

— 3.2. ORGANISATION DU GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE RFA

Le présent exposé constitue le rapport du Conseil d'Administration sur le Gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-37 du Code de Commerce (avec le point 3.1 ci-avant) et comprend les informations visées aux articles L. 22-10-8 à L. 22-10-11 du Code de Commerce.

Ce rapport a été préparé par le Secrétaire du Conseil, également Directeur juridique du Groupe, en lien avec la Direction générale et la Direction financière du Groupe, à l'appui de différents documents internes (statuts, Règlement intérieur et procès-verbaux du

Conseil d'Administration et de ses Comités notamment) et en tenant compte de la réglementation en vigueur, des recommandations de l'AMF, du Code de Gouvernement d'Entreprise AFEP/MEDEF, du rapport du Haut Comité de Gouvernement d'entreprise, ainsi que des pratiques de place.

Le Conseil d'Administration a approuvé ce rapport lors de sa séance du 10 février 2022, après avis favorable du Comité de Sélection et des Rémunérations.

3.2.1. Principes gouvernant la composition du Conseil d'Administration

Règles applicables à la composition du Conseil d'Administration

Les statuts disposent que le Conseil d'Administration comprend des administrateurs nommés par l'Assemblée Générale ou désignés par les salariés.

Le Conseil s'est doté d'un Règlement intérieur, complétant les règles légales, réglementaires et statutaires et précisant ses modalités de fonctionnement, en lien avec le Code de Gouvernement d'Entreprise AFEP/MEDEF qui y est annexé.

Le Conseil recherche en permanence un mode de fonctionnement qui assure les conditions d'un bon gouvernement de l'entreprise.

La composition du Conseil et des Comités respecte les dispositions sur la représentation équilibrée des hommes et des femmes et la présence d'Administrateurs indépendants. Elle prend en compte la proportion significative du capital détenu par la société Bouygues et le nombre statutaire d'Administrateurs représentant les salariés et d'Administrateurs représentant les salariés actionnaires.

Procédure de sélection des Administrateurs

La procédure destinée à sélectionner les futurs administrateurs prend en compte la diversité souhaitable dans la composition du Conseil et des Comités (formations, parcours, mixité, indépendance...) et les besoins du Conseil.

Pour chaque vacance, le Comité de Sélection et des Rémunérations étudie avec le Président directeur général, les profils de plusieurs membres potentiels et les candidatures qui lui sont proposées, en recherchant la complémentarité des administrateurs et la cohérence dans la composition du Conseil et des Comités.

Le Comité veille à doter le Conseil d'un faisceau de compétences diverses (sectorielles, sociétales, financières...).

Les travaux de sélection sont gardés confidentiels.

Toute proposition de nomination d'un membre fait l'objet d'une décision collégiale du Conseil.

Administrateurs non-représentants des salariés

Les Administrateurs non-représentants des salariés sont nommés par l'Assemblée Générale ou cooptés par le Conseil d'Administration. La durée de leur mandat est de trois années, pour favoriser leur renouvellement échelonné, recommandé par le Code AFEP/MEDEF. Ils doivent détenir cent actions de la société pendant la durée de leurs fonctions (selon le Règlement intérieur du Conseil d'Administration).

Administrateurs représentant les salariés

Depuis l'entrée en vigueur de l'Ordonnance n° 2020-1642 du 21 décembre 2020 (par laquelle le régime antérieur prévu par l'article 66 de la loi n° 86-1067 du 30 septembre 1986 a été abrogé), les Administrateurs représentant les salariés de TF1 sont désignés conformément aux dispositions de l'article L. 225-27-1 du Code de Commerce et de l'article 10 des statuts de TF1.

Lorsqu'un seul Administrateur représentant les salariés est à nommer, cet administrateur est désigné par l'organisation syndicale ayant obtenu le plus de suffrages au premier tour des élections mentionnées aux articles L. 2122-1 et L. 2122-4 du Code du Travail dans la société TF1 et ses filiales, directes ou indirectes, dont le siège social est fixé sur le territoire français. Lorsque deux Administrateurs représentant les salariés sont à nommer, ces administrateurs sont désignés par chacune des deux organisations syndicales ayant obtenu le plus de suffrages au premier tour de ces élections.

La durée de leurs fonctions est de deux années. Chaque Administrateur représentant les salariés doit détenir dix actions de la société pendant la durée de ses fonctions (selon le Règlement intérieur du Conseil d'Administration), et a les mêmes devoirs et pouvoirs que tout administrateur.

Administrateur représentant les salariés actionnaires

Depuis la publication de la loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises – dite loi Pacte, un Administrateur représentant les salariés actionnaires est désigné conformément aux dispositions de l'article L. 225-23 du Code de Commerce.

En application des statuts de la société, l'Administrateur représentant les salariés actionnaires est nommé par l'Assemblée Générale, sur proposition du Conseil de Surveillance du Fonds Commun de Placement d'Entreprise – FCPE, créé dans le cadre de l'épargne salariale du groupe TF1 et investi à titre principal en actions TF1. Le Conseil de Surveillance de ce FCPE élit à la majorité simple, un candidat parmi les salariés membres du Conseil de Surveillance. Le premier Administrateur représentant les salariés actionnaires a été désigné par l'Assemblée Générale du 15 avril 2021.

La durée de ses fonctions est de 3 années, et il a les mêmes devoirs et pouvoirs que tout administrateur.

Limite d'âge

Les statuts ne prévoient pas de limite d'âge pour les administrateurs.

Règlement intérieur du Conseil d'Administration et Charte de l'administrateur

Le Règlement intérieur du Conseil d'Administration explicite le mode de fonctionnement, les pouvoirs, les attributions et les missions du Conseil et des Comités. Il intègre dans ses annexes le Code de Gouvernement d'Entreprise AFEP/MEDEF, dont, actuellement, la dernière version révisée en janvier 2020.

Le Conseil met à jour régulièrement son Règlement selon l'évolution des lois et règlements, des bonnes pratiques de Gouvernement d'entreprise et de son propre mode de fonctionnement.

Le Règlement intérieur du Conseil précise les droits et obligations des administrateurs dans une annexe dédiée, intitulée « Charte de Déontologie des Administrateurs de TF1 », mise à jour par le Conseil d'Administration lors de sa séance du 10 février 2021.

Le Conseil d'Administration a, lors de sa séance du 28 avril 2021, mis à jour le Règlement intérieur suite à la modification par l'Assemblée Générale Mixte du 15 avril 2021 de l'article 10 des statuts de TF1 intitulé « Conseil d'Administration », en vue de

se conformer au régime de représentation obligatoire des Administrateurs représentant les salariés (ARS), suite à l'abrogation de l'article 66 de la loi n° 86-1067 du 30 septembre 1986 relative à la liberté de communication.

L'article 2 (Délibérations et missions du CA) du Règlement intérieur, mis à jour par le Conseil d'Administration lors de sa séance du 10 février 2022, prend en compte le nouveau calendrier des délibérations récurrentes du Conseil, les plans d'affaires et la politique de financement étant désormais présentés au cours du 1^{er} trimestre de chaque année (séance du mois de janvier) et non plus au cours du 4^{ème} trimestre.

Le Règlement intérieur du Conseil fixe également le principe de l'évaluation annuelle du fonctionnement du Conseil.

Le Règlement intérieur et la Charte de l'administrateur sont disponibles sur le site Internet de la société :

<https://www.groupe-tf1.fr/fr/investisseurs/gouvernance>

Code de Gouvernement d'Entreprise – référence au Code AFEP/MEDEF

Le Conseil d'Administration a décidé en 2008, que la société se référerait au Code de Gouvernement d'Entreprise des sociétés cotées publié par l'AFEP et le MEDEF. Ce code a été mis à jour en janvier 2020. Il est repris en annexe du Règlement intérieur du Conseil.

Le code peut être consulté sur les sites Internet du MEDEF www.medef.com et de l'AFEP www.afep.com.

Le tableau figurant ci-dessous précise les dispositions du Code de Gouvernement d'Entreprise AFEP/MEDEF qui ont été écartées et les raisons pour lesquelles elles l'ont été.

Disposition du Code AFEP/MEDEF écartée

Article 11.3 :

Les administrateurs doivent se réunir au moins une fois par an, hors la présence des dirigeants mandataires sociaux exécutifs.

Explication de la dérogation

Le Conseil d'Administration considère plus pertinent de ne réunir que les seul(e)s administrateur(s) indépendant(e)s, et de leur laisser la possibilité d'exprimer leurs convictions, sous des angles spécifiques et différents, dans un esprit à la fois de challenge et de soutien dans la conduite du Groupe.

