

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 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. Il a été soumis à un processus de validation impliquant notamment la Direction générale adjointe Finances Achats Groupe (DGAFAG) et la Direction des Affaires Juridiques (DAJ) puis communiqué aux Commissaires aux Comptes, et enfin présenté au Comité d'Audit et au Conseil d'Administration pour approbation.

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. 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, de la RSE et du Mécénat), 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. Gilles Péliçon, en qualité de Président-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 élabore avec les membres du COMEX les orientations stratégiques à moyen terme traduites au sein d'un plan triennal. 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 à trois ans est un élément clé de l'environnement de contrôle interne. Il s'inscrit avec comme l'un des objectifs 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 triennal du groupe TF1 est présentée au Président 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 3 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 3 ans la majorité 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 (hiérarchie et/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.

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 régulièrement 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 2019, la campagne d'évaluation a traité les thèmes liés aux programmes de conformité (lutte contre la corruption, pratiques concurrentielles, promotion de l'éthique et embargos) ainsi que les principes concourant à la maîtrise des processus des ressources humaines et des systèmes d'information.

La totalité 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 régulièrement dans les différentes entités du Groupe, les principaux événements dont l'occurrence pourrait avoir un impact négatif sur l'atteinte des objectifs du plan à 3 ans.

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 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 permettent également de suivre 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 les parties 2.1 " Facteurs de risques " et 2.2 " Dispositifs de prévention afférents aux processus ", points dans lesquels 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.

2.3.2.2 ACTIVITES DE CONTROLE

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.

MAITRISE DE L'ANTENNE ET DES AUTRES ACTIVITES 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 et réseaux de diffusion et de la conception à l'exploitation des applications informatiques nécessaires à la production des informations et à la gestion sécurisée 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, au travers du dispositif « Réagir », 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.

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

En parallèle, la mise en place d'un site Internet et d'un numéro de téléphone permet aux collaborateurs de se tenir informés en cas de crise.

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.

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 Operation Cockpit*) dont le rôle est d'effectuer une supervision permanente des systèmes d'information et de détecter les anomalies de fonctionnement en cas de cyberattaque ;
- le recours à une société spécialisée dans la diffusion de chaînes de télévision qui permet d'assurer la diffusion, de manière autonome, pendant 24 à 48 heures ;
- 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*. 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. 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.

PROCESSUS D'ACQUISITION DE PROGRAMMES ET CONTRÔLE DE LEUR CONFORMITÉ

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 chaque décisionnaire 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 ;
- la Direction générale adjointe Finances Achats Groupe valide l'inscription de l'acquisition dans le coût de la grille prévisionnelle et le budget d'investissement de l'unité de programme, 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 validation finale est soumise au Président Directeur général du Groupe, ou au Directeur général de la chaîne commanditaire, 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 du Groupe.

Les programmes diffusés sur les antennes du Groupe sont soumis au contrôle du CSA 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 des Affaires Juridiques, permet, en outre, de limiter les différents risques juridiques 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.

CONTROLE 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 LC!). Ces équipes s'assurent également que l'ensemble des *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 STRATEGIE, DEVELOPPEMENT ET TRANSFORMATION (DSDT)

La Direction Stratégie, Développement et Transformation du groupe TF1 a en charge la conduite des études stratégiques et des opérations de croissance externe, la construction du plan d'affaires, le suivi des participations financières du Groupe ainsi que le pilotage des actions issues du plan de transformation en lien avec la Direction générale et les membres du Comité Exécutif.

En complément, une analyse des tendances nourrit les études stratégiques et permet d'inscrire les projets structurants dans le cadre des évolutions pressenties de l'environnement du groupe TF1.



Plan de transformation

Le plan de transformation lancé en mars 2016 par Gilles Pélisson autour de 2 axes « Préparer l'avenir » ayant pour ambition de développer le chiffre d'affaires des activités existantes et de nouvelles sources de revenus et « Nous réinventer » permettant au Groupe de gagner en simplification et en agilité se décline aujourd'hui en projets portés par des *managers* opérationnels et leurs équipes, sous le pilotage de leur membre respectif du Comité Exécutif.

Plan d'affaires

La démarche de planification stratégique s'appuie 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 stratégiques à destination de chacune des entités du Groupe, bases du plan à trois ans, incluant le budget de la première année. Ce budget constitue un engagement ferme de la part des responsables des entités vis-à-vis de la Présidence du groupe TF1 dont le suivi est assuré par la Direction générale adjointe Finance Achats.

L'élaboration du plan à trois ans se fait par chaque société et/ou entité, avec le soutien actif de la Direction qui est garante 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.

Gouvernance

Le Comité Stratégique se tient tous les deux mois et procède à une revue des principaux indicateurs business et des dossiers stratégiques, de partenariat, de développement et de transformation.

Des Comités d'Engagement permettent d'impulser la dynamique nécessaire à des prises de décision rapides propres aux dossiers de développement, de suivre l'état d'avancement des dossiers en cours et d'orienter les travaux des équipes concernées.

