



RISQUES ET MAÎTRISE **RFA**

2.1	FACTEURS DE RISQUES	DPEF	44	2.2	DISPOSITIFS DE PREVENTION AFFERENTS AUX PROCESSUS	52
2.1.1	Risques liés aux activités		45			
2.1.2	Risques juridiques, réglementaires et éthiques		48	2.3	PROCEDURES DE CONTROLE INTERNE	53
2.1.3	Risques environnementaux, sociaux et de gouvernance		51	2.3.1	Introduction	53
				2.3.2	Environnement et principes généraux de contrôle interne	53
				2.3.3	Conclusion et prospective	60

2.1 FACTEURS DE RISQUES

Le groupe TF1 présente ici les principaux risques spécifiques auxquels il estime être exposé, et dont la réalisation pourrait avoir un effet défavorable significatif sur ses activités, sa situation financière, sa réputation, ses perspectives ou ses parties prenantes.

Ces risques sont décrits par catégorie. Au sein de chaque catégorie, les facteurs de risque les plus importants sont présentés en premier. L'importance de chaque risque est déterminée à la date du présent document, selon une évaluation qui tient compte de leur niveau d'impact estimé et de leur probabilité d'occurrence, après prise en compte des mesures de gestion de ces risques.

Toutefois, d'autres risques non encore identifiés à la date du présent document ou dont la matérialisation n'est pas considérée comme susceptible d'emporter de tels effets significatifs peuvent exister ou survenir.

Les risques ne figurant pas dans le présent document en raison de leur faible importance estimée à ce jour continuent néanmoins d'être pris en considération dans le cadre des procédures de gestion des risques au sein de chacun des métiers du Groupe. Les principales procédures de contrôle interne et de gestion des risques sont décrites au paragraphe 2.3 du présent chapitre.

Par ailleurs, le groupe a apprécié le risque de l'épidémie de Covid-19 pour 2021 et les éventuels impacts sur son activité ont fait l'objet d'une attention particulière. Au regard des informations dont il dispose à date et de la capacité d'adaptation dont il a fait preuve en 2020, il a été décidé de ne pas intégrer ce risque dans la cartographie ci-après. Néanmoins, le groupe continue de suivre l'évolution de la situation.

	Risques	Importance*
2.1.1.1	Cybersécurité	++
2.1.1.2	Risques de perte de programmes clés : prime de <i>leader</i>	++
2.1.1.3	Évolution du pôle Unify	+
2.1.1.4	Risque d'intrusion lors d'émissions en direct et en présence de public	+
2.1.2.1	Risques liés à la pression sociétale sur la publicité et les programmes	+
2.1.1.5	Risques de programmes devenus impropres à la diffusion	+
2.1.1.6	Risques liés à la concurrence de la télévision numérique terrestre et au développement d'Internet et des nouveaux supports	+
2.1.2.4.2	Risques sur la protection des données personnelles	+
2.1.1.7	Risques liés à la demande de rémunération du signal et des services associés (TF1 Premium)	+
2.1.2.2.b	Contentieux Molotov TV	+
2.1.3	Risques RSE Développement des compétences, rétention des talents	+
2.1.2.2.c	Plainte et réclamation auprès de la CNIL	+
2.1.2.4.1	Risques liés aux <i>cookies</i> et traceurs Internet	+
2.1.2.2.a	Risques liés à l'autorisation d'émettre et au pouvoir de sanction du CSA	+
2.1.2.2.d	Plainte du groupe Canal Plus contre TF1, M6 et France Télévision	+
2.1.1.8	Diffusion des programmes de TF1 – Risque d'interruption du transport du signal et risque d'inexécution	+
2.1.2.3	Respect des règles éthiques et déontologiques dans les contenus	+

* importance : impact estimé et probabilité d'occurrence.

++ importance significative.

+ importance modérée.

2.1.1 RISQUES LIÉS AUX ACTIVITÉS

2.1.1.1 CYBERSECURITE

Descriptif du risque

Les cyberattaques ayant impacté ces dernières années de nombreuses grandes entreprises, y compris dans le secteur des médias, ont conduit TF1 à réévaluer les menaces extérieures pouvant déstabiliser sa diffusion et plus généralement son activité. TF1 constate que les tentatives d'intrusion au sein des systèmes d'information des entreprises sont désormais récurrentes. C'est pourquoi elle a encore renforcé son seuil de vigilance et travaille de manière constante à la sécurisation de ses sites, activités et infrastructures.

À la suite de cyberattaques subies par des radiodiffuseurs courant 2019, TF1 a accéléré la mise en service de plusieurs évolutions visant à renforcer la protection de son système d'information et a alloué un budget spécifique à ce titre.

Gestion du risque

Pour renforcer sa gestion des risques numériques, TF1 est accompagnée par un cabinet d'audit et de conseil dans le cadre d'une mission « Program Assurance Cybersécurité » dont l'objectif est de donner une opinion externe sur la pertinence du plan d'action du groupe pour lutter contre les risques de cyberattaques pesant sur les activités stratégiques du groupe TF1. Cet accompagnement permet d'ajuster en continu la trajectoire et la feuille de route cybersécurité en fonction de l'évolution de la menace.

Des plans d'actions pour renforcer la protection des infrastructures de diffusion du Groupe ont été mis en œuvre ainsi que des dispositifs de détection et réaction aux incidents de sécurité. Enfin, un plan de reprise d'activité suite à un sinistre majeur est en cours de déploiement.

Le groupe TF1 dispose d'une assurance qui, en cas d'occurrence du risque, permet de gérer la crise et de couvrir une partie des conséquences d'une cyberattaque affectant le groupe TF1 pour des montants de garantie adaptés aux risques encourus.

2.1.1.2 RISQUES DE PERTE DE PROGRAMMES CLÉS : PRIME DE LEADER

Descriptif du risque

La performance de TF1 repose en partie sur sa capacité à offrir les meilleurs programmes afin de maintenir son *leadership* en matière d'audience. La perte de programmes clés constitue donc un risque de baisse de l'audience et de sa monétisation.

Gestion du risque

Grâce au savoir-faire de ses équipes artistiques, ainsi qu'aux liens privilégiés qu'elle entretient historiquement avec ses partenaires producteurs français et étrangers, TF1 dispose aujourd'hui des meilleurs programmes. Elle sécurise cet approvisionnement, en partie grâce à des contrats pluriannuels avec les plus grandes sociétés de production, réduisant ainsi le risque de perte de programmes clés à moyen et/ou long terme.

2.1.1.3 EVOLUTION DU POLE UNIFY

Descriptif du risque

Suite à la prise de contrôle du groupe aufeminin en mai 2018, le groupe TF1 a constitué un pôle regroupant toutes les activités digitales sous la dénomination « Unify ».

Les différents marchés sur lesquels se déploient les activités regroupées dans ce pôle sont en évolution permanente et très concurrentiels. Les principaux facteurs de compétition entre les différents acteurs cherchant à créer des sites communautaires sont :

- la notoriété de la marque ;
- la capacité à fidéliser les membres existants ;
- le recrutement de nouveaux talents ;
- l'expertise technique ;
- la capacité à offrir aux internautes des services innovants.

La progression des revenus du pôle Unify (160 millions d'euros en 2020 pour un revenu total du groupe TF1 de 2 082 millions d'euros en 2020) dépend de sa capacité à assurer l'augmentation du nombre d'internautes sur ses sites et par voie de conséquence à attirer les annonceurs et les partenaires. Ce mode de consommation, en dépit d'une forte croissance, est encore à un stade récent de développement.

Cette réussite est conditionnée par la performance de ses infrastructures système, de son matériel informatique et de ses logiciels.

En complément, la volonté du pôle Unify d'accélérer son développement national et international fait naître un risque d'intégration sur les opérations de croissance externe.

Gestion du risque

Afin d'assurer l'intégration du pôle Unify dans les trois premières années, le groupe TF1 et le pôle Unify ont mis en place des passerelles entre toutes les fonctions supports des deux périmètres afin que le pôle Unify :

- développe ses procédures financières, d'exploitation et de contrôle ;
- remplace ou mette à niveau ses systèmes d'information opérationnels et financiers ;
- sécurise juridiquement ses différentes activités ;
- recrute, forme, motive, gère et retienne ses collaborateurs-clés.

