

3.2. ORGANISATION DU GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

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 13 février 2023, 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 d'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. Cette procédure a été précisée et intégrée dans le Règlement intérieur du Conseil d'Administration.

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 les salariés

Les Administrateurs non-représentants les 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. L'Assemblée Générale du 14 avril 2022 a pris acte de la désignation des deux Administratrices représentant les salariés, Mme Farida Fekih et Mme Sophie Leveaux, pour une durée de deux années.

Il sera proposé à l'Assemblée Générale du 14 avril 2023 de porter cette durée à trois années, afin d'harmoniser la durée du mandat des Administrateurs représentant les salariés avec celle de l'Administrateur représentant les salariés actionnaires.

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. La première Administratrice représentant les salariés actionnaires, Marie-Aude Morel, a été désignée par l'Assemblée Générale du 15 avril 2021.

La durée de ses fonctions est de trois 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 la dernière version a été révisée en décembre 2022.

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 ».

Le Conseil d'Administration a, lors de sa séance du 10 février 2022, modifié l'article 2 (Délibérations et missions du CA) du règlement intérieur, pour prendre 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 premier trimestre de chaque année (séance du mois de janvier) et non plus au cours du quatrième trimestre.

Le Conseil d'Administration, lors de sa séance du 13 février 2023, a procédé aux modifications suivantes du règlement intérieur :

- mise à jour des pouvoirs du Conseil d'Administration et de ses Comités, notamment au vu des nouvelles dispositions du Code AFEP/MEDEF de décembre 2022 relatives à la responsabilité sociale et environnementale ;
- mise à jour, dans l'annexe 1 intitulée « Charte de Déontologie des Administrateurs de TF1 », des coordonnées de la Responsable de l'Éthique du Groupe (Julie Burguburu, Secrétaire générale) ;
- ajout de la procédure de sélection des Administrateurs dans l'annexe 3 ;
- mise à jour de l'annexe 5, par l'insertion de la dernière version révisée en décembre 2022 du Code de Gouvernement d'Entreprise AFEP/MEDEF.

Sous réserve de l'adoption de la 26^{ème} résolution par l'Assemblée Générale du 14 avril 2023, le règlement intérieur sera mis à jour pour intégrer les dispositions applicables au Censeur, en vue de préciser, notamment, que le Censeur sera membre du Comité de l'Éthique, de la RSE et du Mécénat.

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

Le règlement intérieur et la Charte de Déontologie des Administrateurs 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 décembre 2022. 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	Explication de la dérogation
Article 12.3 : Les Administrateurs doivent se réunir au moins une fois par an, hors la présence des dirigeants mandataires sociaux exécutifs.	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.
Article 18.1 : Le comité en charge des nominations et des rémunérations doit être composé majoritairement d'Administrateurs indépendants	Au vu du nombre d'Administratrices indépendantes (trois en 2022) et de leurs compétences respectives, le Conseil d'Administration considère plus pertinent de réduire à 50 % le nombre d'Administrateurs indépendants au sein du Comité de Sélection et des Rémunérations, étant précisé que ce Comité est présidé par une Administratrice indépendante.

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 10) 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 2022 selon ces critères par le Conseil d'Administration sont Catherine Dussart, Orla Noonan et Marie Pic-Pâris Allavena. Laurence Danon Arnaud, Administratrice indépendante, a démissionné de son mandat avec effet le 14 avril 2022.

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	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	Dirigeant mandataire social non exécutif percevant une rémunération liée à la performance de la société	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
Catherine Dussart	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Farida Fekih	X	✓	✓	✓	✓	✓	✓	X
Pascal Grangé	X	X	X	✓	✓	✓	X	X
Sophie Leveaux	X	✓	✓	✓	✓	✓	✓	X
Marie-Aude Morel	X	✓	✓	✓	✓	✓	✓	X
Orla Noonan	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Marie Pic-Pâris Allavena	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Olivier Roussat	X	X	X	✓	✓	✓	X	X

✓ Critère rempli.
X Critère non-rempli.

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.

Le Conseil d'Administration soumet à l'Assemblée Générale du 14 avril 2023 le renouvellement pour trois ans, des mandats d'Administrateurs de Olivier Bouygues et Catherine Dussart (se reporter au point 8.2), la ratification de la nomination par cooptation de Rodolphe Belmer.

