

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 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, 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, de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise 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. Rodolphe Belmer, en qualité de Directeur général du groupe TF1, assure la responsabilité opérationnelle et fonctionnelle des activités du Groupe pour mettre en œuvre la stratégie arrêtée par le Conseil d'Administration ; en particulier, il organise la mise en œuvre des dispositifs de contrôle interne dans le Groupe. Dans sa mission, il s'appuie sur son Comité Exécutif (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 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 triennal 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 le groupe 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 du groupe 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 trois ans les 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.

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 2022, la campagne d'évaluation a traité les thèmes liés aux organigrammes et délégations de pouvoirs, aux ressources humaines, au respect du droit de la concurrence ainsi que les principes comptables et financiers concourant à la maîtrise des domaines tels que les coûts de revient, stocks et encours, contrats à long terme, les produits des activités ordinaires, clients et assimilés et les provisions et engagements

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 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 trois 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.

2.3.2.2. Activités 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.

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, 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.

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.

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 d'enregistrement universel et rapport financier annuel.

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 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*. 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 ;
- la création, depuis 2022, d'une équipe interne (« Red Team ») spécialisée dans les tests d'intrusion et l'identification des vulnérabilités. Cette équipe se consacre à plein temps à l'évaluation de la sécurité des différents systèmes et à l'élaboration de plans de remédiation le cas échéant.

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 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 ;
- la Direction générale adjointe Finances Achats valide la pertinence de l'acquisition au regard du 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 Direction des Affaires Juridiques 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.

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, le groupe 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.

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 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 Stratégie

La Direction 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 des cinq grandes missions :

- une veille sur les évolutions du secteur des médias (technologiques, réglementaires, concurrentielles) pour anticiper les conséquences sur 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 à suivre pour atteindre l'ambition fixée ;
- 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, partenariat) 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.

À partir de 2023, la Direction de la Stratégie sera d'ailleurs rattachée à la Direction générale adjointe Finance Achats, ce qui permettra d'améliorer la cohérence des indicateurs de pilotage et le suivi de la bonne réalisation de la trajectoire économique.

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.

Par ailleurs, le Comité Stratégique se tient plusieurs fois par an et réunit les Directions générales du groupe Bouygues et du groupe TF1 pour une revue des principaux projets stratégiques et des évolutions des plans d'action associés.

Direction générale adjointe Finances Achats (DGafa)

La DGafa 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.

Depuis septembre 2021, l'organisation de la DGafa repose sur une approche par processus :

- Transactionnel ;
- Reporting & États Financiers ;
- Pilotage de la Performance.

En complément, le Département de la Communication Financière et des Relations Investisseurs ainsi que la Direction de l'Audit et du Contrôle Interne sont rattachés au Directeur général adjoint Finances Achats.

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 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 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 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.

Outre les missions exposées ci-dessus, le chantier d'accompagnement de la transformation a été mené à son terme sur le S1 2022. Il a favorisé la formation et la coordination des porteurs des autres chantiers transverses.

Direction Transactions et SI Finances 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 achat 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 piloter l'utilisation et les évolutions du système d'information financier autour des modules financiers des progiciels SAP et Xotis, de la BI Finances Média, et d'accompagner par l'amélioration de ces outils, la dématérialisation des flux financiers et la transformation des processus et modes de fonctionnement de la DGAF.

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

Les équipes assurent notamment l'émission des factures, 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.

Les travaux opérés dans le cadre du chantier de « dématérialisation des factures » dont le terme est prévu en janvier 2025, seront encadrés par la Direction Transactions et SI Finances Achats.

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 les relations avec ces organismes tout au long de l'année.

Direction Fiscalité Groupe

La Direction Fiscalité Groupe anime et supervise les équipes en charge du respect des obligations fiscales au sein des entités du Groupe. À ce titre, elle réalise une veille sur l'évolution des obligations fiscales applicables aux activités du groupe TF1. Elle s'assure de la bonne appréhension par les entités du groupe TF1 de l'ensemble de leurs obligations fiscales et 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, notamment au regard de la politique fiscale validée par la gouvernance du Groupe, en menant des revues annuelles des résultats fiscaux des entités et en animant des missions thématiques transverses.

De plus, elle supervise les relations avec l'administration fiscale et à ce titre, 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 « 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 entités/pôles, 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 ;
- un tableau de bord digitalisé des éléments constitutifs de la marge directe de programmation des antennes TF1 – TMC – TFX – TF1 Séries Films – LCI. Des études et analyses complémentaires des marges par émission, partie de jour, ou tranche horaire sont réalisées hebdomadairement pour permettre d'orienter les plans d'action.