En complément de ces passerelles, une gouvernance a été mise en place (comité opérationnel/stratégique mensuel, indicateurs de gestion...) pour permettre le suivi du développement des différentes activités, l'intégration des croissances externes et le développement de synergies.

2.1.1.4 RISQUE D'INTRUSION LORS D'ÉMISSIONS EN DIRECT ET EN PRÉSENCE DE PUBLIC

Descriptif du risque

Le contexte sécuritaire et social actuel a conduit TF1 à réévaluer son exposition au risque d'intrusion pour les grandes émissions de divertissement en direct et en présence de public, empêchant la bonne diffusion des programmes.

Gestion du risque

Des mesures renforcées sont mises en œuvre pour assurer la sécurité des publics. Elles relèvent de la responsabilité de TF1 pour les émissions produites en interne et de celle de la société tierce de production en cas d'externalisation. Afin de conserver la maîtrise totale de la diffusion de ses chaînes, le groupe TF1 a par ailleurs instauré un léger différé de quelques minutes sur ses grandes émissions de divertissement en présence de public et en direct.

2.1.1.5 RISQUES DE PROGRAMMES DEVENUS IMPROPRES À LA DIFFUSION

Descriptif du risque

La sécurisation des approvisionnements en programmes clés conduit TF1 à s'engager très en amont de la diffusion de certains programmes (séries, longs-métrages notamment), sur des durées parfois importantes et avec une visibilité souvent réduite sur les nouveaux produits.

La ligne éditoriale des chaînes de TF1 s'adaptant sans cesse aux changements des goûts du public, un décalage artistique peut parfois se présenter entre les besoins éditoriaux du moment, destinés à maximiser les audiences, et les acquisitions de programmes réalisées par le passé. Ce décalage, lorsqu'il est avéré, est susceptible d'accroître ponctuellement la dépréciation du stock de droits.

Gestion du risque

Le niveau d'exposition de TF1 à ce risque concerne les contrats pluriannuels réservés aux plus grandes sociétés de production. Deux mécanismes permettent le cas échéant d'en réduire l'impact lorsqu'il se matérialise :

- la mutualisation des droits entre les chaînes du groupe TF1 offre des alternatives d'exploitation d'un tel droit qui s'avérerait impropre à la diffusion sur TF1 ;
- la revente d'un droit à d'autres acteurs du marché permet en dernier ressort de limiter tout ou partie du risque.

2.1.1.6 RISQUES LIÉS À LA CONCURRENCE DE LA TÉLÉVISION NUMÉRIQUE TERRESTRE ET AU DÉVELOPPEMENT D'INTERNET ET DES NOUVEAUX SUPPORTS

Descriptif du risque

TF1 évolue dans un contexte concurrentiel en mutation permanente.

Cette situation s'est accélérée depuis 2005 :

- le développement de la TNT, y compris le lancement de six nouvelles chaînes fin 2012, a largement contribué à la fragmentation de l'audience des chaînes historiques ;
- l'évolution des comportements de consommation, avec la progression de la consommation de télévision « délinéarisée » (du fait

du développement de la télévision connectée et des contenus vidéo sur mobiles ou tablettes) et l'essor de la vidéo sur Internet et surtout l'arrivée des opérateurs SVOD dont Netflix, Amazon Prime, Disney +, OCS etc. Ce nouveau mode de consommation conduit à une baisse structurelle du temps consacré aux activités de télévision linéaire (baisse de la durée d'écoute individuelle). Si l'année 2020 avec l'actualité sanitaire et les périodes de confinement ont permis à la télévision d'attester de sa vitalité – notamment une très forte hausse de la durée d'écoute sur les deux phases du confinement – il est probable que l'on revienne à une tendance plus proche de celles des dernières années à partir de 2021. Toutefois, la nouvelle comptabilisation d'audience mise en place par Médiamétrie depuis avril 2020 avec la prise en compte de la consommation télévisée hors du domicile principal (sur tous les écrans : smartphones, tablettes...) permet désormais de valoriser la réalité des usages. À ce titre, la communication télévisée hors domicile représente environ 50 minutes par jour par personne depuis sa prise en compte en avril.

Dans ce contexte d'élargissement de l'offre télévisuelle en clair, la part d'audience de TF1 a été mécaniquement affectée, mais a néanmoins résisté (passant pour les audiences des « Individus âgés de quatre ans et plus » de 31,8 % en 2004 à 19,2 % à fin décembre 2020). Cette baisse est liée à la multiplication par quatre du nombre de chaînes en clair depuis 2004, et au renforcement des plateformes SVOD.

Le groupe TF1, y compris ses chaînes de la TNT et LCI, réalise une part d'audience de 26,8 %, en baisse de 0,4 point sur un an, sur les « Individus âgés de quatre ans et plus » et réalise 73 des 100 meilleures audiences de l'année 2020.

Gestion du risque

Le risque de fragmentation continue, subi par TF1, est limité par la montée en gamme de ses chaînes TNT et par leur complémentarité renforcée.

Dans ce contexte, le groupe TF1 conforte sa position de *leader* :

- en construisant une offre globale cohérente au travers de ses Antennes en clair et grâce à la puissance de ses programmes ;
- en se positionnant comme un acteur majeur de la TNT grâce à son portefeuille de quatre chaînes complémentaires (TMC, TFX, TF1 Séries Films et LCI) ;
- en optimisant, d'une part, l'acquisition des programmes destinés à sa chaîne *premium* TF1, ainsi qu'à ses chaînes TNT, au travers d'une organisation transversale garantissant une meilleure adéquation entre les besoins des Antennes et les Achats et, d'autre part, l'utilisation et la circulation des droits acquis dans le respect des engagements pris ;
- en améliorant la maîtrise de TF1 sur la chaîne de valeur grâce à la production interne d'une partie de ses programmes *via* ses filiales de production (TF1 Production et Newen) ;
- en adaptant sa politique commerciale au nouveau contexte concurrentiel, en particulier au travers de la commercialisation de ses écrans puissants ;
- et enfin, en plaçant son site de *replay* MYTF1 parmi les premiers sites médias français.

La personnalisation de l'expérience du téléspectateur concerne également la publicité. La publicité segmentée consiste à substituer en temps réel un spot publicitaire par un autre en TV linéaire en fonction du profil du téléspectateur (données de géolocalisation, socio-démographiques, centres d'intérêt), dans le respect des dispositions européennes du RGPD (Règlement Général sur la

Protection des Données), comme cela se pratique sur les supports digitaux. À cette fin, TF1 Pub digitalise son inventaire grâce à la mise en place de la plateforme La Box Entreprises. Le SNPTV (Syndicat National de la Publicité Télévisée), dont TF1 Pub est membre, accompagne, avec les représentants des opérateurs de télécommunication, la finalisation des spécifications techniques sur les modalités de décrochage de la publicité.

Enfin, compte tenu de la poursuite de l'adaptation des mesures d'audience de la télévision, qui a débuté en 2011, la mesure d'audience, courant 2022, sera enrichie de la consommation *live* et *replay* de la télévision à domicile sur les trois autres écrans (ordinateurs, tablettes et *smartphones*).

2.1.1.7 **RISQUES LIÉS À LA DEMANDE DE RÉMUNÉRATION DU SIGNAL ET DES SERVICES ASSOCIÉS (TF1 PREMIUM)**

Descriptif du risque

Le groupe TF1 a signé à partir de fin 2017 des contrats appelés « TF1 Premium », incluant les signaux de ses chaînes TNT, des contenus et services enrichis, pour plusieurs années avec les principaux distributeurs de France métropolitaine (notamment SFR, Bouygues Telecom, Orange, Free et Groupe Canal +).

Cette démarche s'inscrivait dans le cadre de l'adaptation du modèle économique du groupe TF1, prévoyant de nouveaux services et l'évolution digitale du marché. La renégociation de ces contrats est en cours.

Une remise en cause totale ou partielle des contrats « TF1 Premium » pourrait impacter négativement la marge du groupe TF1.

Gestion du risque

Le groupe TF1 veille au respect d'un dispositif de non-discrimination, et suivra avec attention le cadre juridique et réglementaire de ce nouveau modèle, toute évolution étant susceptible de l'impacter pour l'avenir.