Catherine Dussart, Orla Noonan et Marie Pic-Pâris Allavena poursuivraient l'exercice de leur mandat en qualité d'Administratrices indépendantes dans la mesure où elles continueraient 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 :

- quatre Administratrices, soit une proportion de 50 % de femmes ;
- trois 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 2022, l'âge moyen des Administrateurs s'établit à 57 ans.</p> <p>Ancienneté L'ancienneté moyenne des Administrateurs au 31 décembre 2022 est de 6,3 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 (médiatiques, entrepreneuriales, financières, industrielles, digitales, etc.).</p> <p>Administrateurs indépendants Voir ci-avant.</p> <p>Expériences internationales 9 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 2022 :</p> <ul style="list-style-type: none"> • le Conseil comptait quatre Administratrices, soit une proportion de femmes de 50 % (sans prendre en compte les Administratrices représentant les salariés et l'Administratrice représentant les salariés actionnaires) ; • 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, notamment à travers le palmarès 2021 de la féminisation des instances dirigeantes du SBF 120, où TF1 se classe à la 35^e place sur 120 entreprises cotées. En 2022, le groupe TF1 est également le premier groupe Média dans le classement général Le Point-Statista des entreprises françaises les plus responsables, qui prend en compte trois critères principaux : l'environnement, le social et la gouvernance.

Comité Exécutif

Le Comité Exécutif du groupe TF1 comprenait, au 31 décembre 2022, deux membres féminins, soit un taux de 22 %. Deux autres femmes ont intégré le Comité Exécutif en janvier 2023, portant à 40 % le taux de féminisation. 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 149 membres au 31 décembre 2022, le taux de féminisation atteint 48,3 %, en hausse de près de 6 % par rapport à 2020.

Au-delà des instances dirigeantes, l'engagement de TF1 en faveur de l'égalité 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).

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 2022.

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	Comités du conseil	Début du 1 ^{er} mandat	Fin du mandat en cours	Ancienneté au Conseil	Présence en 2022 au Conseil
Dirigeants mandataires sociaux								
Gilles PÉLISSON	♂	65	     		2009	2025	14	11/11
Rodolphe BELMÉR	♂	53	     		2022	2023		
Administrateurs indépendants								
Catherine DUSSART	♀	69	    	Présidente du Comité de l'Éthique, de la RSE et du Mécénat, Membre du Comité de Sélection et des Rémunérations	2013	2023	10	11/11
Orla NOONAN	♀	53	   	Présidente du Comité de Sélection et des Rémunérations, Membre du Comité d'Audit	2022	2025	1	6/6
Marie PIC-PÂRIS ALLAVENA	♀	62	     	Présidente du Comité d'Audit	2019	2025	4	11/11
Administrateurs non indépendants								
Charlotte BOUYGUES représentante permanente de SCDM	♀	31	   		2020	2024	3	11/11
Olivier BOUYGUES	♂	72	    		2005	2023	18	11/11
Pascal GRANGÉ représentant permanent de Bouygues	♂	61	    	Membre du Comité d'Audit	2020	2024	3	11/11
Olivier ROUSSAT	♂	58	    	Membre du Comité de Sélection et des Rémunérations	2009	2025	14	11/11
Administrateurs représentant les salariés								
Farida FEKIH	♀	50	  	Membre du Comité Éthique, RSE et Mécénat	2020	2024	1	5/6
Sophie LEVEAUX	♀	58	   	Membre du Comité de Sélection et des Rémunérations	2014	2024	9	11/11
Administrateurs représentant les salariés actionnaires								
Marie-Aude MOREL	♀	50	 	Membre du Comité Éthique, RSE et Mécénat	2021	2024	2	11/11

6,3 ans

Ancienneté moyenne
des administrateurs

57 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 du 27 octobre 2022 a nommé Rodolphe Belmer Directeur général pour une durée prenant fin lors du Conseil d'Administration appelé à arrêter les comptes de l'exercice 2022, soit le 13 février 2023. Gilles Pélisson est resté Président du Conseil d'Administration, pour la même durée. Les fonctions de Président et de Directeur général ont donc été dissociées pour une période transitoire, du 27 octobre 2022 au 13 février 2023.