Pilotage des participations

La DSDT effectue un suivi régulier des investissements réalisés dans les sociétés, en s'appuyant sur les directions financières, juridiques et opérationnelles. Par ailleurs, l'investissement en « média contre *equity* » dans des sociétés et la gestion de ses participations sont opérés par le fonds d'investissement RAISE. La DSDT s'assure de la meilleure collaboration économique entre ces participations et les entités opérationnelles du Groupe.

DIRECTION GÉNÉRALE ADJOINTE FINANCES ACHATS (DGFA)

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

Direction 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 (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 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 trimestrielles 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 Appui Financier & Achats (DAFA)

La DAFA regroupe les missions non régaliennes de la Finance : la Communication Financière et les Relations Investisseurs, les Achats Hors Droits, le Centre de Compétences Outils & Projets ainsi que le pôle Processus & Data.

Ces missions s'inscrivent dans le cadre de l'appui et du support fonctionnel que la Direction Financière du Groupe apporte au quotidien à toutes les Directions Opérationnelles.

Département de la Communication Financière et des Relations Investisseurs

Le Département de la Communication Financière et des Relations Investisseurs, à l'écoute des actionnaires, des investisseurs et des analystes, s'assure (voir descriptif détaillé au chapitre 2.3.2.3 « Processus de gestion de l'information financière publiée ») 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. Cela dans le strict respect des règles de fonctionnement des marchés et du principe d'égalité de traitement des investisseurs.

Direction des Achats Groupe (hors achats de droits audiovisuels)

La Direction des Achats optimise les processus achat en garantissant la maîtrise de la qualité du référencement, une méthodologie rigoureuse et le respect des bonnes pratiques.

Les engagements achats responsables sont décrits au paragraphe 4.2.6 Enjeu "Ethique et conformité dans les relations d'affaires, achats responsables".

Centre de Compétences Outils & Projets

Le Centre de Compétences Outils & Projets est en charge de piloter les évolutions du Système d'Information Financier, autour des modules financiers du Progiciel SAP, et d'accompagner par l'amélioration de ces outils, la transformation en cours des processus et modes de fonctionnement de la DGFA.

Pôle Process et Data

Le pôle Process et Data a pour mission principale la mesure de l'efficacité et l'amélioration des processus financiers du Groupe. Cette structure est en charge d'accompagner les collaborateurs Finance dans la transformation en cours de leurs processus et modes de fonctionnement, en particulier grâce à une meilleure maîtrise de la Data

Direction Comptabilité Fiscalité Trésorerie et Financement (DCFTF)

La Direction Comptabilité et Fiscale (DCF) 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.

■ Normes comptables

La DCF assure la veille normative en référentiel IFRS et française. Elle garantit 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.

■ États financiers et déclarations fiscales

Les équipes de la DCF sont organisées en pôles d'activités (Antennes, Newen, Unify) 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.

Elles assurent également l'émission des paiements des entités du Groupe, dans le cadre des procédures définies en application des principes de Contrôle Interne (séparation des tâches, validations indépendantes multiples...) et règles de sécurisation des paiements définies par la Trésorerie Groupe (authentification, supports non falsifiables...).

La DCF est également en charge de l'ensemble des déclarations fiscales des entités individuelles du Groupe (TVA, IS, taxes...), ainsi que de la gestion et des déclarations des groupes d'intégration fiscale créés au sein du groupe TF1.

■ Service Trésorerie et Financements

Ce Service évalue les besoins de financements du Groupe et veille à disposer de sources de financement 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).

Il élabore chaque année, en liaison avec les Directions Stratégie, Contrôle de Gestion et Relations Investisseurs, un dossier pour l'agence Standard & Poor's et la Banque de France et assure le suivi de la relation tout au long de l'année.

Direction du Pilotage de la Performance et Contrôle de Gestion (DPPCG)

Sur base du budget annuel validé par le Conseil d'Administration, la DPPCG veille à la réalisation des objectifs fixés *via* notamment :

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

Ce document est basé sur les différents *reportings* élaborés et commentés mensuellement par chaque *Business Units*, intégrant un recalage fin d'année et des indicateurs de performance. Après contrôle, validation et analyse, la DPPCG établit un tableau de bord consolidé Groupe, présenté chaque mois à la Direction générale lors d'un point spécifique.

Dans le cadre des clôtures mensuelles, la DPPCG et la DFCTF 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 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 ;
- 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'actions, constituant ainsi un instrument de mesure de la performance. Ce dispositif est décliné dans la plupart des structures devant permettre de se saisir de tous les vecteurs de performance existants à tous les niveaux de responsabilité opérationnelle ;
- un tableau de bord digitalisé d'analyse des éléments constitutifs de la marge de programmation des antennes TF1, TMC, TFX, TF1 Séries Films et LCI. Des études et analyses complémentaires des marges par émission, partie de jour, ou tranche horaire sont régulièrement réalisées pour permettre d'orienter des plans d'action.

