

TÉLÉVISION FRANÇAISE 1
Société Anonyme au capital de 43.030.829,80€
Siège social : 1, Quai du Point du Jour – 92100 BOULOGNE
326 300 159 RCS NANTERRE

RAPPORT DU PRESIDENT
A L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 20 AVRIL 2004
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.

Les Administrateurs ont pris les dispositions suivantes, au cours de l'année 2003 :

- ✓ adoption du texte du règlement intérieur du Conseil d'Administration qui impose notamment aux Administrateurs de nouvelles obligations ainsi qu'un certain nombre de règles déontologiques (détention d'actions de fonction mises au nominatif, déclaration de leurs opérations sur les titres TF1, assiduité aux réunions du Conseil, présence à la réunion de l'Assemblée Générale, information de situation de conflit d'intérêt...).
- ✓ création d'un comité des comptes et d'un comité de sélection des administrateurs

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

- séances tenues en 2003 :	<ul style="list-style-type: none">- <i>14 février</i> : autorisation donnée par le Conseil dans le cadre d'un accord entre TPS et Warner – 5 Administrateurs absents, présence de 2 directeurs du groupe et de 2 membres du Comité d'Entreprise- <i>24 février</i> : arrêté des comptes annuels et préparation de l'Assemblée Générale – 1 Administrateur absent, présence de 6 directeurs du groupe, de 3 membres du Comité d'Entreprise et des commissaires aux comptes- <i>23 avril</i> : élection du Président – 2 Administrateurs absents, présence de 4 directeurs du groupe et de 2 membres du Comité d'Entreprise- <i>16 juin</i> : examen des comptes du 1^{er} trimestre – 1 Administrateur absent, présence de 5 directeurs du groupe, de 3 membres du Comité d'Entreprise et des commissaires aux comptes- <i>8 septembre</i> : examen des comptes du 1^{er} semestre – aucun Administrateur absent, présence de 6 directeurs du groupe, de 4 membres du Comité d'Entreprise et des commissaires aux comptes- <i>2 décembre</i> : examen des comptes du 3^{ème} trimestre – analyse de l'activité et des résultats estimés de l'exercice en cours et de l'année suivante – 3 Administrateurs absents, présence de 6 directeurs du groupe, de 4 membres du Comité d'Entreprise et des commissaires aux comptes
----------------------------	--

- domaine d'action :	<ul style="list-style-type: none"> - orientations et stratégie de la société et du groupe - opérations d'importance significative, investissements importants, opérations de restructuration interne - suivi de leur exécution - information fournie aux actionnaires et au marché financier
- documents et informations :	<ul style="list-style-type: none"> - remis préalablement : chaque Administrateur s'est vu adressé, 8 jours avant la réunion, avec la convocation au Conseil, le procès-verbal de la précédente réunion. - remis en séance : 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"> - comités des comptes : 3 réunions tenues – examen de ses rapports par les Administrateurs - comité des rémunérations 1 réunion tenue – examen de son rapport par les Administrateurs
- durée des mandats :	- 2 années
- jetons de présence	<ul style="list-style-type: none"> - alloués à chaque Administrateur 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. - alloués aux membres des comités 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 - alloués au Président au titre de son mandat spécifique : 6 000 € par mois
- déclaration des transactions sur les titres de la société :	- procédure de collecte des informations mise en place - déclaration effectuée par chacun des Administrateurs – déclaration collective transmise 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 a été élaborée avec l'appui des différents acteurs du contrôle interne dans le groupe TF1, sur la base d'un recensement et d'une description factuelle des procédures existantes. 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.

