

TÉLÉVISION FRANÇAISE 1
 Société Anonyme au capital de 42 951 945,80€
 Siège social : 1, Quai du Point du Jour – 92100 BOULOGNE
 326 300 159 RCS NANTERRE

RAPPORT DU PRESIDENT
A L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 12 AVRIL 2005
SUR LES CONDITIONS DE PRÉPARATION ET D'ORGANISATION
DES TRAVAUX DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET
LES PROCEDURES DE CONTROLE INTERNE MISES EN PLACE PAR LA SOCIETE

Mesdames, Messieurs,

En complément du rapport général du Conseil d'Administration, nous vous rendons compte, dans le présent rapport spécial, des conditions de préparation et d'organisation des travaux de notre Conseil d'Administration ainsi que des procédures de contrôle interne mises en place par la société.

Au cours de l'exercice écoulé, les douze Administrateurs ont examiné leurs pratiques en matière de gouvernement d'entreprise et plus particulièrement le mode de fonctionnement de leur Conseil (conditions de préparation et d'organisation de leurs travaux) et ont apprécié l'adéquation de leur organisation à leur mission.

Conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'Administration de TF1 :

- nombre de séances en 2004 :	<ul style="list-style-type: none"> - <u>23 février</u> : arrêté des comptes annuels 2003 et préparation de l'Assemblée Générale – 2 Administrateurs absents, présence de 6 directeurs du groupe, de 3 membres du Comité d'Entreprise et des commissaires aux comptes - <u>8 juin</u> : examen des comptes du 1^{er} trimestre 2004, des axes stratégiques et des métiers du groupe – 1 Administrateur absent, présence de 6 directeurs du groupe et de 3 membres du Comité d'Entreprise et des commissaires aux comptes - <u>7 juillet</u> : autorisation à recueillir du conseil en vue d'une prise de participation dans Socpress – 2 Administrateurs absents, présence de 6 directeurs du groupe, de 4 membres du Comité d'Entreprise - <u>31 août</u> : examen des comptes du 1^{er} semestre 2004 – aucun Administrateur absent, présence de 7 directeurs du groupe, de 3 membres du Comité d'Entreprise et des commissaires aux comptes - <u>30 novembre</u> : examen des comptes du 3^{ème} trimestre, analyse de l'activité et des résultats estimés de l'exercice en cours, plan 2005 - autorisation en vue d'une remise d'offre pour les droits de diffusion TV du football – examen du fonctionnement du Conseil.
- domaine d'action :	<ul style="list-style-type: none"> - <i>orientations et stratégie de la société et du groupe</i> - <i>opérations d'importance significative, investissements importants, opérations de restructurations interne</i> - <i>suivi de leur exécution</i> - <i>information fournie aux actionnaires et au marché financier</i>

- documents et informations :	<ul style="list-style-type: none"> - <i>remis préalablement</i> : chaque Administrateur s'est vu adressé, 8 jours avant la réunion, avec la convocation au Conseil, le procès-verbal de la précédente réunion. - <i>remis en séance</i> : l'ensemble des documents et informations pertinentes nécessaires au débat et à la prise de décision des Administrateurs, dans le respect des contraintes réglementaires et de l'intérêt social et avec identification des risques éventuels.
- comités :	<ul style="list-style-type: none"> - <u>comités des comptes</u> : 4 réunions tenues – examen de ses rapports par les Administrateurs - <u>comité des rémunérations</u> 2 réunions tenues – examen de son rapport par les Administrateurs - <u>comité de sélection</u> 1 réunion tenue – examen de ses rapports par les Administrateurs
- durée des mandats :	- <i>2 années</i>
- jetons de présence	<ul style="list-style-type: none"> - <i>alloués à chaque Administrateur</i> Le montant théorique annuel est de 15 250 €. Les jetons sont attribués à hauteur de 50% au titre de la responsabilité des Administrateurs et à hauteur de 50% en fonction de la présence aux séances du Conseil. - <i>alloués aux membres des comités</i> Comité des comptes : 2 000 € par membre, par trimestre Comité des rémunérations : 1 200 € par membre, par trimestre Comité de sélection : 1 200 € par membre, par trimestre - <i>alloués au Président au titre de son mandat spécifique</i> : 6 000 € par mois
- déclarations des transactions sur les titres de la société :	. Procédure de collecte des informations mise en place - déclaration effectuée par chacun des Administrateurs – déclarations transmises à l'AMF.

Il vous est précisé que le Conseil d'Administration n'a pas apporté de limitation particulière aux pouvoirs du Président Directeur Général.

CONTROLE INTERNE

Cette partie du rapport vise à rendre compte, conformément à la Loi sur la Sécurité Financière, des procédures de contrôle interne mises en place par la Société. Il concerne en premier lieu TF1 SA qui veille à définir, en amont, les principales orientations stratégiques de son Groupe. En outre, TF1 SA coordonne les différentes structures au travers de la recherche de synergies et de l'harmonisation des procédures.

Ce rapport est le résultat d'un recueil d'informations et d'une analyse réalisés en collaboration avec les différents acteurs du contrôle interne dans le groupe TF1, aboutissant à la description factuelle de l'environnement de contrôle et des procédures en place.

Cette démarche s'inscrit dans une perspective dynamique qui permettra à TF1 d'aboutir à terme à une appréciation sur l'adéquation et l'efficacité de son contrôle interne.