Examen de l'indépendance des administrateurs

Le Conseil d'Administration examine annuellement et de manière individuelle, après avis de son Comité de Sélection et des Rémunérations, la situation de chaque administrateur au regard de l'ensemble des règles d'indépendance du Code AFEP/MEDEF et de l'existence d'un conflit d'intérêt potentiel.

Le Code de Gouvernement d'Entreprise AFEP/MEDEF (article 9) qualifie d'indépendant un Administrateur lorsque celui-ci « n'entretient aucune relation de quelque nature que ce soit avec la société, son groupe ou sa Direction, qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement » et liste les critères d'indépendance qui sont les suivants :

- ne pas être ou ne pas avoir été au cours des cinq années précédentes : salarié ou dirigeant mandataire social exécutif de la société ; salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur d'une société que la société consolide ; salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur de la société mère de la société ou d'une société consolidée par cette société mère ;
- ne pas être dirigeant mandataire social exécutif d'une société dans laquelle la société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un dirigeant mandataire social exécutif de la société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur ;

- ne pas être client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement, conseil, significatif de la société ou de son Groupe ou pour lequel la société ou son groupe représente une part significative de l'activité ;
- ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social ;
- ne pas avoir été Commissaire aux Comptes de la société au cours des cinq années précédentes ;
- ne pas être administrateur de la société depuis plus de douze ans. La perte de la qualité d'Administrateur indépendant intervient à la date des douze ans.

Un dirigeant mandataire social non exécutif ne peut être considéré comme indépendant s'il perçoit une rémunération variable en numéraire ou des titres ou toute rémunération liée à la performance de la société ou du groupe.

Les Administrateurs indépendants identifiés au 31 décembre 2021 selon ces critères par le Conseil d'Administration sont Marie Pic-Pâris Allavena, Laurence Danon Arnaud et Catherine Dussart. Pascaline de Dreuzy, Administratrice indépendante, a démissionné de son mandat avec effet à compter du 15 avril 2021.

Les trois Administratrices indépendantes n'ont aucun lien d'affaires avec la société. Aucune des trois administratrices indépendantes ne perçoit de rémunération variable en numéraire ou des titres ou toute rémunération liée à la performance TF1 ou du groupe TF1.

Salarié ou dirigeant mandataire exécutif de TF1 ou du groupe Bouygues au cours des 5 années précédentes	Critères d'indépendance de Gouvernement d'entreprise AFEP/MEDEF							
	Absence de mandats croisés	Absence de relations d'affaires significatives	Absence de lien familial proche avec un mandataire social	Ne pas avoir été auditeur de la société au cours des 5 années précédentes	Ne pas être administrateur de la société depuis plus de 12 ans	Statut de l'actionnaire important (10 % capital/droits de vote)	Qualification d'Administrateur indépendant	
Gilles Péliссon	X	✓	X	✓	✓	X	✓	X
Charlotte Bouygues	X	✓	X	X	✓	✓	X	X
Olivier Bouygues	X	X	X	X	✓	X	X	X
Laurence Danon Arnaud	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Catherine Dussart	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Pascal Grangé	X	X	X	✓	✓	✓	X	X
Sophie Leveaux	X	✓	✓	✓	✓	✓	✓	X
Marie-Aude Morel	X	✓	✓	✓	✓	✓	✓	X
Marie Pic-Pâris Allavena	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Olivier Roussat	X	X	X	✓	✓	✓	X	X
Sabrina Zerbib	X	✓	✓	✓	✓	✓	✓	X

Le critère d'indépendance lié à la durée d'exercice d'un mandat d'administrateur depuis plus de douze ans ne vise aucune des Administratrices indépendantes, à l'exception de Laurence Danon Arnaud dont le critère d'indépendance ne sera plus respecté en juillet 2022. Elle a informé la Société qu'elle démissionnerait de son mandat d'Administratrice à l'issue de l'Assemblée Générale du 14 avril 2022.

Le Conseil d'Administration soumet à l'Assemblée Générale du 14 avril 2022, le renouvellement pour 3 ans, des mandats d'Administrateurs de Gilles Péliссon, Marie Pic-Pâris Allavena et Olivier Roussat (se reporter au point 8.2) et la nomination de Orla Noonan en qualité de nouvelle Administratrice.

Marie Pic-Pâris Allavena poursuivrait l'exercice de son mandat en qualité d'Administratrice indépendante dans la mesure où elle continuerait de remplir tous les critères définis par le Code AFEP/MEDEF.

Sous réserve de leur nomination par les actionnaires, le Conseil d'Administration de TF1 compterait, parmi ses Administrateurs non-représentants du personnel :

- 4 administratrices, soit une proportion de 50 % de femmes ;
- 3 Administratrices indépendantes, soit une proportion d'indépendance de 37,5 %, taux supérieur au tiers requis par le Code AFEP/MEDEF pour une société à capital contrôlé, comme l'est TF1.

La proportion des Administrateurs indépendants est indiquée pour chaque Comité, dans la description de la composition de chacun.

Politique de diversité appliquée aux membres du Conseil d'Administration

Le Conseil s'interroge régulièrement sur le bon équilibre et la diversité de sa composition et de celle de ses Comités (notamment équilibre femmes/hommes, compétences et expériences), conformément au Code AFEP/MEDEF.

Les objectifs, les modalités et les résultats de sa politique de diversité sont présentés dans le tableau ci-après.

Objectifs	Pour atteindre un bon équilibre, le Conseil recherche la présence d'administrateurs à profils diversifiés, aussi bien s'agissant de l'âge, l'ancienneté, que des compétences et expériences professionnelles en ligne avec les métiers du Groupe, tout en associant des membres indépendants en nombre suffisant.
Modalités de mise en œuvre	<p>Le Conseil juge que les compétences des administrateurs, leur expérience, leur capacité de compréhension des enjeux et des risques des métiers du Groupe, leur complémentarité et leur implication contribuent à un Conseil d'Administration équilibré.</p> <p>Le Conseil, sur recommandations du Comité de Sélection et des Rémunérations, tient compte de cet objectif de diversité, que ce soit à l'occasion de la candidature à un poste d'administrateur ou de membre d'un Comité ou lors de l'évaluation annuelle du Conseil.</p> <p>Il porte une attention particulière à l'expérience et à la connaissance des métiers du Groupe que chaque administrateur doit posséder pour participer efficacement aux travaux du Conseil et de ses Comités.</p> <p>La présence des Administrateurs représentant les salariés au sein du Conseil et des Comités contribue également à la politique de diversité.</p>
Résultats obtenus	<p>Âge Au 31 décembre 2021, l'âge moyen des Administrateurs s'établit à 56,7 ans.</p> <p>Ancienneté L'ancienneté moyenne des Administrateurs au 31 décembre 2021 est de 7,3 ans.</p> <p>Expertises Les Administrateurs sont d'origines diverses. Les <i>curriculum vitae</i> détaillés au point 3.1 et le tableau de synthèse ci-après décrivent la diversité de leurs compétences (médias, entrepreneuriales, financières, industrielles, digitales, etc.).</p> <p>Administrateurs indépendants Voir ci-avant.</p> <p>Expériences internationales 10 membres du Conseil d'Administration sur 11 sont de nationalité française, mais la plupart ont une forte expérience professionnelle à l'international ou une culture binationale.</p> <p>Répartition équilibrée des femmes et des hommes Au 31 décembre 2021 :</p> <ul style="list-style-type: none"> • le Conseil comptait 4 Administratrices, soit une proportion de femme de 50 % (sans prendre en compte les Administrateurs représentant les salariés) ; • une femme préside chacun des trois Comités du Conseil ; • 8 postes au sein des Comités sur 10 sont occupés par des femmes, soit une proportion de 80 %.

Politique de non-discrimination et représentation des femmes et des hommes au sein des instances dirigeantes

Le Conseil s'assure régulièrement que les mandataires sociaux exécutifs mettent en œuvre une politique de non-discrimination et de diversité.

L'engagement du groupe TF1 en matière de mixité et de représentation des femmes et des hommes au sein des instances dirigeantes est aujourd'hui reconnu par plusieurs organismes tiers indépendants. Ainsi, le palmarès 2020 de la féminisation des instances dirigeantes du SBF 120 classe TF1 à la 15^{ème} place (gagnant ainsi sept places par rapport à 2019) et en 1^{ère} position parmi les groupes Media, et le groupe TF1 a reçu en 2021 le Grand Prix Humpact dans la catégorie Parité Femmes-Hommes qui vient récompenser ses efforts en matière de mixité et d'égalité professionnelle. Le groupe TF1 est également le 1^{er} groupe Média et en 2^{ème} position dans le classement général des entreprises françaises les plus vertueuses (gagnant ainsi cinq places par rapport à 2020), qui prend en compte trois critères principaux : l'environnement, le social et la gouvernance.

