

2.3. PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE

2.3.1. INTRODUCTION

Le présent rapport vise à rendre compte des procédures de contrôle interne mises en place par la société. Il concerne TF1 SA et les filiales sur lesquelles est exercé un contrôle exclusif ou majoritaire.

2.3.2. ENVIRONNEMENT ET PRINCIPES GÉNÉRAUX DE CONTRÔLE INTERNE

2.3.2.1. Organisation et modes opératoires

Contexte

Ce rapport est le résultat d'un recueil d'informations et d'analyses, réalisé en collaboration avec les différents acteurs du contrôle interne au sein du groupe 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. Il a été soumis à un processus de validation impliquant notamment la Direction générale adjointe Finances, Stratégie et Achats et la Direction juridique Groupe, puis communiqué aux Commissaires aux Comptes.

Depuis l'exercice 2007, le groupe 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. Une 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.

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 continue de son dispositif de contrôle interne à la nature de ses activités, à l'évolution de son modèle économique et de ses objectifs stratégiques.

Le socle de l'environnement général du contrôle interne est constitué 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.

L'organisation, la composition et le fonctionnement du Conseil d'Administration et des comités spécialisés qui l'assistent (Comité d'Audit, Comité de Sélection et des Rémunérations et Comité de l'Éthique, du Mécénat et de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise), décrits dans le chapitre sur le Gouvernement d'entreprise, respectent ses règles 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 font l'objet de processus de validation clairs, les décisions étant prises par la Direction générale sur propositions des Comités concernés. Le Conseil d'Administration en est régulièrement tenu informé. Rodolphe Belmer, en qualité de Directeur Général de 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 (COMEX) hebdomadaire regroupant les principaux dirigeants du groupe TF1 ainsi que sur le Comité de Direction générale (CODG) réunissant mensuellement les Directeurs de chacune des activités du groupe TF1 et 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.

En complément, des délégations de pouvoirs sont mises en place, afin de répondre 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 et celles relevant de l'enregistrement comptable des opérations.

Chaque année, la Direction de la Stratégie et de la Performance élabore avec les membres du COMEX les orientations stratégiques à moyen terme traduites au sein d'un plan pluriannuel. La première année de ce plan correspond au budget de l'année à venir. Il constitue le cadre des engagements pris par les responsables des différentes entités du Groupe.

Ce plan est un élément clé de l'environnement de contrôle interne. Il s'inscrit dans le cadre de l'évolution du modèle économique. 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.

Une synthèse du plan pluriannuel du groupe TF1 est présentée au Président et au Directeur Général, puis au Conseil d'Administration qui approuve le budget.

Dispositif et objectifs de contrôle interne

Au-delà du processus d'élaboration du plan à trois ans, le groupe TF1 veille de façon constante à l'amélioration continue de son dispositif de contrôle interne, en lien étroit avec ses objectifs. 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. 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 couvrant tous les grands processus de l'entreprise.

Cette démarche s'est également traduite par la mise en place d'une organisation réunissant régulièrement les représentants du contrôle interne de chaque Métier pour organiser le suivi du dispositif ou pour gérer son adaptation lorsque la réglementation l'exige. Ce dispositif commun est régulièrement enrichi de principes de contrôle interne spécifiques aux activités de TF1, à l'évolution de son modèle économique, de ses objectifs stratégiques et de son environnement.

Au sein du groupe TF1, le dispositif de contrôle interne fait l'objet de campagnes annuelles d'évaluation sur un périmètre représentatif des enjeux et risques propres à ses différentes activités. Le périmètre annuel adressé est partiel, il évolue tous les ans de façon à couvrir sur environ quatre ans la totalité des principes du référentiel.

Les campagnes d'évaluation reposent sur une méthodologie d'autoévaluation. Dans chaque entité, la personne responsable du processus analysé établit et argumente son évaluation de l'application des principes de contrôle interne, qu'elle soumet ensuite pour validation à une personne disposant d'une perspective critique sur sa réponse (principalement hiérarchie ou responsable filière métier). Depuis 2014, cette autoévaluation est majoritairement réalisée dans le cadre d'entretiens réunissant le responsable du processus et le responsable du contrôle interne. Ce mode opératoire permet une approche pédagogique du référentiel. La notation reste néanmoins du ressort du responsable du processus. Depuis 2022, le périmètre a été étendu aux filiales internationales du Groupe.

Cette évaluation comporte plusieurs volets dont une échelle numérique à quatre niveaux, une description du mode opératoire, un commentaire explicitant les écarts éventuels entre le mode opératoire et la bonne pratique. L'évaluation est complétée par des propositions de plans d'action inscrivant ces campagnes d'évaluation annuelles dans le cadre d'un objectif de progrès dans la maîtrise et la sécurité des processus.

Les résultats consolidés de ces campagnes font l'objet d'une synthèse globale par thème, filière et entité opérationnelle 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 au Comité d'Audit de TF1, qui en informe le Conseil d'Administration.

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.

En 2023, la campagne d'évaluation a traité les thèmes liés aux systèmes d'information, à la communication interne et externe, à l'ensemble des principes spécifiques aux métiers de TF1, à savoir : Antenne-diffusion, Acquisitions-grille-stocks, aux obligations d'investissement-coproductions, à la propriété intellectuelle-droits d'auteurs et droits voisins. En complément, la campagne 2023 a adressé les garanties et la trésorerie-financement.

La majorité des entités générant le chiffre d'affaires du groupe TF1 a été intégrée au périmètre d'autoévaluation.

Les autoévaluations de contrôle interne sont challengées dans le cadre des missions d'audit sur le périmètre audité. Depuis 2014, le rapprochement de l'Audit et du Contrôle Interne au sein de la Direction de l'Audit et du Contrôle Interne (DACI) a contribué à renforcer la maîtrise et la gestion des risques dans le Groupe. Enfin, les travaux de cartographie des risques en lien avec le contrôle interne sont opérés au sein de la DACI.

