

2.2.2 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 CONTRÔLE 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. La révision du cadre de référence de l'AMF est intervenue en 2010, afin d'intégrer en particulier les évolutions législatives et réglementaires en matière de gestion des risques, ainsi que la recommandation de l'AMF concernant les Comités d'Audit.

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 GÉNÉRAUX DE CONTRÔLE INTERNE

ORGANISATION ET MODES OPÉRATOIRES

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 Exécutif hebdomadaire regroupant les sept principaux dirigeants du Groupe TF1 ainsi que sur le Comité de Direction générale (CODG) réunissant de manière mensuelle les Directeurs de chacune des activités du groupe TF1 ainsi que les Directeurs fonctionnels. Ces Comités lui permettent notamment de transmettre les grandes orientations en termes de contrôle interne et de responsabiliser chacun des dirigeants 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 de la Planification Stratégique et du Contrôle Interne de TF1. 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 (DGAFF).

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, AFNOR Certification, de la conformité et de l'efficacité du dispositif mis

en place par TF1 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 ses clients et prestataires. À ce titre, TF1 a publié en 2012 son second 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. Un audit de conformité au cahier des charges du Label a confirmé fin 2012 le succès de TF1 dans l'atteinte de ces engagements.

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. Ces travaux ont permis d'aboutir à l'identification et à la définition de principes simples et évaluables, dont l'énoncé couvre les principales activités de l'entreprise. Le dispositif s'organise autour de deux grands axes :

- les principes de contrôle interne comptables et financiers, relatifs au pilotage, à l'organisation et à l'élaboration de l'information comptable et financière ;
- les principes généraux de contrôle interne, relatifs aux cinq grandes composantes du contrôle interne mentionnées dans le cadre de référence publié par l'AMF.

Cette démarche s'est également traduite par la mise en place d'une organisation structurée, réunissant régulièrement des représentants de chaque Métier 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 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 liée aux travaux de cartographie des risques, les deux processus s'alimentant l'un l'autre.

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'autoévaluation rigoureuse et homogène. Dans chaque entité, la personne habituellement en charge du processus établi et argumenté

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 font l'objet de synthèses permettant d'alerter la Direction Générale si une insuffisance devait être détectée sur certains processus et d'orienter et prioriser les plans d'actions ; ces résultats sont également présentés régulièrement au Comité d'Audit de TF1, qui en informe le Conseil d'Administration.

La méthode, basée sur l'autoévaluation, implique une organisation décentralisée comportant de nombreux acteurs, évaluant l'application des principes sur leurs domaines d'expertise et nécessite une organisation centrale légère pour la consolidation et la synthèse des résultats, le suivi des plans d'action, la diffusion de la méthode et l'animation de la démarche.

Les campagnes d'évaluation doivent permettre d'apprécier l'évolution de l'application des principes de contrôle interne dans le temps tout en limitant la subjectivité liée à l'autoévaluation. C'est pourquoi la détermination du périmètre annuel des campagnes d'évaluation répond à la fois au critère de représentativité/criticité des entités sélectionnées et à un critère de suivi : une entité intégrée dans une campagne sera évaluée sur une durée d'au moins trois ans, afin d'assurer cette perspective.

Les nouvelles activités sont intégrées aux campagnes d'évaluation, selon un rythme qui tient compte de l'introduction progressive dans ces entités des processus, des outils et des méthodes de maîtrise, de pilotage et de contrôle des activités, communs aux entités du groupe TF1. Les campagnes de contrôle interne viennent valider la correcte mise en œuvre de ces processus, conformément à la politique de déploiement décrite au paragraphe précédent.

En 2012, la campagne d'évaluation a porté sur les principes de contrôle interne de tronc commun, sur un périmètre d'entités représentatif et critique. Ce périmètre était constitué de l'ensemble des sociétés du Groupe dans lesquelles le progiciel SAP avait été déployé et dont le processus d'engagement, les procédures de comptabilisation et de paiement avaient été modifiés. Le taux de participation à la campagne 2012 a été très satisfaisant, témoignant de la diffusion naturelle et progressive du processus.

