

Le Comité de l'Éthique et de la RSE a également vérifié les procédures mises ou à mettre en œuvre dans les secteurs de l'Information et de la Production.

MODALITES PARTICULIERES DE PARTICIPATION DES ACTIONNAIRES AUX ASSEMBLEES GENERALES

Les modalités particulières de participation des actionnaires aux Assemblées Générales sont publiées dans le présent document de référence et rapport financier annuel, chapitre 8.1, page 306.

2.2.2 RAPPORT DU PRÉSIDENT SUR LES PROCÉDURES DE CONTROLE INTERNE

INTRODUCTION

CONTEXTE

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

TF1 veille en effet à assurer l'homogénéité, sur l'ensemble du Groupe, des principales procédures financières, dans le respect des caractéristiques propres à chaque métier, afin de préserver la pertinence des analyses et la réactivité des décisions. Elle met également en place, sur l'ensemble de son périmètre, des procédures d'identification des risques afin d'élaborer pour chaque cycle critique, les procédures adéquates et les contrôles pertinents. Le groupe TF1 se montre particulièrement sensible aux enjeux du contrôle interne, notamment dans les domaines comptable et financier, où la fiabilité des informations revêt une importance majeure.

Ce rapport est le résultat d'un recueil d'informations et d'analyses, 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. Le présent rapport a été soumis à un processus de validation impliquant notamment la Direction générale adjointe Stratégie, Finances, Achats Groupe (DGASFA) et la Direction des Affaires Juridiques (DAJ). Ce document a été communiqué aux Commissaires aux Comptes, puis présenté au Comité d'Audit et au Conseil d'Administration pour approbation.

OBJECTIFS ET PRINCIPES DE CONTROLE INTERNE

Depuis l'exercice 2007, TF1 a choisi de s'appuyer sur l'intégralité du cadre de contrôle interne publié le 22 janvier 2007 résultant des travaux du Groupe de place établi sous l'égide de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) pour analyser son dispositif de contrôle et présenter le rapport relatif aux procédures de contrôle interne. 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.

Selon ce cadre, établi en cohérence avec le référentiel COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) utilisé

ELEMENTS SUSCEPTIBLES D'AVOIR UNE INCIDENCE EN CAS D'OFFRE PUBLIQUE

Les éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique sont publiés dans le présent document de référence et rapport financier annuel, chapitre 6.1.10, page 232.

antérieurement à l'exercice 2007, le contrôle interne est un dispositif qui vise à assurer :

- la conformité aux lois et règlements ;
- l'application des instructions et des orientations fixées par les organes de Gouvernance ;
- le bon fonctionnement des processus internes de la société, notamment ceux concourant à la sauvegarde des actifs ;
- la fiabilité des informations financières publiées, dont les contrôles clés sont détaillés dans le « Guide d'application relatif au contrôle de l'information comptable et financière publiée par les émetteurs ».

Ce dispositif doit également contribuer à la maîtrise des activités, à l'efficacité des opérations et à l'utilisation efficiente des ressources de la société. Un tel dispositif ne peut toutefois fournir une garantie absolue quant à la réalisation des objectifs et à la maîtrise globale des risques auxquels le Groupe peut être confronté.

Le groupe TF1 inscrit sa démarche dans une perspective dynamique d'adaptation en continu de son dispositif de contrôle interne à la nature de ses activités, à l'évolution de son modèle économique et de ses objectifs stratégiques. Cette démarche vise à aboutir à terme, à une appréciation de sa pertinence et de son efficacité.

ENVIRONNEMENT ET PRINCIPES GENERAUX DE CONTROLE INTERNE

ORGANISATION ET MODES OPERATOIRES

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.

Une organisation

L'organisation, la composition et le fonctionnement du Conseil d'Administration et des comités spécialisés qui l'assistent (Comité d'Audit, Comité des Rémunérations, Comité de Sélection des administrateurs et depuis 2014 Comité de l'Éthique et de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise), décrits dans le rapport du Président 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, notamment en matière d'achats de programmes (droits sportifs, contrats avec les grands studios de cinéma, etc.), font l'objet de processus de validation clairs, les décisions étant prises par la Direction générale sur propositions des Comités *ad hoc*. Le Conseil d'Administration en est régulièrement tenu informé. Nonce Paolini, 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 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.

De plus, des délégations de pouvoir sont mises en place, en tenant compte des principes Directeurs définis par le Groupe, 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.

Des objectifs

Le plan triennal reflète les orientations stratégiques à moyen terme et le budget de l'année à venir en découle. Il constitue le cadre des engagements pris par les responsables des différentes entités du Groupe.

Ce plan à trois ans est un élément clé de l'environnement de contrôle interne. Il s'inscrit dans le cadre des objectifs d'évolution du modèle économique tels qu'identifiés et définis par le Groupe en accord avec le Conseil d'Administration. Il définit non seulement les objectifs en termes de niveau d'activité et de coûts, mais également les moyens, structures et organisations à mettre en œuvre pour les atteindre.

Le processus d'élaboration du plan triennal s'inscrit dans le respect d'une démarche structurante concourant à s'assurer de la qualité des objectifs retenus. L'organisation de cette démarche est réalisée par la Direction Stratégie et Planification de TF1. Les plans des différentes entités et sociétés du groupe TF1 font l'objet d'un processus de validation par la Présidence, conduit par la Direction générale adjointe Stratégie, Finances, Achats Groupe (DGASFA).

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

Des règles et principes affirmés d'Éthique, Conformité et Responsabilité Sociétale

Depuis octobre 2009, le Secrétaire général est également Responsable Éthique du Groupe. Il rend compte régulièrement au Président directeur général et désormais, au Comité de l'Éthique et de la RSE créé et

rattaché au Conseil d'Administration le 24 juillet 2014. Il rapporte devant cette instance, les éventuelles difficultés rencontrées dans la pratique des affaires ou remontées par les collaborateurs *via* le dispositif d'Alerte Professionnelle prévu dans le Code d'Éthique. Ce dispositif permet aux salariés de signaler au Responsable Éthique du Groupe toute infraction au Code d'Éthique qu'ils pourraient constater dans l'exercice de leur fonction. En 2014, TF1 a décidé de mettre en œuvre, sous la responsabilité de son Secrétaire général, son propre Code d'Éthique complété de quatre Programmes de conformité (Droit de la Concurrence, Lutte Anti-Corruption, Conflits d'Intérêt, Droit Boursier), dans l'objectif de rassembler tous les collaborateurs autour de valeurs éthiques communes essentielles, incluant le respect de la réglementation.