Diversité et engagement des administrateurs

Le tableau ci-après donne une présentation synthétique des informations personnelles et de l'expérience des administrateurs, ainsi que leur engagement dans le Gouvernement d'entreprise de TF1 au 31 décembre 2021.

Comité Exécutif

















































Le Comité Exécutif du groupe TF1 comprend, au 31 décembre 2021, deux membres féminins, soit un taux de 22 %. La politique de mixité du Groupe (cf. paragraphe « Politique de diversité appliquée aux membres du Conseil d'Administration ») devrait avoir pour conséquence à terme la progression de la mixité de cette instance dirigeante.

Comité de Management

Au sein du Comité de Management du groupe TF1 qui rassemble, au 31 décembre 2021, 169 membres, le taux de féminisation atteint 47,3% à fin décembre 2021, en hausse de 19,3 points par rapport à 2015.

Au-delà des instances dirigeantes, l'engagement de TF1 en faveur de l'égalité de représentation des femmes et des hommes est un chantier prioritaire qui fait l'objet d'un développement spécifique dans la déclaration de performance extra-financière (chapitre 4).

Martin Bouygues (non-Administrateur depuis 2020) et Olivier Bouygues sont frères et contrôlent la société SCDM. Charlotte Bouygues est la fille de Martin Bouygues. La société n'a pas connaissance d'autres liens familiaux entre des membres du Conseil d'Administration.

	Femme/ Homme	Âge	Compétences	Comité du conseil	Début du 1 ^{er} mandat	Fin du mandat en cours	Ancienneté au Conseil	Présence en 2021 au Conseil
Dirigeant mandataire social								
Gilles PÉLISSON Non indépendant	♂	64	     		2009	2022	13	5/5
Administrateurs indépendants								
Laurence DANON ARNAUD Indépendant	♀	66	   	Présidente du Comité d'Audit	2010	2024	11	5/5
Catherine DUSSART Indépendant	♀	68	    	Présidente du Comité de l'Éthique, de la RSE et du Mécénat Membre du Comité de Sélection et des Rémunérations	2013	2023	9	5/5
Marie PIC-PÂRIS ALLAVENA Indépendant	♀	61	     	Présidente du Comité de Sélection et des Rémunérations, Membre du Comité d'Audit	2019	2022	3	5/5
Administrateurs non indépendants								
Charlotte BOUYGUES représentante permanente de SCDM Non indépendant	♀	30	   		2020	2024	2	4/5
Olivier BOUYGUES Non indépendant	♂	71	    		2005	2023	17	5/5
Pascal GRANGÉ représentant permanent de Bouygues Non indépendant	♂	60	    	Membre du Comité d'Audit	2020	2024	2	5/5
Olivier ROUSSAT Non indépendant	♂	57	    	Membre du Comité de Sélection et des Rémunérations	2009	2022	13	5/5
Administrateurs représentant les salariés								
Sophie LEVEAUX Non indépendant	♀	57	   	Membre du Comité de Sélection et des Rémunérations	2014	2022	8	5/5
Sabrina ZERBIB Non indépendant	♀	42	 	Membre du Comité de l'Éthique, de la RSE et du Mécénat	2020	2022	2	5/5
Administrateurs représentant les salariés actionnaires								
Marie-Aude MOREL Non indépendant	♀	49	 	Membre du Comité Éthique, RSE et Mécénat	2021	2024	1	4/4

7,3 ans

Ancienneté moyenne
des administrateurs

56,7 ans

Âge moyen des
administrateurs50 %⁽¹⁾Pourcentage
de femmes37,5 %⁽¹⁾Pourcentage
d'indépendants(1) Chiffres calculés hors
Administrateurs représentant
les salariés et représentant
les salariés actionnaires

3.2.2. Principes régissant le fonctionnement de la gouvernance

Mode de gouvernance

Présidence et Direction générale

La loi prévoit que le Conseil d'Administration élit parmi ses membres un Président, qui organise et dirige les travaux du Conseil et veille au bon fonctionnement des organes de la société.

La loi donne au Conseil le choix de confier la Direction générale de la société au Président du Conseil d'Administration ou à une autre personne physique, administrateur ou non. Le Directeur général assume, sous sa responsabilité, la Direction générale de la société.

Les administrateurs mènent leurs réflexions en veillant aux impératifs de respect de l'égalité entre les actionnaires et de recherche de l'efficacité du Conseil d'Administration.

Unicité des fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur général

Gilles Pélisson a été nommé Président directeur général, lors de la séance du Conseil d'Administration du 17 février 2016, et confirmé en avril 2016 et avril 2019 lors du renouvellement de son mandat d'Administrateur.

Le Conseil d'Administration a considéré qu'il était préférable de ne pas dissocier les fonctions de Président et de Directeur général, compte tenu de la taille du groupe TF1, des particularités de son activité et des expériences passées qui ont montré la pertinence d'un tel choix.

Le renouvellement du mandat d'Administrateur de Gilles Pélisson sera soumis au vote de l'Assemblée Générale du 14 avril 2022. Il appartiendra ensuite au Conseil d'administration de désigner son Président et de se prononcer sur la dissociation des fonctions de Président et de Directeur général.

Le Conseil d'Administration n'a pas nommé d'administrateur référent, ni de Vice-président, estimant que leur nomination n'était pas nécessaire, pour les raisons suivantes :

- TF1 est une société à capital contrôlé, qui dispose d'un taux d'Administrateurs indépendants de 37,5 %, supérieur au tiers requis par le Code AFEP/MEDEF ;
- le fonctionnement et l'organisation des travaux du Conseil et de ses Comités permettent à l'ensemble des administrateurs un exercice plein et entier de leur liberté de jugement, ainsi qu'une parfaite indépendance ; leurs mandats sont exercés en relation directe avec le Président directeur général, et ils disposent d'un accès régulier à l'information du Groupe ;
- chaque évaluation du Conseil par les administrateurs donne lieu à des avis « positif » à « très positif », tant pour le fonctionnement du Conseil que des Comités, les administrateurs soulignant que les informations communiquées sont précises et le processus de décision clair, les prises de parole étant libres, et les sujets largement débattus ;
- la prévention d'éventuels conflits d'intérêts est également un point suivi avec attention.

Les relations avec les actionnaires, notamment sur les sujets de Gouvernement d'entreprise (susceptibles d'être confiées à un administrateur référent selon l'article 4.4 du Code AFEP/MEDEF) sont assurées par le Président directeur général et son Directeur financier, avec l'assistance du Département de la Communication financière. Le Conseil est informé chaque fois que nécessaire des attentes des actionnaires.

Limitations apportées aux pouvoirs du Président directeur général

Conformément à la loi, les statuts disposent que le Directeur général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la société. Il exerce ses pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux que la loi attribue expressément aux Assemblées d'actionnaires et au Conseil d'Administration.

Les mesures mises en œuvre pour équilibrer l'exercice de la Direction générale et limiter les pouvoirs du Directeur général, en liaison avec les pouvoirs du Conseil d'Administration, contribuent à assurer une bonne gouvernance.

Différentes pratiques ont été mises en place, dont certaines depuis plusieurs années :

- un Règlement intérieur du Conseil précisant les règles de fonctionnement du Conseil et des Comités, ainsi que les règles de déontologie applicables aux administrateurs ;
- des Administrateurs indépendants et des Administrateurs représentant les salariés présents au sein du Conseil et des Comités ;
- trois Comités permanents du Conseil pour la préparation de ses travaux : le Comité de Sélection et des Rémunérations, le Comité d'Audit et le Comité de l'Éthique, de la RSE et du Mécénat ;
- des réunions entre Administrateurs, hors Administrateurs exécutifs, internes ou représentants Bouygues, au cours de laquelle ils débattent librement de tous sujets ;
- quatre programmes de conformité complémentaires au Code d'Éthique, dans les domaines anti-corruption, conflits d'intérêt, déontologie boursière et concurrence ;
- une Charte interne sur les conventions réglementées, publiée sur le site Internet de la société.

Limite d'âge

L'âge limite fixé par les statuts pour l'exercice des fonctions de Président du Conseil d'Administration, de Directeur général ou de Directeur général délégué est de soixante-sept ans.

Comité Exécutif

Gilles Péllisson s'est associé le Comité exécutif (COMEX), composé des 7 Directeurs généraux du Groupe, et un COMEX élargi par la présence du Directeur général du groupe Newen, placé sous sa responsabilité. Il en a fait l'instance managériale la plus importante en matière de décisions stratégiques et de pilotage du groupe TF1 et concordant aux enjeux du Groupe.

À ce titre, le COMEX met en œuvre les orientations stratégiques déterminées par le Conseil d'Administration.