Le Conseil d'Administration du 13 février 2023 a nommé par cooptation Rodolphe Belmer en qualité d'Administrateur et de Président du Conseil d'Administration en remplacement de Gilles Pélisson, démissionnaire, et a confié les fonctions de Président Directeur Général à Rodolphe Belmer.

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 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

Le Directeur Général s'est associé le Comité exécutif (COMEX), composé, au 31 décembre 2022, des 6 Directeurs généraux adjoints du Groupe, de la Directrice Communication et Marques et du Directeur des Technologies, et un COMEX élargi par la présence du Président du groupe Newen Studios, placé sous sa responsabilité. Ils en ont 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. L'ordre du jour est composé d'un point sur les 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 2022, les membres du COMEX de TF1 étaient au nombre de neuf, et dix lorsqu'il se réunit dans sa forme élargie.

Aux côtés du Directeur général, étaient présents :

- directions métiers :
 - Ara Aprikian : Directeur général adjoint Contenus,
 - Romain Bessi : Président du groupe Newen Studios,
 - François Pellissier : Directeur général adjoint Business et Sports,
 - Thierry Thuillier : Directeur général adjoint Information Groupe ;
- directions supports :
 - Maylis Çarçabal : Directrice Communication et Marques,
 - Didier Casas : Secrétaire général,
 - Philippe Denery : Directeur général adjoint Finances et Achats,

- Thomas Jacques : Directeur des Technologies,
- Valérie Languille : Directrice générale adjointe Relations Humaines et RSE (venue remplacer Arnaud Bosom à compter du 1^{er} septembre 2022).

À la date de publication du présent rapport, le COMEX est composé de la façon suivante :

- directions métiers :
 - Ara Aprikian : Directeur général adjoint Contenus,
 - Claire Basini : Directrice générale adjointe en charge des activités BtoC (depuis le 16 janvier 2023),
 - Romain Bessi : Président du groupe Newen Studios,
 - François Pellissier : Directeur général adjoint Business et Sports,
 - Thierry Thuillier : Directeur général adjoint Information Groupe ;
- directions supports :
 - Julie Burguburu : Secrétaire général (venue remplacer Didier Casas à compter du 1^{er} janvier 2023),
 - Maylis Çarçabal : Directrice Communication et Marques,
 - Pierre-Alain Gérard : Directeur général adjoint Finances, Stratégie et Achats,
 - Valérie Languille : Directrice générale adjointe Relations Humaines et RSE (venue remplacer Arnaud Bosom à compter du 1^{er} septembre 2022),
 - Thomas Jacques : Directeur des Technologies.

Selon les sujets présentés au Conseil d'Administration, les membres du COMEX sont invités à participer aux séances du Conseil pour éclairer les Administrateurs sur la situation du marché et des métiers du Groupe, les développements et la stratégie.

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 le plan d'action établi à cette fin, ainsi que 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 détermine les orientations stratégiques pluriannuelles en matière sociale et environnementale, examine les modalités de mise en œuvre de cette stratégie et le plan d'action établi à cette fin ; il examine les résultats obtenus, et, s'agissant des objectifs précis définis en matière climatique, l'opportunité, le cas échéant, d'adapter le plan d'action ou de modifier les objectifs au vu notamment de l'évolution de la stratégie de la Société, des technologies, des attentes des actionnaires et de la capacité économique à les mettre en œuvre ;
- 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 ;
- il désigne les membres du comité relatif à l'honnêteté, à l'indépendance et au pluralisme de l'information et des programmes, conformément à l'article 30-8 de la loi n° 86-1067 du 30 septembre 1986 relative à la liberté de communication.

Tenue des séances du Conseil d'Administration

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

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.

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 premier trimestre, le Conseil approuve les plans d'affaires et la politique de financement des métiers du Groupe et arrête les comptes de l'exercice précédent ; au deuxième trimestre, il examine les comptes du premier trimestre ; au troisième trimestre, il arrête les comptes du premier semestre ; les axes stratégiques lui sont présentés pour approbation ; au quatrième trimestre, il examine les comptes du troisième trimestre, il analyse l'activité et les résultats estimés de l'exercice et de l'année suivante.