Identification et gestion des risques

La cartographie des risques du Groupe recense, sur la base de comités opérationnels et fonctionnels tenus dans les différentes entités du Groupe, les principaux événements dont l'occurrence pourrait avoir un impact négatif sur l'atteinte des objectifs du plan pluriannuel.

Ces comités ont pour objet l'identification d'éventuels risques émergents, la revue systématique de l'ensemble des risques identifiés lors des précédents exercices ou la suppression des risques éteints.

Chacun des risques est caractérisé, scénarisé et probabilisé par un porteur ; les potentiels impacts financiers sont évalués macroscopiquement dans un premier temps, pour certains, puis, de nouveau, sur la base du plan lorsque ce dernier est finalisé, afin de permettre une hiérarchisation des risques ; les mesures de réduction des risques sont explicitées. Parmi ces mesures, une distinction est établie entre, d'une part, celles qui permettent de réduire la probabilité de survenance du risque et, d'autre part, celles permettant d'en réduire l'impact.

Les Comités Risques se tiennent fin septembre, un suivi est réalisé courant mars afin de mesurer l'état d'avancement des moyens mis en œuvre pour réduire les risques et proposer des plans d'action complémentaires le cas échéant.

La nature des principaux risques ainsi que les dispositifs destinés à les maîtriser sont décrits dans la partie 2.1 « Facteurs de risques », point dans lequel est aussi abordée la politique du Groupe en matière d'assurances. Les risques de marché (taux, change, etc.) sont abordés dans la note 8 de l'annexe aux comptes consolidés du présent document de référence et rapport financier annuel.

2.3.2.2. Processus de contrôle

En complément du contrôle interne et de la gestion des risques, le groupe TF1 assure différents contrôles au sein des Directions opérationnelles et plus directement au travers des Directions fonctionnelles.

Direction des technologies et des Systèmes d'Information

Maîtrise de l'Antenne et des autres activités vitales de l'entreprise

La Direction des Technologies est en charge de la fabrication des émissions dont la production lui est confiée, de la diffusion des programmes, des réseaux de diffusion et de la conception et de l'exploitation des applications informatiques nécessaires à l'ensemble des opérations.

Les applications dédiées à l'information comptable et financière qui concourent au processus de contrôle des bonnes pratiques font l'objet d'une description au chapitre « Systèmes d'information financiers ».

La Direction des Technologies assure le pilotage de l'identification, de la maîtrise et de la prévention des risques technologiques majeurs pouvant impacter la continuité de l'Antenne et la poursuite des activités vitales du Groupe.

Cette mission se traduit par un dispositif de sécurisation, réalisé avec le concours de la Direction des Affaires Générales en charge de la gestion du parc immobilier et des moyens généraux, qui s'articule autour de deux axes majeurs :

Continuité d'activité

Un processus de gestion de crise a été défini, dont l'objectif est d'identifier et mettre à jour les principaux schémas de prévention des risques, et le cas échéant, de reprise des processus clés.

Un site de secours externe permet d'assurer la reprise des processus clés pour le Groupe : la diffusion des programmes, la fabrication des éditions des journaux télévisés, la commercialisation et l'élaboration des écrans publicitaires, l'exploitation des systèmes d'information notamment de la comptabilité, trésorerie et de la paie.

En cas de sinistre grave, un dispositif dit « d'ultime secours », opéré par un prestataire externe spécialisé, permet d'assurer la diffusion de la chaîne TF1 de manière autonome pendant plusieurs jours.

Des tests réguliers sont réalisés et permettent si nécessaire l'ajustement du dispositif.

Un manuel de gestion de crise a été établi, décrivant le fonctionnement de la cellule de gestion de crise selon la nature des événements survenus.

Direction des Contenus

Acquisition de Programmes

Les contrats d'achats de droits de diffusion sont souscrits dans le cadre de la sécurisation des grilles de programmes pour les années futures. Le processus d'acquisition fait l'objet d'une procédure d'autorisation d'investissement dont le rôle de chacun des décisionnaires permet de respecter le principe de séparation des tâches :

- la Direction des Acquisitions présente les grandes caractéristiques du projet (prix unitaire, nombre de diffusions, etc.) ;
- la Direction artistique s'assure de la conformité du programme avec la ligne éditoriale ;
- la Direction de la Programmation s'assure de l'adéquation des droits avec les grilles de programmation des différentes chaînes du Groupe, les objectifs d'audience et les objectifs de maîtrise des stocks des chaînes ;

Sécurité des systèmes d'information

En complément du respect des principes de contrôle interne relatifs à la sécurité des systèmes d'information et face à l'aggravation des risques des cyberattaques, la Direction des Technologies a renforcé son dispositif de protection avec :

- l'élargissement du périmètre contrôlé par le SOC (*Security Operations Center*) dont le rôle est d'effectuer une supervision permanente des systèmes d'information et de détecter les anomalies de fonctionnement en cas de cyberattaque ;
- la prestation régulière de sociétés spécialisées pour auditer les systèmes et installations techniques afin de les évaluer face aux nouveaux risques et d'effectuer des tests d'intrusion, y compris dans l'univers *broadcast*. Une équipe interne dédiée complète ce dispositif pour évaluer la sécurité des différents systèmes et élaborer les plans de remédiation le cas échéant.