1 – OBJECTIFS DU CONTROLE INTERNE

Pour analyser son dispositif de contrôle interne, le groupe TF1 a choisi d'adopter la méthodologie du « COSO » (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), qui constitue un référentiel de bonnes pratiques couramment utilisé par les acteurs majeurs du marché.

Selon ce référentiel, le contrôle interne se définit comme un processus mis en œuvre par le Conseil d'Administration, les Dirigeants et l'ensemble du personnel d'une organisation, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants :

- la fiabilité des informations financières,
- la conformité des pratiques aux lois et réglementations en vigueur,
- la réalisation et l'optimisation des opérations.

L'atteinte de ces objectifs s'appuie sur des procédures destinées à inscrire les actes de gestion, la réalisation des opérations, ainsi que les comportements des personnels dans un cadre défini par les lois et règlements applicables, les organes sociaux, les valeurs, normes et règles internes à l'entreprise.

En outre, ces procédures doivent permettre de veiller à :

- la sauvegarde des actifs de la société,
- la prévention, la détection des fraudes et des erreurs,
- la prévention et la maîtrise des risques résultant de l'activité,
- l'exactitude et l'exhaustivité des enregistrements comptables ainsi que l'établissement en temps voulu d'états financiers fiables.

Comme tout système de contrôle, il ne peut cependant pas fournir une assurance absolue que les risques d'erreur ou de fraude sont totalement maîtrisés ou éliminés.

2 - ENVIRONNEMENT ET CONTROLE

2.1. Environnement général de contrôle

Les principes du gouvernement d'entreprise, l'organisation du Groupe, et la diffusion de ses valeurs et de ses règles constituent l'environnement général du contrôle interne :

- L'organisation et la composition du Conseil d'Administration et des comités spécialisés qui l'assistent (Comité des comptes, Comité des rémunérations, Comité de sélection des administrateurs), décrites dans la partie du rapport relative aux conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'Administration et des Comités, respectent les règles du gouvernement d'entreprise et concourent à l'efficacité du contrôle interne.

- Le plan triennal constitue le cadre des engagements pris par les responsables des différentes entités du Groupe. Dans ce sens, il constitue un élément clé de l'environnement de contrôle interne. 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 oeuvre. Le plan triennal implique également le respect d'un process structurant concourant à l'atteinte de ces objectifs.

Des délégations de pouvoir sont mises en place, en tenant compte des principes directeurs définis par le Groupe, afin d'assurer la maîtrise des engagements pris envers les tiers. Elles répondent au double objectif de responsabilisation des opérationnels et de maîtrise des engagements au niveau pertinent.

Les filiales du groupe sur lesquelles TF1 exerce un contrôle sont supervisées de la même manière que les directions opérationnelles de la société-mère. Elles font en particulier l'objet de délégations de pouvoir et d'un processus de planification et de contrôle budgétaire similaires.

Les directions fonctionnelles de la maison mère (finances, ressources humaines,...) assistent et supervisent les différentes entités du Groupe TF1 dans leurs domaines d'expertise. Par ailleurs, elles diffusent et s'assurent du respect des procédures transversales et participent à la validation des procédures spécifiques aux différents métiers du Groupe.

- Le Groupe TF1 est attentif au respect des valeurs éthiques, diffusées d'une part au travers de son règlement intérieur, de chartes de fonctionnement (charte Eticnet relative au bon usage des ressources informatiques) et d'autre part à l'occasion des séminaires organisés par l'Institut du Management Bouygues auxquels les cadres dirigeants de TF1 participent. Ces séminaires ont pour objectif d'accompagner la réflexion des cadres sur leurs rôles, leurs responsabilités et le respect des principes éthiques dans leur action quotidienne.

2.2. Evaluation des risques

TF1 a mis en place un groupe de travail qui, en collaboration avec un cabinet extérieur, a engagé une démarche d'identification des risques et défini un système décisionnel de gestion de crise. Cette initiative s'inscrit dans un projet plus général de maîtrise des risques conduit par le Comité de Management des Risques Majeurs du Groupe Bouygues, auquel TF1 participe.

En particulier, tout événement exceptionnel qui entraînerait une non-accessibilité aux différents bâtiments du Groupe TF1 aurait un impact majeur sur l'activité. Pour cette raison, le Groupe a renforcé ses procédures tendant à garantir l'efficacité des mesures de prévention, la continuité de service et l'efficacité de la gestion de crise en cas d'incident majeur. Ainsi, un site de secours est opérationnel pour les trois processus suivants : la diffusion des programmes, la fabrication des éditions des journaux télévisés, la fabrication 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 de reprise d'activité, notamment pour les différents services liés à l'antenne, la commercialisation d'espaces publicitaires, la comptabilité, la trésorerie, la paie et l'exploitation des systèmes d'informations. (Cf. parties 2.3.4. « Direction des Technologies et des Moyens Internes » et 3.2.5. « Gestion des risques de l'exploitation »).

2.3. Activités de contrôle

2.3.1. Direction Générale Adjointe Administration Finances (DGAAF)

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

- Direction Centrale Comptabilité et Fiscalité (DCCF)

La DCCF est en charge de la définition de la doctrine comptable ; elle garantit la fiabilité des processus de collecte et de traitement des informations financières ainsi que la permanence des méthodes comptables.

Elle assure, dans le respect des normes et réglementations en vigueur, l'élaboration d'états financiers sociaux et consolidés reflétant sincèrement l'activité des sociétés du Groupe. La DCCF veille à ce que ces informations soient fournies aux destinataires sous une forme et dans des délais leur permettant de les utiliser efficacement.