La création de ce référentiel Éthique et Conformité et d'une instance de surveillance dédiée indépendante illustrent l'importance primordiale que le groupe TF1 accorde à l'Éthique des Affaires. Un premier plan de déploiement de ce programme de conformité a été présenté et approuvé par le Comité de l'Éthique et de la RSE du 12 février 2015. Ce plan inclut notamment l'élaboration d'une cartographie des risques éthique et conformité du Groupe, de laquelle découle un plan de formation des collaborateurs aux règles et valeurs édictées dans le Code d'Éthique et aux normes rappelées dans les Programmes de conformité.

Sur les plans social et sociétal, le Groupe affirme également des principes et valeurs fortes :

- par son adhésion en 2006 au Pacte Mondial des Nations Unies, le Groupe s'est engagé à promouvoir et faire respecter des principes et valeurs dans le domaine des Droits de l'Homme, de l'environnement, des normes du travail et de la lutte contre la corruption. En 2010, TF1 a été le premier groupe média à obtenir le Label Diversité, distinguant les entreprises pour leur action en matière de promotion de la diversité et de prévention de la discrimination. Exigeant et soumis à un suivi, le Label Diversité formalise la reconnaissance par un organisme indépendant, AFNOR Certification, de la conformité et de l'efficacité du dispositif mis en place par TF1 en matière d'égalité de traitement et de prévention des discriminations dans les domaines du recrutement, de la gestion des carrières, de la formation, de la communication et des relations avec ses clients et prestataires. À ce titre, TF1 a publié en 2014 son quatrième rapport annuel Diversité à destination des partenaires sociaux et des collaborateurs, qui permet de mesurer l'efficacité des actions menées au travers d'indicateurs sélectionnés sur les quatre axes jugés prioritaires que sont le handicap, les seniors, l'égalité hommes/femmes et la diversité des origines. Un audit de conformité au cahier des charges du label a confirmé fin 2012 le succès de TF1 dans l'atteinte de ces engagements. Sur ces thèmes, le groupe TF1 continue de mener une démarche active et volontaire, notamment avec la signature de la charte LGBT (Lesbiennes, Gay, BI et Trans) en partenariat avec l'association L'Autre Cercle, chargée de la promouvoir. TF1 affirme ainsi son engagement pour la diversité et sa volonté de prévenir toute forme de discrimination.

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

Enfin, l'Institut du Management Bouygues organise régulièrement des séminaires auxquels participent les cadres dirigeants de TF1. L'objectif est de les accompagner dans leur réflexion sur leurs rôles, leurs responsabilités, le respect des principes éthiques dans leur action quotidienne et de fédérer l'ensemble des dirigeants autour de valeurs communes.

Un référentiel et un dispositif communs

Au-delà des différents processus de contrôle en place, le groupe TF1 veille de façon constante à l'amélioration continue de son dispositif de contrôle interne, en lien étroit avec ses objectifs. Dans cette perspective, dès 2007, le groupe TF1 s'est inscrit dans une démarche conduite par le groupe Bouygues réunissant ses principaux Métiers, dont TF1, dans le but d'élaborer un dispositif de contrôle interne à partir du cadre de référence préconisé par l'AMF et en intégrant les bonnes pratiques que le Groupe s'est imposé de respecter depuis plusieurs années dans chacune de ses activités. Ces travaux ont permis d'aboutir à l'identification et à la définition de principes simples et évaluables, dont l'énoncé couvre les principales activités de l'entreprise.

Le dispositif s'organise autour de deux grands axes :

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

Cette démarche s'est également traduite par la mise en place d'une organisation structurée, réunissant régulièrement des représentants de chaque Métier pour organiser le suivi du dispositif ou pour gérer son adaptation lorsque la réglementation l'exige, ou lorsque des principes complémentaires significatifs émergent des campagnes d'évaluation. Ce dispositif commun est régulièrement enrichi 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.

La démarche de référentiel de contrôle interne est liée aux travaux de cartographie des risques, les deux processus s'alimentant l'un l'autre. Depuis septembre 2014, le rapprochement de l'Audit Interne et des démarches de contrôle interne et cartographie des risques au sein de la Direction Audit et Contrôle Interne (DACI) contribue à renforcer la maîtrise et la gestion des risques dans le Groupe.

Une démarche d'évaluation et de progrès

Le dispositif de contrôle interne fait l'objet de campagnes annuelles d'évaluation sur un périmètre représentatif à la fois du chiffre d'affaires du groupe TF1 et des enjeux et risques propres à ses différentes activités.

Les campagnes d'évaluation reposent sur une méthodologie d'autoévaluation rigoureuse et homogène. Dans chaque entité, la personne en charge de l'application quotidienne du processus testé 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).

L'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.

Le Directeur général et le Responsable financier de chaque entité évaluée élaborent une synthèse relative au niveau de contrôle interne de leur entité. Les résultats consolidés de ces campagnes font l'objet d'une synthèse globale par thème et par filière permettant d'alerter la

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

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

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

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

En 2015, la campagne d'évaluation a porté sur l'ensemble des principes généraux de contrôle interne et sur la totalité des entités générant le chiffre d'affaires du groupe TF1, à l'exception d'Eurosport, TF1 Films Production, LCI et *Metronews*.

Les principes de contrôle interne du Groupe sont mis à la disposition des collaborateurs de la filière Finance sur un portail Métier, ainsi que de l'ensemble des collaborateurs sollicités dans le cadre des campagnes d'évaluation.

Depuis 2012, TF1 utilise un outil de gestion des campagnes de contrôle interne et de suivi des plans d'action qui lui permet d'historiser, sécuriser et systématiser la démarche. Cet outil est commun à l'ensemble des sociétés entrant dans le périmètre du groupe Bouygues.

DIFFUSION DES INFORMATIONS EN INTERNE

Afin d'assurer auprès des collaborateurs la diffusion d'informations concernant le groupe TF1 et ses évolutions, la Direction générale adjointe des Ressources Humaines et de la Communication Interne met notamment à leur disposition trois fois par an un magazine d'information (*Regards*) et un magazine vidéo mensuel (*TF1 Inside*).

De plus, un portail Intranet (*Déclic*) permet à chaque collaborateur d'appréhender son environnement personnel ainsi que celui du Groupe. Il permet à l'ensemble des collaborateurs d'accéder aux informations de l'entreprise (organisation, programmes, etc.), aux informations publiées dans la presse concernant le secteur de l'audiovisuel, ainsi qu'aux offres de mobilité et de formation, aux procédures et modes opératoires communs, mais également aux sites Intranet des autres sociétés du Groupe ou de la maison mère. Il est complété de portails dédiés aux filières (Juridique, Ressources humaines, Finance, etc.) afin d'améliorer le travail en réseau et la diffusion des informations. En outre, cet outil permet aux *managers* de réunir les informations nécessaires à la gestion de leurs équipes, notamment en termes de formation professionnelle, de préparation des entretiens annuels, etc.

Par ailleurs, un espace dédié aux échanges autour d'expositions, de démonstrations, d'animations a été créé en juin 2015.