En partenariat avec la communication interne, des campagnes de sensibilisation ont été menées afin d'accroître la vigilance des utilisateurs sur les risques des cyberattaques en particulier au travers des pièces jointes et liens Internet :

- l'implication systématique des équipes de sécurité informatique et en particulier le Responsable Sécurité des Systèmes d'Information (RSSI) en amont de la conception des systèmes permettant la production et la diffusion des contenus télévisuels, ainsi que leur monétisation publicitaire. Ces équipes veillent à la bonne application de la politique de sécurité et garantissent que les choix architecturaux sont et resteront compatibles avec les exigences de sécurité ;
- la mise en place d'une démarche de *Program Assurance*, consistant en une revue périodique par un consultant tiers de la démarche et du plan d'actions mis en œuvre en matière de cybersécurité ;
- des exercices de gestion de crise cyber sont organisés régulièrement.

- la Direction générale adjointe Finances, Stratégie et Achats valide la pertinence de l'acquisition au regard du coût de la grille prévisionnelle et le budget d'investissement de l'Unité de Programmes, la rentabilité prévisionnelle de l'acquisition, le niveau de stocks, la conformité du coût d'acquisition au prix du marché, ainsi que la présence de clauses de performance.

La Direction juridique Groupe fixe en liaison avec les Directions opérationnelles, au moins une fois par an, la politique contractuelle applicable par chaque unité de programmes avec les clauses obligatoires ou accessoires applicables aux contrats d'achat de droits.

La validation finale des contrats d'achat est soumise au Directeur Général du Groupe, ou au Directeur Général adjoint contenus, ou leurs délégués, conformément aux délégations de pouvoir en place.

Les acquisitions de droits sportifs sont réalisées le plus souvent dans le cadre d'appels d'offres. Ces consultations s'inscrivent dans le cadre de la réglementation européenne et nationale (Code du Sport). Les projets les plus significatifs sont soumis à l'avis d'un Comité *ad hoc* désigné par le Conseil d'Administration.

Contrôle de la conformité des programmes

Les programmes diffusés sur les antennes du Groupe sont soumis au contrôle de l'ARCOM conformément aux conventions que les chaînes ont signées. En conséquence, TF1 a notamment mis en place une Direction de la Conformité des Programmes, qui exerce un contrôle en amont des programmes destinés à être diffusés sur ses antennes. Ce travail, réalisé dans certains cas en

collaboration avec la Direction juridique Groupe, permet, en outre, de limiter les différents risques juridiques et réglementaires inhérents à la diffusion de programmes télévisuels.

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

Direction Business

Contrôle de la conformité de la publicité

Des équipes dédiées au sein de la régie TF1 Pub visionnent l'ensemble des spots publicitaires destinés à être diffusés sur les chaînes dont elle assure la commercialisation (TF1, TMC, TFX, TF1 Séries Films et LCI). Ces équipes s'assurent également que tous les spots ont été déposés pour avis à l'Autorité de Régulation Professionnelle de la Publicité (ARPP) et ont obtenu un avis favorable à leur diffusion.

TF1 Pub veille au respect des différentes dispositions réglementaires et législatives liées à la diffusion de messages publicitaires sur les différents supports. Le contrôle de la durée maximale de publicité diffusée quotidiennement et par heure d'horloge est assuré par les équipes de chacun des diffuseurs.

Direction générale adjointe Finances, Stratégie et Achats

La DGA Finances, Stratégie et Achats regroupe la stratégie et 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.

Depuis septembre 2021, l'organisation de cette Direction repose sur une approche par processus :

- Transactionnel ;
- Reporting & États Financiers.

En complément, sont rattachés au Directeur Général adjoint Finances, Stratégie et Achats :

- la Direction de l'Audit et du Contrôle Interne ;
- la Direction Plan d'Affaires, M&A, et Communication Financière ;
- la Direction de la Stratégie et de la Performance ;
- la Direction de la Performance Cash.

Direction de l'Audit et du Contrôle Interne (DACI)

Le service d'Audit Interne du groupe TF1 est amené à conduire des missions auprès des différentes entités du Groupe dans des domaines variés (financiers, opérationnels, organisationnels), 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 suit 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 du Comité d'Audit.

La réalisation des missions s'effectue selon une méthodologie rigoureuse, dont l'objectif est de respecter les normes de l'IFACI (Institut français de l'audit et du contrôle interne). Chaque mission fait l'objet d'un rapport comportant des recommandations, lesquelles font systématiquement l'objet d'un plan d'action par les structures auditées et d'un suivi par le service d'audit.

Direction des Transactions, Systèmes d'Information et Achats

Cette Direction regroupe différents pôles :

Direction des Achats Groupe (hors achats de droits audiovisuels)

La Direction des Achats définit le cadre des relations avec les fournisseurs (hors fournisseurs de droits audiovisuels), optimise les processus achats en garantissant la qualité du référencement, une méthodologie de sélection rigoureuse et le respect des bonnes pratiques.

Les engagements Achats responsables sont décrits au paragraphe 4.3.2.2. « Achats responsables ».

Centre de Compétences Projets & Outils

Le Centre de Compétences Projets & Outils est en charge de gérer les projets de mise en place ou d'évolution des outils constituant le système d'information financier. Il accompagne également la revue des process métiers.

Direction Support Transactionnel des Fournisseurs et Clients (commandes/règlements et facturation/recouvrement)

Les équipes assurent notamment l'émission des factures clients, leur comptabilisation et le rapprochement avec les encaissements correspondants. Elles assurent également le traitement et le contrôle des factures d'achat reçues des fournisseurs du Groupe et l'émission des moyens de paiement pour les entités du Groupe.

Ces travaux sont effectués dans le cadre des procédures définies en application des principes de contrôle interne (séparation des tâches, validations indépendantes multiples...) et des règles de sécurisation des paiements définies par la Trésorerie Groupe (authentification, supports non falsifiables...). Cette Direction réalise également les contrôles anti-corruption requis par la loi Sapin 2 et participe au processus d'évaluation des tiers dans le cadre de la gestion des référentiels financiers.