Il se réunit de manière hebdomadaire. À l'ordre du jour, des sujets majeurs (point publicitaire, résultats financiers, développements digitaux, trajectoire économique, démarche RSE...), un tour de table de l'actualité de chaque membre avec les éléments saillants de la vie de son entité, de ses collaborateurs et projection sur les éléments importants du calendrier. Les décisions prises sont consignées.

Au 31 décembre 2021, les membres du COMEX de TF1 étaient au nombre de 8, et 9 lorsqu'il se réunit dans sa forme élargie.

Aux côtés du Président directeur général, étaient présents :

- directions métiers :
 - Ara Aprikian : Directeur général adjoint Contenus,
 - François Pellissier : Directeur général adjoint Business et Sports,
 - Thierry Thuillier : Directeur général adjoint Information Groupe,
 - Bibiane Godfroid : Présidente du groupe Newen,
- directions supports :
 - Arnaud Bosom : Directeur général adjoint Relations Humaines et RSE,
 - Maylis Çarçabal : Directrice Communication et Marques,
 - Didier Casas : Secrétaire général,
 - Philippe Denery : Directeur général adjoint Finances et Achats.

Les membres du COMEX participent aux séances du Conseil d'Administration pour éclairer les Administrateurs sur la situation du marché et des métiers du Groupe, les développements et la stratégie.

À compter du 31 janvier 2022, la Présidente du groupe Newen, Bibiane Godfroid, a été remplacée par Romain Bessi.

Plan de succession

Chaque année, le Comité de Sélection et des Rémunérations revoit le plan de succession, qui intègre le cas particulier de vacance imprévisible.

Règles régissant le fonctionnement du Conseil d'Administration

Pouvoirs du Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration dispose des pouvoirs et exerce les missions prévues par la loi et le Code AFEP/MEDEF.

Le Règlement intérieur du Conseil indique que le Conseil doit s'attacher à promouvoir la création de valeur par l'entreprise en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de ses activités.

Le Règlement intérieur précise les décisions importantes qui doivent être prises par le Conseil, notamment :

- le Conseil d'Administration, avec l'assistance le cas échéant d'un Comité *ad hoc*, examine et décide les opérations d'importance véritablement stratégique ;
- les axes stratégiques, les plans d'affaires et la politique de financement des métiers et du Groupe lui sont soumis pour approbation ;
- le Conseil d'Administration est saisi pour approbation préalable de toute opération jugée majeure au niveau du Groupe, d'investissement ou de croissance organique, d'acquisition externe, de cession, ou de restructuration interne, en particulier si elle se situe hors de la stratégie annoncée du Groupe ;
- le Conseil d'Administration autorise les opérations majeures de financement par offre au public ou par placement privé, ainsi que les principales garanties et engagements majeurs ;
- il contrôle la gestion et veille à la qualité de l'information fournie aux actionnaires ainsi qu'aux marchés, notamment à travers les comptes ou à l'occasion d'opérations importantes ;

- il examine régulièrement, en lien avec la stratégie qu'il a définie, les opportunités et les risques tels que les risques financiers, juridiques, opérationnels, sociaux et environnementaux, ainsi que les mesures prises en conséquence. À cette fin, il reçoit toutes les informations nécessaires à l'accomplissement de sa mission, notamment de la part des dirigeants mandataires sociaux exécutifs ;
- il s'assure de la mise en place d'un dispositif de prévention et de détection de la corruption et du trafic d'influence. Il reçoit toutes les informations nécessaires à cet effet ;
- il s'assure de la mise en œuvre par la Direction générale d'une politique de non-discrimination et de diversité notamment en matière de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des instances dirigeantes ;
- il détermine, sous réserve des pouvoirs que la loi attribue à l'Assemblée Générale, les rémunérations des dirigeants et mandataires sociaux ;
- il détermine, sur proposition de la Direction générale, des objectifs de mixité au sein des instances dirigeantes, et décrit la politique de mixité appliquée aux instances dirigeantes dans le rapport sur le Gouvernement d'entreprise, ainsi que les objectifs de cette politique, leurs modalités de mise en œuvre et les résultats obtenus au cours de l'exercice écoulé, et, le cas échéant, les raisons pour lesquelles les objectifs n'auraient pas été atteints, et les mesures prises pour y remédier ;
- il applique les règles de composition du Conseil et des Comités ;
- il autorise les conventions réglementées et suit la procédure d'évaluation des conventions courantes.

Tenue des séances du Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration se réunit aussi souvent que l'intérêt de la société l'exige.

Le Conseil d'Administration ne délibère valablement que si au moins la moitié de ses membres sont présents ; les décisions sont prises à la majorité des membres présents ou représentés ; en cas de partage des voix, celle du Président de séance est prépondérante.

Tous les administrateurs ont les mêmes pouvoirs et les mêmes devoirs. Les décisions sont prises collectivement.

Le Règlement intérieur indique que le Conseil d'Administration se réunit au moins une fois par trimestre ; au 1^{er} trimestre, le Conseil arrête les comptes de l'exercice précédent ; au 2^{ème} trimestre, il examine les comptes du premier trimestre ; au 3^{ème} trimestre, il arrête les comptes du premier semestre ; les axes stratégiques lui sont présentés pour approbation ; au 4^{ème} trimestre, il examine les comptes du troisième trimestre, il analyse l'activité et les résultats estimés de l'exercice et de l'année suivante. À compter de 2022, les plans d'affaires et la politique de financement des métiers et du Groupe, jusqu'alors présentés au 4^{ème} trimestre, lui seront présentés pour approbation au 1^{er} trimestre.

Formation et information des administrateurs

Chaque administrateur de TF1 bénéficie, à sa nomination, d'une présentation de l'entreprise, de ses métiers et de ses secteurs d'activité. À cet effet, un parcours spécifique lui permet de rencontrer les responsables des principales Directions du Groupe. De même, en cours de mandat, chaque administrateur peut bénéficier de formations complémentaires auprès des principaux responsables de TF1 et de ses filiales. Les Administrateurs représentant les salariés bénéficient également d'une formation dédiée.

D'une manière générale, les administrateurs disposent préalablement aux séances du Conseil d'Administration des informations nécessaires pour leurs prises de décisions. Ils émettent en toute connaissance leurs préconisations lors de débats. Leurs décisions sont collégiales.

La Direction générale communique en toute transparence avec tous les administrateurs et les tient régulièrement informés de l'ensemble des aspects de la marche du Groupe et de ses performances.

En 2021, le Conseil d'Administration de TF1 s'est réuni cinq fois. Il a approuvé toutes les opérations, notamment d'acquisition ou de cession, susceptibles d'affecter significativement les résultats du Groupe, la structure de son bilan ou son profil de risques. La séance du Conseil d'Administration spécifiquement dédiée à la présentation du plan à trois ans avec un focus sur le cadre stratégique sera dorénavant programmée au mois de janvier de chaque année.

Lors de chaque Conseil, un point est fait sur les opérations et événements depuis la précédente réunion ainsi que sur les principaux projets en cours et susceptibles d'être conclus avant la prochaine séance. Le Conseil d'Administration est informé au moins une fois par trimestre par la Direction générale de la situation financière, de la situation de trésorerie et des engagements de la Société.

Les administrateurs reçoivent, entre les réunions du Conseil, toutes les informations utiles sur les événements ou opérations significatives pour le Groupe. Plus généralement, ils peuvent se faire communiquer à tout moment par le Président toutes les informations et tous les documents qu'ils estiment utiles à l'accomplissement de leur mission.

Les informations reçues périodiquement par les administrateurs concernent la société et le Groupe, notamment les plans stratégiques et plans d'affaires, les informations permettant de suivre l'évolution des activités et de leur chiffre d'affaires, la situation financière, la trésorerie et les engagements de la société, la survenance d'un événement affectant ou pouvant affecter de façon significative les résultats consolidés du Groupe et les principaux événements en matière de ressources humaines et d'évolution des effectifs.

Chaque administrateur peut, de surcroît, compléter son information de sa propre initiative, le Président étant en permanence à la disposition du Conseil d'Administration pour fournir les explications et éléments d'information significatifs.

Depuis fin 2017, les administrateurs bénéficient d'une plateforme digitale sécurisée leur permettant d'accéder aux dossiers du Conseil et des Comités et aux autres documents et informations utiles (calendrier des séances – hors exceptionnel, convocations, statuts, règlement intérieur, document d'enregistrement universel, Code de Gouvernement d'Entreprise de TF1...).

Déontologie – Conflits d'intérêts – Conventions réglementées – Procédure d'évaluation des conventions courantes – Condamnations

Les administrateurs sont soumis aux règles de déontologie du Code AFEP/MEDEF et à celles de la Charte de Déontologie annexée au Règlement intérieur du Conseil d'Administration. Ces documents sont disponibles sur le site Internet de TF1.