Enfin, l'organisation ponctuelle de conventions et de séminaires réunissant les collaborateurs d'une filière métier ou d'une filiale, ainsi que la réunion des 150 principaux dirigeants du Groupe à l'issue de chaque Conseil d'Administration trimestriel du groupe TF1, permettent de partager et communiquer sur les évolutions, les enjeux et la stratégie de tout ou partie du Groupe.

La Direction Technique et des Systèmes d'Information (DTSI) de TF1 SA définit au travers de sa Direction centrale des Systèmes d'Information (DCSI) et avec les Directions opérationnelles et fonctionnelles concernées, les systèmes d'information nécessaires à la production des informations et à la gestion sécurisée et efficace des opérations.

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

Concernant les applications dédiées à l'information comptable et financière, ce travail est réalisé en étroite collaboration avec la Direction Comptabilité Fiscalité et SI Finance, la Direction du Financement, de la Trésorerie et des Relations Investisseurs, la Direction centrale Stratégie et Planification et la Direction du Contrôle de Gestion.

Recensement et gestion des risques

Dès 2007, un groupe de travail réunissant des représentants des principales activités de TF1 a élaboré des propositions afin d'optimiser l'organisation et les dispositifs de suivi et de maîtrise des risques de manière transversale sur l'ensemble des activités du groupe TF1. En 2008, la première étape d'identification et de caractérisation des risques majeurs fondée sur une méthodologie définie en collaboration avec le groupe Bouygues, a été réalisée au moyen d'entretiens menés auprès d'une centaine de *managers* du Groupe.

Depuis 2009, cette démarche a abouti à la hiérarchisation et à la représentation synthétique et opérationnelle des principaux risques du groupe TF1.

Identification des risques

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

Ces risques font l'objet d'un suivi régulier et systématique au travers des Comités semestriels avec les principales entités du Groupe et de Comités fonctionnels trimestriels. Ces Comités ont pour objet l'identification d'éventuels risques émergents relatifs aux objectifs stratégiques à moyen et long terme validés par le Conseil d'Administration du Groupe, la revue systématique de l'ensemble des risques identifiés lors des précédents exercices, la mise à jour des risques rémanents ou la suppression des risques éteints.

L'ensemble de ces risques est caractérisé, scénarisé et probabilisé par leur porteur ; les potentiels impacts financiers sont évalués afin de permettre la 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 de réduire son 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.

Ces Comités sont décentralisés afin de préserver proximité des risques et responsabilité des plans d'action ; ils sont coordonnés par la Direction de l'Audit et du Contrôle Interne qui veille à l'homogénéité des méthodes et à l'exhaustivité de la démarche.

La nature des principaux risques ainsi que les dispositifs destinés à les maîtriser sont décrits ci-dessous dans la partie 2.4 « Facteurs de risques », point dans lequel est aussi abordée la politique du Groupe en matière d'assurances. Les risques de marché (taux, change, etc.) sont abordés dans la note 177 de l'annexe aux comptes consolidés du présent document de référence et rapport financier annuel.

Gestion des risques

Le dispositif de maîtrise des risques se décline selon trois axes :

- une démarche systématique de maîtrise des risques opérationnels et fonctionnels tels qu'identifiés et mise à jour régulièrement dans le cadre du processus Groupe de cartographie des risques, décliné dans chaque entité, où sont décrits, portés et pilotés les mesures de réduction des risques et les plans d'actions en matière de contrôle interne et de cartographie des risques ;
- une démarche de continuité d'activité, initiée dès 2004. Cette démarche vise spécifiquement l'identification et le traitement des risques majeurs pouvant atteindre l'activité courante afin de définir un système de gestion de crise et les processus à mettre en œuvre. Ce premier travail a donné lieu à la création de la structure « Réagir » dont l'objectif est de bâtir et mettre à jour les principaux schémas de reprise des processus clés en cas d'incident. En 2009-2010, outre les tests réguliers des processus et outils de secours, le plan « Réagir » a été actualisé pour prendre en compte le cas de la grippe H1N1. En 2010, un audit sur la continuité d'activité a permis d'identifier des mesures d'amélioration du dispositif, qui ont été mises en œuvre dans l'année. Ont été en particulier traitées l'étendue des processus couverts par le site secours et l'extension du périmètre d'analyse de risques aux activités de TMC, NT1 et TMC Régie. En 2015, un test de grande ampleur a été réalisé avec reprise de l'antenne TF1 depuis le site de secours, réalisation d'un journal télévisé et modifications significatives d'écrans de publicité.
- une démarche de sécurité des systèmes d'information. Depuis plusieurs années, la Direction Centrale des Systèmes d'Information (DCSI) œuvre à la formalisation d'une Politique de Sécurité de l'Information (PSI), permettant notamment la constitution d'un référentiel commun de sécurité du Groupe. Cette démarche se poursuit quotidiennement avec l'enrichissement des principes et règles de sécurité, au regard de l'évolution permanente des technologies. En 2014, l'effort de sécurisation s'est plus particulièrement porté sur le contrôle des accès (réseau et poste de travail) ainsi que sur le plan de secours du SI financier, RH et de la facturation de la publicité. En 2015, un grand audit a été mené sur la continuité des antennes et la sécurisation des systèmes d'information des infrastructures TV. Des chantiers d'amélioration court terme ont été réalisés (capacité d'isolation physique de la régie finale en cas d'attaque, accélération du traitement des obsolescences techniques, etc.), des chantiers moyen terme ont été lancés (supervision de la sécurité SI, chiffrement des données). Par ailleurs, un plan de sensibilisation de tous les collaborateurs a été mené, notamment sur la conduite à tenir en cas d'*emails* suspects.

En 2016, TF1 étudiera l'opportunité de la mise en place d'un SOC (Security Operation Center) pour encore augmenter sa réactivité face aux cybers attaques.

Les principaux risques métiers que TF1 a identifiés et s'efforce de couvrir en permanence s'articulent notamment autour de grands processus : l'achat et le contrôle de la conformité des contenus audiovisuels, la maîtrise de l'Antenne et des activités.

Processus achat de droits

Les contrats d'achat de droits de diffusion sont souscrits par TF1 dans le cadre de la sécurisation des grilles de programmes pour les années futures. Les contrats présentent une certaine complexité sur le plan économique et juridique et portent sur des montants significatifs. Ces projets d'investissements sont initiés sur la base de la politique éditoriale des chaînes et des besoins découlant notamment de l'analyse des stocks ; ils font l'objet d'une procédure d'autorisation d'investissement propre à chaque type de programme.

Par ailleurs et en fonction des possibilités, des accords cadre sont conclus en amont du processus achat, afin de maîtriser les coûts de certains programmes et de sécuriser les approvisionnements. Le Groupe veille à centraliser et à mutualiser autant que possible ses achats de droits multicanaux (hertzien, TNT, câble et satellite, vidéo et nouveaux supports dont VOD et *replay*).