La DCCF regroupe les services comptables de TF1 SA et le service de consolidation, et assure une supervision fonctionnelle des services comptables des filiales. Elle garantit le contrôle par une coordination et une formation permanente des équipes et par la diffusion des règles, procédures et méthodes applicables dans l'ensemble du Groupe. Par ailleurs, la DCCF organise des formations spécifiques aux nouveaux outils informatiques, aux nouveaux référentiels comptables (normes IFRS récemment), ainsi qu'à l'occasion de la mise en place de toute nouvelle procédure comptable. La DCCF s'assure de la mise en œuvre du principe de séparation des tâches entre les ordonnateurs et les payeurs.

La DCCF conduit par ailleurs, pour l'ensemble du Groupe, une mission d'expertise et de conseil en matière fiscale, et coordonne les interventions des Commissaires aux Comptes et les contrôles fiscaux. Enfin, une cellule dédiée de la DCCF est en charge de l'optimisation des procédures et de l'évolution de l'organisation de la fonction comptable.

- Direction du Contrôle de Gestion

Le contrôle de gestion restitue l'information financière selon une segmentation économique pour permettre à la fois une analyse des performances, une planification de l'activité et des résultats, ainsi que, d'une manière générale, un pilotage de l'entreprise.

Il s'appuie sur une décomposition analytique fine du Groupe, permettant des regroupements pertinents d'unités économiques homogènes : filiales, départements commerciaux, techniques ou fonctionnels, unités de programmes ou pôles selon les cas.

La mise en œuvre du contrôle de gestion se traduit par :

- l'animation du processus budgétaire et la fourniture des outils de reporting et de pilotage adaptés aux différents types d'activités,
- la définition d'objectifs économiques et l'animation du processus de planification,
- la mesure des réalisations en regard des objectifs fixés,
- l'analyse des écarts et le suivi de la mise en place des mesures correctrices qui en découlent,
- le contrôle de l'exactitude des données de base et de la cohérence des restitutions des systèmes d'information financière,
- la coordination des différents acteurs de la filière du contrôle de gestion au sein du Groupe.

Pour chaque entité, l'efficacité du système repose sur la complémentarité entre, d'une part, un unique responsable opérationnel qui élabore et s'engage sur un plan, validé par la Direction Générale, et d'autre part un responsable du contrôle de gestion qui est rattaché hiérarchiquement au responsable opérationnel et qui l'assiste dans toutes les phases de ce processus. Celui-ci contrôle les engagements et le respect du plan, propose les mesures correctrices et s'assure de leur mise en œuvre ; il veille à l'application des procédures et normes du Groupe en liaison fonctionnelle avec les directions centrales.

- Direction de la Trésorerie et du Financement

La gestion des financements, des placements, de la couverture du risque de change et de taux et la sécurité des moyens de paiement de l'ensemble des sociétés du groupe sont placées sous la responsabilité de la Direction de

la Trésorerie et du Financement, à l'exception de certaines filiales (TPS, TCM, ...) qui possèdent leur propre trésorerie et assurent leur propre financement.

Cette organisation centralisée permet :

- de consolider les risques de taux et de change,
- de maintenir un niveau d'expertise à la hauteur de l'évolution et de la complexité de ces problématiques,
- de préserver la confidentialité des procédures de sécurisation des paiements,
- d'attribuer des délégations de pouvoir à un nombre limité de collaborateurs qui sont seuls habilités par la Direction Générale à traiter une liste limitative d'opérations financières pour le compte de l'ensemble des sociétés du Groupe, selon des seuils et des procédures d'autorisation définis.

Dans le cadre de leur mission de conseil et d'expertise, les personnels de la Direction de la Trésorerie et du Financement participent régulièrement aux travaux de l'Association Française des Trésoriers d'Entreprise afin de se tenir à jour des meilleures pratiques en matière de sécurité financière.

2.3.2. Direction des Relations Humaines

La Direction des Relations Humaines 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.

La Direction des Relations Humaines veille au respect du Code du Travail, et à l'évolution de la politique sociale en relation avec les différentes instances représentatives du personnel.

La stratégie de recrutement, de formation et de rémunération du Groupe TF1 découle des plans triennaux arrêtés par la Direction Générale, après concertation avec les différentes structures opérationnelles et fonctionnelles du Groupe.

Toute demande de recrutement d'un collaborateur permanent fait l'objet d'une procédure d'approbation formalisée.

En outre, la Direction des relations Humaines s'est engagée depuis plusieurs années dans une démarche visant à éviter tout recours abusif au travail en intermittence. Un comité regroupant la Direction des Affaires sociales et les responsables ressources humaines des structures concernées assure un suivi du recours à l'intermittence dans le Groupe.

2.3.3. Secrétariat Général et Direction des Affaires Juridiques

Le Secrétariat Général Groupe anime et coordonne trois principales fonctions organisées comme suit :

- la Direction des Affaires Juridiques (DAJ), est en charge de la définition et du contrôle de l'application de la politique contractuelle, ainsi que du suivi des différents aspects liés au droit des sociétés au niveau du Groupe,
- le Service des Relations institutionnelles coordonne les relations avec les autorités française et européenne, veille au respect des obligations réglementaires de TF1, et assure une veille juridique,
- le Service Assurances et Contentieux, centralise les dossiers liés aux procédures judiciaires, à l'immobilier et aux assurances.

