

Rapport 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 du Contrôle Interne. Le présent rapport a été soumis à un processus de validation impliquant notamment la Direction générale adjointe Achats Finances (DGAAF) et la Direction des Affaires Juridiques (DAJ). Ce document a été communiqué aux Commissaires aux Comptes, puis présenté au Comité d'Audit et au Conseil d'Administration pour approbation.

OBJECTIFS ET PRINCIPES DE CONTROLE INTERNE

Depuis l'exercice 2007, TF1 a choisi de s'appuyer sur l'intégralité du 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 ».

Ce dispositif doit également contribuer 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 sa pertinence et son efficacité.

PRINCIPES GENERAUX DE CONTROLE INTERNE

ORGANISATION ET MODES OPERATOIRES

Le socle de l'environnement général du contrôle interne est constitué à la fois par les principes du gouvernement d'entreprise, mais aussi par l'organisation du Groupe et notamment ses modes opératoires, ainsi que la diffusion de ses valeurs et de ses règles.

Une organisation

L'organisation, la composition et le fonctionnement du Conseil d'Administration et des comités spécialisés qui l'assistent (Comité d'Audit, 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 d'Audit de la correcte mise en place des dispositifs de contrôle interne dans le Groupe. Les principaux engagements, notamment en matière d'achats de programmes (droits sportifs, 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.

Nonce Paolini, en qualité de Président directeur général du groupe TF1, 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, l'organisation de l'entreprise assure la séparation des tâches de façon à permettre un contrôle indépendant, en s'efforçant de dissocier celles relevant de la sphère opérationnelle, de la protection des biens et de l'enregistrement comptable des opérations.

Des objectifs

Le plan triennal reflète les orientations stratégiques à moyen terme, et le budget de l'année à venir 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 pour les atteindre.

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, en liaison avec la Direction de la Stratégie, de l'Organisation et du Marketing Groupe. Les plans des différentes entités et sociétés du groupe TF1 font l'objet d'un processus de validation par la Présidence, conduit par la Direction générale adjointe Achats Finances (DGAAF).

Une synthèse de ces plans est présentée au Président directeur général et au Conseil d'Administration de TF1. Un document synthétisant l'ensemble de la démarche du plan triennal du groupe TF1 est présenté au Conseil d'Administration du dernier trimestre de l'année qui approuve le budget.

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, et, d'autre part, à travers la diffusion du Code d'Éthique déployé au sein du groupe Bouygues. Depuis 2009 le Secrétaire général de TF1 est également Responsable Éthique Groupe, tenu de rendre compte régulièrement au Président des éventuelles difficultés rencontrées dans la pratique des affaires en liaison avec le Conseil d'Administration, et chargé de proposer les adaptations liées aux métiers du Groupe, ainsi que de recueillir les interpellations éventuelles des collaborateurs sur ce thème.

TF1 s'appuie également sur le Code d'Éthique du groupe Bouygues qui a pour objectif de rassembler les managers et les collaborateurs autour de valeurs communes essentielles, telles que le respect et les responsabilités de chacun. À travers ce code, le Groupe s'engage à respecter des normes strictes dans la conduite des affaires. Ce code 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.

De même, 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. En 2010, TF1 a été le premier Groupe média à obtenir le Label Diversité, distinguant les entreprises pour leur action en matière de promotion de la diversité et de prévention de la discrimination. Exigeant et soumis à un suivi, le Label Diversité formalise la reconnaissance par un organisme indépendant, de la conformité et de l'efficacité de notre dispositif en matière d'égalité de traitement et de prévention des discriminations dans les domaines du recrutement, de la gestion des carrières, de la formation, de la communication, et des relations avec nos clients et prestataires. À ce titre, TF1 a publié en 2011 son premier rapport annuel Diversité à destination des partenaires sociaux et des collaborateurs, qui permet de mesurer l'efficacité des actions menées au travers d'indicateurs sélectionnés sur les quatre axes jugés prioritaires que sont le handicap, les seniors, l'égalité hommes/femmes et la diversité des origines.