Les acquisitions de droits sportifs sont réalisées au sein de la Direction déléguée aux Sports, le plus souvent dans le cadre d'appels d'offres initiés par les détenteurs de droits (fédérations, agences de droits, etc.). Ces consultations, en général ouvertes à tous les diffuseurs, 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.

Le GIE TF1 Acquisitions de droits, regroupant l'ensemble des chaînes du Groupe, avec la Direction générale adjointe Acquisitions et Négocier de droits (DGAAN), en charge de l'acquisition et de l'optimisation de la circulation des droits au sein du Groupe, acquièrent les droits de diffusion des longs métrages et des séries et procèdent à la cession à des tiers des droits inutilisés afin d'optimiser la gestion des stocks.

Le Groupe fait appel à un large panel de producteurs. La décision d'acquisition se fonde sur la qualité artistique des programmes proposés et sur la politique éditoriale des chaînes du Groupe, dans le respect du pluralisme inscrit dans les principes de sa Charte Diversité.

Les acquisitions font l'objet d'une validation par des Comités *ad hoc* rassemblant l'ensemble des décisionnaires, sur la base de critères objectifs définis préalablement :

- la Direction des Acquisitions présente les grandes caractéristiques du projet : prix unitaire, nombre de diffusions, modalités de transformations des droits, cases de programmation dans les grilles des commanditaires, période d'exploitation et durée des droits, sous-licences éventuelles, territoires des droits, exploitations secondaires et conditions de règlements ;
- 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 Stratégie, 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 de l'engagement est soumise au Président directeur général du Groupe, ou au Directeur général de la chaîne commanditaire, conformément aux délégations de pouvoir en place.

Contrôle de la conformité des programmes et de la publicité

Les programmes diffusés sur les antennes du Groupe sont soumis au contrôle du CSA dans le cadre des 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 avec les Conseils de la Direction des Affaires Juridiques, permet, en outre, de minimiser les différents risques juridiques inhérents à la diffusion de programmes télévisuels.

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

Concernant les spots publicitaires, des équipes dédiées au sein des 2 régies du groupe TF1, TF1 Publicité et TMC Régie, visionnent l'ensemble des spots publicitaires destinés à être diffusés sur les chaînes dont elles assurent la commercialisation de l'espace et notamment les chaînes gratuites TF1 et HD1 pour TF1 Publicité et TMC et NT1 pour TMC Régie. Elles 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 Publicité et TMC Régie s'assurent du respect des différentes dispositions réglementaires et législatives liées à la diffusion de messages publicitaires sur les différents supports, contrôle qui porte notamment sur la conformité des films publicitaires à la réglementation et à la ligne éditoriale du support. Le contrôle de la durée maximale de publicité diffusée quotidiennement et par heure d'horloge est assuré par les équipes de chacun des diffuseurs.

Maîtrise de l'Antenne et des activités

La Direction Technique et Systèmes d'Information (DTSI) de TF1 est en charge de la fabrication des émissions dont la production lui est confiée, de la diffusion des programmes et des réseaux de diffusion, de la conception à la mise en place et la maintenance des systèmes informatiques et techniques, ainsi que de la gestion du parc immobilier, de la logistique et des services généraux.

La DTSI garantit la continuité de l'Antenne en veillant à la disponibilité et à la mise en œuvre des moyens humains et techniques nécessaires.

Par ailleurs, elle assure depuis plusieurs années le pilotage de l'identification, de la maîtrise et de la prévention des risques majeurs pouvant impacter la continuité de service, tant dans la diffusion des signaux que dans l'activité de l'entreprise, ses locaux et ses systèmes d'information. Dans ce cadre, la DTSI prend en charge la démarche d'analyse et de gestion opérationnelle des risques notamment via le Comité « Réagir ».

Le Comité « Réagir » effectue un travail de veille et de prévention des risques majeurs associés aux processus clés du Groupe. Il assure le maintien et l'enrichissement des différentes procédures, sur la base du principe d'amélioration continue de la sécurité des personnes et des biens, des infrastructures, des systèmes et des données. Il tient

également à jour et teste régulièrement des plans de reprise rapide d'activité susceptibles d'être déclenchés suite à tout événement exceptionnel provoquant notamment une interruption du signal de diffusion ou une non-accessibilité au bâtiment de TF1.

Depuis 2001, un site de secours externe et protégé est opérationnel pour les trois processus suivants : la diffusion des programmes, la fabrication des éditions des journaux télévisés (TF1), l'élaboration des écrans publicitaires pour la chaîne TF1.

En 2006, ce dispositif de secours a été amélioré avec la mise en place sur un nouveau site externe d'un *process* numérique similaire à celui du dispositif de diffusion principal. Cette installation et les procédures associées permettent désormais d'envisager, en cas de nécessité, un basculement depuis le site principal sans perturbation notable des programmes. Depuis 2008, l'ensemble des moyens de secours est regroupé sur ce nouvel et unique site externe.

En décembre 2014, à l'occasion d'une refonte majeure des régies de diffusion des chaînes TMC et NT1 à Monaco, le site secours de TF1 accueille un secours « temps réel » à chaud de TMC et NT1 sur des technologies identiques à celles des régies de Monaco et celles des autres chaînes du Groupe. Ainsi, une indisponibilité temporaire du site de Monaco ne devrait avoir aucune incidence pour les téléspectateurs.

Les fonctions vitales de l'entreprise sont intégrées dans le plan de sécurisation au travers d'un processus de reprise d'activité, notamment pour les différents services liés à l'Antenne, la commercialisation d'espaces publicitaires, la comptabilité, la trésorerie, la paie et l'exploitation des systèmes d'information. Des tests de procédures sont effectués ponctuellement et permettent si nécessaire l'ajustement du dispositif.

L'équipe en charge de ce projet a également étendu l'éventail des facteurs de risques aux risques sanitaires pouvant entraver le fonctionnement normal de l'entreprise. Ces derniers ont été quantifiés et leur impact a été évalué ; les procédures de secours qui leur sont associées font également l'objet de tests. Depuis 2009, le dispositif « Réagir » a permis de réunir les expertises concernées, d'adapter les procédures et de prendre les mesures préventives sur le dossier grippe H1N1.

De plus, la mise en place d'un site Internet et d'un numéro de téléphone (Numéro Vert) permet aux collaborateurs de se tenir informés en temps réel en cas de crise et donc de rester en contact avec l'entreprise, dès lors que la situation l'exigerait.

ACTIVITÉS DE CONTRÔLE

Outre le dispositif de gestion des risques, le groupe TF1 dispose de multiples processus et systèmes qui contribuent à la mise en œuvre des orientations définies par la Direction générale et permettent l'atteinte des objectifs fixés.