Par ailleurs, le groupe TF1 doit veiller au respect des engagements souscrits pour une durée de cinq ans (éventuellement reconductible) auprès de l'Autorité de la Concurrence dans le cadre de l'autorisation rendue par cette dernière pour le lancement de la plateforme SALTO (*Décision 19-DCC-157 du 12 août 2019*).

2.1.1.8 **DIFFUSION DES PROGRAMMES DE TF1 – RISQUE D'INTERRUPTION DU TRANSPORT DU SIGNAL ET RISQUE D'INEXÉCUTION**

Descriptif du risque

Les programmes de TF1 sont désormais diffusés auprès des foyers français :

- par voie hertzienne en TNT HD en clair (sur le multiplex R3 – pour LCI, R6 – pour TF1/TMC/TFX et R7 – pour TF1 Séries Films) ;
- par satellite en numérique HD ;
- par câble en numérique SD/HD ;
- par ADSL et par fibre optique, par tous les fournisseurs d'accès Internet Orange, Free, SFR, Bouygues Telecom.

Sur la TNT (environ 50 % des foyers équipés TV Français), TDF est de loin le principal opérateur national de diffusion du signal de télévision et il n'existe pas en l'état d'offres réellement alternatives comparables aux réseau et moyens techniques de TDF.

TF1 se trouve ainsi placée dans une situation de dépendance pour la diffusion de son signal. En effet, l'émergence d'opérateurs de diffusion alternatifs ne permet pas aujourd'hui de s'affranchir de TDF pour l'hébergement des équipements de diffusion. En cas de défaillance du réseau TDF, TF1 ne peut faire appel à d'autres modes de transport terrestre lui permettant de couvrir de manière rapide et économiquement acceptable l'intégralité de son territoire de diffusion.

Le préjudice que pourrait subir TF1 en cas d'arrêt d'un émetteur est proportionnel au bassin de téléspectateurs desservi par l'émetteur défaillant. C'est pourquoi TF1 a négocié pour sa diffusion numérique des délais très brefs d'intervention des services de TDF en cas de panne. Les mesures de secours sont de plus en plus renforcées sur les chaînes TF1, TMC, TFX et LCI.

Sur les offres opérateurs, TF1 est dépendant des moyens techniques mis en œuvre par ces opérateurs et de leurs processus de supervision/maintenance.

Gestion du risque

La variété des réseaux alternatifs à la TNT (satellite, câble, ADSL et fibre) et des opérateurs permet de minimiser l'impact des défaillances éventuelles du réseau TNT, ces réseaux étant déconnectés les uns des autres et utilisant des ressources propres.

2.1.2 RISQUES JURIDIQUES, RÉGLEMENTAIRES ET ÉTHIQUES

2.1.2.1 RISQUES LIÉS À LA PRESSION SOCIÉTALE SUR LA PUBLICITÉ ET LES PROGRAMMES

Descriptif du risque

Le traitement politique de certaines problématiques sociétales comme notamment la violence, la santé publique ou l'environnement peut conduire le législateur à souhaiter intensifier la législation contraignante relative à la publicité ou aux programmes pouvant entraîner une baisse des recettes publicitaires ou l'augmentation de programmes devenus inadaptés du fait des nouvelles réglementations.

Gestion du risque

Le groupe TF1 prend en compte cette situation dans les discussions menées avec ses principaux partenaires afin d'accompagner ces évolutions dans le temps, au mieux des intérêts des parties prenantes. En ce qui concerne plus particulièrement la transition écologique, conscient de son rôle comme acteur engagé, il met en œuvre des mesures dans le cadre d'engagements volontaires, qui permettent de concilier les enjeux climatiques et l'économie du secteur, comme solutions alternatives aux propositions de restriction ou de limitation de la publicité issues des travaux de la Convention Citoyenne pour le Climat.

Par ailleurs, TF1 s'efforce d'acquiescer les meilleurs programmes auprès de ses partenaires producteurs français et étrangers, et diffuse des programmes destinés à un large public.

Les équipes de Programmation/Visionnage et Conformité accordent la plus grande vigilance au respect du jeune public afin de limiter au maximum ce risque.

Les spots publicitaires destinés à être diffusés sur les antennes du groupe et/ou sur les services de médias audiovisuels à la demande édités par le groupe (MYTF1) sont soumis à la procédure d'avis préalable délivré par l'Autorité de Régulation Professionnelle de la Publicité (ARPP) sur la base de leur conformité à la législation et la réglementation en vigueur, ainsi qu'aux règles déontologiques établies par l'interprofession publicitaire représentée au sein de l'ARPP. Aucun spot publicitaire n'est diffusé sans avis favorable. Concernant en particulier le respect des règles déontologiques, TF1 se soumet aux décisions du Jury de Déontologie Publicitaire, instance chargée de statuer sur les plaintes du public à l'encontre de publicités diffusées. Le Jury délibère en toute impartialité et indépendance, y compris par rapport aux avis de l'ARPP.

Par ailleurs, la Direction de la Programmation et de la mise à l'antenne de TF1 Pub, régie publicitaire de TF1, effectue également un visionnage préalable avant diffusion des messages publicitaires avec le concours éventuel de la Direction des Affaires Juridiques. TF1 Pub peut, même si l'ARPP a validé le message, refuser ou imposer des conditions de diffusion particulières à un annonceur dès lors que le message ne paraît pas approprié à la ligne éditoriale des supports sur lesquels il sera diffusé, notamment au public familial de TF1. Dans ce cas, un courrier est envoyé à l'interlocuteur, annonceur ou agence de communication ayant conçu le message. Une solution est recherchée pour adapter le message ou son horaire de diffusion à la ligne éditoriale du support. Si aucune solution n'est trouvée, le message n'est pas diffusé. Ce cas de figure est prévu dans les conditions générales de vente de TF1 Pub.

Les messages publicitaires destinés à être diffusés sur les radios dont TF1 Pub assure la régie publicitaire, ne sont pas soumis à cette

procédure de délivrance d'avis préalable par l'ARPP. Ils sont néanmoins écoutés par une équipe dédiée à la Direction de la Programmation et de la mise à l'antenne de TF1 Pub, régulièrement formée par l'équipe juridique de TF1 Pub, afin de s'assurer de leur conformité à la réglementation en vigueur, aux règles déontologiques et aux lignes éditoriales des radios concernées.

Concernant plus particulièrement la lutte contre l'obésité, TF1 a renouvelé ses engagements en signant la 3^{ème} charte visant à promouvoir une alimentation et des comportements favorables à la santé dans les programmes et les publicités, au côté des autres acteurs de l'audiovisuel et de la publicité, sous l'égide du CSA. Elle est applicable depuis le 1^{er} février 2020 pour 5 ans. Elle comporte, comme les précédentes versions, des engagements éditoriaux (diffusion de programmes faisant la promotion des bons comportements alimentaires et d'une pratique régulière d'activités physiques ou sportives) et des engagements plus ambitieux afin de réduire efficacement l'exposition des enfants aux publicités et parrainage pour des produits alimentaires et boissons dont la présence en quantités excessives dans le régime alimentaire global n'est pas recommandée.

2.1.2.2 RISQUES LIÉS AUX AUTORISATIONS

2.1.2.2.1 RISQUES LIÉS À L'AUTORISATION D'ÉMETTRE ET AU POUVOIR DE SANCTION DU CSA

Descriptif du risque

TF1 est un service de communication audiovisuelle soumis à autorisation.

Le CSA a attribué à TF1 une autorisation de diffusion en HD le 6 mai 2008, pour une durée de dix ans.

Par décision en date du 27 juillet 2017, le CSA a reconduit l'autorisation de TF1 pour cinq années supplémentaires.

TMC, TFX et LCI sont respectivement titulaires d'autorisations d'utilisation des fréquences délivrées par le CSA le 10 juin 2003 et qui ont été reconduites pour une durée de cinq ans supplémentaires par décisions du CSA du 29 mai 2019.

TF1 Séries Films est titulaire d'une autorisation d'utilisation des fréquences délivrée par le CSA le 3 juillet 2012 et arrivant à échéance le 22 décembre 2022. À son terme, la chaîne pourrait bénéficier d'une procédure de reconduction pour 5 années supplémentaires de son autorisation.