OBJECTIFS DU CONTROLE INTERNE

Les procédures de contrôle interne en vigueur dans la société ont pour objet :

- D'une part, de veiller à ce que les actes de gestion ou de réalisation des opérations ainsi que les comportements des personnels s'inscrivent dans le cadre défini par les orientations données aux activités de l'entreprise par les organes sociaux, par les lois et règlements applicables, et par les valeurs, normes et règles internes à l'entreprise
- D'autre part, de vérifier que les informations comptables, financières et de gestion communiquées aux organes sociaux de la société reflètent avec sincérité l'activité et la situation de la société

L'un des objectifs du système de contrôle interne est de prévenir et maîtriser les risques résultant de l'activité de l'entreprise et les risques d'erreurs ou de fraudes, en particulier dans les domaines comptable et financier. Comme tout système de contrôle, il ne peut cependant fournir une garantie absolue que ces risques sont totalement éliminés.

ORGANISATION GENERALE DU CONTROLE INTERNE

Le contrôle interne du groupe TF1 est fondé sur :

- Une organisation générale qui repose sur la dualité entre des directions opérationnelles et des directions fonctionnelles qui jouent un rôle de contrôle, d'expertise et de conseil auprès de ces dernières. Il s'agit de :
 - La Direction Générale Adjointe Administration Finances
 - Le Secrétariat Général et la Direction des Affaires Juridiques
 - La Direction des Relations Humaines
- Des organes de contrôle spécifiques et indépendants :
 - L'Audit interne
 - Le Comité des Comptes
- Des principes de délégation, d'autorisation et de séparation des tâches qui se traduisent dans nos procédures, circuits d'approbation et outils

L'organisation et le rôle des différents organes qui concourent au contrôle interne sont détaillés ci-après.

Direction Générale Adjointe Administration et Finances

La Direction Générale Adjointe Administration et Finances regroupe des services fonctionnels centraux qui ont une double mission d'expertise et de contrôle. Cette double mission est exercée directement dans la société TF1 SA, ainsi que dans les sous-groupes et filiales. Les directions fonctionnelles financières proposent les doctrines et procédures pour validation par la Direction Générale, les mettent en place et veillent à leur application dans l'ensemble du groupe.

Contrôle de gestion

La Direction du Contrôle de Gestion du groupe a pour objectifs :

- D'animer les processus de planification et de définition des objectifs économiques
- De mettre en place les outils de reporting, de pilotage et d'aide à la décision adaptés aux différents niveaux de responsabilité et aux différents types d'activité
- D'analyser les écarts entre les résultats réalisés et les objectifs, d'en expliciter les causes avec les directions opérationnelles et de suivre la mise en place des mesures correctives correspondantes
- De s'assurer de l'exactitude des données de base et de contrôler la cohérence des restitutions des systèmes d'information financière

Le système de contrôle de gestion épouse l'organisation opérationnelle et juridique du Groupe TF1. Le cadre d'analyse est fondé sur une partition codifiée du groupe TF1 composée de centres de coûts et/ou de profits objets d'une délégation de responsabilité, eux-mêmes regroupés au sein de départements commerciaux, techniques ou fonctionnels, d'unités de programmes ou de filiales puis agrégés au sein d'unités économiques homogènes telles que sous-groupes, directions fonctionnelles ou commerciales, directions techniques, antenne, pôles d'activité.

Pour chaque entité, l'efficacité du système repose sur la complémentarité entre :

- Un unique responsable opérationnel qui s'engage sur un Plan préparé par ses soins et validé par la Direction Générale. Il pilote et coordonne l'activité de sa structure et en valide tous les engagements

- Un responsable du contrôle de gestion (dont le niveau et les équipes associées dépendent de l'importance de la structure) qui lui est rattaché hiérarchiquement et qui l'assiste dans toutes les phases de ce processus. Il contrôle les engagements et le respect du Plan, propose les mesures correctives éventuelles 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

Comptabilité

La Direction Centrale Comptabilité et Fiscalité a les objectifs suivants :

- Contrôler la fiabilité des processus de collecte et de traitement des données de base de l'information financière
- Garantir que les états financiers sociaux et consolidés sont élaborés dans le respect des normes et règlements en vigueur et du principe de permanence des méthodes comptables, et donnent une vision sincère de l'activité et de la situation de la société
- Assurer la disponibilité des informations financières sous une forme et dans des délais permettant aux lecteurs de les comprendre et de les utiliser efficacement
- Définir et contrôler l'application des procédures de sécurité financière respectant notamment le principe de séparation des tâches entre les ordonnateurs et les payeurs, et intégrer directement ces procédures dans les systèmes