Les principes de contrôle interne du Groupe sont mis à la disposition des collaborateurs de la filière Finance sur un portail collaboratif centralisant notamment les guides de procédures et les supports de connaissances métiers, ainsi que de l'ensemble des collaborateurs sollicités dans le cadre des campagnes d'évaluation.

En 2012, en collaboration avec les autres métiers du groupe Bouygues, TF1 a utilisé un outil de gestion des campagnes de contrôle interne et de suivi des plans d'actions qui lui permet 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 un magazine vidéo mensuel (*TF1 Inside*).

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 tout ou partie des collaborateurs et la mise en place depuis 2007 de séminaires annuels ainsi que de comités bimestriels réunissant les principaux managers du groupe TF1, permettent 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 Centrale des Systèmes d'Information (DCSI) 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 Fiscalité et SI Finance, la Direction du Financement, de la Trésorerie et des Relations Investisseurs, la Direction Centrale de la Planification Stratégique et du Contrôle Interne et la Direction du Contrôle de Gestion.

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. En 2012, un effort particulier a été engagé afin de disposer au sein du site secours d'outils de production de l'information équivalents à ceux du siège (PNS2) et pour améliorer le dispositif de secours pour les chaînes Eurosport, partagé entre le site de Londres et le site de secours de TF1,

– **une démarche de sécurité des systèmes d'information.**

Depuis plusieurs années, la Direction Centrale des Systèmes d'Information (DCSI) œuvre à la formalisation d'une Politique 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.

■ **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 et systématique au travers de comités semestriels avec chaque entité du Groupe et de comités fonctionnels trimestriels dont l'objet, au-delà de l'identification d'éventuels risques émergents, est le suivi des moyens mis en œuvre pour réduire ces risques. Ces comités décentralisés sont coordonnés par la Direction Centrale de la Planification Stratégique et du Contrôle Interne.

La cartographie des risques du Groupe recense, sur la base des comités opérationnels avec les différentes entités du groupe, les principaux événements dont l'occurrence pourrait avoir un impact délétaire sur l'atteinte de ses objectifs sur l'horizon du plan. Les événements identifiés sont caractérisés et scénarisés, leur probabilité est évaluée par leurs porteurs et leur impact financier est mesuré, afin de permettre la hiérarchisation des risques. Les mesures de réduction des risques sont distinguées selon qu'elles permettent de réduire la probabilité de survenance du risque ou son impact d'une part et selon leur état d'avancement d'autre part.

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 aux comptes consolidés du 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.

Début 2012, une cinquantaine de managers du groupe TF1 a été conviée à un séminaire organisé par le groupe Bouygues à destination de l'ensemble de ses cinq Métiers, afin de les sensibiliser aux enjeux de la gestion des risques et du contrôle interne.

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 Négoce 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 Technologie 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.

ACTIVITÉS DE CONTRÔLE

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. La DGAAF s'est réorganisée en 2012 afin d'assurer une plus grande visibilité sur les activités du Groupe à moyen terme, en distinguant notamment le processus de planification stratégique à moyen et long terme du pilotage à court terme de l'entreprise.

Direction Centrale de la Planification Stratégique et du Contrôle Interne (DPSCI)

La Direction Centrale de la Planification Stratégique et du Contrôle Interne accompagne la Direction générale du Groupe dans les travaux de construction des objectifs stratégiques à moyen et long terme et définit le cadre et les moyens permettant d'atteindre ces objectifs, selon des étapes et un cadencement qu'elle définit avec les managers opérationnels du Groupe.

Cet exercice s'inscrit dans un cycle annuel jalonné par des ateliers stratégiques menés tout au long de l'année, axés autour des principales ambitions du Groupe à moyen et long terme et dont les sujets sont portés par les managers opérationnels.

La démarche de planification stratégique s'appuie sur une analyse de l'évolution des marchés, des usages et de l'environnement concurrentiel, ainsi que sur la démarche de Cartographie des Risques.