En 2022, le Conseil d'Administration de TF1 s'est réuni onze fois. Il s'est prononcé sur toutes les décisions relatives au projet de rapprochement entre les groupes TF1 et M6, et 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.

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 et Rodolphe Belmer sont liés 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 ;
- Marie-Aude Morel, Farida Fekih et Sophie Leveaux (ainsi que Sabrina Zerbib, Administratrice représentant les salariés jusqu'au 14 avril 2022) 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.

Application de la procédure d'évaluation des conventions libres

La procédure d'évaluation des conventions courantes et réglementées est décrite dans la Charte interne sur les conventions réglementées adoptée par le Conseil d'Administration du 11 décembre 2019, conformément aux dispositions de la loi Pacte du 22 mai 2019. Lors de sa séance du 13 février 2023, le Conseil d'Administration a procédé au réexamen de cette procédure et a décidé de n'y apporter aucun ajustement.

La Charte interne prévoit une méthodologie d'identification des contrats et leur qualification soit en conventions courantes conclues à des conditions normales, soit en conventions réglementées.

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 2022, ce questionnaire a été mis à disposition sous format électronique, garantissant la confidentialité et l'anonymat des réponses apportées. Huit réponses ont été reçues sur les dix questionnaires envoyés (taux de réponse de 100 % en 2020 et de 90 % en 2021). 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 2022

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, l'accessibilité de l'information, la qualité des dossiers ainsi que l'implication et le respect des Administrateurs.

Sont également appréciées :

- la qualité et la transparence de l'information, y compris sur la situation du Groupe et sur sa stratégie à moyen/long terme dans un contexte économique et concurrentiel très mouvant ;
- la présentation exhaustive des enjeux attachés aux différents sujets, y compris dans le domaine de la responsabilité sociale et environnementale ;
- une fréquence suffisante des réunions du Conseil, auxquelles s'ajoutent des réunions exceptionnelles sur les opérations importantes, permettant un suivi de qualité (notamment sur le projet Newborn, projet de rapprochement entre les groupes TF1 et M6) ;

- la qualité et la dynamique des échanges ;
- la disponibilité du Président et de l'équipe managériale pour répondre aux questions et transmettre des informations entre deux séances du Conseil ;
- la qualité des travaux au sein des Comités.

Les Administrateurs relèvent :

- la qualité des dossiers du Conseil, de la préparation des réunions et des interventions faites en séance, toujours claires et précises ;
- l'attention portée au rôle des Administrateurs ;
- l'adéquation des informations communiquées lorsqu'une acquisition ou une cession requérant l'autorisation du Conseil est envisagée ;
- la contribution du management au cours du parcours d'intégration des nouveaux Administrateurs.

La qualité de préparation des Comités est également remarquée.

Progrès accomplis

Les observations, ou souhaits exprimés par les Administrateurs au cours des années passées ont été pris en compte. Ainsi, tous les projets structurants du Groupe, leur évolution et leurs enjeux pour le groupe TF1 ont été présentés de façon régulière et en toute transparence au Conseil, et ont donné lieu à l'organisation de davantage de séances du Conseil en 2022, à chaque fois qu'une décision stratégique devait être prise ; de même, les actions en matière de RSE ont été régulièrement exposées en séance.

Par ailleurs, le Comité de l'Éthique, de la RSE et du Mécénat s'est réuni chaque fois que nécessaire afin de donner une information fidèle sur les questions éthiques et des enjeux RSE du Groupe (en ce compris un bilan des actions et la feuille de route écoresponsable de TF1).

Enfin, le délai de communication des documents a été avancé autant que possible compte tenu des contraintes propres à la préparation des Conseils.

Axes d'évolution

En fonction de la feuille de route du nouveau directeur général, Rodolphe Belmer, et des nouvelles orientations retenues, il est proposé d'analyser l'opportunité d'ouvrir le Conseil à de nouveaux profils.

Il est suggéré de maintenir une communication anticipée des documents préparatoires des séances du Conseil et laisser davantage de temps, en séance, aux questions et discussions.

S'agissant du Comité de Sélection et des Rémunérations, il est suggéré d'organiser une réunion préparatoire en amont de chaque séance avec les représentants de la Direction des ressources humaines et de la Direction financière.