L'activité comptable de la société est assurée par :

- La Direction Centrale Comptabilité et Fiscalité, qui a en charge
 - La définition de la doctrine comptable et l'élaboration des états financiers consolidés
 - Le contrôle des services comptables des différentes entités du groupe
 - La définition de la stratégie fiscale et une mission d'expertise et de conseil pour le compte de la Direction Générale et des entités du groupe
 - La coordination avec les Commissaires aux Comptes et la mise à disposition des informations utiles à l'exécution de leurs diligences
- Les services comptables de la société mère TF1 SA, qui dépendent hiérarchiquement de la Direction Centrale Comptabilité et Fiscalité
- Les équipes comptables dédiées à chaque filiale ou groupe de filiales, sous la responsabilité opérationnelle des directeurs financiers ou des secrétaires généraux des entités, et sous la responsabilité fonctionnelle du Directeur Central Comptabilité et Fiscalité

Trésorerie et financement

La gestion des financements, des placements, du risque de change et de la sécurité des moyens de paiement, est une fonction centralisée dans le Groupe TF1, au sein de la Direction de la Trésorerie et du Financement, une cellule spécialisée de permanents formés en continu à la gestion de ces opérations.

Cette organisation permet :

- De centraliser et consolider les risques de taux et de change
- De maintenir un niveau d'expertise à la hauteur de l'évolution et de la complexité croissante des 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.

Communication financière

Le département Communication Financière et Relations Investisseurs diffuse en interne et à l'extérieur de la société des informations financières concernant le groupe TF1 et sa stratégie. L'information financière est diffusée dans le strict respect des règles de fonctionnement des marchés et du principe d'égalité de traitement des investisseurs. Les principaux interlocuteurs externes du département de la communication financière sont les investisseurs, les analystes financiers, les agences de notation, les actionnaires individuels et les autorités de marché.

Direction des Relations Humaines

La Direction des Relations Humaines et les responsables Ressources Humaines de chaque structure s'assurent du respect par la société des dispositions du Code du Travail, au moyen notamment d'une veille réglementaire continue.

La Direction des Relations Humaines organise les relations avec les instances représentatives du personnel.

Secrétariat Général – Direction des Affaires Juridiques

Le Secrétariat Général et la Direction des Affaires Juridiques sont en charge de :

- La définition et le contrôle de l'application de la politique contractuelle du groupe
- L'organisation des relations avec les autorités réglementaires françaises et européennes
- Le suivi des contentieux et risques juridiques, y compris l'interface avec la Direction Générale Adjointe Administration Finances pour leur prise en compte dans les états financiers
- La gestion des différents contrats d'assurance du groupe

Audit interne

Jusqu'à fin 2003, TF1 ne disposait pas d'une structure d'audit interne dédiée, mais faisait l'objet chaque année de missions d'audit conduites

- Par la Direction de l'Audit Interne du groupe Bouygues sur des sujets opérationnels et financiers
- Par des prestataires externes sur des thèmes comptables, informatiques ou juridiques

A compter de 2004, le groupe a décidé de constituer un service d'Audit interne propre qui sera chargé de l'exécution d'un plan d'audit validé par le Comité des Comptes.

Comité des Comptes

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 a notamment pour mission d'examiner, avant présentation au Conseil, les comptes individuels et les comptes consolidés, de s'assurer de la pertinence et de la permanence des méthodes comptables adoptées, et de vérifier les procédures internes de collecte et de contrôle des informations concourant à l'établissement de ces comptes.

Le Comité des Comptes tient au moins quatre réunions par an, au cours desquels les comptes trimestriels, semestriels et annuels sont examinés préalablement à leur arrêté par le Conseil d'Administration. Les comptes lui sont présentés par le Directeur Général Adjoint Administration et Finances assisté du Directeur Central Comptabilité et du Directeur du Contrôle de Gestion, en présence des Commissaires aux Comptes.