Le Secrétariat Général assume également la coordination et l'animation de l'ensemble de la filière juridique, les juristes étant soit rattachés à la structure centrale, soit détachés dans différentes entités métiers du Groupe.

En terme de procédures, 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.

A cet effet, un intranet juridique sécurisé est en cours de déploiement afin de répondre aux exigences et spécificités, de plus en plus nombreuses, des contrats utilisés au sein du Groupe. Cet outil offrira aux juristes de TF1 la possibilité de consulter les modèles de contrats « types », la base informatique des conventions signées, ainsi qu'une documentation juridique externe ou élaborée en interne sur des sujets spécifiques.

Le Service Assurances et Contentieux s'emploie à optimiser et à pérenniser les contrats d'assurance souscrits par TF1 et ses filiales pour se garantir contre les sinistres éventuels en partenariat avec des courtiers intervenants auprès de compagnies de tout premier ordre. Le Groupe veille à l'adéquation des conditions de couverture et des niveaux de prime et franchise au risque encouru.

Les mesures d'identification et de prévention des risques, développées par le groupe et ses filiales au travers d'une cellule dédiée ¹ visent d'une part la maîtrise accrue des risques de survenue de ces sinistres mais également l'optimisation des contrats et des relations avec les assureurs concernant le montant des primes et les conditions de garantie.

Le suivi des contentieux et risques juridiques est réalisé par les différentes entités du Secrétariat Général en liaison avec la Direction Générale Adjointe Administration Finances, afin d'en rendre compte dans les états financiers.

Enfin, le Secrétariat Général veille à l'application d'une politique cohérente en matière de délégations de pouvoir.

2.3.4 Direction des Technologies et des Moyens Internes

La Direction des Technologies et des Moyens Internes (DTMI) de TF1 est en charge de la fabrication des émissions dont la production lui est confiée, de la conception, la mise en place et la maintenance des systèmes informatiques et techniques, ainsi que de la gestion du parc immobilier, de la logistique et des services généraux.

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

Par ailleurs, elle assure le pilotage du Comité des Risques Majeurs de TF1 dont l'objectif est la poursuite de la démarche d'analyse et de gestion opérationnelle des risques. En outre la DTMI veille au suivi des technologies et services émergents, et fait bénéficier TF1 de son expertise en mutualisant les achats techniques, informatiques, travaux et logistiques.

2.4. Information et Communication

La Direction des Technologies et des Moyens Internes de TF1 SA définit, avec les directions opérationnelles et fonctionnelles concernées, les systèmes d'information nécessaires à la production des informations et à la gestion sécurisée et efficace des opérations.

Les systèmes d'information financiers majeurs sont déployés dans l'ensemble du Groupe, notamment les outils de comptabilité, de gestion et de consolidation. Des applications métiers sont déployées lorsque nécessaire dans certaines entités du Groupe.

En relation étroite avec la Direction Générale Adjointe Administration Finances (DGAAF), la Direction des Technologies et des Moyens Internes, assure :

- une mission d'assistance et de formation auprès des utilisateurs,
- un contrôle de l'homogénéité du traitement de l'information : supervision et paramétrage des outils communs

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

La stratégie de développement et le pilotage des systèmes d'informations s'effectuent au travers de comités de projets et du Comité Progiciel, réunissant les principales directions fonctionnelles de TF1.

¹ Cf Paragraphe 2.2 « Evaluation des risques »

Afin d'assurer, auprès des collaborateurs, la diffusion d'informations concernant le Groupe et ses évolutions, le Service de Communication Interne rattachée à la Direction des Relations Humaines met à leur disposition un magazine d'information quadrimestriel, ainsi qu'un site Intranet.

Ce dernier vecteur de communication permet aussi de rappeler les règles de sécurité, les possibilités de formation et les opportunités de mobilité.

Par ailleurs, l'organisation de conventions permet de faire partager aux collaborateurs les évolutions, les enjeux et la stratégie du Groupe.

2.5. Pilotage du contrôle interne

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

2.5.1. *Audit Interne*

Le Groupe TF1 dispose désormais de son propre Service d'audit Interne reprenant les missions antérieurement assurées par l'audit central du groupe Bouygues.

Il conduit des missions auprès des différentes entités du Groupe dans des domaines variés (financier, opérationnel, organisationnel) selon un plan annuel validé par la Direction Générale et le Comité des Comptes. La réalisation des missions s'effectue selon une méthodologie rigoureuse, donnant lieu à un rapport comportant des recommandations, lesquelles font lorsque nécessaire l'objet d'un plan d'actions et d'un suivi.

L'audit interne constitue ainsi un outil d'analyse, de contrôle et d'information permettant l'identification, la maîtrise et l'amélioration du contrôle des risques. L'existence de l'audit interne, dont la responsabilité est confiée à un service rapportant au Comité des Comptes, constitue une étape importante de la mise en œuvre d'une « corporate governance ».

L'audit central de Bouygues SA continue d'assurer les missions portant sur la fiabilité, la sécurité et l'exploitation des systèmes d'information.

2.5.2. *Comité des comptes*

Créé en 2003, le Comité des comptes est composé d'au moins deux administrateurs, sans qu'aucun administrateur mandataire social ou salarié de TF1 ne puisse en être membre.

Il examine, en présence des commissaires aux comptes et avant présentation au conseil d'administration, les comptes trimestriels, semestriels et annuels. A 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.

En outre, il prend connaissance des conclusions des missions de l'audit interne et valide son plan de charge annuel.