La Charte de Déontologie détaille le devoir d'information, le devoir d'assiduité, les règles de cumul des mandats, la prévention et la gestion des conflits d'intérêts, la prévention du délit d'initié. Les programmes de conformité précisent les règles de prévention en ce qui concerne notamment la déontologie en matière boursière et la prévention des conflits d'intérêts.

À la connaissance de la société, aucun des membres du Conseil d'Administration n'a, au cours des cinq dernières années :

- subi de condamnation pour fraude, d'incrimination ou de sanction publique officielle de la part d'une quelconque autorité statutaire ou réglementaire ;
- été associé en qualité de dirigeant à une faillite, une mise sous séquestre ou une liquidation ;
- été empêché par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'Administration, de Direction ou de Surveillance d'un émetteur ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur.

Tout administrateur est tenu de se conformer aux règles relatives à la prévention des manquements d'initiés figurant dans la Charte de Déontologie.

Extrait de la Charte de Déontologie des Administrateurs en matière de prévention des conflits d'intérêts :

« 5. Prévention des conflits d'intérêts

Chaque administrateur veille à ne pas exercer d'activité qui le placerait dans une situation de conflit d'intérêts avec la société. Notamment, un administrateur ne cherche pas à détenir un intérêt ou à investir dans une entreprise, qu'elle soit cliente, fournisseur ou concurrente de la société, si cet intérêt ou investissement est de nature à influencer sur son comportement dans l'exercice de ses fonctions d'administrateur.

Les administrateurs s'engagent à informer le Président du Conseil d'Administration de toute situation de conflit d'intérêts, même potentiel, entre leurs devoirs à l'égard de la société et leurs intérêts privés et/ou d'autres devoirs, et, pour les administrateurs, à ne pas assister au débat et au vote sur toute délibération les concernant directement ou indirectement.

Si la situation l'exige, l'administrateur concerné peut être amené à ne pas assister aux réunions du Conseil d'Administration le temps des délibérations et, le cas échéant, du vote des résolutions et à ne pas avoir accès aux documents et informations portés à la connaissance des autres administrateurs à ce sujet.

Le Président du Conseil d'Administration pourra à tout moment demander aux Administrateurs une déclaration écrite attestant qu'ils ne se trouvent pas en situation de conflit d'intérêts. »

Tout administrateur en situation de conflit d'intérêt (lors, notamment, du vote sur des conventions réglementées) ne prend pas part à la délibération du Conseil concernée.

Les conflits d'intérêts potentiels dont la société a connaissance sont les suivants :

- Bouygues, actionnaire important, est représenté au Conseil d'Administration à travers les personnes de Charlotte Bouygues (représentante permanente de SCDM), Olivier Bouygues, Pascal Grangé (représentant permanent de Bouygues SA) et Olivier Roussat. Gilles Pélisson est lié à Bouygues par un contrat de travail ;
- Charlotte Bouygues et Olivier Bouygues sont liés par des liens familiaux. La société n'a pas connaissance d'autres liens familiaux entre des membres du Conseil d'Administration ;
- Charlotte Bouygues, Marie-Aude Morel, Sophie Leveaux et Sabrina Zerbib sont liées au groupe TF1 par des contrats de travail ;
- des conflits d'intérêts potentiels existent du fait des fonctions ou mandats sociaux exercés par certains Administrateurs dans d'autres sociétés. La liste de ces fonctions et mandats figure ci-avant (cf. 3.1.3).

À la connaissance de la société, il n'existe pas à ce jour d'autres conflits d'intérêts potentiels entre les devoirs, à l'égard de la société, des membres du Conseil d'Administration et leurs intérêts privés ou d'autres devoirs.

À la connaissance de la société, il n'existe pas d'autre contrat de service liant les membres du Conseil d'Administration à la société ou à l'une quelconque de ses filiales et prévoyant l'octroi d'avantages au terme d'un tel contrat.

Le rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions réglementées (au point 3.3) rend compte des conventions soumises à l'autorisation du Conseil d'Administration.

Les autorisations portant sur l'approbation de conventions dites réglementées s'inscrivent dans une procédure spécifique de prévention d'éventuels conflits d'intérêts avec exclusion des intéressés des délibérations et du vote.

La Charte interne du groupe TF1 sur les conventions réglementées adoptée lors de la séance du Conseil du 11 décembre 2019 prévoit une méthodologie d'identification des contrats et leur qualification soit en conventions courantes conclues à des conditions normales, soit en conventions réglementées.

Application de la procédure d'évaluation des conventions libres

L'examen de qualification de toute nouvelle convention se réalise au regard d'une liste de catégories de conventions dressées par le groupe TF1 et qui bénéficient d'une présomption de caractère courant.

Toute nouvelle convention susceptible de constituer une convention réglementée est soumise avant sa conclusion à la Direction juridique qui se prononce sur la qualification de la convention au regard des critères édictés dans la Charte. Lorsqu'une convention est conclue entre TF1 et Bouygues SA, cette appréciation est effectuée par le Secrétaire général de Bouygues SA.

Il est procédé à une réévaluation systématique avant chaque modification, renouvellement, reconduction ou résiliation d'une convention afin de vérifier si les critères retenus continuent à être réunis et si la convention concernée conserve la même qualification.

Évaluation du Conseil

Conformément aux dispositions du Règlement intérieur du Conseil et du Code AFEP/MEDEF, le Conseil d'Administration procède annuellement à l'évaluation de sa capacité à répondre aux attentes des actionnaires, en passant en revue sa composition, son organisation et son fonctionnement, et en procédant de même pour ses Comités.

Cette évaluation a trois objectifs :

- faire le point sur les modalités de fonctionnement du Conseil et des Comités ;
- vérifier que les questions importantes sont convenablement préparées et débattues ;
- mesurer la contribution effective de chaque administrateur aux travaux du Conseil du fait de sa compétence et de son implication dans les délibérations.

Comme chaque année, un questionnaire détaillé, conçu pour permettre d'évaluer la performance du Conseil d'Administration et de ses Comités, a été préalablement envoyé par le Directeur juridique Groupe, Secrétaire du Conseil, aux Administrateurs et aux membres des Comités. En 2021, ce questionnaire a été mis à disposition sous format électronique, garantissant la confidentialité et l'anonymat des réponses apportées. Neuf réponses ont été reçues sur les dix questionnaires envoyés (taux de réponse de 100 % en 2018 et 2019). Ces réponses ont été comparées à celles des deux années précédentes afin de mesurer les progrès accomplis.

Cette évaluation permet à chaque administrateur de s'exprimer notamment sur la composition du Conseil, son fonctionnement, la pertinence des points à l'ordre du jour, la qualité des débats, le niveau de l'information apportée, l'appréciation des engagements pris, la stratégie d'entreprise.

Compte tenu des progrès régulièrement apportées en matière de gouvernance et de la satisfaction manifeste exprimée sur son fonctionnement par les administrateurs, aussi bien lors des évaluations que des échanges en séance, le Conseil d'Administration a choisi de maintenir la démarche d'autoévaluation sans faire intervenir un tiers.

Principales conclusions de l'évaluation de 2021

Dans la continuité des précédentes évaluations, les administrateurs expriment un niveau de satisfaction élevé sur la composition et le fonctionnement du Conseil et de ses Comités, les présentations complètes et étayées des activités du Groupe, la définition de la stratégie, la qualité des dossiers et l'implication des administrateurs.

Sont également appréciées :

- la qualité de l'information et de l'implication du Conseil tout au long de la crise liée au COVID ;
- la qualité et la dynamique des échanges ;

- la transparence des informations données ainsi que la disponibilité du Président et de l'équipe managériale ;
- la qualité des travaux au sein des Comités.

Les administrateurs relèvent :

- la représentation de l'ensemble des secteurs d'activités du groupe TF1 au sein du Conseil ;
- la qualité des interventions, qui permettent d'apporter de nouveaux éclairages sur les sujets abordés ;
- la qualité de l'écoute dont il est fait preuve lors des séances du Conseil.

La qualité de préparation des Comités est également remarquable.

Progrès accomplis

Les observations ou souhaits exprimés par les administrateurs au cours des années passées ont été pris en compte.

Ainsi, il a été présenté lors de chaque Conseil un suivi de la situation du groupe TF1 liée à la crise du COVID (évolution du télétravail, accompagnement des salariés, outils informatiques mis à disposition notamment).

Par ailleurs, la rémunération des administrateurs et des membres des Comités (hors Comité d'Audit) a été réévaluée, et une rémunération spécifique attachée à la qualité de Président de Comité a été mise en place.