DIRECTION GENERALE ADJOINTE DES RELATIONS HUMAINES ET RSE (DGRH & RSE)

La Direction générale adjointe des Relations Humaines et RSE 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.

Dans le cadre du cycle de *management*, la Direction générale adjointe des Relations 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. Les tables de remplacement des 160 principaux dirigeants sont mises à jour annuellement. Toute demande de recrutement ou de promotion d'un collaborateur permanent fait l'objet d'une procédure d'approbation formalisée.

La politique de Responsabilité Sociétale de l'Entreprise dont les informations sociales et sociétales concourent au contrôle interne est présentée au chapitre 4.

SECRETARIAT GENERAL ET DIRECTION DES AFFAIRES JURIDIQUES (DAJ)

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), en lien avec la Direction des Relations Institutionnelles et des Affaires Réglementaires,
 - du suivi des lois, règlements et décrets ayant trait au secteur audiovisuel,

- du suivi du respect des obligations réglementaires (obligations de production, bilan CSA, Autorité de la Concurrence, concentration, abus de position dominante et ententes, etc.),
- du suivi des relations avec les organisations interprofessionnelles compétentes dans le secteur audiovisuel (SACD, USPA, etc.) et des grands accords interprofessionnels (diffusion, production),
- du respect du Code d'Éthique ainsi que de l'application des règles en matière d'éthique, de déontologie et de conformité,
- des relations avec le Comité Éthique, RSE et Mécénat du Groupe ;

■ 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 et plus généralement du suivi et de la négociation des principaux contrats d'acquisition, de distribution, de négoce du Groupe dans le respect des règles de gouvernance,
- du suivi juridique des différents aspects liés au droit des sociétés (dont le secrétariat des Conseils et Assemblées de TF1 SA, société cotée) et du suivi des aspects juridiques des dossiers de développement (acquisitions & cessions de sociétés, restructurations...),
- des Affaires Judiciaires, ainsi que du suivi des dossiers contentieux, le suivi des risques et contentieux étant réalisé en étroite collaboration avec la Direction générale adjointe Finances et Achats Groupe 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 protection des données personnelles et leur libre circulation ; dans le cadre de la mise en œuvre du RGPD (Règlement Général pour la Protection des Données), le Groupe a désigné au sein de la filière juridique une collaboratrice en qualité de DPO (*Data Protection Officer*), ayant vocation à assurer la coordination de la conformité en matière de protection des données à caractère personnel et d'informer et conseiller les divers métiers du Groupe. Ce DPO s'appuiera sur un réseau de « Référents Data » au sein des différents métiers,
- 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 risques éventuels.

Enfin, la DAJ veille et participe – en liaison avec la DGARH – 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.

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

SYSTEMES D'INFORMATION FINANCIERS

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

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

Les paiements des entités du Groupe sont émis à partir de SAP, sur base de multiples validations, dont une double signature et se font *via* l'application de pouvoirs bancaires formalisés, mis à jour régulièrement.

PROCESSUS DE PRODUCTION, CONSOLIDATION ET VALIDATION DES COMPTES

Enregistrement des opérations

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

Les équipes de la DCF s'assurent de la fiabilité des processus de collecte et de traitement des informations financières, notamment *via* les progiciels SAP et Xotis qui sont alimentés par les logiciels opérationnels amont (ventes, achats, paie...). Elles effectuent la facturation des clients, les encaissements et les actions de recouvrement associées. Elles traitent les factures fournisseurs et procèdent à leurs règlements dans le respect de la loi LME. Elles effectuent les déclarations fiscales et réglementaires en s'assurant de leur fiabilité et du règlement des impôts dus dans les délais légaux.

Clôtures périodiques

À chaque arrêté, les écritures d'inventaire font l'objet d'une revue conjointe par les services de comptabilité et de contrôle de gestion.

- *goodwill* et titres inscrits au bilan :
Revue périodique des indicateurs de perte de valeur, test de dépréciation annuels 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 Direction Financière ;
- Litiges et autres risques :
Revue en concertation avec les Directions Juridique et des Relations Humaines et les Directions opérationnelles.

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

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.

Validation

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 Financier et présentés au Président 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.

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, outre le PDG, du Directeur général adjoint Finances Achats Groupe, de la Direction de la Communication Institutionnelle et des collaborateurs du Département Communication Financière et Relations Investisseurs.

Les documents communiqués font l'objet d'un processus de contrôle et de validation avant leur diffusion, qui fait intervenir notamment, outre la Direction Financière, la Direction des Affaires Juridiques, la Direction des Relations Humaines et RSE et la Direction de la Communication. Les communiqués de presse trimestriels sont validés par le Comité d'Audit et le Conseil d'Administration.

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

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

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 II.

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 (ou envoyées par courrier, à la demande) directement au moment de leur publication sur le site Internet : www.groupe-tf1.fr ;
- 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 ou les entretiens avec les acteurs du marché sont généralement menés par au moins 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 trimestriellement au Comité d'Audit.

**COMITE 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 3^{ème} 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 PROSPECTIVE

Au cours de l'année 2019, 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.