3 - DESCRIPTION DES PROCEDURES DE CONTROLE INTERNE

3.1. Procédures d'élaboration, de contrôle et de communication de l'information financière

3.1.1. *Contrôle de gestion*

TF1 et les filiales sur lesquelles elle exerce un contrôle exclusif font l'objet d'un processus de planification et de contrôle budgétaire similaire. Dans le cas des filiales minoritaires, ce processus est adapté au cas par cas tout en respectant les principes du Groupe.

- Processus de planification

Le processus de planification du Groupe TF1 constitue un engagement fort de la part des responsables des entités vis à vis de la Direction du Groupe.

Un plan à horizon 3 ans intègre des axes de développement et des prévisions financières selon un cadre commun qui comprend un compte de résultat et un bilan simplifiés. Il est complété d'un tableau de financement, de ratios et d'indicateurs de rentabilité et d'exploitation.

Le budget annuel découlant du plan triennal est mensualisé afin de permettre la réalisation des contrôles budgétaires mensuels. Il constitue le référentiel de contrôle budgétaire pour l'année à venir. Le processus de plan triennal est décentralisé au niveau le plus fin. Son organisation et son animation sont assurées par la Direction du Contrôle de Gestion Groupe.

Le plan triennal et le budget annuel font l'objet d'une actualisation deux fois par an, afin d'une part d'affiner les tendances à fin d'année et d'autre part de réestimer les projections à trois ans.

Les plans des différentes entités sont consolidés par la Direction du Contrôle de Gestion de TF1 SA. Ils sont validés par la Direction Générale Adjointe Administration Finance, et la consolidation fait par la suite l'objet d'une présentation et d'une validation par la Direction Générale. Une synthèse de ces plans est ensuite présentée à la Direction du Groupe Bouygues.

Au cours du quatrième trimestre de l'année, un document synthétisant le plan du Groupe est soumis à la validation du Conseil d'Administration.

- Contrôle budgétaire et tableau de bord

Chaque structure établit mensuellement son tableau de bord et analyse notamment les écarts entre les données réalisées et les objectifs préalablement fixés lors du budget annuel afin d'évaluer leurs éventuels impacts futurs.

Les tableaux de bord de chaque structure et entité font l'objet d'une présentation à la Direction du Contrôle de Gestion lors de réunions mensuelles, selon un calendrier prédéfini au début de chaque année.

Après contrôle et validation, la Direction du Contrôle de Gestion établit un Tableau de Bord consolidé, présenté et commenté (vers le 15 du mois suivant) à la Direction Générale de TF1.

Une synthèse de ce document est ensuite transmise à la Direction Générale du Groupe Bouygues.

- Outil de contrôle de gestion

TF1 SA a développé et déployé au niveau du Groupe son propre outil de gestion, interfacé avec le logiciel de comptabilité.

Cet outil repose sur le principe d'un enregistrement unique des opérations nécessaires à l'information financière. Des processus automatisés de traitement permettent les restitutions adaptées aux besoins du contrôle de gestion, de la comptabilité et de la trésorerie.

Les principales fonctionnalités de l'outil sont :

- la saisie et la validation des engagements,
- le suivi et le contrôle de la réalisation des prestations,
- l'enregistrement des factures en regard de l'engagement, et la validation des paiements.

Chaque mois un traitement d'arrêté automatique permet d'établir le compte de résultat qui sera mis en regard du Plan avancé et permettra d'éditer le contrôle budgétaire, base de l'analyse.

Chaque trimestre ce même traitement automatisé permettra au service Comptabilité de valider puis de générer automatiquement dans le logiciel comptable, les écritures d'inventaire garantissant ainsi la convergence entre les résultats issus des traitements gestion et comptable.

Cet outil de gestion est complété et/ou alimenté par plusieurs progiciels Groupe : progiciel de traitement et refacturation intra-groupe, progiciel d'achat et de gestion des droits de diffusion, ce dernier permettant en particulier de déterminer les engagements hors bilan.

Les applications développées en réponse aux besoins métiers sont en général interfacées avec l'outil gestion Groupe.

3.1.2. Clôture et consolidation comptable

- Procédure d'arrêté trimestriel des comptes sociaux

Dans le cadre de la procédure d'arrêté des comptes sociaux, les écritures d'inventaire font l'objet d'une analyse et d'une validation commune entre les services de comptabilité et de contrôle de gestion.

La constatation des provisions fait suite à une analyse des risques réalisée en concertation avec la Direction des Affaires Juridiques, la Direction des Ressources Humaines et le cas échéant les directions opérationnelles et/ou fonctionnelles concernées.

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

- Procédure de consolidation

Les comptes consolidés du groupe TF1 sont établis en conformité avec les principes comptables généralement admis en France.

La Direction Centrale Comptabilité et Fiscalité assure la consolidation de l'ensemble des sociétés du groupe TF1 lors de chaque arrêté trimestriel, sans palier de consolidation intermédiaire. Une réunion avec les commissaires aux comptes permet de valider préalablement les grandes options comptables retenues.

Les comptes provisoires sont soumis aux Commissaires aux Comptes afin de recueillir leurs remarques éventuelles puis présentés au Comité des Comptes, avant d'être finalement arrêtés par le Conseil d'Administration.

- Outils utilisés pour la comptabilité et la consolidation

Le groupe TF1 utilise dans son ensemble un logiciel comptable propre qui traite la comptabilité générale et la comptabilité analytique. Cet outil garantit le respect des principes de sécurité financière, par le biais de la stricte définition des profils d'habilitation et des droits d'accès.