La DPSCI réalise une veille stratégique et concurrentielle de l'évolution à long terme des secteurs Médias, Internet et Télécoms et s'efforce d'élaborer des scénarii sur les tendances à long terme et l'évolution des activités du groupe TF1 dans ce cadre.

La validation des axes stratégiques à la fin du premier semestre et l'alignement de l'ensemble de la Direction Générale du Groupe autour de ces axes se traduisent dans des notes de cadrage stratégiques à destination de chacune des entités du Groupe, bases sur lesquelles celles-ci construisent leur plan à trois ans.

L'élaboration du plan à trois ans est décentralisée au niveau de chaque société et/ou entité et son organisation et animation sont assurées par la DPSCI dans le cadre d'un processus homogène.

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. Le plan validé en Conseil d'Administration au dernier trimestre de chaque année est actualisé au moment de la validation des axes stratégiques à la fin du premier semestre.

La DPSCI élabore chaque année un dossier à destination de l'agence de notation Standard and Poor's, en charge de la notation financière du groupe TF1. Ce dossier est constitué d'éléments de marché et des performances financières à moyen terme des différentes entités du Groupe, telles que validées dans le plan à trois ans, actualisées sur la base de l'arrêté fin d'année.

La DPSCI est également en charge du Contrôle Interne et la Gestion des Risques : elle exerce un rôle d'alerte et s'efforce de proposer à la Direction générale des moyens de prioriser les plans d'actions. La DPSCI est garante de l'exhaustivité des risques identifiés et présentés à la Direction générale et de la pertinence des risques majeurs présentés au Comité d'Audit et au Conseil d'Administration ; elle consolide les principaux résultats des campagnes de Contrôle Interne et en propose une synthèse aux différentes instances de gouvernance du Groupe. Elle s'assure également de l'homogénéité de la méthode dans l'ensemble du Groupe et de la cohérence de la démarche avec le processus de planification stratégique.

Dans ce cadre, la DPSCI porte, au nom de la filière Finance, la responsabilité du développement d'outils d'aide à la décision permettant notamment d'accroître la maîtrise du modèle économique du Groupe et d'améliorer la réactivité dans l'adaptation aux orientations stratégiques.

Direction Comptabilité Fiscalité et SI Finance (DCFSIF)

La DCFSIF 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 DCFSIF veille à ce que ces informations soient fournies aux destinataires sous une forme et dans des délais leur permettant de les utiliser efficacement.

La DCFSIF 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.

Maîtrise d'Ouvrage Déléguée Finance-Achats et Cellule Référentiels

Depuis 2011, la DGAAF s'est dotée de structures transverses qui permettent de 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 Financement, de la Trésorerie et des Relations Investisseurs

La Direction du Financement, de la Trésorerie et des Relations Investisseurs est chargée d'assurer le suivi de l'ensemble des ressources financières du groupe TF1.

Le Département Financement et Trésorerie gère les besoins de l'entreprise en matière de financements. Il veille à ce que le Groupe dispose de sources de financement pérennes, diversifiées et en quantité suffisante, au regard de ses besoins. Pour ce faire :

- d'une part, il analyse et ré-actualise de manière périodique les prévisions de trésorerie qu'il communique à la Direction générale ;
- d'autre part, il maintient en permanence un encours de lignes de financement de sécurité confortable et d'une maturité moyenne de 2 à 3 ans, en mettant en place ou en renouvelant des lignes de crédit bilatérales avec les banques, tout en optimisant le coût du financement.

Ce département assure également la gestion centralisée de la trésorerie du Groupe, ainsi que les mouvements de trésorerie avec les filiales, en France et à l'étranger, à l'exception de quelques entités dans lesquelles TF1 n'assure pas un contrôle exclusif ou majoritaire. À ce titre :

- il est chargé de la gestion des comptes bancaires et de l'optimisation des moyens de paiement ;
- il assure la gestion des disponibilités du Groupe (*cash pooling*) en euros et en devises ;
- il consolide les risques de taux et de change et les gère globalement ;
- il attribue 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 définies.