Le Groupe porte naturellement une attention particulière aux processus financiers, juridiques et des ressources humaines au travers des missions assurées par les Directions fonctionnelles de TF1 SA. Ces Directions supervisent et assistent les différentes entités du groupe TF1 dans leurs domaines d'expertise. Par ailleurs, elles diffusent les procédures transversales, s'assurent de leur respect et participent à la validation des procédures spécifiques aux différents métiers du Groupe.

Direction générale adjointe Stratégie, Finances, Achats Groupe (DGASFA)

La DGASFA 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. L'organisation de la DGASFA assure une plus grande visibilité sur les activités du Groupe à moyen terme, en distinguant notamment le processus de planification stratégique à moyen et long terme du pilotage à court terme de l'entreprise.

Direction centrale Stratégie et Planification (DSP)

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

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

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

Une veille stratégique et concurrentielle de l'évolution à long terme des secteurs médias, Internet et télécoms est ainsi réalisée, dans le but d'élaborer des scénarii sur les tendances à long terme et l'évolution des activités du groupe TF1 dans ce cadre.

La validation des axes stratégiques 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 sur lesquelles celles-ci construisent leur plan à trois ans.

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

La première année du plan stratégique constitue un engagement ferme de la part des responsables des entités vis-à-vis de la Présidence du groupe TF1. Le plan validé en Conseil d'Administration au dernier trimestre de chaque année est actualisé au moment de la validation des axes stratégiques en juillet de chaque année.

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

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.

Au-delà de la mise en œuvre du plan d'audit annuel validé par la Direction générale et le Comité d'Audit du groupe TF1, la DACI est également en charge du Contrôle Interne et de la Gestion des Risques : elle exerce un rôle d'alerte et s'efforce de proposer à la Direction générale des moyens de prioriser les plans d'actions. La DACI est garante de l'exhaustivité des principaux risques identifiés et présentés à la Direction générale et de la pertinence des risques majeurs présentés au Comité d'Audit et au Conseil d'Administration ; elle consolide les principaux résultats des campagnes de Contrôle Interne et en propose une synthèse aux différentes instances de gouvernance du Groupe. Elle s'assure également de l'homogénéité de la méthode dans l'ensemble du Groupe et de la cohérence de la démarche avec le processus de planification stratégique.

Direction Comptabilité Fiscalité et SI Finance (DCFSIF)

La DCFSIF est en charge de la définition et de l'application de la doctrine comptable pour l'ensemble des entités du groupe TF1. Elle regroupe les services comptables de TF1 SA, les services comptables mutualisés, notamment fournisseurs et le service de consolidation. Elle assure une supervision fonctionnelle des services comptables des filiales. La DCFSIF, est responsable dans le respect des normes et réglementations en vigueur, de l'élaboration des états financiers individuels et consolidés des entités reflétant sincèrement l'activité des sociétés du Groupe. Elle s'assure de la fiabilité des processus de collecte et de traitement des informations financières ainsi que de la pertinence et de la permanence des méthodes comptables. Elle veille à ce que ces informations soient fournies aux destinataires sous une forme et dans des délais leur permettant de les utiliser efficacement.

Parallèlement, la DCFSIF est en charge du traitement et du contrôle des factures reçues des fournisseurs du Groupe, ainsi que de l'émission des règlements des entités du Groupe, dans le respect des délais de paiement et selon les procédures d'autorisation des règlements en vigueur dans le Groupe, notamment la séparation des tâches entre ordonnateurs, validants et payeurs (cf. infra).

La DCFSIF est également responsable de l'ensemble des déclarations fiscales et réglementaires qui incombent aux entités du Groupe. Elle s'assure de la fiabilité des informations déclarées, du calcul des impôts et taxes qui en découlent et de leur règlement dans les délais impartis.

Elle veille à la coordination et à la formation permanente des équipes par l'élaboration et la diffusion des règles, procédures et méthodes comptables, fiscales et de contrôle interne associées applicables dans l'ensemble du Groupe.

Maîtrise d'Ouvrage Déléguée Finance-Achats et Cellule Référentiels

La DGASFA dispose de structures transverses, rattachées à la DCFSIF, qui sont en charge de piloter son système d'information financier constitué principalement sur les modules financiers du Progiciel SAP :

- une Maîtrise d'Ouvrage déléguée Finance-Achats (MOAdFA) pour l'exploitation, la maintenance et l'évolution de toutes les applications qui concourent au système d'information Finance-Achats, dont SAP, ainsi que pour l'animation du processus de définition du schéma Directeur informatique Finance-Achats et du suivi de sa mise en œuvre ;

- une Cellule Référentiels Transactionnels (CRT) SAP, responsable de l'administration des bases Référentiels du SI Financier, de la validation des droits d'accès à l'outil et du renforcement du contrôle interne des activités comptables et financières dans l'utilisation de ces applications.

Direction du Financement, de la Trésorerie et des Relations Investisseurs

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

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

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

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

- il est chargé de la gestion des comptes bancaires et de l'optimisation des moyens de paiement ;
- il assure la gestion des disponibilités du Groupe (*cash pooling*) en euros et en devises ;
- il consolide les risques de taux et de change et les gère globalement ;
- il attribue des délégations de pouvoir à un nombre limité de collaborateurs qui sont seuls habilités par la Direction générale à traiter une liste limitative d'opérations financières pour le compte de l'ensemble des sociétés du Groupe, selon des seuils et des procédures d'autorisation définis.

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

- la sécurité interne (double signature pour les paiements, etc.) ;
- la sécurité externe (chèques sécurisés, paiement par Billet à Ordre Relevé, etc.) ;
- le principe de liquidité (lignes de crédit confirmées, placement de la trésorerie, etc.) ;
- la qualité des contreparties ;
- la documentation juridique des conventions de crédit ;
- ainsi que l'appréciation et la couverture éventuelle des risques de taux et de change.

Le Département des Relations Investisseurs s'assure au travers de communiqués de presse, de réunions de présentation des comptes ou d'éléments à caractère financier, ainsi que des informations qu'il publie sur le site Internet du Groupe (www.groupe-tf1.fr), ou encore de rendez-vous qu'il organise, que le marché et la communauté financière disposent très régulièrement de la compréhension la plus exacte et la

plus complète possible de la stratégie de l'entreprise et de sa réalité économique. Ce département est en permanence à l'écoute des actionnaires, des investisseurs et des analystes.

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

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

Les deux départements de la Direction du Financement, de la Trésorerie et des Relations Investisseurs contribuent conjointement chaque année à l'élaboration d'un dossier à destination de l'agence de notation Standard and Poor's, en charge de la notation financière du groupe TF1. Ce dossier est constitué d'éléments de marché et des performances financières à moyen terme des différentes entités du Groupe, telles que validées dans le plan à trois ans par le Conseil d'Administration, actualisées sur la base de l'arrêté fin d'année.