L'outil de consolidation déployé dans l'ensemble des sociétés du groupe TF1 est un logiciel utilisé par un grand nombre de sociétés cotées. Il constitue un outil structurant mettant en œuvre des principes et règles comptables.

L'utilisation de ce logiciel de consolidation permet d'exercer une analyse et un contrôle rigoureux sur l'élaboration des comptes qui est ainsi régie par des procédures normées.

La Direction Centrale Comptabilité et Fiscalité assure par ailleurs une mission de coordination en diffusant régulièrement auprès des filiales les règles et méthodes applicables, au travers de l'organisation de séminaires et de formations aux nouvelles normes comptables notamment. Ceci concourt à maintenir la cohérence du système d'élaboration des comptes consolidés.

- Audit légal des comptes

Au 31 décembre de chaque année, les comptes de TF1 et de l'ensemble de ses filiales font l'objet d'un audit par les commissaires aux comptes.

Chaque trimestre, les comptes consolidés et les comptes des principales filiales font l'objet d'un examen limité.

- Mise en place des normes IAS / IFRS

Préalablement au déploiement des nouvelles normes, une étude a été menée afin d'évaluer les impacts du changement sur les options comptables, les règles de gestion et les systèmes d'information, dans les différents métiers du Groupe et en tenant compte de leur spécificité. Les options comptables ainsi que leurs modalités de mise en œuvre retenues ont fait l'objet de concertations avec le Groupe Bouygues et les commissaires aux comptes.

A partir du 1^{er} janvier 2005, le groupe TF1 utilisera les normes IFRS comme norme majeure de comptabilisation, et pratiquera des reclassements et ajustements afin d'obtenir des comptes sociaux en normes locales conformément aux exigences de la réglementation fiscale française.

Au cours de la période de transition que constitue l'exercice 2004, le référentiel comptable français reste en vigueur ; néanmoins les comptes de l'exercice 2004 seront également établis selon les nouvelles normes IFRS, afin de disposer d'un exercice de référence lors des arrêtés de comptes de l'année 2005.

Les principales incidences des normes IFRS sur le bilan d'ouverture au 1^{er} janvier 2004 ont d'ores et déjà fait l'objet d'une information à l'occasion de l'arrêté des comptes du premier semestre 2004. Le groupe TF1 communiquera, à l'occasion de l'arrêté des comptes du 1^{er} trimestre 2005, l'ensemble des arrêtés des comptes de l'exercice 2004 en normes IFRS .

3.1.3. Communication financière

Outre le Président, seules les personnes dûment mandatées par ce dernier sont habilitées à communiquer des informations à caractère financier au marché. Il s'agit en particulier du Directeur Général Adjoint Administration et Finances et des collaborateurs du Département Communication Financière et Relations Investisseurs.

Ce département élabore à destination du Conseil d'Administration les synthèses d'activité de TF1 et de ses filiales. Il diffuse et communique les informations financières concernant le groupe TF1 et sa stratégie, notamment au travers des :

- Rapports de gestion des conseils d'administration,
- Documents de référence, rapports trimestriels et semestriels,
- Communiqués de presse financiers,
- Présentations pour les analystes financiers et investisseurs.

Ces documents sont élaborés à partir d'information financière en provenance des filiales et départements du groupe, et font l'objet d'une validation par les responsables financiers des entités, le Directeur des Relations Humaines, le Directeur Juridique, puis la Direction Générale Adjointe Administration Finances.

Le document de référence du Groupe est déposé, après vérification par les commissaires aux comptes des informations portant sur la situation financière et les comptes, auprès de l'Autorité des Marchés Financiers conformément au règlement général. 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 investisseurs et brokers.

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

- les informations à destination d'un public extérieur sont mises en ligne directement au moment de leur publication sur le site Internet : www.tf1finance.fr. Toute personne souhaitant recevoir ces informations par courrier peut en faire la demande au service de communication financière qui les lui enverra gratuitement,
- tous les communiqués de presse sont diffusés dans un quotidien économique national, un hebdomadaire national, ainsi que sur un site Internet financier grand-public et sur ceux de l'AMF et d'Euronext,
- les réunions d'analystes et Assemblées Générales sont retransmises dans leur intégralité et en direct sur Internet ou accessibles par téléphone, sans restriction d'accès. Un enregistrement de ces réunions est mis en ligne sur le site Internet du groupe,
- Les déplacements à l'étranger ou les entretiens sont toujours menés par deux personnes du groupe TF1 afin de garantir l'exactitude des informations délivrées et leur stricte égalité d'accès. Les documents présentés à ces occasions sont publiés immédiatement sur le site Internet www.tf1finance.fr.

3.2. Sécurisation des actifs et optimisation des flux financiers

Afin de préserver les actifs de l'entreprise et d'optimiser ses flux financiers, la société a mis en place des procédures applicables dans différents domaines : achats, engagements de dépenses, paiements, gestion de la trésorerie, risque client, et risques d'exploitation.

3.2.1. Processus achats

De manière générale, le Groupe a initié une démarche de normalisation des contrats d'achat visant particulièrement à s'assurer de la souscription d'assurances par les fournisseurs, de la garantie de continuité du service, ainsi qu'à sécuriser les approvisionnements et les conditions financières.