Par ailleurs, évoluant dans un secteur en mutation permanente du fait des évolutions technologiques, TF1 veille au maintien d'un niveau de compétence élevé de ses collaborateurs notamment au travers de sa politique de recrutement et d'un plan de formation continue contribuant à la maîtrise des opérations.

Enfin, l'Institut du Management Bouygues organise régulièrement des séminaires auxquels participent les cadres dirigeants de TF1. 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.

Au-delà des différents processus de contrôle en place, le groupe TF1 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 ses 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 imposé 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 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 l'identification et à la définition de principes de contrôles simples et évaluables dont l'énoncé couvre les principales activités de l'entreprise. Les groupes de travail se réunissent désormais régulièrement pour organiser le suivi du dispositif ou pour gérer son adaptation lorsque la réglementation l'exige ou lorsque des principes complémentaires significatifs émergent des campagnes d'évaluation.

Ce dispositif commun a constitué la première étape et est régulièrement enrichi depuis la fin de l'année 2008 de principes de contrôle interne spécifiques aux activités de TF1 et à son environnement. La démarche est étroitement liée aux travaux de cartographie des risques, les deux processus s'alimentant l'un l'autre.

Après une campagne de test en 2008, le dispositif de contrôle interne fait l'objet de campagnes annuelles d'évaluation sur un périmètre représentatif à la fois du chiffre d'affaires du groupe TF1 et des enjeux et risques propres à ses différentes activités ; les campagnes d'évaluation reposent sur une méthodologie d'auto-évaluation rigoureuse et homogène. Dans chaque entité, la personne habituellement en charge du processus établit et argumente l'évaluation qu'elle soumet ensuite pour validation à une personne disposant d'une perspective critique sur sa réponse. L'évaluation comporte plusieurs volets dont une échelle numérique à quatre niveaux, une description du mode opératoire, un commentaire explicitant les modalités d'écarts éventuels entre le mode opératoire et la bonne pratique. L'évaluation est complétée par des propositions de plans d'actions le cas échéant. Les résultats de ces campagnes sont régulièrement présentés au Comité d'Audit de TF1 qui en informe le Conseil d'Administration.

En 2011, la campagne d'évaluation a porté plus particulièrement sur les principes de contrôle interne spécifiques aux métiers de TF1, sur un périmètre d'entités plus particulièrement concerné.

L'évaluation de l'application du dispositif de contrôle interne a reçu un accueil favorable et le groupe TF1 souhaite la poursuivre et l'approfondir. Les principes de contrôle interne du Groupe ont été mis à disposition des collaborateurs de la filière Finance sur un portail collaboratif centralisant notamment les guides de procédures et les supports de connaissances métiers.

En 2011, en collaboration avec les autres métiers du Groupe Bouygues, TF1 s'est doté d'un outil de gestion des campagnes de contrôle interne qui lui permettra d'historiser, sécuriser et systématiser 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 trois fois par an un magazine d'information (*Regards*) et une lettre d'information mensuelle (*Coups d'œil*).

De plus, un portail Intranet (*Décllic*) 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, aux procédures et modes opératoires communs, mais également aux sites Intranet des autres sociétés du Groupe ou de la maison mère. Il est complété de portails collaboratifs dédiés aux filières (Juridique, Ressources humaines, Finance...) afin d'améliorer le travail en réseaux et la diffusion des informations. 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 etc.

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 des 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

Le dispositif de gestion des risques de TF1 se décline suivant deux axes :

- une maîtrise des risques opérationnels :
 - **une démarche générale de maîtrise des risques** relatifs à la qualité, à la sécurité et à l'environnement (QSE), et au développement durable. TF1 s'inscrit dans le cadre mis en place par le groupe Bouygues, qui anime deux Comités réunissant régulièrement les responsables métiers du Groupe sur ces questions,
 - **une démarche de continuité d'activité**, initiée dès 2004. Cette démarche vise spécifiquement l'identification des risques majeurs pouvant atteindre l'activité courante afin de définir un système décisionnel de gestion de crise et les processus à mettre en œuvre. 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. En 2009-2010, outre les tests réguliers des processus et outils de secours, le plan « Réagir » a été actualisé pour prendre en compte le cas de la grippe H1N1. En 2010, un audit sur la continuité d'activité a permis d'identifier des mesures d'amélioration du dispositif, qui ont été mises en œuvre dans l'année. Ont été en particulier traitées l'étendue des processus couverts par le site secours et l'extension du périmètre d'analyse de risques aux activités TMC/NT1 et TMC Régie,
 - **une démarche de sécurité des systèmes d'information**. 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 ;
- une démarche systématique de cartographie des risques :

Dès 2007, un groupe de travail réunissant des représentants des principales activités de TF1 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.