Axes d'amélioration

Dans le cadre du projet de rapprochement entre les groupes TF1 et M6 (« Newborn »), certains administrateurs souhaitent que les ordres du jour du Conseil abordent les « enjeux de la société TF1, le volet Social (RH) », ainsi que « la feuille de route du groupe en 2022 et les années suivantes » ; sont également souhaités un partage sur « les nouvelles stratégies et ambitions du Groupe » ; ainsi que des travaux au sein des Comités permettant « d'accompagner les salariés dans cette transition »... et répondre à « leurs questionnements », ces enjeux pouvant justifier l'organisation de davantage de réunions, le cas échéant.

Par ailleurs, il est suggéré d'augmenter le nombre de réunions du Comité de l'Éthique, de la RSE et du Mécénat, ainsi que le nombre d'interventions en Conseil sur les enjeux RSE.

Enfin, certains administrateurs ont exprimé le souhait que les éléments relatifs à l'ordre du jour du Conseil soient mis à disposition sur la plateforme dédiée davantage en amont des séances, de façon à pouvoir participer activement aux réunions et délibérations. Il est également suggéré que le cadre réglementaire applicable à TF1 soit mis à disposition sur cette plateforme.

Travaux du Conseil d'Administration en 2021

Le Conseil d'Administration s'est réuni cinq fois en 2021. Le taux de présence moyen des administrateurs a été de 99 %.

Principaux sujets débattus

Séance du 10 février

<ul style="list-style-type: none"> • Activité 2020 du Groupe – perspectives 2021. • Compte-rendu du Comité d'Audit et opinion des Commissaires aux Comptes. • Arrêté des comptes annuels et des comptes consolidés de l'exercice 2020, du projet d'affectation du résultat, des documents comptables et prévisionnels. • Compte-rendu du Comité de Sélection et des Rémunérations : Fixation de la rémunération variable du Président directeur général pour l'exercice 2020 et détermination de la politique de rémunération pour l'exercice 2021. Proposition de renouvellement des mandats de trois Administrateurs et nomination de l'Administratrice représentant les salariés actionnaires. Modification des règles de nomination des Administrateurs représentant les salariés. Augmentation du montant de la rémunération des administrateurs. • Compte-rendu du Comité de l'Éthique, de la RSE et du Mécénat. Avis sur la déclaration consolidée de performance extra-financière. • Mise à jour de la Charte de Déontologie des Administrateurs, annexée au Règlement intérieur du Conseil d'Administration, complétée dans sa partie « Déclaration des transactions sur les titres de la société », de l'ensemble des opérations concernées, ainsi que des coordonnées mail de Didier Casas, Secrétaire général du groupe TF1, Responsable de l'Éthique du groupe TF1. • Approbation du rapport de gestion, du rapport sur le Gouvernement d'entreprise et du descriptif du programme de rachat d'actions. • Délégation financière en matière obligataire et du pouvoir de cautionner. • Autorisation de la cession de Dujardin et TF1 Games à Jumbodiset. • Convocation de l'Assemblée Générale Mixte, arrêté de l'ordre du jour, du projet de résolutions et des rapports à l'Assemblée. 	Taux de présence 91 %
--	---------------------------------

Séance du 28 avril

<ul style="list-style-type: none"> • Activité et comptes du 1^{er} trimestre 2021 – perspectives. • Compte-rendu du Comité d'Audit et opinion des Commissaires aux Comptes. • Arrêté des comptes consolidés du 1^{er} trimestre 2021 et approbation du rapport financier trimestriel. • Approbation de l'acquisition du groupe Izen par Newen. • Approbation de la note de synthèse sur les orientations stratégiques du Groupe. • Mise à jour du Règlement intérieur du Conseil conformément au nouveau régime de représentation obligatoire des Administrateurs représentant les salariés. 	Taux de présence 100 %
--	----------------------------------

Séance du 17 mai

<ul style="list-style-type: none"> • Autorisation du projet Newborn. 	Taux de présence 100 %
---	----------------------------------

Séance du 27 juillet

<ul style="list-style-type: none"> • Activité et comptes du 1^{er} semestre 2021 – perspectives. • Compte-rendu du Comité d'Audit et opinion des Commissaires aux Comptes. • Arrêté des comptes consolidés du 1^{er} semestre 2021 et approbation du rapport financier semestriel. Actualisation des documents comptables et prévisionnels. • Examen des axes stratégiques. • Compte-rendu du Comité de Sélection et des Rémunérations. Attribution du Bonus Long Terme 2021-2022. • Approbation des travaux du Comité <i>ad hoc</i> et des remises des offres pour les droits de compétitions de rugby. • Autorisation de la nomination d'un expert indépendant dans le cadre de l'opération Newborn. 	Taux de présence 100 %
---	----------------------------------

Séance du 28 octobre

<ul style="list-style-type: none"> • Activité et comptes du 3^{ème} trimestre 2021 – perspectives. • Compte-rendu du Comité d'Audit et opinion des Commissaires aux Comptes. • Arrêté des comptes consolidés du 3^{ème} trimestre 2021 et approbation du rapport financier trimestriel. • Évaluation du Conseil. • Autorisation de la cession de titres Play Two à Believe. • Examen des conventions réglementées. • Approbation des travaux du comité <i>ad hoc</i> et des remises des offres pour les droits de compétitions de football. 	Taux de présence 100 %
--	----------------------------------

En 2021, le taux d'assiduité individuelle des Administrateurs aux séances du Conseil d'Administration et des Comités a été le suivant :

Présence physique	Conseil d'Administration		Comité d'Audit		Comité de Sélection et des Rémunérations		Comité Éthique, RSE et Mécénat	
Gilles Péliçon	5/5	100 %						
Charlotte Bouygues	4/5	80 %						
Olivier Bouygues	5/5	100 %						
Laurence Danon Arnaud	5/5	100 %	4/4	100 %				
Pascaline de Dreuzy	1/1	100 %	1/1	100 %	1/1	100 %		
Catherine Dussart	5/5	100 %			2/2	100 %	2/2	100 %
Pascal Grangé	5/5	100 %	4/4	100 %				
Sophie Leveaux	5/5	100 %			2/2	100 %		
Marie-Aude Morel	4/4	100 %					1/1	100 %
Marie Pic-Pâris Allavena	5/5	100 %	3/3	100 %	1/1	100 %	1/1	100 %
Olivier Roussat	5/5	100 %			2/2	100 %		
Sabrina Zerbib	5/5	100 %					2/2	100 %

Comité propre aux administrateurs indépendants

Les Administrateurs indépendants non-représentants du personnel se réunissent seuls, tous les ans. Ils débattent librement de tous sujets ; ils expriment leurs convictions, sous des angles spécifiques et différents, dans un esprit à la fois de challenge et de soutien

dans la conduite du Groupe. Au cours de l'année 2021, compte tenu des restrictions mises en place en lien avec la situation sanitaire, les trois Administratrices indépendantes se sont réunies une fois, à l'issue du Conseil d'Administration du 27 juillet 2021.

Comités du Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration peut décider la création d'un ou plusieurs comités spécialisés qui exercent leur activité sous sa responsabilité et dont les missions sont inscrites dans les annexes du Règlement intérieur ou sollicitées par le Conseil ou le Président du Comité. Ces Comités viennent en appui des travaux du Conseil et sont composés uniquement d'administrateurs, avec une majorité d'Administrateurs indépendants et des Administrateurs représentant les salariés (hors Comité d'Audit du fait des compétences spécifiques requises).

Les trois Comités du Conseil, tous présidés par des Administrateurs indépendants, sont le Comité d'Audit, le Comité de Sélection et des Rémunérations et le Comité de l'Éthique, de la RSE et du Mécénat. Chaque Comité émet des propositions, recommandations et avis et rend compte de ses missions au Conseil d'Administration.

Le Conseil d'Administration décide la création d'un ou plusieurs Comités *ad hoc*, spécifiquement chargés d'examiner les sujets d'acquisition ou de développement.

Comité d'Audit

Composition et assiduité

Conformément au Code AFEP/MEDEF, deux tiers des membres du Comité sont indépendants ; les membres du Comité sont choisis pour leurs compétences en matière financière ou comptable.

Le Comité est composé de :

- Laurence Danon Arnaud, Présidente, Administratrice indépendante, à laquelle succéderait Marie Pic-Pâris Allavena, Administratrice indépendante, à l'issue de l'Assemblée Générale du 14 avril 2022 ;
- Marie Pic-Pâris Allavena, Administratrice indépendante, qui a succédé à Pascaline de Dreuzy, présente jusqu'à la séance du 8 février 2021, et à laquelle succéderait Orla Noonan, Administratrice indépendante, à l'issue de l'Assemblée Générale du 14 avril 2022 (sous réserve de l'adoption de la résolution relative à sa nomination en qualité d'Administratrice) ;
- Pascal Grangé, Directeur général adjoint, Directeur financier du groupe Bouygues.