Service Trésorerie et Financements

Ce service évalue les besoins de financements du Groupe et veille à disposer de sources de financements pérennes, diversifiées et en quantité suffisante.

Il assure la gestion centralisée de la trésorerie du Groupe (comptes bancaires, cash pooling, risque du taux et de change) et veille à la sécurisation des flux financiers du Groupe et à la réduction des risques associés à ces opérations (fraude, juridique, contrepartie).

Direction Fiscalité Groupe

La Direction Fiscalité Groupe anime et conseille les équipes en charge du respect des obligations fiscales au sein des entités du Groupe. À ce titre, elle leur apporte le soutien nécessaire dans le pilotage de leurs travaux au quotidien. Elle s'assure également du bien-fondé et de la cohérence des principales options fiscales retenues par les entités.

De plus, elle effectue le suivi et le support des équipes lors des enquêtes ou contrôles fiscaux et gère les éventuels contentieux avec les autorités fiscales.

Direction Reporting, Comptes et États Financiers

La Direction Reporting, Comptes et États Financiers assure deux missions principales :

L'élaboration des états financiers individuels et consolidés des sociétés du Groupe

Les équipes en charge de ce processus sont organisées en pôles d'activités (Média et Production) et en domaines de compétences. Elles assurent le traitement comptable des opérations des entités et réalisent tous les travaux d'inventaire comptables nécessaires à l'établissement des comptes des sociétés.

L'équipe est chargée de la définition et de l'application de la doctrine comptable et de l'élaboration des états financiers individuels et consolidés des sociétés du Groupe, dont le processus est détaillé dans le paragraphe « 2.3.2.3. Processus de contrôle relatif à l'information comptable et financière publiée ».

Des experts assurent la veille normative en référentiel IFRS et en normes françaises pour permettre de garantir la pertinence des méthodes comptables, la coordination et la formation des équipes par l'élaboration et la diffusion des règles, procédures et méthodes comptables associées applicables dans l'ensemble du Groupe.

L'élaboration d'un reporting mensuel et le pilotage d'un processus d'actualisation et de re-prévision des sociétés du Groupe

Sur base du budget annuel validé par le Conseil d'Administration, la Direction Reporting, Comptes et États Financiers veille au suivi de la réalisation des objectifs fixés *via* notamment :

- le reporting mensuel Groupe, synthétisant et commentant les éléments financiers et opérationnels clés, relatifs aux différents pôles ou entités, ainsi que les événements présents ou à venir et les impacts associés.

Ce document est synthétisé et enrichi par différents *reportings* élaborés et commentés mensuellement par chaque *Business Unit*, intégrant un arrêté et des indicateurs de pilotage. Après contrôle, validation et analyse, un tableau de bord consolidé Groupe est établi et présenté chaque mois à la Direction générale lors d'un point spécifique.

Dans le cadre des clôtures mensuelles, les équipes comptables et contrôle de gestion s'assurent conjointement de l'exhaustivité et du correct rattachement des charges et des produits de la période. L'information financière à destination des *reportings* de gestion et des états comptables est issue d'un ERP commun aux principales structures du Groupe et d'un outil de consolidation statutaire unique garantissant cohérence et contrôle des données produites ;

- deux actualisations permettant d'ajuster les tendances des différents agrégats financiers à fin d'année et de réorienter si nécessaire les plans d'actions ;
- un processus de re-prévision régulier afin d'évaluer l'impact des événements en cours et de renforcer l'agilité dans le pilotage des activités ;

- la production mensuelle 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 ainsi un instrument de mesure de la performance ;
- des études et analyses complémentaires des marges directes par antenne, émission, partie de jour, ou tranche horaire sont réalisées hebdomadairement pour permettre d'orienter les plans d'action.

Outre les missions exposées ci-dessus, les équipes ont principalement travaillé transversalement en 2023 à :

- l'amélioration continue des opérations et processus de clôture afin de gagner en efficacité et efficience lors des clôtures trimestrielles, dont l'optimisation des traitements intragroupe du pôle Production,
- la standardisation et simplification des *reportings* des *business units* du pôle Média sous Power BI, dans un modèle commun et partagé.

Direction Plan d'Affaires, M&A et Communication Financière

En synergie avec les autres Directions du groupe TF1, la Direction Plan d'affaires, M&A et Communication Financière traduit le plan stratégique en ambitions financières, réalise les opérations éventuelles de fusions, acquisitions, cessions et assure la communication du Groupe auprès des marchés, notamment dans le cadre des publications trimestrielles.

Plan d'affaires

La démarche de planification stratégique s'appuie, avec le soutien actif de la Direction de la Stratégie et de la Performance, sur une veille de l'évolution des marchés, du jeu des acteurs, des usages et de l'environnement concurrentiel, ainsi que sur la démarche de cartographie des risques.

La validation des enjeux et des axes stratégiques, en juillet de chaque année, et l'alignement de l'ensemble de la Direction générale du Groupe autour de ces axes se traduisent dans des notes de cadrage à destination de chacune des entités du Groupe.

Chaque entité élabore le plan à trois ans, avec le soutien actif du Département Plan d'affaires qui est garant de la cohérence et de l'homogénéité de la construction du plan d'affaires.

Le plan est validé chaque année par le Conseil d'Administration.

M&A

Le Département M&A accompagne le Groupe dans l'évolution de son périmètre et mène à bien toute opération d'acquisition, de cession ou de fusion y concourant. Il assure un suivi régulier des investissements réalisés dans les sociétés, en s'appuyant sur les Directions financières, juridiques et opérationnelles, afin de vérifier que leur plan de marche est en adéquation avec les objectifs fixés au moment des acquisitions.