Outre les missions exposées ci-dessus, deux chantiers transverses ont été menés à bien en 2022 dans le but d'améliorer les processus de production et d'analyse du Groupe, il s'agit du :

- chantier « Référentiel comptable – analytique », ayant permis de mettre en place des actions de révision et correction des axes d'analyses disponibles dans les outils transactionnels du Groupe, afin de gagner en simplification et cohérence ;
- chantier « Réduction des délais de clôture », ayant permis d'optimiser les différentes opérations et processus de clôtures afin de réduire le temps de production des comptes et états financiers consolidés du Groupe notamment pour le premier semestre 2022.

Direction du Pilotage de la Performance, Plan d'Affaires et Fusions/Acquisitions

La Direction du Pilotage de la Performance, du M&A et du plan à trois ans du groupe TF1 (secteurs Média et Production) est organisée autour des quatre processus :

- le traitement et maîtrise de la donnée ;
- le support aux équipes opérationnelles dans le lancement et le suivi de leurs plans d'action ;
- le support aux équipes opérationnelles dans leurs opérations de M&A ;
- le suivi consolidé de la création de valeur de ces plans d'action en vue d'établir le plan à trois ans.

L'équipe Data & Analyse Économique a en charge :

- 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), son analyse, et sa mise à disposition en vue de son intégration dans les différents modèles ;
- la finalisation et la maintenance corrective/évolutive des schémas de modélisation économique du Groupe (*Canvas Models*).

Des Responsables Performance, en charge de la scénarisation et du ROI des plans d'action opérationnels, travaillent sur (i) les marges de diffusion et les recettes Éditeurs, (ii) les acquisitions et la gestion des stocks de programmes, et (iii) les activités de production (dont l'Information) et la maîtrise de nos coûts fixes.

Ils ont vocation à :

- analyser et cartographier, en lien étroit avec les opérationnels, les mécanismes et les options potentielles de création de valeur, et identifier les leviers économiques/opérationnels actionnables, intégration faite des objectifs stratégiques du Groupe ;
- modéliser l'activité et scénariser/évaluer l'impact en termes de création de valeur, à court et moyen terme, des différents plans d'action opérationnels ;
- déterminer avec les opérationnels les leviers d'action à privilégier, établir l'argumentaire d'aide à la décision et les KPI, financiers et extra-financiers, à suivre dans le cadre du suivi de ces plans d'action ;
- suivre dans le temps avec les opérationnels l'évolution chiffrée des résultats de ces plans d'action ;
- mettre à jour de façon chiffrée/argumentée les *post mortem* des différents plans d'action et réactualiser les objectifs escomptés.

L'équipe « Gestion et Suivi des Performances » a pour responsabilité :

- le référencement, l'agrégation et la synthèse chiffrée des plans d'action opérationnels validés, dans une compréhension globale Groupe ;

- l'intégration et le suivi de l'impact de ces plans d'action au niveau P&L/Bilan/TFT, permettant ainsi une compréhension consolidée et prévisionnelle de la création de valeur ;
- sur ces bases, la gestion de l'interface avec la Direction du Reporting en charge du cycle de *management* TF1/Bouygues ;
- la coordination de la mise à disposition dans les systèmes d'information (Dataviz) des résultats actualisés de ces plans d'action auprès des différentes *Business Units* opérationnelles ;
- le suivi de l'impact des opérations de M&A en lien avec l'équipe M&A ;
- la prise en compte des éléments chiffrés ressortant du suivi consolidé des plans d'action opérationnels dans la démarche 3YP.

L'équipe M&A/3YP a pour mission, dans le respect des priorités stratégiques fixées par la Direction générale du Groupe :

- d'assister les opérationnels des secteurs Média et Production afin de mener à bien les travaux d'acquisitions/cessions externes de sociétés ou fonds de commerce, puis assurer 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 ;
- d'établir le plan à trois ans du Groupe :
 - la démarche de planification stratégique s'appuie, avec le soutien actif de la Direction de la Stratégie, 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.

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

La Direction des Relations Humaines et RSE (DGA RH 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.

À celle-ci s'ajoutent les commissions régulières de suivi des accords collectifs négociés au sein du Groupe. Ces commissions organisent le partage de diagnostics et s'assurent de la bonne adéquation des moyens mis en œuvre pour atteindre les objectifs fixés par les accords.