Par ailleurs, en cas de non-respect de ses obligations conventionnelles par les chaînes du groupe TF1, le CSA peut, compte tenu de la gravité du manquement et après mise en demeure, prononcer contre l'éditeur une des sanctions prévues à l'article 42-1 de la loi du 30 septembre 1986 (une sanction pécuniaire, la suspension de l'édition, pour un mois au plus de la diffusion, ou de la distribution du service, d'une catégorie de programme, d'une partie du programme ou d'une ou plusieurs séquences publicitaires, la réduction de la durée de l'autorisation d'usage de fréquences dans la limite d'une année, le retrait de l'autorisation ou de la résiliation unilatérale de la convention).

Gestion du risque

Le respect des obligations de TF1 fait l'objet d'un suivi strict. À cet égard, la Direction de la Conformité des programmes est dédiée au suivi du respect de la réglementation pour les programmes de la chaîne.

2.1.2.2.2 **CONTENTIEUX MOLOTOV TV**

Les chaînes du groupe TF1 ont engagé, le 1^{er} juillet 2019, une procédure en contrefaçon devant le tribunal de grande instance contre Molotov au motif que cette société continue à diffuser et exploiter ces chaînes, sans autorisation, par des moyens détournés et avec la complicité de tiers. Cette procédure a également donné lieu à une saisine par les chaînes du groupe TF1 du juge de la mise en état du Tribunal Judiciaire de Paris, le 18 novembre 2020, afin qu'il ordonne à titre conservatoire à Molotov TV de cesser d'utiliser les marques des chaînes en clair ; le juge y a répondu favorablement le 18 décembre 2020.

De son côté, La société Molotov TV a saisi l'Autorité de la concurrence, le 12 juillet 2019, d'une demande de mesures conservatoires relative à des pratiques des sociétés TF1 et M6 dans le secteur de l'édition et de la commercialisation de chaînes de télévision (suite notamment au refus de TF1 d'autoriser Molotov à diffuser gratuitement les chaînes du groupe TF1). Le 30 avril 2020, l'Autorité de la concurrence a rejeté la saisine au fond de la société Molotov TV. Cette décision de l'Autorité a fait l'objet d'un appel par Molotov. Par la suite, Molotov TV a assigné, le 10 novembre 2020, TF1 et TF1 Distribution devant le Tribunal de commerce de Paris en vue de l'obtention de dommages et intérêts et astreintes ; Molotov TV soutient que l'offre de distribution de TF1 Distribution la soumettrait à des obligations déséquilibrées, visant à obtenir un avantage sans contrepartie. Cette offre violerait selon Molotov TV les engagements pris par TF1 dans le cadre de l'autorisation SALTO.

2.1.2.2.3 **PLAINTÉ ET RECLAMATION AUPRÈS DE LA CNIL**

L'ONG Privacy International a saisi la CNIL, le 26 juin 2020, d'une demande d'enquête sur la conformité du site Doctissimo avec le Règlement Général de Protection des Données (RGPD).

En réponse à ces allégations, Doctissimo a adressé un courrier à la CNIL afin de clarifier certains points de la demande d'enquête et d'informer la CNIL de l'état de déploiement du RGPD au sein du site.

La CNIL a diligenté une procédure de vérification des traitements de données à caractère personnel accessibles depuis le site Doctissimo.fr, qui est en cours.

D'autre part, TF1 a reçu le 8 juin 2020 de la CNIL une plainte relative aux modalités de dépôt de cookies sur le service MYTF1 édité par la société e-TF1.

TF1 étudie ces différentes actions et veille au déploiement du RGPD et des lignes directrices de la CNIL comme exposé ci-avant.

2.1.2.2.4 **PLAINTÉ DU GROUPE CANAL PLUS C/TF1, M6 ET FRANCE TÉLÉVISIONS : DÉCISION DE L'AUTORITÉ DE LA CONCURRENCE DU 27 MAI 2019 – APPEL PAR LE GROUPE CANAL PLUS**

Le 9 décembre 2013, les groupes Canal Plus, D8 et D17 avaient saisi l'Autorité de la concurrence de certaines pratiques prétendument mises en œuvre par TF1, M6 et France Télévisions dans le secteur de l'acquisition de droits relatifs aux « œuvres cinématographiques d'expression originale française » dites « de catalogue ». Au terme de

l'instruction, TF1, France Télévisions et M6 avaient reçu de l'Autorité de la concurrence, le 23 février 2018, une notification de griefs, au motif que certaines clauses figurant dans les contrats auraient pour effet cumulatif potentiel de fermer l'accès au marché des films de catalogue.

Par une décision n° 19-D-10 du 27 mai 2019, l'Autorité de la concurrence a rejeté la saisine du groupe Canal Plus et mis fin à cette procédure, considérant notamment, qu'au regard du caractère substituable entre les différentes natures de films et du volume de films disponibles, il n'y avait « aucun effet actuel de verrouillage ».

Le groupe Canal Plus ayant fait appel de cette décision, la Cour d'appel de Paris – dans son arrêt du 8 octobre 2020 – a, à son tour, jugé infondée la plainte du groupe Canal Plus et considéré que ces droits de préemption et de priorité n'avaient pas pour effet de fausser la concurrence sur le marché. Le groupe Canal Plus a toutefois formé un pourvoi en cassation de cet arrêt.

2.1.2.3 **RESPECT DES RÈGLES ÉTHIQUES ET DÉONTOLOGIQUES DANS LES CONTENUS**

Descriptif du risque

Le principal risque sociétal pour TF1 consisterait en un non-respect des engagements publics du Groupe en matière d'éthique et de déontologie des contenus produits et diffusés. De ce point de vue, TF1 est investi d'une responsabilité particulière de par son statut de chaîne leader. Il représente également un risque de *licence-to-operate*⁽¹⁾ si le régulateur venait à juger de non-conformités majeures.

Gestion du risque

Le respect de ses engagements est une préoccupation centrale du Groupe. L'ensemble du dispositif est mis en place pour assurer :

- la conformité des programmes, sous la responsabilité de la Direction de l'Antenne en collaboration avec le Secrétariat général ;
- la responsabilité et l'indépendance de la Direction de l'Information.

2.1.2.3.1 **DIRECTION DE L'INFORMATION**

La Direction de l'Information a la charge du contrôle de l'application des principes éthiques de la profession.

2.1.2.3.2 **CHARTÉ D'ÉTHIQUE PROFESSIONNELLE DES JOURNALISTES ET COMITÉ HONNÊTÉ, INDÉPENDANCE ET PLURALISME DU GROUPE TF1**

En France, les principaux syndicats de journalistes ont adopté la Charte d'Éthique professionnelle des journalistes à consulter sur le site du SNJ, le Syndicat National des Journalistes : <http://www.snj.fr/content/charte-d-ethique-professionnelle-des-journalistes>. La Convention Collective Nationale de Travail des Journalistes (CCNTJ) qui s'applique à la totalité des 37 000 journalistes titulaires de la carte de presse en France comprend également des principes éthiques. Ces principes sont de *facto* adoptés par les journalistes des Rédactions du Groupe, qui sont titulaires de la Carte de Presse.

(1) Fait référence à la Convention entre le CSA et TF1 qui régit les obligations de TF1 en termes notamment de diffusion, obligations déontologiques, types de programmes.

La charte déontologique spécifique aux journalistes du Groupe a été signée le 28 janvier 2019. Elle a fait l'objet d'un envoi à l'ensemble des journalistes du groupe, le 13 février 2019. Chaque nouveau collaborateur journaliste se voit remettre cette charte simultanément à la signature de son contrat de travail.

Compte tenu du confinement, le comité honnêteté indépendance et pluralisme du groupe TF1 s'est réuni les 28 septembre et 23 novembre 2020.

2.1.2.3.3 CONFORMITÉ DES PROGRAMMES D'INFORMATION AUX ENGAGEMENTS ÉTHIQUES ET DÉONTOLOGIQUES

Le périmètre considéré pour l'ensemble des éléments relatifs aux contenus est l'année 2019.

Le régulateur a adressé deux mises en garde à LCI et aucune mise en demeure relative au respect des règles éthiques et déontologiques concernant les contenus d'information du groupe TF1.

Pour rappel, TF1 a diffusé plus de 7 600 heures de programmes (hors écrans publicitaires) dont plus de 1 362 heures de programmes d'information et plus de 10 000 sujets, duplex ou plateaux dans les journaux télévisés et LCI a diffusé pour sa part, sur la période, entre 19 et 20 heures par jour de programmes proposant au public de l'information en continu.