Communication financière

Le Département de la Communication Financière et des Relations Investisseurs, à l'écoute des actionnaires, des investisseurs et des analystes, s'assure 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 (voir descriptif détaillé au point « Processus de gestion de l'information financière publiée »). Cette mission est conduite dans le strict respect des exigences légales et réglementaires encadrant le fonctionnement des marchés financiers et, notamment, du principe d'égalité de traitement des investisseurs.

Direction de la Stratégie et de la Performance

- *L'équipe Stratégie* a pour rôle d'animer la réflexion stratégique du groupe TF1 et de réaliser les analyses d'aide à la décision pour définir les axes d'évolution des métiers à moyen terme et les plans d'action à court terme.

La Direction de la Stratégie intervient pour les différents métiers du groupe TF1 autour de cinq grandes missions :

- une veille sur les évolutions du secteur des médias (technologiques, réglementaires, concurrentielles) pour anticiper les éventuelles conséquences pour le groupe TF1,
- la définition du plan stratégique à trois ans du Groupe dans ses marchés actuels et projetés, avec la formalisation des plans d'actions et des indicateurs principaux à suivre pour assurer la bonne réalisation de la trajectoire économique,
- la réalisation d'analyses et de modélisations sur les différentes problématiques ou opportunités qui s'offrent au Groupe, en lien avec les évolutions structurantes de marché et d'offre,
- un accompagnement des métiers sur leurs enjeux stratégiques (développement, transformation, partenariats) ainsi qu'une aide au pilotage et à la coordination de projets transverses,
- la contribution aux instances de gouvernance (Comité Exécutif, Comité de Direction générale, Comité Management, Conseil d'Administration) pour assurer un dialogue et un alignement autour des priorités.

En lien avec la DRH, un soin particulier est apporté à la communication interne autour des orientations stratégiques afin de s'assurer que chacun puisse inscrire son action dans le cadre de la stratégie du Groupe.

- *L'équipe Pilotage de Performance* est composée de « Responsables Performance » en charge d'analyses ciblées à fort impact en collaboration avec les métiers du Groupe. Ces analyses visent à définir des plans d'actions opérationnels, prévoir leur impact et définir puis suivre les indicateurs opérationnels de suivi de ces plans. Ainsi, cette équipe permet une compréhension profonde des axes d'amélioration de la performance de chaque métier sur ses enjeux clés, et construit les outils nécessaires à la mesure de ces améliorations. En particulier, l'équipe a les principales missions suivantes :
 - cartographier et analyser, en lien étroit avec les opérationnels, les mécanismes et les options potentielles de création de valeur, et identifier les leviers actionnables, dans le cadre des objectifs stratégiques du Groupe,

- bâtir des modèles sur nos activités pour scénariser l'impact en termes de création de valeur à court et moyen terme des différents plans d'action opérationnels possibles, pour choisir avec le(s) métier(s) concerné(s) un scénario cible,
- établir puis suivre dans le temps les KPIs financiers et extra-financiers associés au plan d'action défini ; au besoin, construire et tenir à jour des post-mortem et réactualiser les objectifs,
- veiller à la bonne traduction des plans d'actions opérationnels dans les différents exercices d'actualisation, budget et plan à trois ans, ainsi que dans les états financiers du Groupe.

L'équipe travaille également à la fabrication d'études à plus long terme, pour comprendre et modéliser les sujets structurants dans l'évolution du modèle d'affaires du Groupe, à destination de la Direction financière et des Directions opérationnelles.

- *L'équipe Data & Analyse Économique* agit en support des équipes Stratégie et Pilotage de la Performance et plus généralement de la DGAF, pour assurer :
 - la maîtrise de la donnée, aussi bien interne (dont celle en provenance des SI Métiers), qu'externe (données économiques, métiers ou concurrentielles),
 - son traitement (statistique et/ou modélisé) et son analyse puis sa mise à disposition des équipes concernées.

Direction de la Performance Cash

Les objectifs poursuivis par la Direction de la Performance Cash visent à :

- améliorer la compréhension et le pilotage de la génération de Cash du Groupe, par *business model* ou processus opérationnel d'une part, par nature de charges/recettes, dont investissements, d'autre part ;
- accroître notre capacité à modéliser/prévoir nos positions de Cash à court et moyen terme, d'abord en simplifiant/coordonnant nos processus Finances autour d'une approche intégrée P&L/Bilan/TFT, ensuite en poussant les opérationnels dans le sens d'une comptabilité d'engagement ;
- pousser à la prise en main par les opérationnels des enjeux Cash, visant ainsi l'optimisation des ressources financières du Groupe, en concentrant nos efforts sur les sujets à fort potentiel (Acquisition de stocks de droits et Conditions Générales de Vente Pub), puis en travaillant une approche « cash centric » basée sur les faits générateurs de paiement.

Direction générale adjointe des Relations Humaines et RSE (DGARH & RSE)

La Direction des Relations Humaines et RSE joue un rôle essentiel pour l'organisation dans la définition de la stratégie de planification des ressources humaines et le développement de celles-ci. Pour cela, elle est responsable du déploiement et du suivi des activités décrites ci-après.

Respect des obligations légales en matière de droit du travail

Garante du respect des obligations légales en matière de droit du travail, la Direction des Relations Humaines et RSE veille à un dialogue social constructif. À ce titre, elle anime les instances représentatives du personnel (Comité Social et Économique) à l'occasion des réunions ordinaires mensuelles, mais aussi des réunions extraordinaires organisées de façon *ad hoc*. Ces réunions sont notamment les rendez-vous d'information et de consultation légales des représentants du personnel.

La Direction des Affaires sociales a également la responsabilité des négociations d'accords collectifs avec les Organisations Syndicales représentatives.