DESCRIPTION SYNTHETIQUE DES PROCEDURES DE CONTROLE INTERNE

Procédures de contrôle de gestion

Plan triennal

La planification est décentralisée au niveau le plus fin. Son organisation est assurée par la Direction du Contrôle de Gestion qui en définit les principes et le calendrier, anime le processus par entité et vérifie la cohérence d'ensemble avec la stratégie du groupe.

Les responsables opérationnels assistés de leurs responsables gestion préparent pour leurs entités respectives un plan à 3 ans, dont un budget détaillé pour l'année à venir. Les objectifs proposés font l'objet d'une validation par la Direction Générale Adjointe Administration et Finances en octobre et par la Direction Générale en novembre de chaque année.

La Direction du Contrôle de Gestion Groupe consolide et commente l'ensemble des plans par entité pour approbation par le Conseil d'Administration fin décembre.

Le Plan est un engagement fort des responsables budgétaires devant la Direction Générale.

Contrôle budgétaire mensuel

Le budget annuel est mensualisé et utilisé comme référentiel unique du contrôle budgétaire. Chaque mois, chaque structure établit son contrôle budgétaire : validation des charges et produits fin de mois, mesure des écarts au Plan et analyse jusqu'à leurs éventuels impacts futurs. Le tableau de bord de chaque structure est présenté (autour du 10 de M+1) à la Direction du Contrôle de Gestion Groupe.

Tableau de bord mensuel

Après contrôle et validation, la Direction du Contrôle de Gestion Groupe consolide et commente l'ensemble des résultats et met à jour la tendance à fin d'année. Le tableau de bord gestion qui est le résultat de ce processus est présenté à la Direction Générale du groupe entre le 15 et le 20 de M+1.

Actualisations

Deux fois par an (mai et octobre) chaque structure établit une actualisation de son plan. Ces exercices permettent d'affiner les tendances à fin d'année mais ne se substituent pas au Plan en termes de référentiel du contrôle budgétaire.

Tableau de bord hebdomadaire

La Direction du Contrôle de Gestion édite chaque semaine un tableau de bord adressé à la Direction Générale ainsi qu'à l'ensemble des administrateurs et qui contient notamment les informations suivantes :

- Audiences, recettes et coûts de grille de la semaine écoulée sur la chaîne TF1
- Coûts et marges prévisionnels de la semaine suivante
- Evolution du titre TF1 en bourse et consensus de marché
- Situation de trésorerie du groupe

Rapprochement avec les données comptables

Les systèmes comptables et de gestion bénéficient d'une alimentation identique (saisie unique des pièces comptables) et sont homogènes sur le plan méthodologique. Le bouclage mensuel des restitutions budgétaires avec les arrêtés comptables permet donc de contrôler la fiabilité de l'information financière.

Prévisions financières

Afin de compléter l'approche prévisionnelle réalisée lors des Plans et des Actualisations, et de renforcer la cohérence des prévisions Gestion et Trésorerie, chaque filiale prépare selon un cadre commun les éléments suivants :

- Compte de résultat simplifié permettant de faire ressortir les soldes intermédiaires de gestion
- Bilan simplifié afin de compléter l'approche résultat issue des prévisions Gestion par une approche patrimoniale permettant à la fois d'anticiper l'évolution des postes clés tels que les immobilisations/investissements ou la situation du besoin en fonds de roulement, et de fiabiliser l'approche trésorerie
- Tableau de financement pour assurer le rebouclage de l'ensemble des données et travailler sur des indicateurs prévisionnels tels que la Capacité d'AutoFinancement
- Ratios/Indicateurs de rentabilité et d'exploitation afin de mesurer les évolutions et de se donner en référence des objectifs pour l'exercice en cours

Ces prévisions font également l'objet d'une consolidation au niveau du Groupe.

Planification et contrôle de l'atteinte des objectifs de recettes publicitaires

Les objectifs de recettes publicitaires sont arrêtés par le Président de TF1 sur la base de prévisions de chiffre d'affaires établies par la Direction Générale de TF1 Publicité en concertation avec les entreprises qui ont confié leur support en régie à TF1 Publicité.