2.1.2.4 ATTEINTES À L'ÉTHIQUE OU À LA CONFORMITÉ

2.1.2.4.1 RISQUES LIÉS AUX COOKIES ET TRACEURS INTERNET

Descriptif du risque

Le projet de règlement européen *e-Privacy*, complémentaire au RGPD (Règlement Général sur la Protection des Données) en ce sens qu'il traite de la protection des données de communication électroniques (métadonnées), proposé par la Commission européenne en janvier 2017 en remplacement de la directive éponyme de 2002, est susceptible de (i) fortement limiter la capacité de TF1 à collecter des données sur ses utilisateurs en toute autonomie au travers des « cookies » et autres traceurs (fichiers enregistrés dans les navigateurs des utilisateurs pour suivre leur navigation) et (ii) renforcer les géants du Web (au premier rang desquels Facebook et Google) dans la mesure où ils ne sont pas dépendants des cookies et traceurs pour collecter des données (puisqu'ils utilisent des *log-in*) et qu'ils contrôlent les navigateurs Internet (là où le règlement *e-Privacy* prévoit actuellement de centraliser le consentement/refus des utilisateurs).

Le projet de règlement européen *e-Privacy* entraîne potentiellement un triple changement de paradigme pour la collecte des cookies :

- passage d'un consentement implicite (bandeau d'information et poursuite de navigation) à un consentement explicite (*opt-in*) pour autoriser l'envoi de cookies aux utilisateurs ;
- configuration par défaut des navigateurs en refus de tous les cookies (*privacy by default*), là où les navigateurs étaient principalement configurés comme acceptant par défaut les cookies ;
- interdiction du *cookie wall* (i.e. interdiction de conditionner l'accès à un service à l'acceptation préalable de cookies, alors qu'il pouvait jusque-là être toléré).

Sans attendre le futur règlement *e-Privacy*, en discussion au niveau européen, et à la suite de l'arrêt du Conseil d'État du 19 juin 2020, ayant partiellement annulé la délibération de la CNIL du 4 juillet 2019 déduisant une interdiction générale du *cookie wall* (à savoir la pratique de bloquer l'accès au service en cas de refus des cookies), la CNIL a

publié le 1^{er} octobre 2020 la version définitive des lignes directrices et de la recommandation sur les cookies et autres traceurs. Les entreprises ont six mois à compter de la date de publication pour s'y conformer (soit jusqu'au 31 mars 2021).

Les principales nouveautés sont de deux ordres. D'une part, la simple poursuite de la navigation sur un site ne peut plus être considérée comme une expression valide du consentement au dépôt/lecture de cookies. D'autre part, l'absence de définition par la CNIL en amont, dans sa nouvelle doctrine, des critères de licéité du *cookies wall* placent les entreprises dans une certaine insécurité juridique quant aux alternatives d'accès aux contenus/services à proposer aux utilisateurs refusant de donner leur consentement aux cookies et autres traceurs.

L'entrée en vigueur de ce règlement européen et l'interprétation que la CNIL pourrait faire de ce règlement pourraient avoir un impact négatif sur les recettes publicitaires associées aux actifs numériques du groupe TF1.

Gestion du risque

Afin de prévenir les risques liés aux cookies et traceurs Internet, TF1 a décidé de :

- poursuivre activement sa participation aux travaux législatifs européens afin de freiner le processus et limiter au maximum son impact économique pour le groupe TF1, ainsi que ceux menés par l'interprofession (GESTE, SRI, SNPTV) et les autorités de contrôle (CNIL, EDPB).

Dans ces actions, TF1 poursuit le double objectif (i) d'obtenir des exemptions au consentement pour les traceurs déposés par les sites médias/presse (balance entre droits fondamentaux : vie privée *versus* pluralité des médias, lutte contre les infos et financement culturel), et (ii) liciter la pratique du *cookie wall* via la mise en place d'une alternative payante sans dépôt de traceurs au profit des utilisateurs.

2.1.2.4.2 RISQUES SUR LA PROTECTION DES DONNÉES PERSONNELLES

Descriptif du risque

Compte tenu de la transformation de ses activités et en particulier le renforcement dans le digital avec la constitution du pôle Unify, le groupe TF1 doit veiller à ne pas enfreindre les dispositions légales en matière de confidentialité des données et de protection de données personnelles de ses internautes, ce qui pourrait porter atteinte à sa réputation et entraîner des sanctions financières.

Gestion du risque

À la suite de l'entrée en application du RGPD le 25 mai 2018, le groupe TF1 a désigné un *Data Protection Officer* (DPO) et s'est doté d'une Politique Générale « RGPD », composée de règles internes et fiches « métiers » que chaque collaborateur du groupe TF1 doit respecter en matière de la protection des données personnelles. Pour une meilleure assimilation, toutes les règles internes ont été converties en tutoriels pour expliquer, de façon vulgarisée, les exigences RGPD à nos collaborateurs.

Depuis mars 2019, le DPO anime le réseau DPO du groupe TF1, première communauté transverse, composé de 54 référents Data opérationnels et juristes de chacune des directions ou filiales du groupe TF1, chargé d'accompagner les changements organisationnels et technologiques, rendus nécessaires par la mise en conformité au RGPD.

Pour répondre au principe d'*accountability*, TF1 et ses filiales ont également mis au point des procédures en matière de gestion des droits des individus, de violation des données personnelles, ainsi que différents référentiels tels que le référentiel en matière de durée de conservation, la *check-list* sécurité, *check-list privacy by design*.

Afin de faciliter l'accès à la documentation obligatoire pour les collaborateurs du groupe TF1, les règles internes, les tutoriels, les fiches « métiers », les procédures et les différents référentiels sont disponibles sur l'Intranet de l'entreprise au sein d'une rubrique dédiée au RGPD.

En outre, il a été identifié le besoin de former les opérationnels et les juristes en termes de mesures de sécurité, en leur expliquant notamment (i) les concepts tels que le chiffrement, la pseudonymisation, l'anonymisation, la gestion des habilitations, la traçabilité etc., et (ii) pourquoi il est important de demander telle mesure de sécurité plutôt qu'une autre lors de la négociation des contrats.

Ont été rédigés et mis à disposition des juristes et des opérationnels des contrats type (*Data Processing Agreement* – DPA), ainsi que des clauses type « fournisseurs », pour faciliter la revue des contrats existants, conclus avec les sous-traitants. Et pour tous les nouveaux sous-traitants, le groupe TF1 a mis en place une *check-list* sous-traitance, expliquant aux collaborateurs les obligations incombant aux sous-traitants telles que prévues dans la RGPD.

Les registres de traitements ont été bâtis pour TF1 et ses filiales et partagés avec les métiers pour vérification. Ce sont désormais les métiers qui ont pris le relais pour la mise à jour des registres avec tout nouveau traitement.

Un outil data *privacy* a été sélectionné et sera très prochainement déployé, car il est important, pour une mise en conformité fluide et efficace, d'industrialiser la mise à jour de nos registres, la gestion des demandes d'exercice des droits reçues par nos services et notre capacité d'apporter la preuve de toutes nos actions de conformité.

La mise en conformité étant une démarche dynamique et continue, les métiers du groupe TF1 poursuivent leurs efforts dans la mise en œuvre des recommandations, afin de réduire durablement les écarts entre nos pratiques et les exigences du RGPD.

Des actions similaires sont menées pour le Groupe Unify :

- Unify a procédé au recrutement et à la nomination d'un DPO, à l'établissement des procédures internes, et à la sélection d'un outil pour la tenue des registres de traitement) ;
- Unify négocie des DPA avec ses partenaires et ses sous-traitants qui procédant à des opérations de traitement à caractère personnel dans le cadre des prestations réalisées pour Unify ;
- Unify finalise la formalisation des mesures de sécurité et le réseau des référents Data sera animé à partir de 2021.

2.1.3 RISQUES ENVIRONNEMENTAUX, SOCIAUX ET DE GOUVERNANCE

RISQUES RSE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES, RETENTION DES TALENTS

Descriptif du risque

La disponibilité, la qualité et l'engagement des collaborateurs de TF1 jouent un rôle essentiel dans la réussite du Groupe. Si l'attractivité du Groupe pour attirer et retenir les personnes disposant des compétences et talents nécessaires devait diminuer, l'atteinte des objectifs de TF1 pourrait en être affectée et cela pourrait avoir un impact négatif sur ses résultats.