Travaux du Conseil d'Administration en 2022

Le Conseil d'Administration s'est réuni onze fois en 2022. Le taux de présence moyen des Administrateurs a été de 99 %. Les principaux sujets débattus ont été les suivants :

Stratégie et performance du Groupe

- Stratégie et plan d'affaires à trois ans
 - Examen des axes stratégiques
 - Suivi des performances et des activités du Groupe
 - Suivi et autorisations liées au projet de rapprochement entre TF1 et M6
 - Suivi et autorisation des projets de cession d'actifs
 - Suivi des actions du Groupe en matière de RSE (en ce compris l'avis sur la déclaration de performance extra-financière)
-

Audit et risques

- Comptes annuels 2021
 - Comptes consolidés 2021, et comptes consolidés du 1^{er} trimestre, du 1^{er} semestre et du 3^e trimestre 2022
 - Documents de gestion prévisionnelle
 - Cartographie des risques majeurs du Groupe et cybersécurité
 - Suivi des délégations financières
 - Contrôle interne et Audit Interne
 - Suivi des différentes actions du Groupe en matière d'éthique et de conformité
-

Gouvernance

- Évolution de la composition du Conseil d'Administration et de ses Comités
 - Nomination du Directeur général
 - Évaluation du Conseil d'Administration
 - Examen annuel des conventions réglementées
-

Rémunération et ressources humaines

- Détermination de la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux et des Administrateurs pour l'exercice 2022
 - Fixation de la rémunération variable du Président directeur général pour l'exercice 2021
 - Plans d'options de souscription d'action et d'actions de performance
 - Suivi des actions du Groupe en matière de mixité, d'inclusion et de solidarité
-

En 2022, le taux d'assiduité individuelle des Administrateurs aux séances du Conseil d'Administration et des Comités a été le suivant :

Présence	Conseil d'Administration		Comité d'Audit		Comité de Sélection et des Rémunérations		Comité Éthique, RSE et Mécénat	
Gilles Péliçon	11/11	100 %						
Charlotte Bouygues	11/11	100 %						
Olivier Bouygues	11/11	100 %						
Laurence Danon Arnaud	5/5	100 %	1/1	100 %				
Catherine Dussart	11/11	100 %			2/2	100 %	2/2	100 %
Farida Fekih	5/6	83 %					-	-
Pascal Grangé	11/11	100 %	4/4	100 %				
Sophie Leveaux	11/11	100 %			2/2	100 %		
Marie-Aude Morel	11/11	100 %					2/2	100 %
Orla Noonan	6/6	100 %	3/3	100 %	1/1	100 %		
Marie Pic-Pâris Allavena	11/11	100 %	4/4	100 %	1/1	100 %	1/1	100 %
Olivier Roussat	11/11	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 2022, les trois Administratrices indépendantes se sont réunies une fois, à l'issue du Conseil d'Administration du 27 juillet 2022.

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 :

- Marie Pic-Pâris Allavena, Présidente, Administratrice indépendante, qui a succédé à Laurence Danon Arnaud, présente jusqu'à la séance du 7 février 2022 ;
- Orla Noonan, Administratrice indépendante, membre du Comité d'Audit depuis sa nomination par l'Assemblée Générale du 14 avril 2022 ;
- 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 2022 et une fois au cours des deux premiers mois de 2023, 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'arrêt 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 2022

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. Il est composé à 50 % d'Administrateurs indépendants. La présidence du Comité est assurée par un administrateur indépendant.

Le Comité est composé de :

- Orla Noonan, Présidente, Administratrice indépendante, qui a succédé à Marie Pic-Pâris Allavena (présente jusqu'à la séance du 7 février 2022) ;
- 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 2022 et une fois au cours des deux premiers mois de 2023, 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 ;
- 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 le plan d'action établi à cette fin, ainsi que 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, et veiller à la présence de critères liés à la responsabilité sociale et environnementale dans cette part variable,
 - contrôler chaque année la bonne application des règles de fixation de la part variable (y compris en matière de responsabilité sociale et environnementale) 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 (détermination 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 2022

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 14 avril 2022 le renouvellement des mandats d'Administrateur de Gilles Pélisson, Marie Pic-Pâris Allavena et Olivier Roussat, ainsi que la nomination d'Orla Noonan en qualité d'Administratrice et la constatation de la désignation des Administrateurs représentant les salariés.