Depuis 2009, cette démarche a abouti à la hiérarchisation et à la représentation synthétique et opérationnelle des principaux risques du groupe TF1. Ces risques font l'objet d'un suivi régulier au moyen de Comités dont l'objet, au-delà de l'identification d'éventuels risques émergents, est l'identification et la gestion des moyens mis en œuvre 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 « 2.4 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 dans la note 31 de l'annexe des comptes consolidés présentés dans le présent document de référence et rapport financier annuel.

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. L'identification et la gestion des risques en matière de RSE font partie intégrante du processus de cartographie des risques : les risques sont identifiés, les impacts évalués et des actions préventives et correctives sont mises en œuvre par les plans d'actions des entités.

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.

Dans ce cadre, la mise en place de contrats cadre et de référencement fournisseurs à l'échelle du groupe TF1 a permis de dégager des économies d'échelle et d'assurer un pilotage plus efficace des processus achats et des fournisseurs.

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 des chaînes et des besoins découlant notamment de l'analyse des stocks ; ils font l'objet d'une procédure d'autorisation d'investissement propre à chaque type de programme.

Par ailleurs, et en fonction des possibilités, des accords cadre 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 multi-canaux (hertzien, TNT, câble et satellite, vidéo et nouveaux supports dont VoD et *replay*).

C'est dans cet esprit que TF1 a tout d'abord décidé fin 2007 de créer un Groupement d'Intérêt Économique (GIE) en charge de l'acquisition des droits audiovisuels pour le compte des sociétés de diffusion du Groupe, puis a procédé à la création de la Direction générale adjointe Acquisition et Négocier de Droits (DGAAN) en charge de l'optimisation de la circulation des droits au sein du Groupe. Depuis lors, le GIE TF1 Acquisition de droits et la DGAAN acquièrent les droits des longs métrages et des séries nécessaires aux différentes chaînes du Groupe et procèdent à la cession à des tiers des droits des programmes inutilisés par les diffuseurs du Groupe afin d'optimiser la gestion des stocks.

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 signée. 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 de la Direction des Affaires Judiciaires, 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 d'horloge ;
- 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 Technique et des Systèmes d'Information (DTSI) de TF1 est en charge de la fabrication des émissions dont la production lui est confiée, de la diffusion des programmes et des réseaux de diffusion, 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 pouvant impacter la continuité de service, tant dans la diffusion des signaux que dans l'activité de l'entreprise, ses locaux et ses systèmes d'information. Dans ce cadre, la DTSI prend en charge 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 nouveau 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. En 2011, la pertinence des modes de secours a fait l'objet d'une mission d'audit interne et de nouvelles activités du Groupe ont rejoint le site Secours (par exemple : Eurosport, Eurosport 2 et EurosportNews).

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. Depuis 2009, le dispositif « Réagir » a permis de réunir les expertises concernées, d'adapter les procédures et de prendre les mesures préventives sur le dossier grippe H1N1.

De plus, la mise en place d'un site Internet et d'un numéro de téléphone (Numéro Vert) permet aux collaborateurs de se tenir informés en temps réel en cas 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 les procédures transversales, s'assurent de leur respect et participent à la validation des procédures spécifiques aux différents métiers du Groupe.

Direction générale adjointe achats Finances (DGAAF)

La DGAAF regroupe les services financiers du Groupe 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 pertinence et la permanence des méthodes comptables.

