur l'élaboration des comptes, régie par des procédures normées.

La Direction Comptabilité et Fiscalité assure par ailleurs une mission de veille et de coordination en diffusant régulièrement auprès des collaborateurs comptables du Groupe les évolutions des règles et méthodes applicables à l'élaboration des comptes sociaux et consolidés du groupe TF1.

PROCESSUS DE VALIDATION DES COMPTES

Les comptes consolidés trimestriels font l'objet d'une présentation par la Direction générale adjointe Finances (DGAF) au Président directeur général.

Au 31 décembre de chaque année, les comptes de TF1 et de l'ensemble de ses filiales font l'objet d'un audit externe par les Commissaires aux Comptes. Pour les clôtures intermédiaires, les comptes consolidés et les comptes des principales filiales font l'objet d'un examen limité.

Le Comité des Comptes examine, avant présentation au Conseil d'Administration, les comptes consolidés, et se voit présenter les conclusions des Commissaires aux Comptes. Par la suite, les comptes du Groupe sont présentés et arrêtés par le Conseil d'Administration.

En outre, le Comité des Comptes revoit le projet de communiqué financier relatif à l'annonce des résultats trimestriels, avant validation par le Conseil d'Administration et diffusion au marché.

PROCESSUS DE GESTION DE L'INFORMATION FINANCIERE PUBLIEE

Outre le Président directeur général, seules les personnes dûment mandatées sont habilitées à communiquer des informations à caractère financier au marché. Il s'agit en particulier du Directeur général Adjoint Finances et des collaborateurs du Département Communication Financière et Relations Investisseurs.

Ce département élabore à destination du Conseil d'Administration les synthèses d'activité de TF1 et de ses filiales. Il diffuse et communique les informations financières concernant le groupe TF1 et sa stratégie, notamment au travers des :

- rapports de gestion du Conseil d'Administration,
- document de référence, rapport d'activité trimestriel et semestriel,
- communiqués de presse financiers,
- présentations pour les analystes financiers et investisseurs.

Ces documents sont élaborés dans le cadre d'un processus structuré qui respecte les obligations en matière d'information financière, et à partir des données et informations en provenance des différentes entités et départements du Groupe. Les documents font l'objet d'un processus de contrôle et de validation avant leur diffusion, qui fait intervenir notamment la Direction des Affaires Juridiques, la Direction générale adjointe des Ressources Humaines, la Direction Générale Adjointe Finances et dans certains cas le Conseil d'Administration.

Le document de référence du Groupe est déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers conformément à son règlement général. Préalablement, le document fait l'objet d'un contrôle par les Commissaires aux Comptes consistant à vérifier la concordance des informations relatives à la situation financière et des comptes avec les informations financières historiques, ainsi qu'à une lecture d'ensemble dudit document.

Chaque thème de communication fait l'objet de la rédaction d'un argumentaire validé par la Direction générale, mis à jour régulièrement et servant de support strict aux relations avec les acteurs du marché.

Afin de garantir l'égalité d'accès à l'information des investisseurs, les différents supports de communication sont également disponibles en anglais et empruntent les canaux de diffusion suivants :

- les informations à destination d'un public extérieur sont mises en ligne directement au moment de leur publication sur le site Internet : www.tf1finance.fr. Néanmoins, toute personne souhaitant recevoir ces informations par courrier peut en faire la demande au service de Communication Financière qui les lui adressera gratuitement,
- tous les communiqués de presse sont diffusés dans un quotidien économique national, un hebdomadaire national, ainsi que sur un site Internet financier grand public et sur celui de l'AMF. Depuis janvier 2007, TF1 se conforme à la directive européenne dite « Transparence » relative aux nouvelles obligations de publications de l'information financière,
- les réunions d'analystes sont retransmises dans leur intégralité et en direct sur Internet ou accessibles par téléphone, sans restriction d'accès. Un enregistrement de ces réunions est mis en ligne sur le site Internet de TF1,
- les déplacements à l'étranger ou les entretiens avec les acteurs du marché sont généralement menés par deux personnes du groupe TF1 afin de garantir l'exactitude des informations délivrées et leur stricte égalité d'accès. Les documents présentés à ces occasions sont publiés immédiatement sur le site Internet www.tf1finance.fr.

CONCLUSION ET PROSPECTIVE

Au cours de l'année 2008, le groupe TF1 s'est attaché à poursuivre le travail d'enrichissement de son dispositif d'évaluation des processus de contrôle interne, notamment au travers de la démarche pilotée et animée par le Groupe Bouygues qui a d'ores et déjà permis de définir un référentiel de contrôle interne détaillé et commun à l'ensemble des structures du Groupe, ainsi qu'au travers du prolongement du travail de fonds réalisé sur l'identification des risques.

Le Groupe s'est attaché à améliorer certains processus majeurs de son organisation (acquisitions de droits, achats...) afin de gagner en efficacité et en transversalité entre les différentes entités. Ces différents chantiers se poursuivront au cours de l'année à venir avec la poursuite des travaux liés à l'évaluation des risques ainsi qu'à l'enrichissement du référentiel de contrôle interne.

Par ailleurs, et conformément à sa volonté d'amélioration continue, l'année 2009 constituera également pour TF1 une nouvelle étape dans l'optimisation de ses processus, notamment au travers de plusieurs chantiers majeurs d'ores et déjà engagés.

Parmi ceux-ci, le Groupe s'attachera à rendre plus performants ses systèmes d'information financiers et de ressources humaines avec la mise en place d'un ERP commun à l'ensemble de ses structures. Ce projet baptisé SIGMA contribuera à faciliter et fluidifier la production d'informations tout en optimisant les processus du Groupe dans les domaines Ressources

Humaines et Achats. À terme, une partie des applications informatiques actuellement en place dans ces domaines disparaîtront au profit d'un progiciel ERP.

L'ensemble de ces objectifs sera conduit avec le souci de préserver une vision dynamique du contrôle interne, en s'appuyant avant tout sur les compétences, le sens des responsabilités et l'implication de l'ensemble des collaborateurs du Groupe.