Les parcours professionnels des deux Administratrices indépendantes reflètent leur très grande expérience dans le domaine de la Direction d'entreprise et dans le domaine économique et financier ; leurs biographies sont disponibles au point 3.1.3.

Le Comité d'Audit s'est réuni quatre fois en 2021 et une fois au cours des deux premiers mois de 2022, avec un taux de présence de ses membres de 100 %.

Missions

Le Comité d'Audit a pour mission d'assurer le suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations comptables, financières et extra-financières, des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que des questions relatives aux Commissaires aux Comptes. En particulier :

- il suit le processus d'élaboration de l'information financière, et, à cette fin :
 - il examine avant leur présentation au Conseil, les comptes annuels et les comptes consolidés,
 - il s'assure de la pertinence et de la permanence des méthodes comptables adoptées pour l'établissement de ces comptes,
 - il examine les changements ayant un impact significatif sur les comptes,
 - il examine les principales options de clôture, estimations et jugements ainsi que les principales variations du périmètre de consolidation,
 - il formule en tant que de besoin des recommandations pour garantir l'intégrité de l'information financière ;
- il suit l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable financière et extra-financière, sans qu'il soit porté atteinte à son indépendance ; à cet effet, notamment :
 - il examine les procédures de contrôle interne relatives à l'établissement des états financiers, avec l'assistance des services internes et des conseils compétents, ainsi que les principaux risques comptables, financiers, sociaux et environnementaux de la société, leur évolution et les dispositifs mis en œuvre pour les maîtriser,
 - il examine une fois par an les risques majeurs de la société, y compris ceux de nature sociale et environnementale, leur évolution et les dispositifs mis en œuvre pour les maîtriser,
 - il examine les principaux risques liés aux systèmes d'information,
 - il examine une fois par an la synthèse de l'autoévaluation du contrôle interne de la société ;
- il suit les questions relatives aux Commissaires aux Comptes et, à cette fin :
 - il organise la procédure de sélection prévue par les textes en vue de la nomination des Commissaires aux Comptes par l'Assemblée Générale,
 - il émet une recommandation au Conseil d'Administration sur les Commissaires aux Comptes proposés à la désignation ou au renouvellement par l'Assemblée Générale ; il suit la réalisation par les Commissaires aux Comptes de leur mission,
 - il s'assure du respect par les Commissaires aux Comptes des conditions d'indépendance définies par les textes applicables ; à cette fin, il examine notamment le détail des honoraires versés à chaque Commissaire aux Comptes et à son réseau par la société et par les sociétés de son groupe, y compris au titre de services autres que la certification des comptes,
 - il approuve la fourniture des services autres que la certification des comptes qui peuvent être fournis par les Commissaires aux Comptes ou les membres de leur réseau ; il se prononce sur ce point après avoir analysé les risques pesant sur l'indépendance des Commissaires aux Comptes et les mesures de sauvegarde appliquées par ceux-ci,
 - il rend également compte au Conseil d'Administration des résultats de la mission de certification des comptes, de la manière dont cette mission a contribué à l'intégrité de l'information financière et du rôle qu'il a joué dans ce processus ;
- il rend compte régulièrement au Conseil d'Administration de l'exercice de ses missions et fait toute recommandation au Conseil d'Administration sur ce qui précède, tant sur une base périodique à l'occasion de l'arrêté des comptes qu'à l'occasion de tout événement le justifiant ;
- il informe sans délai le Conseil d'Administration de toute difficulté rencontrée.

Pour assurer ses missions, le Comité a accès à tout document comptable et financier qu'il juge utile. À l'occasion de l'examen des comptes, le Comité invite à chaque session, le Directeur général adjoint Finances et Achats du Groupe, le Directeur *Reporting*, Comptes et États financiers et les Commissaires aux Comptes. Les Commissaires aux Comptes remettent au Comité une note soulignant les aspects essentiels du périmètre de consolidation, des résultats et des options comptables retenues. Le Directeur général adjoint, Finances, Achats Groupe remet également une note décrivant l'exposition aux risques et les engagements hors bilan significatifs de l'entreprise. Les principales recommandations des Commissaires aux Comptes font l'objet d'un plan d'actions et d'une procédure de suivi.

Le Comité rend compte de ses travaux lors de la réunion suivante du Conseil d'Administration et l'informe sans délai de toute difficulté rencontrée. Les délibérations du Comité d'Audit et les informations qui lui sont communiquées sont particulièrement confidentielles et ne doivent faire l'objet d'aucune communication à l'extérieur du Conseil d'Administration.

Travaux du Comité d'Audit en 2021

Au cours des quatre réunions annuelles ont été examinés les comptes annuels, semestriels ou trimestriels, ainsi que les suivis de trésorerie et les synthèses des missions de l'audit interne et du contrôle interne avant leur soumission au Conseil. Le Comité s'est assuré du suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations comptables et financières.

Le Comité d'Audit a également suivi les opérations significatives de l'exercice, l'avancement du plan d'audit, étudié l'évolution annuelle du cours de Bourse, examiné les principaux contentieux, risques financiers et risques juridiques, la cartographie des risques majeurs du Groupe, les assurances du Groupe et la cybersécurité.

Comité de Sélection et des Rémunérations

Composition et assiduité

Conformément au Code AFEP/MEDEF, le Comité de Sélection et des Rémunérations est composé de trois à quatre Administrateurs, dont un Administrateur représentant les salariés et est composé majoritairement d'Administrateurs indépendants. La présidence du Comité est assurée par un Administrateur indépendant.

Le Comité est composé de :

- Marie Pic-Pâris Allavena, Présidente, Administratrice indépendante, qui a succédé à Pascaline de Dreuzy (présente jusqu'à la séance du 8 février 2021) et à laquelle succéderait Orla Noonan à l'issue de l'Assemblée Générale du 14 avril 2022 (sous réserve de l'adoption de la résolution relative à sa nomination en qualité d'Administratrice) ;
- Catherine Dussart, Administratrice indépendante ;
- Sophie Leveaux, Administratrice représentant les salariés ;
- Olivier Roussat.

Leurs biographies sont disponibles au point 3.1.3.

Le Comité s'est réuni deux fois en 2021 et une fois au cours des deux premiers mois de 2022, avec un taux de présence de ses membres de 100 %.

Missions

Le Comité de Sélection et des Rémunérations est régi par un Règlement intérieur qui précise ses différentes missions et qui est régulièrement revu par le Conseil d'Administration.

Le Comité a les missions suivantes :

- Missions relatives à la composition, l'organisation et le fonctionnement du Conseil d'Administration :
 - examiner périodiquement les questions relatives à la composition du Conseil d'Administration, et de faire à ce dernier des propositions de renouvellement ou de nomination d'administrateurs, en prenant en compte notamment le principe de recherche d'une composition équilibrée au sein du Conseil : Administrateur indépendant, représentation entre les hommes et les femmes, expériences internationales, expertises, etc. ;
 - organiser en particulier une procédure destinée à sélectionner les futurs Administrateurs indépendants et de réaliser ses propres études sur les candidats potentiels avant toute démarche auprès de ces derniers ;
 - examiner de manière régulière et notamment à l'occasion du renouvellement du mandat des dirigeants mandataires sociaux (i) les choix à opérer en matière de gouvernance (notamment unicité ou dissociation des fonctions de Président et de Directeur général), et de formuler des recommandations à cet égard, (ii) l'évolution des instances dirigeantes, notamment grâce à l'établissement, en lien avec le Président, d'un plan de succession des dirigeants mandataires sociaux, en particulier en cas de vacance imprévisible ;
 - d'examiner au cas par cas la situation de chaque administrateur ou candidat aux fonctions d'administrateur au regard des critères d'indépendance et de formuler ses propositions au Conseil ;
 - prévenir et examiner toute question relative à d'éventuelles situations de conflit d'intérêts ;
 - examiner les projets de création de Comités du Conseil et de proposer la liste de leurs attributions et de leurs membres ;