Aux réunions du CSE, s'ajoutent les commissions régulières de suivi des accords collectifs négociés au sein du Groupe. Ces commissions visent à partager des diagnostics et s'assurent de la bonne adéquation des moyens mis en œuvre pour atteindre les objectifs fixés par les accords.

Les mandats des élus arrivant à leur terme, de nouvelles élections professionnelles se sont tenues et ont permis de poursuivre le dialogue social de qualité en place. L'année 2023 marque le renouvellement de l'intégralité des instances et permet d'avoir la représentativité sur le périmètre Media pour les quatre prochaines années.

Maîtrise de la masse salariale

Responsable de la maîtrise de la masse salariale, la DGARH s'assure de l'adéquation cohérente entre les besoins opérationnels des métiers et la gestion des ressources humaines au regard de la trajectoire fixée. Elle pilote ainsi autant les évolutions d'effectifs que leur impact sur la masse salariale, au plus près des mouvements, grâce à un suivi et *reporting* mensuel à la Direction. La trajectoire fixée correspond à la stratégie de planification des ressources définie par les orientations stratégiques présentées annuellement aux représentants du personnel.

D'un point de vue opérationnel, cette gestion se traduit par le développement d'un plan de recrutement et la définition des budgets afférents, suivi mensuellement par les responsables opérationnels des ressources humaines et le contrôle de gestion social.

Une remise à plat de l'évaluation des postes des organisations (*grading*) avec les RH opérationnels et les directeurs opérationnels a été réalisée afin d'utiliser les données de *benchmark* externe dans nos politiques de recrutement et ainsi s'assurer de notre attractivité externe et de notre capacité de rétention.

Gestion de la paie et des déclarations sociales obligatoires

En qualité d'employeur, la DGARH prend en charge la paie des collaborateurs et déclarations sociales obligatoires. L'ensemble des pratiques de paie est audité trimestriellement par les Commissaires aux Comptes. Ceux-ci contrôlent et vérifient la bonne conformité de la paie et le respect des processus liés.

En matière de conformité des processus, la DGARH a également été engagée dans un chantier de mise en conformité RGPD des processus et outils qui la concernent. À ce titre, le plan d'action faisant suite à l'audit mené auprès de la DPO (*Data Protection Officer*) et des référents métiers en 2020 a été clôturé.

Amélioration continue des outils et KPI sur les process RH

Différents travaux liés à la mise en place et/ou à l'amélioration d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs sur les différents processus RH (recrutement, révisions salariales, performance, formation...) sont réalisés afin d'en améliorer l'efficacité. Ce travail a déjà donné lieu à des livrables sur l'analyse des campagnes d'évaluation annuelle, qui permettent aux équipes RH et aux opérationnels de renforcer la capacité à mieux accompagner les collaborateurs.

Direction du Secrétariat général

Le Secrétariat général Groupe évolue et se structure autour des quatre Directions ci-après :

- **la Direction des Relations Extérieures** directement en charge :
 - de la coordination des contacts et échanges avec les pouvoirs publics,
 - de la veille institutionnelle sectorielle et des contributions aux débats publics et parlementaires, suivi des lois, règlements et décrets ayant trait au secteur audiovisuel ;
- **la Direction des Affaires Réglementaires et Européennes** qui s'occupe :
 - du suivi du respect des obligations réglementaires (obligations de production, bilans ARCOM, etc.),
 - du suivi des relations avec les organisations interprofessionnelles compétentes dans le secteur audiovisuel (OGC, SACD, USPA, etc.) et des grands accords interprofessionnels (diffusion, production),

Organisation de la gestion des parcours professionnels

La DGARH est responsable de la Gestion des Parcours Professionnels des collaborateurs et assure le maintien à niveau et le développement de leurs compétences par des programmes de formations organisés selon les orientations stratégiques du Groupe et les demandes individuelles. La DRH garantit ainsi l'employabilité des collaborateurs mais également leur accompagnement en lien avec la transformation des métiers. Une cartographie des impacts des orientations stratégiques et de l'évolution de l'environnement sur les métiers et les compétences est réalisée annuellement, permettant ainsi de mieux anticiper les actions d'accompagnement à déployer.

Afin de répondre aux nouveaux enjeux stratégiques, un avenant à l'accord relatif à la GEPP (Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels) a été signé à l'unanimité en 2023. Cet accord définit notamment les différents dispositifs d'accompagnement pour les métiers en transformation et sensibles.

Pour s'assurer de l'adéquation des compétences et profils aux besoins métiers, une revue de talents est organisée annuellement, animée par les équipes de la Direction du Développement RH. Celle-ci permet d'anticiper les plans de successions et identifier les accompagnements nécessaires des membres du Comité Management.

Accompagnement des collaborateurs et managers

Au quotidien, les responsables opérationnels des ressources humaines accompagnent les collaborateurs et les managers dans les sujets individuels qu'ils peuvent rencontrer au sein de l'entreprise. Ils veillent à être relais d'information de toutes les communications internes relevant de la vie en entreprise et conseillent les managers dans leur accompagnement des équipes.

L'accompagnement des collaborateurs *via* la mobilité interne est un atout majeur du groupe TF1 et constitue une réponse immédiate aux besoins des organisations en étant un vecteur d'inclusion et de diversité. De nombreuses actions sont déployées en ce sens *via* la *coach* carrière et mobilité ou encore grâce aux ateliers carrières dont le contenu s'enrichit tous les ans.

Qualité de vie au travail

La santé et la sécurité des collaborateurs étant au cœur des priorités, de nombreuses actions sont menées dans le cadre de l'accord qualité de vie au travail. Une attention particulière est à ce titre portée sur le maintien dans l'emploi des collaborateurs impactés par des problèmes de santé ou encore la survenance d'un handicap.