Un reporting quotidien du chiffre d'affaires publicitaire est transmis par la Direction Générale de TF1 Publicité au Président de TF1. Les états présentés sont établis et validés par la Direction du Contrôle de Gestion de TF1 Publicité, qui s'appuie à la fois sur la Programmation et sur l'Administration des Ventes pour déterminer au plus juste une prévision de chiffre d'affaires en valeur "Net Fin d'Ordre" et analyser les écarts avec l'objectif.

Organisation des relations avec les filiales

Les filiales du groupe sur lesquelles TF1 exerce un contrôle exclusif sont pilotées et supervisées de la même manière que les pôles d'activité et directions fonctionnelles 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.

Procédures de contrôle des engagements

Rédaction, approbation et suivi des contrats

La Direction des Affaires Juridiques du groupe est engagée depuis 2001 dans une démarche de sécurisation et de contrôle des engagements, qui repose sur les principes suivants :

- Définition d'une politique contractuelle précise pour tous les engagements récurrents, dont la traduction concrète est une collection de modèles standard validés à la fois par la direction opérationnelle des structures utilisatrices et par la Direction des Affaires Juridiques. Ces modèles font l'objet d'une revue annuelle dans le cadre de la veille réglementaire assurée par le groupe
- Délégation de pouvoir aux directions opérationnelles pour contracter sur la base des conditions générales définies par les modèles standard, sous réserve d'explicitement les conditions particulières dans une fiche d'engagement soumise à un circuit d'approbation

Contrôle des principaux contrats d'achat

Les contrats d'achat de droits de diffusion représentent une part très significative des engagements du groupe TF1, et présentent souvent une certaine complexité sur le plan économique et juridique. Ces contrats sont initiés sur la base de la politique éditoriale de la chaîne, et font l'objet d'une procédure d'approbation à la fois lors de leur conclusion et à l'occasion des règlements correspondants. Le circuit de validation fait intervenir :

- L'Unité de Programmes ordonnatrice et/ou la Direction de l'Antenne (opérationnels et gestionnaires)
- La Direction des Affaires Juridiques
- La Direction Générale Adjointe Administration et Finances
- Eventuellement la Direction Générale, en fonction du montant de l'engagement et de la nature du contrat

Les grands contrats techniques ponctuels ou pluriannuels font l'objet d'une procédure similaire faisant intervenir les responsables opérationnels et fonctionnels concernés.

Ces procédures de validation des engagements sont complètement intégrées aux systèmes comptables et de gestion.

Outils de contrôle des engagements de dépenses, d'approbation des factures et de validation des paiements

Le principal outil utilisé dans tout le Groupe est le logiciel ADAMAU.

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

Dans cet outil tous les engagements jusqu'à l'émission du bon de commande sont initialisés par les personnes habilitées (circuits d'approbation et de délégation paramétrés dans le logiciel) et reçoivent dès l'origine les deux codifications budgétaire et comptable ainsi que les échéances prévisionnelles. La réception ou réalisation de la commande est validée et datée, cette opération étant fondamentale car c'est elle qui déclenchera la prise en compte de la charge dans les différents traitements d'arrêtés. La comptabilité enregistre les factures dans l'application en regard de la commande initialisée, les numérise en vue de leur approbation électronique (second circuit d'approbation et de délégation paramétré dans le logiciel). Enfin les règlements sont interfacés avec ADAMAU.

Un module spécifique permet de saisir le Plan annuel mensualisé suivant la décomposition budgétaire paramétrée. 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 permettra à la comptabilité d'automatiser ses inventaires garantissant ainsi la convergence entre les résultats issus des processus budgétaire et comptable.

Un second outil (PETUNIA) permet avec les mêmes fonctionnalités de traiter l'ensemble des flux intra groupes à partir d'un catalogue de prestations dont la validation fait partie du processus du Plan. Ce logiciel permet de gérer opérationnellement les prestations au sein du groupe de les valoriser et de les facturer avec comme objectif d'aider les opérationnels dans leur prise de décision sur la base de coûts complets.