Elle assure, dans le respect des normes et réglementations en vigueur, l'élaboration d'états financiers individuels 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 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 :

- d'assurer une gestion efficace des disponibilités du Groupe (*cash pooling*) en euros et en devises ;
- d'assurer la sécurisation des paiements ;
- de consolider les risques de taux et de change et de les gérer globalement ;
- de maintenir un niveau d'expertise à la hauteur de la complexité de ces problématiques ;
- 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 quantités suffisantes :

- 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.

Maîtrise d'Ouvrage Déléguée Finance-Achats et Cellule Référentiels

Afin d'accompagner la mise en place du progiciel SAP, la DGAAF s'est dotée en 2011 de structures transverses pour piloter son Système d'Information Financier :

- une Maîtrise d'Ouvrage Déléguée Finance-Achats pour l'exploitation et la maintenance de toutes les applications qui concourent au Système d'Information Finance-Achats et le suivi de la mise en œuvre du schéma directeur Informatique Finance-Achats ;
- une Cellule Référentiels SAP, responsable de l'administration des bases Référentiels du SI Financier, de la validation des droits d'accès à l'outil SAP, et du renforcement du contrôle interne des activités comptables et financières dans l'utilisation de ces applications.

Direction du Contrôle Financier et de la Planification Stratégique

TF1 et les filiales du Groupe font l'objet d'un processus de planification financière et stratégique ainsi que d'un contrôle budgétaire homogènes, dans le respect des contraintes réglementaires.

La première année du plan stratégique constitue un engagement ferme de la part des responsables des entités vis-à-vis de la Présidence du groupe TF1.

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 budget annuel fait l'objet d'une actualisation deux fois par an afin d'ajuster les tendances à fin d'année et de réorienter les plans d'action en vue de l'atteinte des objectifs ; en complément, les actualisations sont l'occasion de revoir les projections à trois ans.

De plus, le Groupe a mis en place depuis 2009 un processus de re-prévision permanente (*rolling forecast*) afin d'actualiser mensuellement, sur ses comptes à fin d'année, l'impact des événements et des projets en cours.

Chaque structure et activité établissent mensuellement un tableau de bord intégrant un arrêté mensuel, une prévision fin d'année et des indicateurs clés de performance sous forme d'un *cockpit* ; l'entité présente son tableau de bord 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.

Depuis 2008, une centaine d'indicateurs opérationnels reflétant les objectifs fixés dans le cadre de la stratégie de l'entreprise, et élaborés de façon à servir de supports à d'éventuels plans d'action, constituent le *cockpit* de management Groupe, instrument de mesure de la performance. Ces indicateurs sont présentés de manière graphique et débattus mensuellement au niveau du Comité de Direction générale du groupe TF1. Ce dispositif favorise une compréhension commune et partagée des enjeux et situations, ainsi que l'émergence de solutions transverses.

À partir de 2010, ce dispositif a été décliné dans la plupart des filiales, ces *cockpits* devant permettre de se saisir de tous les vecteurs de performance existants et à tous les niveaux de responsabilité opérationnelle.

Direction des Relations Investisseurs

La Direction des Relations Investisseurs s'assure au travers de communiqués de presse, de conférences de presse, des informations qu'elle publie sur le site Internet du Groupe (www.groupe-tf1.fr) ou encore de rendez-vous avec les analystes financiers qu'elle organise, que le marché et la communauté financière disposent très régulièrement de la compréhension la plus exacte et la plus complète possible de la marche de l'entreprise et de sa réalité économique.

Direction des Achats Groupe

La Direction des Achats de TF1 a pour objectif l'optimisation des performances du processus Achat de manière transversale, dans le respect de la Charte Achat définie par le groupe Bouygues et au travers d'une politique Achats groupe TF1 qui s'articule autour de 6 axes clés :