- du suivi des textes européens (directives, règlements) ayant trait au secteur audiovisuel ;
- **la Direction Compliance & Concurrence** créée afin de donner aux sujets de *Compliance* toute la visibilité nécessaire. Elle est en charge :
 - des sujets de *compliance* et tout particulièrement de l'éthique,
 - de la prévention de la corruption, du trafic d'influence et du conflit d'intérêts,
 - du devoir de vigilance,
 - de la protection des données personnelles,
 - de centraliser et d'animer les sujets du Groupe relevant du droit de la concurrence en étroite collaboration avec les juristes et les métiers.

De même, conformément au RGPD, le groupe TF1 a désigné au sein de cette Direction un *Data Protection Officer* (DPO), chargé d'assurer la coordination des actions de conformité en matière de protection des données à caractère personnel, d'informer et de conseiller les différents métiers du groupe TF1 en la matière. Le DPO s'appuie sur un réseau de « Référénts Data » opérationnels, juristes et informaticiens désignés dans chacun des métiers. Il assure également les relations avec la CNIL.

Enfin, conformément à nos règles éthiques et aux dispositions légales en vigueur, le groupe TF1 a mis en place une plateforme qui permet de recueillir et traiter les alertes émanant des collaborateurs des entités du groupe Bouygues (permanents ou occasionnels) ainsi que des parties prenantes externes (sous-traitants, fournisseurs, clients, partenaires...) et d'effectuer des échanges sécurisés. L'alerte est traitée par les responsables de l'éthique et/ou des ressources humaines du métier. La confidentialité de l'identité sera préservée lors de l'émission du signalement, ainsi que durant toute la procédure de traitement de l'alerte ;

- **la Direction juridique Groupe** est organisée autour des quatre pôles suivants :
 - pôle Contenus,
 - pôle Corporate, M&A et Administration Groupe,
 - pôle Partenariats, incluant les activités digitales, de distribution, de diversification et musicales,
 - pôle Publicité.

La Direction juridique du Groupe Newen est également rattachée à la Direction juridique.

La Direction juridique Groupe est notamment en charge :

- de la définition et du contrôle de l'application de la politique contractuelle au sein du Groupe et plus généralement du suivi et de la négociation des principaux contrats d'acquisition de contenus, de licences, de distribution, de diffusion, techniques, de négoce du Groupe dans le respect des règles de gouvernance,

- de la gestion et du suivi juridiques des différents aspects liés au droit des sociétés (dont le secrétariat des Conseils et Assemblées de TF1 SA, société cotée) et du suivi voire de la gestion des aspects juridiques des dossiers de développement (acquisitions et cessions de sociétés, restructurations...), et des notifications éventuelles auprès de l'Autorité de la concurrence, mais également les relations avec l'AMF, le HCGE et l'AFEP/MEDEF,
- des affaires judiciaires, ainsi que du suivi des dossiers contentieux devant toutes juridictions, y compris administratives, le suivi des risques et contentieux étant réalisé en étroite collaboration avec la Direction générale adjointe Finances, Stratégie et Achats afin d'en rendre compte dans les états financiers,
- de la gestion des droits de propriété intellectuelle (droits, marques et noms de domaines), et des mesures de protection à mettre en œuvre, notamment en matière de piratage,
- de la gestion du risque assurances et suivi du patrimoine immobilier. La Direction juridique veille notamment à l'optimisation et à la pérennisation des contrats d'assurance souscrits par TF1 et ses filiales pour se garantir contre les risques éventuels et assurer l'adéquation des conditions de couverture et des niveaux de primes et franchise par rapport aux risques encourus.

Enfin, la Direction juridique Groupe participe à la mise en application par la DGARH 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.

2.3.2.3. Processus de contrôle relatif à l'information comptable et financière publiée

Systemes d'information financiers

La Direction des Technologies assure, en lien avec le Centre de Compétence Projets & Outils de la DGA Finances, Stratégie et Achats, le déploiement et la supervision des systèmes d'information financiers du groupe TF1 (comptabilité, gestion, trésorerie et consolidation).

Dans le cadre de sa Politique de Sécurité de l'Information (PSI), des dispositifs techniques et de formation des collaborateurs contre les agressions extérieures (antivirus ou anti-intrusion) ont été mis en place. À cet égard, la diffusion et la mise à jour régulière de la Charte Eticnet renforcent la responsabilisation des collaborateurs.

Les outils ainsi mis en place permettent de garantir la maîtrise des engagements et des paiements :

- contrôle systématique et centralisé :
 - des accès à SAP sur base d'une matrice d'incompatibilité des rôles utilisateurs,
 - des circuits de validation des engagements, sur base des règles de contrôle interne ;
- création et gestion centralisée des données de base (fournisseurs, articles) ;
- enregistrement des factures en regard des seuls engagements dûment validés dans le système dans le cadre d'un service mutualisé de gestion des factures, renforçant ainsi la séparation des tâches de contrôle des factures reçues, de mises en paiement et de validation des règlements.

Processus de production, consolidation et validation des comptes

Les processus comptables sont définis pour garantir une traduction sincère des opérations selon les principes de réalité, d'exhaustivité et de permanence des méthodes.

À chaque arrêté, les écritures d'inventaire font l'objet d'une revue.

En outre la Direction *Reporting*, Comptes et États Financiers veille au respect du processus d'évaluation des actifs selon les procédures décrites dans l'annexe des comptes :

- *Goodwill et titres inscrits au bilan* : revue périodique des indicateurs de perte de valeur, test de dépréciation annuel et dépréciation si nécessaire ;
- *Droits audiovisuels et autres actifs* : revue de leur valorisation au regard des critères retenus ;
- *Engagements hors bilan* : revue annuelle, notamment des engagements de sécurisation des programmes, impliquant les Directions Programmes et Acquisitions, de l'Antenne et la DGA Finances, Stratégie et Achats ;
- *Litiges et autres risques* : revue en concertation avec la Direction juridique Groupe, la DGARH et les Directions opérationnelles.