Par ailleurs, ce département contrôle les conditions de délivrance des engagements bancaires par signature et se tient à jour des meilleures pratiques de place en matière de sécurité financière et de systèmes d'information. Il veille au respect des règles essentielles de gestion prudente adoptées par le Groupe, en particulier :

- la sécurité interne (double signature pour les paiements...) ;
- la sécurité externe (chèques sécurisés, paiement par Billet à Ordre Relevé...) ;

- le principe de liquidité (lignes de crédit confirmées, placement de la trésorerie...);
- la qualité des contreparties ;
- la documentation juridique des conventions de crédit ;
- ainsi que l'appréciation et la couverture éventuelle des risques de taux et de change.

Le Département des Relations Investisseurs s'assure au travers de communiqués de presse, de réunions de présentation des comptes ou d'éléments à caractère financier, des informations qu'il publie sur le site Internet du Groupe (www.groupe-tf1.fr) ou encore de rendez-vous qu'il organise, que le marché et la communauté financière disposent très régulièrement de la compréhension la plus exacte et la plus complète possible de la stratégie de l'entreprise et de sa réalité économique. Ce département est en permanence à l'écoute des actionnaires, des investisseurs et des analystes.

L'information financière est diffusée dans le strict respect des règles de fonctionnement des marchés et du principe d'égalité de traitement des investisseurs.

Ce département est également chargé de la coordination du Document de référence et des relations avec la Direction des émetteurs de l'Autorité des Marchés Financiers.

Direction du Contrôle de Gestion

Sur base du budget validé par le Conseil d'Administration, la Direction du Contrôle de Gestion est en charge du pilotage des activités. Elle veille à la réalisation à court terme des différentes étapes des objectifs du Groupe à moyen et long terme au travers notamment :

- d'un tableau de bord mensuel consolidé, synthétisant et commentant pour l'ensemble du Groupe, les éléments financiers et opérationnels clés relatifs aux différentes entités du Groupe, ainsi que les événements dont les impacts présents ou à venir sont expliqués.

Ce tableau de bord est élaboré sur la base des différents reportings élaborés mensuellement par chaque structure et activité, intégrant un arrêlé, un recalage fin d'année et des indicateurs de performance. Chaque entité présente son tableau de bord à la Direction du Contrôle de Gestion à l'occasion de réunions organisées selon un calendrier prédéfini au début de chaque année. Après contrôle, validation et analyse, la Direction du Contrôle de Gestion établit un Tableau de Bord consolidé du Groupe, présenté et commenté à la Direction générale.

Trimestriellement, la Direction du Contrôle de Gestion et la Direction de la Comptabilité Fiscalité et SI Finance s'assurent conjointement de l'exhaustivité et du correct rattachement des charges et des produits de la période, que ce soit par un partage d'information entre les équipes ou à l'occasion des réunions d'options de clôture ;

- de deux actualisations permettant d'ajuster les tendances à fin d'année et de réorienter les plans d'actions dans le cadre de l'atteinte des objectifs fixés ;
- d'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 ;
- de l'élaboration mensuelle d'une centaine d'indicateurs opérationnels reflétant les objectifs de pilotage à court terme des différentes

activités et élaborés de façon à servir de supports à d'éventuels plans d'action, constituant le *cockpit* de management Groupe, instrument de mesure de la performance ; ces indicateurs graphiques sont présentés régulièrement à la Direction générale du groupe TF1. Ce dispositif favorise une compréhension commune et partagée des enjeux et situations, ainsi que l'émergence de solutions transverses. 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 ;

- en outre, la Direction du Contrôle de Gestion élabore un tableau de bord hebdomadaire d'analyse de la marge de Programmation de TF1 des semaines passées et de la semaine courante.

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 ; le groupe TF1 a par ailleurs signé en janvier 2012 la charte des Relations Inter-Entreprises, sous l'égide du Médiateur de la République en charge des relations inter-entreprises ;
- 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 et directions du Groupe ; ainsi, en 2012, près d'un poste sur deux a été pourvu par mobilité interne (47 %).