Direction du Contrôle de Gestion

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

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

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

Depuis 2015, dans le cadre des clôtures mensuelles, la Direction du Contrôle de Gestion et la Direction de la Comptabilité Fiscalité et SI Finance s'assurent conjointement de l'exhaustivité et du correct rattachement des charges et des produits de la période, que ce soit par un partage d'information entre les équipes ou à l'occasion des réunions d'options de clôture ;

- de deux actualisations permettant d'ajuster les tendances à fin d'année et de réorienter les plans d'actions dans le cadre des objectifs fixés ;
- d'un processus de re-prévision permanente (*rolling forecast*) afin d'actualiser mensuellement, sur ses comptes à fin d'année, l'impact des événements et des projets en cours ;
- de 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 le *cockpit de management* Groupe, instrument de mesure de la performance ; ces indicateurs graphiques sont présentés à la Direction générale du groupe TF1. Ce dispositif favorise une compréhension commune et partagée des enjeux et situations, ainsi que l'émergence de solutions transverses. Ce dispositif a été décliné dans la plupart des filiales, ces *cockpits* devant permettre de se saisir de tous les vecteurs de performance existants et à tous les niveaux de responsabilité opérationnelle ;

- d'un tableau de bord hebdomadaire d'analyse de la marge de Programmation des antennes TF1 – HD1 réalisée et prévisionnelle. Les marges de TMC-NT1 y seront intégrées courant 2016.

Direction des Achats Groupe (hors achats de droits audiovisuels)

TF1, au travers d'une normalisation de son processus achat et des contrats qui en découlent, optimise et sécurise ses approvisionnements (matériels, immatériels ou prestations de service) et leurs conditions financières et veille à garantir une continuité et une qualité de service au travers notamment de la souscription d'assurances par les fournisseurs.

Cela passe autant que possible, par la mise en place de contrats cadres et de référencements fournisseurs à l'échelle du groupe TF1, permettant par cette approche transversale de dégager des économies d'échelle et d'assurer un pilotage plus efficace des processus achat et des relations avec les fournisseurs.

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

- un processus d'achats clair et objectif : les offres fournisseurs sont analysées en fonction de critères compréhensibles et objectifs définis dans chaque règlement de consultation. Les décisions d'achats sont documentées et argumentées ;
- un *management* global de la relation fournisseurs : la Direction des Achats constitue le point d'entrée privilégié pour les fournisseurs hors droits audiovisuels dans le groupe TF1 ;
- une politique d'Achats Responsables : les critères RSE font partie intégrante de l'évaluation et du choix d'un fournisseur. Pour cela, TF1 intègre un questionnaire RSE à chaque consultation et fait procéder à l'évaluation RSE de ses principaux fournisseurs par un organisme indépendant (Ecovadis). Dans ce cadre, TF1 s'est engagé, depuis janvier 2012, à respecter la Charte des « Relations Fournisseur Responsables » sous l'égide de la Médiation Inter-entreprises. Cet engagement s'est traduit ensuite par l'obtention en janvier 2014 du label « Relations Fournisseur Responsables » dont la reconduction jusqu'au 27 janvier 2017 a été confirmée en février 2016. Par ailleurs, TF1 intègre des clauses relatives au Développement Durable et à la Diversité dans ses contrats d'achats et ses conditions générales d'achat (CGA) et encourage un recours renforcé au secteur protégé ;
- la déontologie : le processus achat est sécurisé et TF1 est attentif aux éventuels conflits d'intérêts qui pourraient survenir lors des consultations ; par ailleurs, un soin particulier est apporté au respect réciproque des engagements contractuels avec nos fournisseurs en cohérence avec la charte et le label « Relations Fournisseur Responsables » ;
- la mise en place de contrats cadres au niveau du groupe TF1, notamment au travers de la recherche de partenariats techniques avec les fournisseurs stratégiques ;
- la sécurisation des approvisionnements, l'évaluation des risques de dépendance économique, des risques sociaux, la validation du respect des réglementations en vigueur, de la souscription d'assurances, etc.

Direction générale adjointe des Relations Humaines et Communication Interne

La Direction générale adjointe des Ressources Humaines et de la Communication Interne joue un rôle essentiel dans la sélection, la mise en œuvre et le développement des ressources humaines, nécessaires au bon fonctionnement des différentes structures du groupe TF1.

Elle veille au respect du Code du Travail et à l'évolution de la politique sociale en relation avec les différentes instances représentatives du personnel et coordonne également la politique de formation professionnelle du Groupe, qui vise à développer les compétences techniques, relationnelles et managériales requises dans l'exercice des responsabilités de chaque collaborateur. Soucieux du développement des compétences de ses collaborateurs, TF1 est attentif à la mobilité entre les sociétés et Directions du Groupe ; ainsi, en 2015, plus d'un poste sur deux a été pourvu par mobilité interne.

Dans le cadre du cycle de *management*, la Direction générale adjointe des Ressources Humaines, avec les Directions opérationnelles et fonctionnelles, planifie les besoins en matière de ressources humaines. Ces besoins sont formalisés et font partie intégrante du processus de planification financière et stratégique à trois ans, arrêtée par la Direction générale. Les tables de remplacement des 50 principaux dirigeants sont régulièrement mises à jour. Toute demande de recrutement ou de promotion d'un collaborateur permanent fait l'objet d'une procédure d'approbation formalisée.

Afin de diffuser les bonnes pratiques en matière de Diversité à l'ensemble des sociétés et des collaborateurs du groupe TF1, deux programmes de formation ont été lancés : l'un en 2010 pour les 400 principaux *managers*, l'autre, en 2011, destiné à 400 journalistes, techniciens et conseillers de programmes concourant à la représentation de la diversité. Ces deux programmes ont été achevés en 2012 et, au total, ce sont plus de 1 000 collaborateurs qui ont été formés. Ces programmes bénéficient désormais aux nouveaux embauchés et aux collaborateurs promus. Enfin, le deuxième accord triennal Handicap (2011-2013), agréé par la DIRRECTE, comportait l'objectif ambitieux de recruter 27 collaborateurs en situation de handicap, en CDI ou en CDD de plus de six mois. Cet objectif a été dépassé et un troisième accord triennal (2014-2017) a été signé en juin 2014.