- un processus d'achats clair et objectif : les décisions d'achats sont documentées et argumentées, et les offres fournisseurs analysées en fonction de critères objectifs définis en amont de la consultation ;
- un management global de la relation fournisseurs : la Direction des Achats constitue le point d'entrée unique pour les fournisseurs hors droits audiovisuels dans le groupe TF1 ;
- une politique d'Achats Responsables et favorisant la Diversité : TF1 encourage un recours renforcé au secteur protégé et fait procéder à l'évaluation RSE de ses fournisseurs stratégiques par un organisme indépendant (Ecovadis). Par ailleurs, TF1 prend en compte les critères du Label Diversité dans ses achats et intègre des clauses relatives au Développement Durable et à la Diversité dans la plupart de ses contrats d'achats ;
- la déontologie : le processus Achats est sécurisé et TF1 est attentif aux éventuels conflits d'intérêts qui pourraient survenir lors des consultations ; par ailleurs, un soin particulier est apporté au respect réciproque des engagements contractuels avec nos fournisseurs ;
- la mise en place de contrats cadre au niveau du groupe TF1, notamment au travers de la recherche de partenariats techniques avec les fournisseurs stratégiques ;
- la sécurisation des approvisionnements, l'évaluation des risques de dépendance économique, des risques sociaux, la validation du respect des réglementations en vigueur, de la souscription d'assurances, etc.

Direction générale 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. Soucieux du développement des compétences de ses collaborateurs, TF1 est attentif à la mobilité entre les sociétés du Groupe ; ainsi, en 2011, près d'un poste sur deux a été pourvu par mobilité interne.

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.

Afin de diffuser les bonnes pratiques en matière de Diversité à l'ensemble des sociétés et des collaborateurs du groupe TF1, un double programme de formation, l'un destiné aux quatre cents principaux managers lancé en 2010 s'est poursuivi en 2011, l'autre à quatre cents journalistes, techniciens et conseillers de programmes concourant à la représentation de la diversité à l'Antenne a été réalisé aux trois quarts en 2011 et se poursuivra en 2012.

Secrétariat général et Direction des Affaires Juridiques

Le Secrétariat général Groupe anime et coordonne les deux fonctions ci-après :

- le Secrétariat Général, directement en charge :
 - du suivi des relations avec les différents organismes et autorités extérieures (CSA, Autorité de la concurrence, Gouvernement, Parlement, Commission européenne), avec la Direction des Relations Institutionnelles et des Affaires Réglementaires,
 - du suivi des lois, règlements et décrets ayant trait au secteur audiovisuel, et en particulier en 2011 et 2012 la loi sur les canaux compensatoires et les conséquences de son abrogation,
 - du suivi du respect des obligations réglementaires (obligations de production, bilan CSA, etc.) et concurrence (mandataires dans le cadre du rachat TMC et NT1),
 - du suivi des relations avec les organisations interprofessionnelles compétentes dans le secteur audiovisuel (SACD, USPA, etc.) et des grands accords interprofessionnels (diffusion, production),
 - des grandes opérations de concentration qui ont structuré la vie du Groupe devant les autorités compétentes (notamment rachat de TPS par CanalSat et rachat de TMC et NT1),
 - de la coordination de l'ensemble des chaînes payantes du Groupe dans leur négociation vis-à-vis des principaux distributeurs payants et FAI, et en particulier les procédures administratives devant le Conseil supérieur de l'audiovisuel et l'Autorité de la concurrence ;
- la Direction des Affaires Juridiques (DAJ), en charge :
 - de la définition et du contrôle de l'application de la politique contractuelle au sein du Groupe,
 - du suivi juridique des différents aspects liés au droit des sociétés (dont le secrétariat des Conseils et Assemblées) et du suivi de l'aspect juridique des dossiers de développement,
 - des Affaires judiciaires, ainsi que du suivi des dossiers contentieux, le suivi des risques et contentieux étant réalisé en étroite collaboration avec la Direction générale adjointe Finances afin d'en rendre compte dans les états financiers,
 - de la gestion des droits de propriété intellectuelle (marques et noms de domaines),
 - du risque management, assurances et suivi du patrimoine immobilier : la DAJ veille notamment à l'adéquation des conditions de couverture et des niveaux de primes et franchise au risque encouru.

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, la DAJ 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 d'Audit

Créé en 2003, le Comité d'Audit est composé de trois administrateurs, sans qu'aucun administrateur mandataire social ou salarié de TF1 puisse en être membre, afin d'en garantir l'indépendance.