Les applications métiers sont en général interfacées avec ADAMAU.

Contrôle des activités de vente d'espace publicitaire

Les Conditions Commerciales de la régie publicitaire sont définies de manière annuelle. Elles font l'objet de simulations d'impact financier effectuées par la Direction du Contrôle de Gestion de TF1 Publicité, ainsi que d'une analyse juridique confiée à des conseils externes pour tout mécanisme innovant. Une fois approuvées par la Direction Générale, les Conditions Commerciales sont largement transmises au marché.

La politique commerciale de la régie se traduit également par des négociations individuelles, qui sont menées dans le respect de la Loi Sapin c'est-à-dire contractées par annonceur et arrêtées en fonction des engagements de celui-ci. Elles sont formalisées par des Conventions Commerciales signées entre les parties.

Contrôle de la gestion du personnel

Tout recrutement de personnel permanent fait l'objet d'une procédure d'approbation visant à valider que les candidats proposés correspondent aux profils recherchés sur le long terme par TF1, et que les rémunérations offertes s'inscrivent dans la grille salariale du groupe.

En outre, la Direction des Relations Humaines s'est engagée depuis 2000 dans une démarche visant à éviter tout recours abusif au travail en intermittence, en procédant notamment à l'intégration à l'effectif permanent des personnels pour lesquels cela est possible et pertinent.

Procédures de contrôle des encaissements

Processus de facturation et rapprochements

L'ensemble du processus de facturation publicitaire est assuré par le progiciel « Optipub », développé spécifiquement pour TF1 Publicité et qui constitue l'outil d'exploitation de la régie à toutes les étapes de la vente d'un espace publicitaire.

Optipub est alimenté en amont par l'ensemble des informations relatives aux conditions de vente (Tarifs de Base, Conditions Commerciales et Conventions) ainsi que par les données de diffusion des films publicitaires, gène automatiquement la facturation en fin de mois.

Chaque mois, le service Comptabilité contrôle la cohérence entre le total du temps de publicité facturé et celui du temps de publicité diffusé. La Direction du Contrôle de Gestion effectue également ce contrôle de manière indépendante. En outre, à l'occasion des arrêtés comptables trimestriels, la Direction du Contrôle de Gestion de TF1 Publicité rapproche, pour chaque annonceur, le total facturé de la valeur « Nette Fin d'Ordre » des espaces afin de vérifier la bonne application des conditions commerciales et des conventions.

Gestion des impayés et des relances

Le recouvrement des factures est assuré par le service Comptabilité et répond à une procédure très précise qui inclut l'envoi de courriers de relance, indiquant à l'annonceur les conséquences financières potentielles de son retard de paiement (application des intérêts de retard et/ou suppression du bénéfice des conditions commerciales).

Procédures de contrôle de la trésorerie

Sécurisation des paiements

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 quasi quotidien (fréquence variable selon les entités du groupe).

Le risque de fraude interne est réduit grâce une double signature de tous les moyens de paiement du Groupe avec une mise à jour au plus annuelle des pouvoirs de signature de tous les comptes bancaires.

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 au regard de ses besoins :

- Par une analyse et une réactualisation mensuelles des prévisions de trésorerie de l'ensemble des sociétés du Groupe sur un horizon de 3 ans ; ces analyses sont synthétisées dans un tableau de bord présenté mensuellement à la Direction Générale du Groupe
- Par un reporting quotidien à la Direction Générale de la situation de Trésorerie nette consolidée du Groupe, détaillée par société
- 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

Placement de la trésorerie excédentaire

La politique générale est une gestion « en 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 marges de quelques sociétés du Groupe : essentiellement TF1 SA, Eurosport, TF1 International, TPS. Le rôle de la 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.