Secrétariat général et Direction des Affaires Juridiques

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

- le Secréariat général, directement en charge :
 - du suivi des relations avec les différents organismes et autorités extérieures (CSA, Autorité de la concurrence, Gouvernement, Parlement, Commission européenne), avec la Direction des Relations Institutionnelles et des Affaires Réglementaires,
 - du suivi des lois, règlements et décrets ayant trait au secteur audiovisuel,
 - 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),
 - des grandes opérations de concentration qui ont structuré la vie du Groupe devant les autorités compétentes (notamment le rachat de TMC et NT1),
 - du support apporté à l'ensemble des chaînes payantes du Groupe dans leurs relations contractuelles avec les principaux distributeurs payants et FAI et les procédures administratives devant le Conseil Supérieur de l'Audiovisuel et l'Autorité de la concurrence,
 - 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 Ethique et RSE 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) et du suivi de l'aspect juridique des dossiers de développement,
- des Affaires Judiciaires, ainsi que du suivi des dossiers contentieux, le suivi des risques et contentieux étant réalisé en étroite collaboration avec la Direction générale adjointe Stratégie, Finances, Achats Groupe afin d'en rendre compte dans les états financiers,
- de la gestion des droits de propriété intellectuelle (marques et noms de domaines),
- du risque *management*, assurances et suivi du patrimoine immobilier. La DAJ veille notamment à l'adéquation des conditions de couverture et des niveaux de primes et franchise au risque encouru.

Le Secréariat général et la DAJ se sont engagés depuis plusieurs années dans une démarche de sécurisation et de contrôle des engagements, se traduisant notamment par la définition d'une politique contractuelle Groupe et l'élaboration de modèles de contrats standards pour tous les engagements récurrents. De plus, la DAJ veille à l'optimisation et à la pérennisation des contrats d'assurance souscrits par TF1 et ses filiales pour se garantir contre les conséquences de risques éventuels en partenariat avec des courtiers intervenants auprès de compagnies de tout premier ordre.

Enfin, la DAJ veille et participe à la mise en application d'une politique cohérente en matière de délégations de pouvoir. Les filiales sur lesquelles TF1 exerce un contrôle exclusif font en particulier l'objet de mise en place de délégations de pouvoir en tenant compte des principes Directeurs définis au niveau du Groupe. Concernant les filiales sous contrôle conjoint, le contrôle interne s'organise sur les bases de l'expertise du groupe TF1 et conformément aux accords entre actionnaires.

SURVEILLANCE DU DISPOSITIF

Les systèmes de contrôle interne doivent eux-mêmes faire l'objet de contrôles, à la fois de manière continue par l'ensemble du *management* de la société et au travers d'évaluations ponctuelles de la part d'instances n'ayant ni autorité ni responsabilité directes sur les opérations.

Comité d'Audit

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

Il examine, avant présentation au Conseil d'Administration, les comptes consolidés trimestriels, semestriels et annuels et se voit présenter les conclusions des Commissaires aux Comptes. À cette occasion, il s'assure de la pertinence et de la permanence des méthodes comptables adoptées pour l'établissement de ces comptes et vérifie les procédures internes de collecte et de contrôle des informations concourant à leur établissement.

Suite à la publication du décret d'application de l'article 225 de la loi Grenelle II, le Comité d'Audit est informé depuis 2012 des conclusions de l'organisme tiers indépendant en matière de données RSE. Il prend également connaissance des conclusions des missions de l'Audit Interne et valide le plan de charge annuel du service d'Audit Interne.

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

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.

Les Commissaires aux Comptes s'assurent de la régularité et de la sincérité des résultats et de la situation financière et patrimoniale de la société, au regard des règles et principes comptables. Dans ce cadre, ils prennent connaissance de l'organisation et du fonctionnement des systèmes d'information et des procédures de contrôle interne relatives à l'information comptable et financière et en tiennent compte dans leur démarche d'audit.

Audit Interne

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, du *management* et du Comité d'Audit.

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.

PROCESSUS DE CONTRÔLE RELATIF A L'INFORMATION COMPTABLE ET FINANCIÈRE PUBLIÉE

TF1 est particulièrement sensible aux enjeux du contrôle interne, notamment dans les domaines comptable et financier, où la fiabilité des informations revêt une importance majeure.

Le présent chapitre propose de synthétiser les principaux processus de contrôle concourant à l'élaboration de l'information comptable et financière publiée.

SYSTEMES D'INFORMATION FINANCIERS

En relation étroite avec la Direction générale adjointe Stratégie, Finances, Achats Groupe (DGASFA), notamment au travers de l'équipe MOAdFA, la Direction centrale des Systèmes d'Information (DCSI) assure le déploiement et la supervision des systèmes d'information financiers majeurs du groupe TF1, notamment les outils de comptabilité, de gestion, de trésorerie et de consolidation. En outre, des applications spécifiques métiers sont déployées dans certaines entités.

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

Le Groupe a mis en place, dans le cadre plus large de sa Politique de Sécurité de l'Information (PSI), des dispositifs intégrant des garde-fous techniques contre les agressions extérieures (plan d'urgence antivirus, tests d'intrusion réguliers).

Par ailleurs, le groupe TF1 met en œuvre (chaque année) des programmes de sensibilisation des principaux cadres techniques, juridiques, financiers et ressources humaines aux enjeux de la sécurité des informations et des systèmes qu'ils sont amenés à utiliser.

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

Le Groupe s'est doté d'un ERP au travers du progiciel SAP afin de faciliter et fluidifier la production d'informations tout en optimisant les processus et les dispositifs de contrôle interne dans les domaines des ressources humaines, de la finance et des achats.

Cet ERP repose sur le principe d'un enregistrement unique des opérations nécessaires à l'information financière et garantit la maîtrise des engagements et des paiements grâce :

- au circuit d'approbation des engagements, prédéfini dans l'application informatique et restreint aux seules personnes habilitées ;
- à la saisie des factures en regard des seuls engagements dûment validés dans le système.

Ce dispositif est complété notamment par un service mutualisé de gestion des factures fournisseurs, ce qui a permis de renforcer la séparation des tâches de contrôle des factures reçues, de mises en paiement et de validation des règlements.

Cet outil de gestion est complété et/ou alimenté par plusieurs applications répondant aux différents besoins métiers du Groupe, comme le système dédié aux processus de suivi des contrats d'acquisition de droits et de gestion des droits de diffusion.

Les paiements des entités du Groupe sont émis à partir de SAP ; ils font l'objet de multiples validations, dont une double signature en application de pouvoirs bancaires formalisés, mis à jour régulièrement. L'émission de tous les types de moyens de paiement du Groupe est réalisée dans le cadre de procédures d'autorisation et de sécurisation, incluant des contrôles post-compensation bancaire, qui ont été revues et renforcées récemment. Ces procédures sont complétées par des pointages bancaires comptables quotidiens et par des rapprochements bancaires formalisés mensuellement.

PROCESSUS DE PRODUCTION ET DE CONSOLIDATION DES COMPTES

La Direction Comptabilité Fiscalité et SI Finance assure une mission de veille et de coordination en diffusant régulièrement auprès des collaborateurs comptables du Groupe les évolutions des règles et méthodes applicables à l'élaboration des comptes individuels et consolidés du groupe TF1.

Les outils et processus déployés en amont des arrêtés des comptes, veillent à garantir la traduction comptable des événements intervenus selon les principes de réalité, d'exhaustivité ainsi que du correct rattachement comptable à l'exercice de leur réalisation.