Le Comité a recommandé également au Conseil de :

- nommer Orla Noonan en qualité de membre du Comité d'Audit et du Comité de Sélection et des Rémunérations (dont elle serait également Présidente), pour la durée de son mandat d'Administratrice ;
- nommer Farida Fekih 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 décider de la composition des Comités du Conseil de la façon suivante, ces désignations ayant pris effet le 14 avril 2022 :

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 ;
- Farida Fekih, Administratrice représentant les salariés, qui succède à Sabrina Zerbib, Administratrice représentant les salariés (présente jusqu'à la séance du 6 avril 2022).

Leurs biographies sont disponibles au point 3.1.3.

Le Comité s'est réuni deux fois en 2022 et une fois au cours des deux premiers mois de 2023, 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,

- Comité d'Audit : Marie Pic-Pâris Allavena, Présidente, Pascal Grangé et Orla Noonan, membres,
- Comité de Sélection et des Rémunérations : Orla Noonan, Présidente, Catherine Dussart, Sophie Leveaux et Olivier Roussat, membres,
- Comité de l'Éthique, de la RSE et du Mécénat : Catherine Dussart, Présidente, Farida Fekih et Marie-Aude Morel, membres.

Le Comité a donné son avis au Conseil sur la fixation des éléments composant la rémunération et les avantages versés en 2021 ou attribués au titre de l'exercice 2021 au Président directeur général, de la politique de rémunération applicable en 2022 au Président directeur général et aux Administrateurs. Il a validé l'atteinte des conditions de performance prévues pour les plans d'actions de performance et de stock-options attribués en 2019 et 2021, 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 7 février 2022, le renouvellement des plans d'intéressement à long terme (LTI) au sein du groupe TF1, en ce compris Newen Studios et Unify. Lors de sa séance du 21 octobre 2022, le Comité a proposé la dissociation temporaire des fonctions de Président et de Directeur général, la nomination de Rodolphe Belmer en qualité de Directeur général et le maintien de Gilles Pélisson en qualité de Président du Conseil d'Administration. Le Comité a également analysé la politique de rémunération du Président et du Directeur général pour la fin de l'exercice 2022 et pris acte de la non-attribution, par la Direction générale, du Bonus Long Terme 2021-2022, rendu caduc.

- 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 ;
- dans le domaine de la RSE :
 - d'examiner les orientations stratégiques pluriannuelles en matière de responsabilité sociale et environnementale proposées par la Direction générale, les modalités de mise en œuvre de cette stratégie et le plan d'action établi à cette fin, ainsi que les résultats obtenus au cours de l'exercice écoulé, et, le cas échéant, de faire part au Conseil de ses observations,
 - dans ce cadre, le comité examine également les objectifs précis définis par la Direction générale en matière climatique, ainsi que les résultats obtenus et l'opportunité, le cas échéant, d'adapter le plan d'action ou de modifier les objectifs au vu notamment de l'évolution de la stratégie de la Société, des technologies, des attentes des actionnaires et de la capacité économique à les mettre en œuvre ;
 - d'examiner au moins une fois par an les problématiques du Groupe en matière de responsabilité environnementale, sociale et sociétale,
 - d'examiner les critères RSE proposés pour la détermination de la part variable de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux,
 - 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 le groupe TF1,
 - de donner son avis au Président du Conseil d'Administration sur les actions de mécénat proposées par le groupe 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 2022

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 2021 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

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 2022 (7.4.4) ;

TF1, et qui inclut notamment (i) les travaux de mise en conformité à la Loi Sapin 2 particulièrement en matière de renforcement de la gouvernance des sujets liés à l'éthique, de formation et de sensibilisation sur les engagements du groupe TF1 propres à maintenir une culture d'intégrité, de transparence et de conformité, ainsi qu'en matière de cartographie des risques de corruption et de trafic d'influence, et (ii) les initiatives en vue de la mise en conformité des nouvelles exigences en matière de protection des données personnelles et tout particulièrement le renforcement de la gouvernance, des outils et des actions de sensibilisation et de formation. 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 2022.

Comme chaque année, le Comité a également abordé les questions éthiques, de comportement des salariés et des collaborateurs du groupe TF1.

- 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).