Afin de poursuivre cette ambition d'un dialogue social constructif et, dans le contexte du projet de fusion TF1-M6 – au cœur des enjeux de l'année 2022 –, la DRH a également veillé à informer régulièrement les partenaires sociaux des étapes règlementaires du projet. Pour ce faire, un accord de méthode a été conclu entre les deux parties, organisant une information trimestrielle sur l'avancée du projet tout au long de l'année 2022.

Maîtrise de la masse salariale

Responsable de la maîtrise de la masse salariale, la DRH 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.

Gestion de la paie et des déclarations sociales obligatoires

En qualité d'employeur, la DRH prend en charge la paie des collaborateurs et déclarations sociales obligatoires. L'ensemble des pratiques de paie sont auditées 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 Direction des Relations Humaines a également été engagée cette année dans un chantier de mise en conformité RGPD des processus et outils qui la concernent. À ce titre, un audit mené auprès de la DPO et des référents métiers et, dont le plan d'action avait été établi en 2020 s'est vu clôturé. L'auditeur évaluant l'avancement global des plans d'action à 100 % et, considérant la situation satisfaisante, mais devant perdurer dans le temps.

Organisation de la Gestion des Parcours Professionnels

La DRH est responsable de la Gestion des Parcours Professionnels des collaborateurs et assure à ce titre 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. Cette politique se matérialise par un accord collectif signé par les partenaires sociaux et définissant les dispositifs d'accompagnement. Cet accord signé en 2021 prévoit une commission de suivi annuelle dont la première s'est déroulée le 6 juillet 2022.

Des entretiens annuels de performance et professionnels, sont l'occasion d'un échange avec le collaborateur sur les attendus à son poste. Le responsable hiérarchique évalue ainsi l'atteinte des objectifs de l'année passée et fixe les objectifs de celle à venir. Pour accompagner cet échange, les collaborateurs sont invités à effectuer leurs demandes de formation, elles-mêmes complétées et arbitrées par leur responsable hiérarchique. Cette campagne se déroule de novembre à janvier chaque année, et fait l'objet d'un compte-rendu écrit dans un outil dédié, disponible pour le collaborateur tout au long de sa carrière au sein du Groupe. Les arbitrages des demandes de formation sont effectués par la Direction, au mois de février de chaque année, ils tiennent compte des budgets disponibles mais également des ambitions de formation collectives en accord avec la stratégie du Groupe. Les restitutions sont organisées chaque année au mois de mars par les responsables hiérarchiques.

Également, afin d'accompagner les orientations stratégiques du Groupe et s'assurer de l'adéquation des compétences et besoins métiers, une revue de talents est organisée annuellement et présentée en Comité Exécutif. 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 pour toutes les communications internes relevant de la vie en entreprise et conseillent les managers dans leur accompagnement des équipes.

Pour cela, ils participent aux Comités de Direction des différents pôles et organisent des rendez-vous réguliers avec les managers. Le site Intranet Vous Faites TF1 est également un outil précieux pour relayer les informations et communiquer largement avec les collaborateurs.

Secrétariat général 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 (ARCOM, 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 ARCOM, Autorité de la concurrence, 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) ;
- 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 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 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,
- 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 et pour garantir une couverture suffisante au regard des risques.

Par ailleurs, le Secrétaire général en qualité de Responsable Éthique du groupe TF1 s'appuie sur la DAJ dans le cadre du déploiement du Code d'Éthique auprès des collaborateurs du groupe TF1 et veille à l'application des règles en matière d'éthique, de déontologie et de conformité.

De même, conformément au RGPD, le groupe TF1 a désigné au sein de la filière juridique un *Data Protection Officer* 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 enfin les relations avec la CNIL. Enfin, la DAJ 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

Systèmes d'information financiers

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

TF1 utilise des logiciels du marché (SAP, Xotis, Cubicus, BFC...), ainsi que quelques outils développés en interne. 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.

Enregistrement des opérations

Les équipes de la DGFA s'assurent de la fiabilité des processus de collecte et de traitement des informations financières, notamment *via* les progiciels SAP, Xotis et BFC 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 leur règlement dans le respect de la loi LME.

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 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.

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 Directeur général.

Les Commissaires aux Comptes certifient les comptes annuels et consolidés du groupe 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 du Directeur général, du Directeur général adjoint Finances Achats Groupe, des collaborateurs du Département 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 (Direction Financière, Direction des Affaires Juridiques, Direction des Relations Humaines 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.

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.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 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.

2.3.3. Conclusion et prospective

Au cours de l'année 2022, 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.

Le groupe 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.

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 T3 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.

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.