La synergie entre les activités exige que les *managers* favorisent la transversalité et l'autonomie des collaborateurs, cette dernière générant l'engagement.

Gestion du risque

La Direction Développement des Talents prend largement en compte les besoins d'attractivité du Groupe et l'employabilité des collaborateurs.

La Direction du Groupe et les filiales suivent avec attention les indicateurs sociaux, les résultats et l'attractivité de l'entreprise TF1 auprès de la population active actuelle et à venir.

En vue d'attirer les talents, des actions de terrain sont menées grâce à un important dispositif de relations écoles reposant sur quatre piliers : les forums physiques et virtuels, les interventions de collaborateurs ambassadeurs en physique ou virtuel auprès de nos partenaires (Programme Ambassadeur Campus), des visites plateaux ainsi que des partenariats écoles comme la Chaire Média et digital de l'ESSEC. La présence du Groupe est renforcée sur les réseaux sociaux à travers une forte dynamique de publication visant à faire découvrir le groupe TF1 (LinkedIn, Jobteaser, Instagram).

Pour développer et retenir les talents, les efforts du Groupe portent également sur une politique de rémunération ciblée et sur des programmes de formation et de développement de carrière notamment avec l'initiation d'un programme à destination des jeunes talents et la poursuite du programme l'entrepreneuriat.

Pour plus d'informations, se référer au chapitre 4.1.3

2.2 DISPOSITIFS DE PRÉVENTION AFFÉRENTS AUX PROCESSUS

Le Comité « Réagir », créé en 2003, poursuit son travail de veille et de prévention des risques majeurs notamment ceux associés aux processus clés de TF1. Il tient également à jour sa cartographie des risques et teste régulièrement des plans de continuité d'activités susceptibles d'être déclenchés à la suite de tout événement exceptionnel provoquant notamment une interruption du signal de diffusion ou une inaccessibilité au bâtiment de TF1.

Ce plan s'appuie sur un site de secours externe et protégé, déployé depuis 2007 et aujourd'hui opérationnel pour les trois processus suivants : la diffusion des programmes, la fabrication des éditions des journaux télévisés et de la météo (TF1 et LCI), et l'élaboration des écrans publicitaires pour la chaîne TF1. Les fonctions vitales de l'entreprise sont intégrées dans le plan de sécurisation au travers d'un processus d'alerte et de reprise d'activité. Au-delà de la sécurisation en temps réel, de nombreux systèmes bénéficient d'un mode de sécurisation à divers degrés, tels que notamment la comptabilité, la trésorerie, la paie, e-TF1 et l'exploitation des systèmes d'information.

Des tests de procédures sont effectués ponctuellement et permettent si nécessaire l'ajustement du dispositif. La continuité de la diffusion et de l'Antenne est opérationnelle 24 heures sur 24 et une simulation d'exploitation est effectuée régulièrement.

Aucun incident Antenne n'a nécessité la mise en œuvre du site de secours en 2020.

En complément, un dispositif de diffusion des programmes « Ultime Secours » pour la chaîne TF1 a été déployé. Il s'appuie sur un site

externe à la société TF1, exploité par une société indépendante du groupe TF1. Ce dispositif permet d'assurer la continuité d'activité de la diffusion des programmes de la chaîne TF1 de la chaîne TF1 dans le cas où le site de diffusion de Boulogne ainsi que le site secours externe ne seraient plus opérationnels.

Opérationnel depuis 2011, « Réagir 1 Vigilance » est un dispositif préventif activé chaque fois que nécessaire et notamment à chaque période à risque accru pour l'entreprise (travaux, maintenance équipements, manifestations, directs, lancement de services, évolutions logicielles, tests de plan de continuité informatique, etc.). Tout en permettant de maintenir un état de vigilance des équipes, il garantit une meilleure réactivité et prise en compte de l'incident avant qu'il ne devienne un accident. En 2020, dix-huit e-mails « Réagir 1 Vigilance » ont été envoyés aux services concernés.

Comme précédemment indiqué pour les risques opérationnels, il est rappelé que TF1 dispose de couvertures d'assurances (notamment Responsabilité civile et Dommages aux biens) susceptibles d'être mises en jeu pour certains risques évoqués ci-dessus.

Par ailleurs, un nouveau manuel de gestion de crise a été élaboré détaillant la méthodologie à suivre ainsi que les membres de la Cellule de *Management* de Crise. Ce manuel indique aussi les rôles et fonctions de chacun des intervenants potentiels dans la Cellule de *Management* de Crise en fonction des difficultés rencontrées.

2.3 PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE

2.3.1 INTRODUCTION

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

2.3.2 ENVIRONNEMENT ET PRINCIPES GÉNÉRAUX DE CONTRÔLE INTERNE

2.3.2.1 ORGANISATION ET MODES OPÉRATOIRES

CONTEXTE

Ce rapport est le résultat d'un recueil d'informations et d'analyses, réalisé en collaboration avec les différents acteurs du contrôle interne au sein de TF1 et de ses filiales, aboutissant à la description factuelle de l'environnement de contrôle et des procédures en place.

L'élaboration de ce document a été coordonnée par le Département du Contrôle Interne. Il a été soumis à un processus de validation impliquant notamment la Direction générale adjointe Finances Achats Groupe (DGAFA) et la Direction des Affaires Juridiques (DAJ) puis communiqué aux Commissaires aux Comptes, et enfin présenté au Comité d'Audit et au Conseil d'Administration pour approbation.

Depuis l'exercice 2007, TF1 a choisi de s'appuyer sur l'intégralité du cadre de contrôle interne publié le 22 janvier 2007 résultant des travaux du Groupe de place établi sous l'égide de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) pour analyser son dispositif de contrôle et présenter le rapport relatif aux procédures de contrôle interne. Une révision du cadre de référence de l'AMF est intervenue en 2010, afin d'intégrer en particulier les évolutions législatives et réglementaires en matière de gestion des risques, ainsi que la recommandation de l'AMF concernant les Comités d'Audit.

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

Le groupe TF1 inscrit sa démarche dans une perspective 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 depuis 2014, Comité de l'Éthique, du Mécénat et de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise), décrits dans le chapitre 3 sur le Gouvernement d'entreprise, respectent ses règles et concourent à l'efficacité du contrôle interne.

Le Conseil d'Administration, sous l'autorité de son Président, détermine les orientations de la société et s'assure, avec l'appui de son Comité d'Audit, de la correcte mise en place des dispositifs de contrôle interne

dans le Groupe. Les principaux engagements font l'objet de processus de validation clairs, les décisions étant prises par la Direction générale sur propositions des Comités concernés. Le Conseil d'Administration en est régulièrement tenu informé. Gilles Pélisson, en qualité de Président directeur général de TF1, assure la responsabilité opérationnelle et fonctionnelle des activités du Groupe pour mettre en œuvre la stratégie arrêtée par le Conseil d'Administration. En particulier, il organise la mise en œuvre des dispositifs de contrôle interne dans le Groupe. Dans sa mission, il s'appuie sur son Comité Exécutif (COMEX) hebdomadaire regroupant les principaux dirigeants du groupe TF1 ainsi que sur le Comité de Direction générale (CODG) réunissant mensuellement les Directeurs de chacune des activités du groupe TF1 et les Directeurs fonctionnels. Ces Comités lui permettent notamment de transmettre les grandes orientations en termes de contrôle interne et de responsabiliser chacun des dirigeants dans la mise en place et le suivi des dispositifs de contrôle interne sur leur périmètre d'activité.

En complément, des délégations de pouvoirs sont mises en place, afin de répondre au double objectif de responsabilisation des opérationnels et de maîtrise des engagements au niveau pertinent. Sur ce deuxième point, l'organisation de l'entreprise assure la séparation des tâches de façon à permettre un contrôle indépendant, en s'efforçant de dissocier celles relevant de la sphère opérationnelle et celles relevant de l'enregistrement comptable des opérations.

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

Ce plan à trois ans est un élément clé de l'environnement de contrôle interne. Il s'inscrit 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 directeur général puis au Conseil d'Administration qui approuve le budget.