Les contrats d'achat de droits de diffusion constituent une part significative des engagements de TF1, et présentent souvent une certaine complexité sur le plan économique et juridique. Ces projets d'investissements sont initiés sur la base de la politique éditoriale de la chaîne et font l'objet d'une procédure d'approbation et d'autorisation d'investissement propre à chaque type de programme. Les contrats relatifs à ces investissements suivent un circuit de validation qui fait intervenir l'Unité de Programmes ordonnatrice et/ou la Direction de l'Antenne (opérationnels et gestionnaires), le Secrétariat Général, la Direction Générale Adjointe Administration et Finances et éventuellement la Direction Générale, en fonction du montant de l'engagement et de la nature du contrat. Dès que possible, des accords cadres sont conclus afin de maîtriser les coûts d'achat de certains programmes et de sécuriser les approvisionnements.

Par ailleurs, la Direction des Technologies et des Moyens Internes (DTMI) de TF1, a notamment pour objectif d'optimiser les achats de matériels et les contrats de services techniques et de services généraux. En conséquence, la DTMI centralise les achats de matériels informatiques et les contrats de services et de maintenance. Les grands contrats techniques ponctuels ou pluriannuels respectent une procédure de validation faisant intervenir les responsables opérationnels et fonctionnels concernés.

3.2.2. Maîtrise des engagements et des paiements

Le logiciel de gestion garantit la maîtrise des engagements de dépense et des paiements, grâce :

- au circuit d'approbation des engagements, prédéfini dans le logiciel et constitué des personnes habilitées à initier des commandes,
- au circuit de validation électronique pour les factures saisies et numérisées en regard desdits engagements.

Tous les engagements significatifs donnés et reçus par l'entreprise à la date de clôture de l'exercice mais n'ayant pas donné lieu à un paiement ou à un règlement font l'objet d'un enregistrement dans les engagements hors bilan.

Un logiciel spécifique pour le suivi financier des droits de diffusion permet à la fois la gestion des stocks de programmes, des acomptes versés, et des engagements hors bilan.

Tous les types de moyens de paiement du groupe font l'objet d'une procédure de sécurisation, contractualisée quasiment dans tous les cas auprès des banques. Ces procédures de sécurisation sont doublées d'un rapprochement bancaire-comptable quotidien formalisé mensuellement.

L'ensemble des moyens de paiement fait l'objet d'une double signature avec une mise à jour annuelle des pouvoirs sur tous les comptes bancaires.

3.2.3. *Maîtrise de la gestion de trésorerie*

TF1 utilise depuis 2003 un progiciel de gestion de trésorerie qui assure les fonctions suivantes :

- gestion quotidienne des comptes en date de valeur,
- suivi des transactions financières (placement des liquidités, financement des découverts),
- gestion des risques financiers (taux et change) et des opérations de couverture associées.

- Gestion du risque de liquidité

La Direction de la Trésorerie et du Financement est chargée de veiller à ce que le Groupe dispose de sources de financement pérennes et en quantité suffisante :

- par une analyse et une réactualisation mensuelles des prévisions de trésorerie de l'ensemble des sociétés du Groupe ; ces analyses sont synthétisées dans un tableau de bord présenté mensuellement à la Direction Générale du Groupe,
- par la négociation et le maintien permanent d'un encours de lignes de financement de sécurité confortable et d'une maturité moyenne de 5 ans.

La position de trésorerie nette consolidée du Groupe, détaillée par société, fait l'objet d'un reporting quotidien à la Direction Générale.

- Placement de la trésorerie excédentaire

La trésorerie du Groupe est placée selon les règles d'une gestion de « bon père de famille », privilégiant la sécurité au rendement, sans aucun risque de perte en capital. Cet objectif implique une sélection rigoureuse des supports de placement, une surveillance étroite des risques de contrepartie et de marché (analyse régulière des portefeuilles détaillés des SICAV, diversification maximale des supports de placement utilisés, demandes de garantie en capital auprès des banques, suivi quotidien du rendement par rapport au benchmark de marché, etc.)

- Couverture des risques de change et de taux d'intérêt

Les fluctuations des taux d'intérêt et des taux de change des devises ont un impact direct sur les opérations de quelques sociétés du Groupe : essentiellement TF1 SA, Eurosport, TF1 International, TPS.

Le rôle de la Direction de la Trésorerie et du Financement est de limiter cet impact, au mieux des anticipations de marché et des contraintes budgétaires fixées par chaque société.

Lors de l'élaboration du plan, la Direction Générale Adjointe Administration et Finances détermine des taux «budget» pour l'année à venir, qui seront les objectifs à atteindre dans le cadre des couvertures de change et de taux d'intérêt.

La Direction de la Trésorerie et du Financement définit, au moins une fois par mois, la stratégie de couverture en termes de calendrier, montant, produits utilisés et niveaux d'intervention, validée par la Direction Générale Adjointe Administration et Finances.

Elle collecte en temps réel (avec remise à jour complète mensuelle) les engagements en devises des différentes entités, les consolide et définit l'exposition du Groupe au risque de change, puis applique la stratégie validée pour couvrir les positions.

L'utilisation des instruments dérivés est strictement réservée à des fins de couverture et ne répond jamais à un objectif spéculatif.

L'exécution des opérations liées aux produits dérivés est sécurisée grâce à l'habilitation d'un nombre limité de personnes à traiter avec les banques, une mise en concurrence systématique et une sélection rigoureuse des contreparties bancaires, une confirmation immédiate des opérations traitées portant double signature, et une comptabilisation des opérations par un back office comptable indépendant, rattaché à la Direction Comptable du Groupe.