Les procédures internes qui régissent cette activité sont les suivantes :

- Collecte en temps réel (avec remise à jour complète mensuelle) par la Direction de la Trésorerie des engagements en devises des différentes entités, consolidation et définition de l'exposition du Groupe au risque de change
- En fin de chaque année, définition et validation par la Direction Générale Adjointe Administration et Finances des taux « budget » N+1, qui seront les objectifs à atteindre dans le cadre des couvertures de change et de taux d'intérêt
- Au moins une fois par mois, définition de la stratégie de couverture – calendrier, montant, produits utilisés, niveaux d'intervention – et validation par la Direction Générale Adjointe Administration et Finances. Cette dernière confirme par écrit les décisions prises au cours de cet entretien. La Direction de la Trésorerie et du Financement utilise ces instructions pour exécuter alors les couvertures sur le marché

Contrôle de l'utilisation des produits dérivés et des engagements hors bilan

L'utilisation des instruments dérivés est strictement réservée à des fins de couverture et jamais dans un but spéculatif.

L'exécution des opérations 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.

Toute utilisation de produit nouveau est soumise à :

- La fourniture par plusieurs banques d'un descriptif détaillé écrit (conservé par la Direction de la Trésorerie et du Financement) – des caractéristiques et risques liés à l'instrument de couverture, avec mention systématique du scénario « catastrophe » et définition des profils de gain, perte, points morts
- La validation de la Direction Générale Adjointe Administration et Finances

Procédures de production et de contrôle de l'information financière

Constatation du chiffre d'affaires publicitaire

L'application des conditions commerciales et des négociations au tarif de base permet de déterminer le Chiffre d'affaires dit « Net fin d'ordre ». Pour les arrêtés de bilan trimestriels ou annuels, le Contrôle de Gestion rapproche, pour chaque annonceur, le total facturé de la valeur « Nette Fin d'Ordre » des espaces. Les remises non encore accordables donnent lieu à provisions.

La comptabilisation du chiffre d'affaires est assurée par déversement des données de facturation d'Optipub dans les systèmes comptables de TF1 Publicité. Dans la semaine qui suit la facturation clients, TF1 Publicité établit à l'intention des supports et en particulier de TF1 SA, des comptes-rendus de facturation qui permettent aux supports d'établir en retour leurs factures d'achat d'espace. TF1 SA émet donc une facture mensuelle globale à TF1 Publicité correspondant au total des facturations clients pour les espaces commercialisés, diminué d'une commission de régie.

Outils comptables

Le groupe TF1 utilise un logiciel comptable propre qui traite la comptabilité générale, les immobilisations corporelles et la comptabilité analytique. Il est interfacé avec l'outil principal de gestion, ceci afin d'autoriser une saisie unique des informations et de réduire les distorsions entre comptabilité et gestion.

Pour les besoins de la consolidation des comptes, le groupe TF1 utilise le logiciel du marché qui a été retenu par la majorité des sociétés du CAC 40.

Ces deux logiciels comptables sont interfacés afin d'assurer d'une part l'homogénéité des restitutions comptables, et d'autre part, de permettre la production des états financiers dans les délais les plus brefs.

Procédures d'analyse et de contrôle

L'enregistrement des événements comptables récurrents est normé grâce à l'utilisation de pièces comptables dédiés ce qui assure tant sur le plan de l'homogénéité de l'information restituée que sur le plan de la rapidité d'acquisition des informations saisies, une productivité et une sécurité maximale.

Les droits d'accès gérés de façon centrale permettent à partir même des logiciels, de sécuriser les engagements des sociétés, ainsi que les autorisations et émissions de paiements.

L'ensemble des postes du bilan et du compte de résultat est analysé par comparaison avec l'année précédente, et tous les écarts sont justifiés dans le cadre du contrôle des risques de fraude et d'erreur.

Procédures d'arrêté des comptes

Chaque arrêté des comptes sociaux ou consolidés fait l'objet d'une présentation commune avec la Direction du Contrôle de Gestion ainsi que d'une analyse conjointe des postes d'inventaire. La constatation des provisions fait suite à une analyse des risques par enquête auprès des directions opérationnelles et/ou fonctionnelles concernées, de la Direction des Affaires Juridiques et le cas échéant de conseils externes.