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.

Lui sont également présentées les politiques de couverture de taux et de change, ainsi que la politique de financement à moyen terme du groupe TF1 (lignes de crédit disponibles, ressources disponibles sur le marché financier...).

En outre, le Comité d'Audit 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 des résultats et 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 service d'Audit Interne du groupe TF1 est amené à conduire des missions auprès des différentes entités du Groupe dans des domaines variés (financier, opérationnel, organisationnel), à l'exception des missions portant sur la fiabilité, la sécurité et l'exploitation des systèmes d'information qui sont confiées à l'audit central du groupe Bouygues.

L'ensemble de ces missions suivent un plan d'audit annuel validé par la Direction générale et le Comité d'Audit du groupe TF1. Par ailleurs, l'avancement du plan d'audit ainsi que les principales conclusions et recommandations des missions réalisées sont présentés lors des réunions trimestrielles du Comité d'Audit.

La réalisation des missions s'effectue selon une méthodologie rigoureuse, donnant lieu à un rapport comportant des recommandations, lesquelles font systématiquement l'objet d'un plan d'actions par les structures auditées et d'un suivi par le service d'audit.

L'Audit Interne constitue donc un outil d'analyse, de contrôle et d'information permettant l'identification, la maîtrise et l'amélioration du contrôle des risques à destination de la Direction générale, du management et du Comité d'Audit.

Dans le cadre de ses missions, l'Audit Interne s'assure, en coordination avec la Direction du Contrôle Financier et de la Planification Stratégique (DCFPS) et en complément des travaux d'évaluation menés par celle-ci, de l'application des principes et règles de contrôle interne. À cette occasion, l'Audit Interne participe à la sensibilisation des collaborateurs aux principes de contrôle interne.

Par ailleurs, l'Audit Interne concourt à une veille active sur les meilleures pratiques de contrôle en place au sein du Groupe.

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 (DGAAF), la Direction Centrale des Systèmes d'Information (DCSI) 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 antivirus, tests d'intrusion réguliers).

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.

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

Le Groupe s'est engagé depuis fin 2008 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, de la finance et des achats. Ce projet intègre le remplacement de tout ou partie des applications auparavant dédiées à ces trois secteurs fonctionnels par le progiciel SAP et la nouvelle solution Finance/Achats a été mise en place avec succès dans un grand nombre d'entités (fin du déploiement prévue courant 2012). Pour mémoire, le module Ressources Humaines est en production sur l'ensemble des sociétés du groupe TF1 depuis janvier 2010.

L'outil SAP (ERP) repose sur le principe d'un enregistrement unique des opérations nécessaires à l'information financière et 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 ;
- à la saisie des factures en regard des seuls engagements dûment validés dans le système.

Cet outil de gestion est complété et/ou alimenté par plusieurs applications répondant aux différents besoins métiers du Groupe, comme 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.

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

La Direction Comptabilité et Fiscalité assure 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 individuels et consolidés du groupe TF1.

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.

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

Processus d'arrêté trimestriel des comptes TF1

Chaque trimestre, toutes les sociétés du Groupe établissent des comptes intermédiaires en normes IFRS selon un processus structuré qui s'inscrit dans un calendrier prédéfini.

Pour les entités dont les activités sont gérées dans SAP, le progiciel permet, par la gestion de flux totalement intégrés, de constater les éléments de résultat au fil de l'eau. S'agissant des autres entités, à partir des applications de gestion du Groupe, des traitements trimestriels permettent aux équipes comptables 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 global entre les données de gestion utilisées à des fins de pilotage (*reporting*) avec les données des systèmes comptables.

La Direction Comptabilité et Fiscalité veille notamment au respect du processus relatif à l'évaluation dans les Comptes du Groupe des différents actifs : concernant les *goodwill* et les titres inscrits au bilan, 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 de la Planification Stratégique et des différentes entités opérationnelles, l'identification des indices de perte de valeur des actifs incorporels et, le cas échéant, la comptabilisation des dépréciations des actifs financiers concernés, selon la procédure de tests de dépréciation décrite dans l'Annexe aux Comptes du Groupe. S'agissant des autres actifs, notamment les droits audiovisuels, ils font l'objet de travaux de revue de leur valorisation au regard des critères décrits dans l'Annexe des Comptes du Groupe. Ce processus et les résultats constatés font l'objet d'une validation avec les Commissaires aux Comptes, et d'une présentation au Comité d'Audit.