DISPOSITIF ET OBJECTIFS DE CONTRÔLE INTERNE

Au-delà du processus d'élaboration du plan à 3 ans, le groupe TF1 veille de façon constante à l'amélioration continue de son dispositif de contrôle interne, en lien étroit avec ses objectifs. Dès 2007, le groupe TF1 s'est inscrit dans une démarche conduite par le groupe Bouygues réunissant ses principaux Métiers dont TF1, dans le but d'élaborer un dispositif de contrôle interne à partir du cadre de référence préconisé par l'AMF. Ces travaux ont permis d'aboutir à l'identification et à la définition de principes simples et évaluables, dont l'énoncé couvre les principales activités de l'entreprise.

Le dispositif s'organise autour de deux axes :

- les principes de contrôle interne comptables et financiers, relatifs au pilotage, à l'organisation et à l'élaboration de l'information comptable et financière ;
- les principes généraux de contrôle interne couvrant tous les grands processus de l'entreprise.

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

Au sein du groupe TF1, le dispositif de contrôle interne fait l'objet de campagnes annuelles d'évaluation sur un périmètre représentatif des enjeux et risques propres à ses différentes activités. Le périmètre annuel adressé est partiel, il évolue tous les ans de façon à couvrir sur 3 ans la majorité des principes du référentiel.

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

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

Les résultats consolidés de ces campagnes font l'objet d'une synthèse globale par thème, filière et entité opérationnelle permettant d'alerter la Direction générale si une insuffisance devait être détectée sur certains processus et d'orienter et prioriser les plans d'actions ; ces résultats sont également présentés régulièrement au Comité d'Audit de TF1, qui en informe le Conseil d'Administration.

Les nouvelles activités sont intégrées aux campagnes d'évaluation, selon un rythme qui tient compte de l'introduction progressive dans ces entités des processus, des outils et des méthodes de maîtrise, de pilotage et de contrôle des activités, communs aux entités du groupe TF1.

En 2020, la campagne d'évaluation a traité les thèmes liés aux programmes de conformité (lutte contre la corruption, pratiques concurrentielles, promotion de l'éthique et embargos) ainsi que les principes concourant à la maîtrise du processus d'assurances.

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 3 ans.

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

Chacun des risques est caractérisé, scénarisé et probabilisé par un porteur ; les potentiels impacts financiers sont évalués afin de permettre une hiérarchisation des risques ; les mesures de réduction des risques sont explicitées. Parmi ces mesures, une distinction est établie entre, d'une part, celles qui permettent de réduire la probabilité de survenance du risque et, d'autre part, celles permettant d'en réduire l'impact.

Les Comités Risques permettent également de suivre l'état d'avancement des moyens mis en œuvre pour réduire les risques et proposer des plans d'action complémentaires le cas échéant.

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

2.3.2.2 ACTIVITES 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 ACTIVITES VITALES DE L'ENTREPRISE

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

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

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

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

Continuité d'activité

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

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

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.

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. 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.

PROCESSUS D'ACQUISITION DE PROGRAMMES ET CONTRÔLE DE LEUR CONFORMITÉ

Les contrats d'achats de droits de diffusion sont souscrits dans le cadre de la sécurisation des grilles de programmes pour les années futures. Le processus d'acquisition fait l'objet d'une procédure d'autorisation

d'investissement dont le rôle de chaque décisionnaire permet de respecter le principe de séparation des tâches :

- la Direction des Acquisitions présente les grandes caractéristiques du projet (prix unitaire, nombre de diffusions, etc.) ;
- la Direction Artistique s'assure de la conformité du programme avec la ligne éditoriale ;
- la Direction de la Programmation s'assure de l'adéquation des droits avec les grilles de programmation des différentes chaînes du Groupe, les objectifs d'audience et les objectifs de maîtrise des stocks des chaînes ;
- la Direction générale adjointe Finances Achats Groupe valide l'inscription de l'acquisition dans le coût de la grille prévisionnelle et le budget d'investissement de l'Unité de Programme, la rentabilité prévisionnelle de l'acquisition, le niveau de stocks, la conformité du coût d'acquisition au prix du marché, ainsi que la présence de clauses de performance.

La 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 Président directeur général du Groupe, ou au Directeur général de la chaîne commanditaire, ou leurs délégataires, 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 du CSA conformément aux conventions que les chaînes ont signées. En conséquence, TF1 a notamment mis en place une Direction de la Conformité des Programmes, qui exerce un contrôle en amont des programmes destinés à être diffusés sur ses antennes. Ce travail, réalisé dans certains cas en collaboration avec la Direction des Affaires Juridiques, permet, en outre, de limiter les différents risques juridiques inhérents à la diffusion de programmes télévisuels.

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

CONTROLE DE LA CONFORMITÉ DE LA PUBLICITÉ

Des équipes dédiées au sein de la régie TF1 Publicité visionnent l'ensemble des *spots* publicitaires destinés à être diffusés sur les chaînes dont elle assure la commercialisation (TF1, TMC, TFX, TF1 Séries Films et LCI). Ces équipes s'assurent également que 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 veille au respect des différentes dispositions réglementaires et législatives liées à la diffusion de messages publicitaires sur les différents supports. Le contrôle de la durée maximale de publicité diffusée quotidiennement et par heure d'horloge est assuré par les équipes de chacun des diffuseurs.

DIRECTION STRATEGIE, DEVELOPPEMENT ET TRANSFORMATION (DSDT)

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

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

Plan de transformation

Le plan de transformation impulsé en 2016 par Gilles Pélisson autour de 2 axes « Préparer l'avenir » et « Nous réinventer » a porté ses fruits. Le Groupe a profondément transformé son modèle sur son cœur de métier TV et s'est fortement redéployé sur sa chaîne de valeur.

Face au renforcement de l'intensité concurrentielle, conjuguée aux effets de la crise économique mondiale liée au Covid-19, le Groupe poursuit sa transformation pour générer des économies additionnelles tout en développant ses revenus publicitaires et non publicitaires. Les nouveaux modes de travail et le développement de synergies seront les sous-jacents à la nécessaire agilité et flexibilité que le Groupe se doit d'amplifier. Cette relance s'articule autour de projets portés par des *managers* opérationnels, sous le pilotage de leur membre respectif du Comité Exécutif en lien avec la direction DSDT.

Plan d'affaires

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

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

Le Plan à 3 ans qui en découle inclut le budget de la première année. Ce budget constitue un engagement de la part des responsables des entités vis-à-vis de la Présidence du groupe TF1 dont le suivi est assuré par la Direction générale adjointe Finance Achats.

Chaque société et/ou entité élabore le plan à 3 ans, avec le soutien actif de la Direction Stratégie qui est garante de la cohérence et de l'homogénéité de la construction du plan d'affaires.

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

Gouvernance

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

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

Pilotage des participations

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

DIRECTION GENERALE 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.

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.

Direction Appui Financier & Achats (DAFA)

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

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

Département de la Communication Financière et des Relations Investisseurs

Le Département de la Communication Financière et des Relations Investisseurs, à l'écoute des actionnaires, des investisseurs et des analystes, s'assure (voir descriptif détaillé au chapitre « Processus de gestion de l'information financière publiée ») que le marché et la communauté financière disposent très régulièrement de la compréhension la plus exacte et la plus complète possible de la stratégie de l'entreprise et de sa réalité économique. Cette exigence est suivie dans le strict respect des règles de fonctionnement des marchés et du principe d'égalité de traitement des investisseurs.

Direction des Achats Groupe (hors achats de droits audiovisuels)

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

Les engagements Achats responsables sont décrits au paragraphe 7.3.7 Démarche Achats Responsables.

Centre de Compétences Outils & Projets

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

Pôle Process et Data

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

Direction Comptabilité Fiscalité Trésorerie et Financement (DCFTF)

La Direction Comptabilité et Fiscalité (DCF) est chargée de la définition et de l'application de la doctrine comptable et de l'élaboration des états financiers individuels et consolidés des sociétés du Groupe.

■ Normes comptables

La DCF assure la veille normative en référentiel IFRS et en normes françaises. Elle garantit la pertinence des méthodes comptables, la coordination et la formation des équipes par l'élaboration et la diffusion des règles, procédures et méthodes comptables associées applicables dans l'ensemble du Groupe.