Les relations avec les Commissaires aux Comptes sont organisées comme suit :

- Une réunion d'options préalable à l'arrêté permet de convenir du calendrier et de l'organisation et de valider les grandes options comptables
- Une réunion de synthèse après l'arrêté permet de recueillir les remarques éventuelles des Commissaires aux Comptes sur les comptes provisoires de toutes les entités du groupe et les comptes consolidés

Les comptes sont ensuite présentés au Président, puis au Comité des Comptes, avant d'être finalement arrêtés par le Conseil d'Administration.

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.

Le département Communication Financière dispose principalement des sources d'information internes suivantes :

- Plan stratégique
- Etats financiers comptables audités et leur analyses
- Documents émanant des départements contrôle de gestion groupe et des filiales (analyse de l'activité du groupe, plan à 3 ans,...) validés par la Direction Générale
- Documents émanant des services études et marketing du groupe (Antenne : source Médiamétrie et Publicité : source Secodip)
- Réunions régulières avec les membres de la Direction Générale du groupe TF1 afin d'obtenir des informations sur les perspectives et la stratégie de développement du groupe

A l'aide de ces informations, le département rédige les documents suivants :

- Fiches du conseil d'administration décrivant l'activité des filiales opérationnelles de TF1
- Rapport de gestion des conseils d'administration
- Documents de référence, rapports trimestriels et semestriels
- Communiqués de presse financiers
- Présentations pour les analystes financiers et investisseurs

Les différentes parties de ces documents sont validées par les personnes concernées : directeurs financiers des filiales, directeur DRH, directeur juridique; puis l'ensemble du document est validé par la Direction Générale (Directeur Général Adjoint Administration Finances). Enfin le document de référence du groupe est déposé auprès de l'AMF qui en effectue un contrôle a posteriori.

Chaque thème de communication fait l'objet de la rédaction d'un argumentaire validé par la Direction Générale. Cet argumentaire est mis à jour régulièrement et sert de support lors des rendez-vous téléphoniques ou en réunions privées. Ce document permet de définir exactement la teneur des propos afin de communiquer la même information aux interlocuteurs du département.

Afin de respecter l'égalité de l'accès de l'information des différents investisseurs, les différents supports de communication sont disponibles en français et en anglais. Les moyens de diffusion de l'information utilisés sont les 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 et donc accessibles par tous à tout moment
- Toute personne souhaitant recevoir ces informations peut en faire la demande au service de communication financière qui les enverra gratuitement

- Une liste de distribution des communiqués de presse et de l'ensemble des documents publiés est mise à jour régulièrement. Toute personne qui en fait la demande est inscrite sur cette liste et reçoit donc ces informations automatiquement
- TF1 étant coté uniquement sur la place de Paris, les communiqués de presse sont diffusés après la clôture de la bourse à partir de 17H40
- Tous les communiqués de presse sont diffusés dans un quotidien économique national, un hebdomadaire national et également un site internet financier grand-public et le site de l'AMF
- 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 réunions privées sont toujours menés par deux personnes du groupe TF1 afin de contrôler le contenu des propos. Les documents présentés dans ces occasions sont publiés immédiatement sur le site internet www.tf1finance.fr

CONCLUSION

Les procédures de contrôle interne de TF1 sont complétées par une veille juridique et réglementaire qui vise à identifier en amont et à anticiper les évolutions de la législation et de la réglementation française et européenne qui pourraient avoir un impact sur les équilibres économiques de la société. Cette fonction est assurée par la Direction Générale et par les différentes directions fonctionnelles (en particulier le Secrétariat Général) qui prennent toutes les mesures appropriées pour faire prévaloir le moment venu l'intérêt de la société.

Le Groupe continuera à mettre en œuvre son dispositif de contrôle interne, en s'appuyant sur les points de contrôle clés qui contribuent à la maîtrise des risques, ainsi que sur un programme formalisé de vérification de leur fonctionnement.

Fait, le 23 février 2004

Patrick LE LAY
Président Directeur Général