Concernant les litiges et autres risques, la constatation des provisions fait suite à une analyse des risques réalisée en concertation avec la Direction générale adjointe Finances (DGAAF), le Secrétariat général, la Direction des Affaires Juridiques, la Direction générale adjointe des Ressources Humaines et les Directions opérationnelles et/ou fonctionnelles concernées.

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

Le service de Consolidation 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, d'un calendrier et d'instructions élaborés et communiqués aux différentes structures et entités du Groupe et aux Commissaires aux 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. Parallèlement, au regard des normes locales, et des exigences de la réglementation fiscale, certaines opérations font l'objet de traitements spécifiques dans les comptes individuels 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 (Magnitude). L'utilisation de cet outil de consolidation permet d'exercer une analyse et un contrôle rigoureux du processus d'élaboration des comptes, régi par des procédures normées.

PROCESSUS DE VALIDATION DES COMPTES

Les comptes consolidés trimestriels font l'objet d'une présentation par la Direction générale adjointe Achats Finances (DGAAF) 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 d'Audit 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 d'Audit 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 Achats 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, rapports 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 de la Communication, la Direction générale en charge de la RSE, la Direction générale adjointe Achats 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.groupe-tf1.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 ;
- les communiqués de presse financiers sont diffusés dans un quotidien économique 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.groupe-tf1.fr.

CONCLUSION ET PROSPECTIVE

Au cours de l'année 2011, le groupe TF1 a poursuivi sa démarche de réorganisation des processus majeurs (acquisition de droits, achats...) afin de gagner en efficacité, en souplesse et en transversalité entre les différentes entités. Ces chantiers se sont notamment concrétisés autour d'un projet majeur de mise en place d'un outil informatique commun pour les Ressources humaines, la Finance et les Achats.

Ce projet baptisé SIGMA, qui mobilise des équipes à la fois métier, informatique et technique, a pour objectif de faciliter et fluidifier la production d'informations tout en optimisant les processus du Groupe dans les domaines Ressources Humaines, Finance et Achats. 2011 a été l'année de la mise en production du projet Finance et Achats pour une nouvelle vague d'entités du Groupe comme TF1 SA, TF1 Publicité, et LCI après la mise en production du module Ressources Humaines dans l'ensemble du Groupe en 2010. Dès le 1^{er} janvier 2012, l'outil sera déployé sur les périmètres Eurosport, Téléshopping et TF1 Entreprises.

Par ailleurs, le Groupe a mené en 2011 une nouvelle campagne d'évaluation de l'application des principes de contrôle interne spécifiques à ses métiers (diffusion, acquisitions-grille-stocks, achats de droits, gestion de la grille et des stocks, droits d'auteur, etc.) sur un périmètre représentatif de ses risques propres.

En 2011, TF1 a prolongé ses travaux de cartographie des risques en réactualisant, réévaluant et hiérarchisant les risques identifiés les années précédentes, en intégrant les nouveaux risques pouvant peser sur l'atteinte de ses objectifs à moyen terme, et en inscrivant la gestion des plans d'action dans le cycle de management de l'entreprise.

Le Comité d'Audit a, par ailleurs, été régulièrement tenu informé de l'ensemble de ces travaux.

L'ensemble de ces objectifs sera reconduit dans le souci de préservation d'une vision dynamique du contrôle interne, qui s'appuie avant tout sur les compétences, le sens des responsabilités et l'implication de l'ensemble des collaborateurs du Groupe.

L'un des chantiers complémentaires de 2012 consistera dans la révision et l'enrichissement du dispositif de principes de contrôle interne spécifiques aux enjeux et aux risques du groupe TF1, sur un périmètre thématique et organisationnel ciblé.