- prendre connaissance du projet de rapport sur le Gouvernement d'entreprise et, le cas échéant, de faire part au Conseil de ses observations sur ce projet ;
- préparer l'évaluation du Conseil et des Comités visée à l'article 6 du Règlement intérieur du Conseil, de rendre compte au Conseil de la synthèse de cette évaluation et de formuler des propositions en vue de l'amélioration de la composition, de l'organisation et du fonctionnement du Conseil et des Comités ;
- examiner la politique de mixité au sein des instances dirigeantes proposée par la Direction générale, les objectifs de cette politique, leurs modalités de mise en œuvre et les résultats obtenus au cours de l'exercice écoulé, et, le cas échéant, de faire part au Conseil de ses observations.
- Missions relatives aux rémunérations :
 - étudier et proposer au Conseil d'Administration, en vue de sa présentation à l'Assemblée Générale, la politique de rémunération des mandataires sociaux ;
 - étudier et proposer au Conseil d'Administration l'ensemble des éléments de rémunération, indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus aux dirigeants mandataires sociaux, en particulier :
 - concernant les éléments de rémunération variable :
 - proposer la définition des modalités de détermination des objectifs de la part variable,
 - contrôler chaque année la bonne application des règles de fixation de la part variable en veillant à la cohérence avec l'évaluation de leurs performances et la stratégie à moyen terme et à long terme de la société,
 - concernant les éléments de rémunération long terme :
 - proposer des mécanismes de rémunération long terme et définir les modalités,
 - examiner les plans de stock-options et d'actions et faire des propositions d'attributions aux dirigeants mandataires sociaux,
 - émettre des propositions et veiller à l'application des règles spécifiques aux dirigeants mandataires sociaux (détenue d'un minimum d'actions au nominatif, non-recours aux mécanismes de couverture) ;
 - émettre une recommandation sur l'enveloppe et les règles d'attribution des rémunérations allouées aux administrateurs ;
 - émettre des propositions sur les systèmes de rémunération et d'incitation des principaux dirigeants non mandataires sociaux de la société et du Groupe ;
 - proposer une politique générale d'attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions, d'actions gratuites ou de performance et d'en fixer la périodicité selon la catégorie de bénéficiaires ;
 - exposer chaque année au Conseil le projet des rapports sur les rémunérations des mandataires sociaux, sur la politique de rémunération des dirigeants, et sur les options ou actions de performance.

Le Comité peut conduire ou diligenter des analyses ou enquêtes pour l'aider à mener à bien ses missions ; il peut se faire assister par des experts indépendants.

Le Comité rend compte régulièrement au Conseil d'Administration de l'exercice de ses missions et fait toute recommandation au Conseil, tant sur une base périodique lors du Conseil d'arrêté des comptes qu'à l'occasion de tout événement le justifiant ; il informe sans délai le Conseil d'Administration de toute difficulté rencontrée.

Travaux du Comité de Sélection et des Rémunérations en 2021

La qualification d'Administrateur indépendant est débattue par le Comité et revue par le Conseil d'Administration, notamment avant la publication du rapport annuel. Le Comité a donné son avis sur la composition du Conseil d'Administration et a recommandé de soumettre au vote de l'Assemblée Générale Mixte du 15 avril 2021 le renouvellement des mandats d'Administrateur de Laurence Danon Arnaud et des sociétés Bouygues et SCDM, ainsi que la candidature de Marie-Aude Morel au mandat d'Administrateur représentant les salariés actionnaires.

Le Comité a recommandé également au Conseil de :

- nommer Marie-Aude Morel en qualité de membre du Comité de l'Éthique, de la RSE et du Mécénat, pour la durée de son mandat d'Administratrice ;
- désigner les Présidentes et membres des Comités du Conseil de la façon suivante, ces désignations ayant pris effet le 15 avril 2021 :
 - Comité d'Audit : Laurence Danon Arnaud, Présidente, Marie Pic-Pâris Allavena et Pascal Grangé, membres,
 - Comité de Sélection et des Rémunérations : Marie Pic-Pâris Allavena, Présidente, Catherine Dussart, Sophie Leveaux et Olivier Roussat, membres,

Comité de l'Éthique, de la RSE et du Mécénat

Composition et assiduité

Le Comité de l'Éthique, de la RSE et du Mécénat est composé d'au moins deux administrateurs. La présidence du Comité est assurée par un Administrateur indépendant.

Le Comité est composé de :

- Catherine Dussart, Présidente, Administratrice indépendante ;
- Marie-Aude Morel, Administratrice représentant les salariés actionnaires, qui succède à Marie Pic-Pâris Allavena (présente jusqu'à la séance du 2 février 2021) ;
- Sabrina Zerbib, Administratrice représentant les salariés, à laquelle succèdera Farida Fekih, Administratrice représentant les salariés.

Leurs biographies sont disponibles au point 3.1.3.

Le Comité s'est réuni deux fois en 2021 et une fois au cours des deux premiers mois de 2022, avec un taux de présence de ses membres de 100 %.

Missions

Le Comité de l'Éthique, de la RSE et du Mécénat est régi par un Règlement intérieur qui précise ses différentes missions et qui est régulièrement revu par le Conseil d'Administration.

Le Comité a pour mission :

- dans le domaine de l'Éthique :
 - de contribuer à la définition des règles de conduite ou principes d'actions qui doivent inspirer le comportement des dirigeants et des collaborateurs,
 - de proposer ou donner un avis sur des actions visant à promouvoir un comportement professionnel exemplaire dans ce domaine,
 - de veiller au respect des valeurs ou règles de conduite ainsi définies,
 - de donner un avis sur le dispositif de prévention et de détection de la corruption et du trafic d'influence ;

- Comité de l'Éthique, de la RSE et du Mécénat : Catherine Dussart, Présidente, Marie-Aude Morel et Sabrina Zerbib, membres.

Le Comité a donné son avis au Conseil sur la fixation des éléments composant la rémunération et les avantages versés en 2020 ou attribués au titre de l'exercice 2020 au Président directeur général, de la politique de rémunération applicable en 2021 au Président directeur général et aux administrateurs. Il a revu les conditions d'attribution d'une prime exceptionnelle au Président directeur général au titre de la gestion de la crise sanitaire COVID-19. Il a validé l'atteinte des conditions de performance prévues pour les plans d'actions de performance et de stock-options attribués en 2018 et 2019, ainsi que la mise en place de dispositifs de rétention et d'incitation à la performance au sein du groupe TF1.

Le Comité a examiné, lors de sa séance du 8 février 2021, le renouvellement des Plans d'Intéressement à Long Terme (LTI) au sein du groupe TF1, en ce compris Newen et Unify. Lors de sa séance du 6 juillet 2021, le Comité a pris acte de la non-attribution, par la Direction générale, du Bonus Long Terme 2021-2023, rendu caduc, et a agréé l'octroi d'un nouveau Bonus Long Terme 2021-2022 aux conditions et modalités qui lui ont été présentées.

- dans le domaine de la RSE :
 - d'examiner au moins une fois par an les problématiques du Groupe en matière de responsabilité environnementale, sociale et sociétale,
 - de donner un avis sur la déclaration de performance extra-financière prévue par l'article L. 22-10-36 du Code de Commerce ;
- dans le domaine du Mécénat :
 - de définir les règles ou recommandations que devra suivre TF1,
 - de donner son avis au Président du Conseil d'Administration sur les actions de mécénat proposées par TF1, lorsqu'elles représentent un engagement financier significatif,
 - de vérifier la mise en œuvre de ses recommandations et la conduite de ces actions.

Pour l'accomplissement de ses travaux, le Comité peut entendre le Président du Conseil d'Administration ou toute personne désignée par celui-ci.

Travaux du Comité de l'Éthique, de la RSE et du Mécénat en 2021

Le Comité de l'Éthique, de la RSE et du Mécénat a émis un avis favorable sur l'engagement des dirigeants du groupe TF1 et les actions menées en 2020 en vue de la mise en conformité et le déploiement des nouvelles dispositions réglementaires impactant l'organisation de l'Éthique et de la Conformité au sein du groupe TF1, et qui inclut notamment les travaux de mise en conformité à la Loi Sapin 2 et les initiatives en vue de la mise en conformité des nouvelles exigences en matière de protection des données personnelles. Concernant la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise, le Comité a émis un avis favorable sur les actions menées par le Groupe notamment dans les domaines de la transition écologique, de la mixité femmes/hommes, de l'inclusion, de la solidarité et de la transparence du reporting extra-financier. Le Comité a recommandé au Conseil d'approuver la déclaration consolidée de performance extra-financière. Le Comité a validé les plans d'actions proposés pour 2021.

Autres informations

Les autres informations sont publiées dans le chapitre 7, et plus particulièrement :

- les éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique (7.5.8) ;
- le tableau récapitulatif des délégations en cours de validité accordées par l'Assemblée Générale au Conseil d'Administration dans le domaine des augmentations de capital (7.4.5) ;
- les opérations sur les titres TF1 déclarées par les mandataires sociaux en 2021 (7.4.4) ;
- les conventions conclues par des dirigeants ou des actionnaires avec des filiales ou sous-filiales (7.5.9) ;
- les règles relatives à la participation des actionnaires aux Assemblées Générales (7.5.4) ;
- les modalités particulières de la participation des actionnaires à l'Assemblée Générale ou les dispositions des statuts qui prévoient ces modalités (7.5.4).