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 ou de promotion 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, deux programmes de formation ont été lancés : l'un en 2010 pour les quatre cents principaux managers, l'autre, en 2011, destiné à quatre cents journalistes, techniciens et conseillers de programmes concourant à la représentation de la diversité. Ces deux programmes ont été achevés en 2012 et bénéficieront désormais aux nouveaux embauchés et aux collaborateurs promus.

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 Achats 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 dirigeant 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, des résultats des campagnes d'évaluation, des risques majeurs identifiés dans le cadre de la cartographie des risques ainsi que du suivi des plans d'actions relatifs à leur maîtrise.

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 Centrale de la Planification Stratégique et du Contrôle Interne (DPSCI) 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 CONTRÔLE RELATIF À L'INFORMATION COMPTABLE ET FINANCIÈRE PUBLIÉE

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.

SYSTÈMES D'INFORMATION FINANCIERS

En relation étroite avec la Direction générale adjointe Achats 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 *Etinet* 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 en mode projet en juillet 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 Fiscalité et SI Finance 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 de gestion. 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 Fiscalité et SI Finance 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 de la Planification Stratégique et du Contrôle Interne 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 Achats Finances (DGAAF), le Secrétariat général, la Direction des Affaires Juridiques, la Direction générale adjointe des Ressources Humaines et Organisation et les Directions opérationnelles et/ou fonctionnelles concernées.

L'ensemble des postes du bilan et du compte de résultat donnent 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.

Enfin, les engagements hors bilan (garanties données et reçues par le Groupe, engagements réciproques tels que contrats de location simple, de location financement et de transport d'image) font l'objet de procédures de mise en place et d'autorisation d'une part, et de suivi et d'évaluation rigoureuses d'autre part, dans chaque entité du Groupe. Les engagements de sécurisation de grille sont présentés dans l'annexe dans les paragraphes correspondant aux postes de bilan concernés. Ils font l'objet de procédures de négociation et d'autorisation spécifiques impliquant la Direction générale adjointe des Acquisitions et Négoces des droits audiovisuels (DGAAN), la Direction de l'Antenne et la DGAAF, et de procédures d'évaluation par la DGAAN sous le contrôle de la DGAAF (contrôle financier et contrôle de gestion).

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 (SAP-BFC). 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 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 FINANCIÈRE PUBLIÉE

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, de la Direction de la Communication Institutionnelle et des collaborateurs du Département Relations Investisseurs.

Ce département élabore à destination du Conseil d'Administration les synthèses d'activité et de résultats financiers de TF1 et de ses filiales.

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 et Organisation, la Direction de la Communication, la Direction générale en charge de la RSE, la Direction générale adjointe Achats Finances. Les communiqués de presse trimestriels sont validés par le Comité d'Audit et le Conseil d'Administration.

Le Département des Relations Investisseurs 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 financier semestriel et information financière trimestrielle ;
- communiqués de presse financiers ;
- présentations pour les analystes financiers et investisseurs.

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 comptes et des informations relatives à la situation financière avec les informations financières historiques, ainsi qu'à procéder 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 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 Département des Relations Investisseurs 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 du Groupe ;
- 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 2012, 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, qui a mobilisé des équipes à la fois métier, informatique et technique et qui facilite et fluidifie la production d'informations tout en optimisant les processus du Groupe dans les domaines Ressources Humaines, Finance et Achats.

Le nouveau progiciel Finance et Achats a été mis en production dans des entités telles que TF1 SA, TF1 Publicité et LCI en 2011, puis au sein d'Eurosport, Téléshopping et TF1 Entreprises en 2012, après un déploiement du module Ressources Humaines dans l'ensemble du Groupe en 2010.

Par ailleurs, le Groupe a mené en 2012 une nouvelle campagne d'évaluation de l'application des principes de contrôle interne sur un périmètre représentatif avec un taux de participation jugé très satisfaisant. Le Groupe a par ailleurs poursuivi sa démarche d'enrichissement de son dispositif de contrôle interne, par l'identification de bonnes pratiques relatives à ses activités.

En 2012, TF1 a également 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 un 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.