■ États financiers et déclarations fiscales

Les équipes de la DCF sont organisées en pôles d'activités (Antennes, Newen, Unify) et en domaines de compétences. Elles assurent le traitement comptable des opérations des entités et réalisent tous les travaux d'inventaire comptables nécessaires à l'établissement des comptes des sociétés.

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

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

■ Service Trésorerie et Financements

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

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

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

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

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

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

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

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

- deux actualisations permettant d'ajuster les tendances à fin d'année et de réorienter si nécessaire les plans d'actions ;
- un processus de re-prévision et/ou de simulation régulière 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'actions, constituant ainsi un instrument de mesure de la performance. Ce dispositif est décliné dans la plupart des structures devant permettre de se saisir de tous les vecteurs de performance existants à tous les niveaux de responsabilité opérationnelle ;
- un tableau de bord digitalisé d'analyse des éléments constitutifs de la marge de programmation des antennes TF1 – TMC – TFX – TF1 Séries Films – LCI. Des études et analyses complémentaires des marges par émission, partie de jour, ou tranche horaire sont régulièrement réalisées pour permettre d'orienter des plans d'action.

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

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

Elle veille au respect du Code du Travail et à l'évolution de la politique sociale en relation avec les différentes instances représentatives du personnel et coordonne également la politique de formation professionnelle du Groupe, qui vise à développer les compétences techniques, relationnelles et managériales requises dans l'exercice des responsabilités de chaque collaborateur. Soucieux du développement

des compétences de ses collaborateurs, TF1 est attentif à la mobilité entre les sociétés et Directions du Groupe.

Dans le cadre du cycle de *management*, la Direction générale adjointe des Relations Humaines, avec les Directions opérationnelles et fonctionnelles, planifie les besoins en matière de ressources humaines. Ces besoins sont formalisés et font partie intégrante du processus de planification financière et stratégique à trois ans, arrêtée par la Direction générale. Les tables de remplacement des 160 principaux dirigeants sont mises à jour annuellement. Toute demande de recrutement ou de promotion d'un collaborateur permanent fait l'objet d'une procédure d'approbation formalisée.

La Direction assure également l'organisation et le suivi des délégations de pouvoir au sein du Groupe.

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

SECRETARIAT 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 (CSA, Autorité de la concurrence, Gouvernement, Parlement, Commission européenne), en lien avec la Direction des Relations Institutionnelles et des Affaires Réglementaires,
 - du suivi des lois, règlements et décrets ayant trait au secteur audiovisuel,
 - du suivi du respect des obligations réglementaires (obligations de production, bilan CSA, Autorité de la concurrence, etc.),
 - du suivi des relations avec les organisations interprofessionnelles compétentes dans le secteur audiovisuel (SACD, USPA, etc.) et des grands accords interprofessionnels (diffusion, production),
 - du respect du Code d'Éthique ainsi que de l'application des règles en matière d'éthique, de déontologie et de conformité,
 - des relations avec le Comité Éthique 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 de TF1 SA, société cotée) et du suivi des aspects juridiques des dossiers de développement (acquisitions & cessions de sociétés, restructurations...), et des notifications éventuelles auprès de l'Autorité de la Concurrence, mais également les relations avec l'AMF 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 Groupe afin d'en rendre compte dans les états financiers,

- de la gestion des droits de propriété intellectuelle (droits, marques et noms de domaines), et des mesures de protection à mettre en œuvre, notamment en matière de piratage,
- de la protection des données personnelles et leur libre circulation ; dans le cadre de la mise en œuvre du RGPD (Règlement Général pour la Protection de Données), le Groupe a désigné au sein de la filière juridique une collaboratrice en qualité de DPO (*Data Protection Officer*), ayant vocation à assurer la coordination de la conformité en matière de protection des données à caractère personnel et d'informer et conseiller les divers métiers du Groupe. Ce DPO s'appuiera sur un réseau de « Référents Data » au sein des différents métiers ; il assure également les relations avec la CNIL,
- du risque *management*, assurances et suivi du patrimoine immobilier. La DAJ veille notamment à l'adéquation des conditions de couverture et des niveaux de primes et franchise au risque encouru.

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

Enfin, la DAJ 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 A L'INFORMATION COMPTABLE ET FINANCIERE PUBLIEE

SYSTEMES D'INFORMATION FINANCIERS

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

TF1 exploite ainsi à la fois des systèmes spécifiques développés en interne ainsi que des logiciels du marché. Ces applications financières font l'objet d'analyses, d'une surveillance et d'une exploitation rigoureuses, visant à assurer leur disponibilité, leur intégrité, leur sécurité, et leur conformité aux obligations légales. Dans le cadre de sa Politique de Sécurité de l'Information (PSI), des dispositifs techniques et de formation des collaborateurs contre les agressions extérieures (antivirus ou anti-intrusion) ont été mis en place. À cet égard, la diffusion et la mise à jour régulière de la Charte Eticnet renforcent la responsabilisation des collaborateurs.

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

- contrôle systématique et centralisé :
 - des accès à SAP sur base d'une matrice d'incompatibilité des rôles utilisateurs,

– des circuits de validation des engagements, sur base des règles de contrôle interne ;

- création et gestion centralisée des données de base (fournisseurs, articles) ;
- enregistrement des factures en regard des seuls engagements dûment validés dans le système ; dans le cadre d'un service mutualisé de gestion des factures, renforçant ainsi la séparation des tâches de contrôle des factures reçues, de mises en paiement et de validation des règlements.

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

PROCESSUS DE PRODUCTION, CONSOLIDATION ET VALIDATION DES COMPTES

Enregistrement des opérations

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

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

Clôtures périodiques

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

La DCF 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.

Validation

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

Les comptes consolidés sont revus tous les mois par le Directeur Financier et présentés au Président – Directeur général.

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

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

PROCESSUS DE GESTION DE L'INFORMATION FINANCIÈRE PUBLIÉE

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

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

Le Département Communication Financière & 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 à destination des analystes financiers et investisseurs.

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

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

Chaque thème de communication fait l'objet de la rédaction d'un argumentaire validé par la Direction générale, mis à jour régulièrement et servant de support strict aux relations avec les acteurs du marché.

Afin de garantir l'égalité d'accès à l'information des investisseurs, les différents supports de communication sont disponibles en anglais et empruntent les canaux de diffusion suivants :

- les informations à destination d'un public extérieur sont mises en ligne (ou envoyées par courrier, à la demande) directement au moment de leur publication sur le site Internet : www.groupe-TF1.fr ;

- les informations réglementées sont diffusées en respectant la directive européenne, dite « Transparence » au travers d'un diffuseur professionnel ;
- les réunions d'analystes sont accessibles dans leur intégralité, en direct et en *replay*, sur Internet ou accessibles par téléphone, sans restriction d'accès ;
- les déplacements à l'étranger ou les entretiens avec les acteurs du marché sont généralement menés par 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.

2.3.3 CONCLUSION ET PROSPECTIVE

Au cours de l'année 2020, le groupe TF1 a poursuivi sa démarche de réorganisation des processus afin de gagner en efficacité, en souplesse et en transversalité entre les différentes entités. La campagne de contrôle interne a été menée avec un taux de participation jugé très satisfaisant.

TF1 a également prolongé ses travaux de cartographie des risques en réactualisant, réévaluant et hiérarchisant les risques identifiés les années précédentes, en intégrant les nouveaux risques pouvant peser sur l'atteinte de ses objectifs stratégiques à moyen terme.

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.

COMITE D'AUDIT

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

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

Le Comité d'Audit est également informé de différents éléments relatifs à la perception du Groupe par les marchés financiers. Cette information du Comité est constituée d'une synthèse des attentes des investisseurs envers le Groupe, d'un descriptif de l'évolution du cours de Bourse de l'action TF1, ainsi que des attentes des analystes financiers en termes de chiffre d'affaires et de résultat pour le trimestre en cours ainsi que pour l'exercice annuel en cours (consensus des analystes).

En outre, le Comité d'Audit est informé régulièrement du déploiement du dispositif du contrôle interne, des résultats des campagnes d'évaluation, des risques majeurs identifiés dans le cadre de la cartographie des risques ainsi que du suivi des plans d'actions relatifs à leur maîtrise. Chaque année, le Comité d'Audit du 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.