3.2.4. Procédures de contrôle du risque client

Bien que ces études soient en général réalisées par les entités métiers, l'expertise de la Direction Trésorerie et Financement peut être sollicitée lors d'enquêtes de solvabilité concernant de nouveaux clients.

La gestion des impayés et le processus de relance sont du ressort de chaque Société ou Direction. En cas d'exposition spécifique, le Groupe se prémunit contre le risque d'impayé par la souscription d'une assurance complémentaire auprès de sociétés d'assurance crédit (par exemple chez TF1 Vidéo ...).

3.2.5. Gestion des risques de l'exploitation

- **Sécurisation de l'antenne**

Une cellule de crise a été mise en place afin d'assurer la veille et la prévention des risques éventuels et de permettre une reprise d'activité rapide en cas de risques avérés et la sécurisation des processus-clés mentionnés dans la partie 2.2 « Evaluation des risques » fait l'objet de tests réguliers. Par ailleurs, afin de respecter la réglementation en vigueur et la ligne éditoriale de la chaîne, le Service de Conformité vérifie l'ensemble des programmes destinés à être diffusés.

- **Sécurité des systèmes d'information**

Le groupe TF1 a engagé en 2003 une démarche qui s'est notamment traduite par des séminaires rassemblant les principaux cadres techniques, juridiques et ressources humaines du groupe afin de les sensibiliser à la sécurité des informations et des systèmes qu'ils sont amenés à utiliser. Ces démarches de sensibilisation, amenées à se multiplier dans l'avenir, prolongent les actions de communication sur ce sujet (charte « Eticnet ») et les différents garde-fous techniques mis en place contre les agressions extérieures (plan d'urgence anti-virus notamment).

3.3. Procédures mises en place par TF1 Publicité

TF1 a confié la commercialisation de son espace publicitaire à sa filiale TF1 Publicité (SAS), dont l'activité est intrinsèquement liée à l'antenne de TF1.

TF1 Publicité applique les normes du Groupe mais a mis en place des procédures complémentaires en raison de sa spécificité métier, dont les principales couvrent les champs suivants :

- **Définition du cadre de la vente :** les règles de commercialisation des espaces publicitaires sont définies dans des Conditions Générales de Vente soumises à des conseils juridiques externes afin de veiller au respect des lois et règlements en vigueur, et validées par la Présidence de TF1 Publicité. Elles font l'objet d'une révision annuelle, lors de l'élaboration des conditions commerciales.

- Planification et reporting : les objectifs de recettes publicitaires, établis par la Direction générale de TF1 Publicité en concertation avec les entreprises du Groupe qui lui ont confié leur espace en régie, sont présentés au Président de TF1 lors de l'élaboration du budget annuel et du plan triennal. Un reporting quotidien, transmis par la Direction Générale de TF1 Publicité au Président de TF1, détermine au plus juste une prévision de chiffre d'affaires et analyse les écarts avec l'objectif. Des mesures correctrices nécessaires au redressement de toute dérive significative sont immédiatement adoptées et mises en œuvre.
- Chaîne de génération des recettes : la chaîne de génération des recettes publicitaires est gérée par un outil informatique spécifique développé pour la régie publicitaire de TF1. Toutes les étapes de la vente d'un espace publicitaire jusqu'à sa facturation s'effectuent via ce logiciel, évitant les ressaisies et les risques d'erreur. Son accès est sécurisé et limité à une liste de personnes habilitées.

Le chiffre d'affaires publicitaire généré par l'outil informatique fait l'objet de multiples contrôles dont principalement la cohérence entre le temps total de publicité diffusé et le temps de publicité facturé, et la correcte application des conditions commerciales et des conventions.

- Contrôle du risque client : le suivi des encaissements du chiffre d'affaires publicitaire est primordial, et fait donc l'objet d'une procédure stricte et systématique. Par ailleurs, TF1 Publicité effectue des enquêtes financières et peut imposer des conditions de règlements spécifiques en fonction des critères de solvabilité de l'annonceur.
- Respect des obligations légales : TF1 Publicité s'assure du respect des différentes dispositions réglementaires et législatives liées à la diffusion de messages publicitaires sur de multiples supports. Ce contrôle porte notamment :
 - sur la conformité des films publicitaires à la réglementation et à la ligne éditoriale du support,
 - sur la durée maximale des espaces publicitaires diffusés quotidiennement et par heure glissante,
 - sur le respect des règles de facturation (loi dite Sapin N°93-122 du 29 janvier 1993).

4 – CONCLUSION : PLAN D'AMELIORATION CONTINUE

En vue de compléter et renforcer les dispositifs de contrôle interne en place, TF1 a d'ores et déjà engagé plusieurs projets au sein de sa structure principale et de ses filiales.

Parmi ces projets, le Groupe s'est engagé dans une démarche dont la finalité est l'implantation d'un nouvel outil structurant de production d'informations économiques et financières, visant à fédérer, homogénéiser et pérenniser l'ensemble des reportings du Groupe.

D'une manière générale, l'amélioration continue des processus, des normes et des systèmes d'informations demeure l'un des objectifs prioritaires du Groupe, et répond à une triple préoccupation à la fois d'efficacité, de maîtrise et de contrôle des opérations.

Cette démarche concourt à une vision dynamique du contrôle interne au sein du Groupe TF1, s'appuyant sur les compétences et l'implication de l'ensemble de ses collaborateurs.

Fait, le 15 février 2005

Patrick LE LAY
Président Directeur Général