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

Processus d'arrêté des comptes TF1

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

Le progiciel SAP permet, par la gestion de flux totalement intégrés, de constater les éléments de résultat au fil de l'eau, notamment sur la base des éléments d'information clients, fournisseurs et stocks, alimentés par les outils opérationnels amont, ou directement saisis par les équipes opérationnelles dans SAP. Dans le cadre de la procédure d'arrêté des comptes de TF1, les écritures d'inventaire font l'objet d'une analyse et d'une validation commune entre les services de comptabilité et de contrôle de gestion. En outre, périodiquement, il est procédé à un rapprochement global entre les données de gestion utilisées à des fins de pilotage (*reporting*) et les données des systèmes comptables.

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

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

L'ensemble des postes du bilan et du compte de résultat donnent lieu à une analyse dynamique, par comparaison avec la même période de l'année précédente ; les évolutions constatées font l'objet de commentaires qui permettent d'apporter un éclairage sur l'activité des sociétés.

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

de l'Antenne et la DGASFA et de procédures d'évaluation par la DGAAN sous le contrôle de la DGASFA (contrôle financier et contrôle de gestion).

Le processus d'arrêté des comptes est également mis en œuvre mensuellement dans le logiciel SAP afin de sécuriser et compléter les données de gestion établies dans le cadre du pilotage du Groupe.

Processus de consolidation

Le service de Consolidation assure la consolidation des états financiers de l'ensemble des sociétés du groupe TF1 lors de chaque arrêté trimestriel, sur la base d'un périmètre prédéfini, d'un calendrier et d'instructions élaborés et communiqués aux différentes structures et entités du Groupe et aux Commissaires aux Comptes.

Les comptes du groupe TF1 sont établis en conformité avec les normes IFRS adoptées par l'Union européenne. Parallèlement, au regard des normes locales et des exigences de la réglementation fiscale, certaines opérations font l'objet de traitements spécifiques dans les comptes individuels de certaines filiales du Groupe.

L'outil de consolidation déployé dans l'ensemble des sociétés du groupe TF1 est un logiciel de référence du marché utilisé par un grand nombre de sociétés cotées (SAP-BFC). L'utilisation de cet outil de consolidation permet d'exercer une analyse et un contrôle rigoureux du processus d'élaboration des comptes, régi par des procédures normées.

Le processus de consolidation des comptes des entités du Groupe est également mis en œuvre mensuellement dans SAP-BFC afin de sécuriser et compléter les données de gestion établies dans le cadre du pilotage du Groupe.

PROCESSUS DE VALIDATION DES COMPTES

Les comptes consolidés trimestriels font l'objet d'une présentation par la Direction générale adjointe Stratégie, Finances, Achats Groupe (DGASFA) au Président directeur général.

Au 31 décembre de chaque année, les comptes de TF1 et de l'ensemble de ses filiales font l'objet d'un audit externe par les Commissaires aux Comptes. Pour les clôtures intermédiaires, les comptes consolidés font l'objet d'un examen limité, notamment sur la base d'une revue des comptes des principales filiales du Groupe.

Le Comité d'Audit examine, avant présentation au Conseil d'Administration, les comptes consolidés et se voit présenter les conclusions des Commissaires aux Comptes. Par la suite, les comptes du Groupe sont présentés et arrêtés par le Conseil d'Administration.

En outre, le Comité d'Audit revoit le projet de communiqué financier relatif à l'annonce des résultats trimestriels, avant validation par le Conseil d'Administration et diffusion au marché.

PROCESSUS DE GESTION DE L'INFORMATION FINANCIERE PUBLIEE

Outre le Président directeur général, seules les personnes dûment mandatées sont habilitées à communiquer des informations à caractère financier au marché. Il s'agit en particulier du Directeur général adjoint Stratégie, Finances, Achats Groupe, de la Direction de la Communication Institutionnelle et des collaborateurs du Département Relations Investisseurs.

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

Ces documents sont élaborés dans le cadre d'un processus structuré qui respecte les obligations en matière d'information financière et à partir des données et informations en provenance des différentes entités et départements du Groupe.

Les documents font l'objet d'un processus de contrôle et de validation avant leur diffusion, qui fait intervenir notamment la Direction des Affaires Juridiques, la Direction générale adjointe des Ressources Humaines et Organisation, la Direction de la Communication, la Direction générale adjointe Stratégie, Finances, Achats et le département en charge de la RSE. Les communiqués de presse trimestriels sont validés par le Comité d'Audit et le Conseil d'Administration.

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

- rapports de gestion du Conseil d'Administration ;
- document de référence, rapports financiers semestriels et information financière trimestrielle ;
- communiqués de presse financiers ;
- présentations pour les analystes financiers et investisseurs.

Le document de référence du Groupe est déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers conformément à son règlement général. Préalablement, le document fait l'objet d'un contrôle par les Commissaires aux Comptes consistant à vérifier la concordance des comptes et des informations relatives à la situation financière avec les informations financières historiques.

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 directement au moment de leur publication sur le site Internet : www.groupe-tf1.fr. Néanmoins, toute personne souhaitant recevoir ces informations par courrier peut en faire la demande au Département Relations Investisseurs qui les lui adressera gratuitement ;

- les communiqués de presse financiers sont diffusés dans un quotidien économique national ainsi que sur un site Internet financier grand public et sur celui de l'AMF. Depuis janvier 2007, TF1 se conforme à la directive européenne dite « Transparence » relative aux nouvelles obligations de publications de l'information financière ;
- les réunions d'analystes sont retransmises dans leur intégralité et en direct sur Internet ou accessibles par téléphone, sans restriction d'accès. Un enregistrement de ces réunions est mis en ligne sur le site Internet du Groupe ;
- les déplacements à l'étranger ou les entretiens avec les acteurs du marché sont généralement menés par deux personnes du groupe TF1 afin de garantir l'exactitude des informations délivrées et leur stricte égalité d'accès. Les documents présentés à ces occasions sont publiés immédiatement sur le site Internet www.groupe-tf1.fr.

CONCLUSION ET PROSPECTIVE

Au cours de l'année 2015, 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.

Par ailleurs, le Groupe a mené en 2015 une nouvelle campagne d'évaluation de l'application des principes de contrôle interne sur un périmètre représentatif avec un taux de participation jugé très satisfaisant, qui a permis de s'assurer de l'absence de déficience ou dysfonctionnement majeur en matière de contrôle interne. Le Groupe a par ailleurs poursuivi sa démarche d'actualisation et d'enrichissement de son dispositif de contrôle interne, par l'identification de bonnes pratiques relatives à ses activités et ses risques propres.

En 2015, 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 et en inscrivant la gestion des plans d'actions dans le cycle de *management* de l'entreprise.

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

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