Ces processus et leurs résultats sont validés par les Commissaires aux Comptes.

Processus de gestion de l'information financière publiée

Seules les personnes dûment mandatées sont habilitées à communiquer des informations à caractère financier au marché. Il s'agit en particulier du Directeur Général, du Directeur Général adjoint Finances, Stratégie et Achats, des collaborateurs de la Direction de la Communication Financière et des Relations Investisseurs et de la Direction de la Communication.

Des procédures ont été mises en place pour informer les collaborateurs concernés sur la réglementation en matière d'informations privilégiées et de fenêtres négatives. Les collaborateurs ayant accès, du fait de leurs fonctions, à des informations privilégiées, sont informés avant chaque fenêtre négative de l'obligation d'abstention de toute intervention sur le titre TF1 et de stricte confidentialité.

Les documents communiqués sont élaborés selon un processus qui implique plusieurs Directions fonctionnelles (DGA Finances, Stratégie et Achats, Direction juridique Groupe, DGA RH et RSE et Direction de la Communication) ainsi que la validation de la Direction générale et/ou le contrôle des Commissaires aux Comptes.

Le Département de la Communication Financière et des Relations Investisseurs diffuse et communique les informations financières concernant le groupe TF1 et sa stratégie, notamment au travers de :

- rapports de gestion ;
- document d'enregistrement universel, rapports financiers semestriels et information financière trimestrielle ;
- communiqués de presse financiers ;
- présentations à destination des analystes financiers et investisseurs.

Les communiqués de presse comportant une information financière sont validés par le Comité d'Audit et le Conseil d'Administration. Sauf circonstances exceptionnelles, ils sont publiés en dehors des horaires d'ouverture de la Bourse de Paris.

Les états financiers consolidés du groupe TF1 sont établis mensuellement, à l'aide du progiciel SAP-BFC (outil de consolidation de référence sur le marché) qui permet des analyses et des contrôles rigoureux des traitements et des résultats obtenus. Notamment, les variations des postes des états financiers sont analysées par comparaison avec la même période de l'année précédente et font l'objet de justifications détaillées.

Les options comptables retenues sont revues avec les Commissaires aux Comptes préalablement aux clôtures trimestrielles et sont présentées au Comité d'Audit.

Les comptes consolidés sont revus tous les mois par le Directeur Général adjoint Finances, Stratégie et Achats et présentés au Directeur Général.

Les Commissaires aux Comptes certifient les comptes annuels et consolidés de TF1 et de ses filiales et procèdent à un examen limité des comptes consolidés intermédiaires.

Chaque trimestre, le Comité d'Audit examine, avant leur présentation au Conseil d'Administration, les comptes consolidés et la validation des Commissaires aux Comptes.

Le document d'enregistrement universel du Groupe est déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers. Celui-ci fait préalablement l'objet d'un contrôle par les Commissaires aux Comptes.

Les informations sociales, environnementales et sociétales de ce document font également l'objet d'un contrôle par un organisme tiers indépendant conformément au décret d'application de l'article 225 de la loi Grenelle 2.

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 de référence 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 français et en anglais et empruntent les canaux de diffusion suivants :

- les informations à destination du public sont mises en ligne (ou envoyées par courrier, à la demande) directement au moment de leur publication sur le site Internet : www.groupe-tf1.fr2 ;
- les informations réglementées sont diffusées en respectant la directive européenne, dite « Transparence » au travers d'un diffuseur professionnel ;
- les réunions d'analystes sont accessibles dans leur intégralité, en direct et en *replay*, sur Internet ou accessibles par téléphone, sans restriction d'accès ;
- les déplacements à l'étranger et 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 éventuellement présentés à ces occasions sont publiés immédiatement sur le site Internet www.groupe-tf1.fr.

2.3.2.4. Surveillance du dispositif

Les deux premières lignes de défense constituées d'une part par le management opérationnel et d'autre part par les activités de contrôle exercées par les fonctions supports doivent elles-mêmes faire l'objet de contrôles, c'est le rôle de la troisième ligne de défense, à savoir l'Audit Interne et l'instance dédiée : le Comité d'Audit.

Audit Interne

L'Audit Interne est 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 et du management.

Dans le cadre de ses missions, l'Audit Interne s'assure, en coordination avec le Contrôle Interne et en complément des travaux d'évaluation menés par celui-ci, de la fiabilité des autoévaluations et de l'application effective 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.

La synthèse des travaux d'audit est présentée semestriellement au Comité d'Audit.

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.

Le Comité d'Audit est également informé de différents éléments relatifs à la perception du Groupe par les marchés financiers. Cette information du Comité est constituée d'une synthèse des

attentes des investisseurs envers le Groupe, d'un descriptif de l'évolution du cours de Bourse de l'action TF1, ainsi que des attentes des analystes financiers en termes de chiffre d'affaires et de résultat pour le trimestre en cours ainsi que pour l'exercice annuel en cours (consensus des analystes).

En outre, le Comité d'Audit est informé régulièrement du déploiement du dispositif du 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. Chaque année, le Comité d'Audit du troisième trimestre valide les missions d'audit de l'année suivante. Une synthèse de chacune de ces missions mettant en exergue les risques ou la maîtrise des processus audités lui est présentée.

2.3.3. CONCLUSION ET PROSPECTIVES

Au cours de l'année 2023, le groupe TF1 a poursuivi sa démarche de réorganisation des processus afin de gagner en efficacité, en souplesse et en transversalité entre les différentes entités. La campagne de contrôle interne a été menée avec un taux de participation jugé très satisfaisant.

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 stratégiques à moyen terme.

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.