RAPPORT DU PRESIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE ET LE CONTROLE INTERNE

(Extrait du document de référence)

2.1 COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DES COMITÉS DU CONSEIL

2.1.1 Composition du Conseil d'Administration

Les statuts prévoient que la société est administrée par un Conseil d'Administration de douze membres, dont dix sont nommés par l'Assemblée Générale et deux sont élus par les collèges électoraux des salariés, conformément à l'article 66 de la loi n° 86-1067 du 30 septembre 1986 relative à la Liberté de communication, qui dispose que le Conseil d'Administration de la société se compose, pour un sixième au moins, de représentants du personnel ; un siège étant réservé aux ingénieurs, cadres et assimilés.

La durée du mandat des Administrateurs est de deux années.

Le Conseil d'Administration apporte, dans son appréciation, une attention particulière à la formation, la compétence, l'expérience et la connaissance des métiers du Groupe que chaque administrateur doit posséder pour participer efficacement aux travaux du Conseil et de ses trois comités, chargés de l'assister, à savoir le Comité d'Audit, le Comité des Rémunérations et le Comité de Sélection des Administrateurs.

Le règlement intérieur du Conseil d'Administration précise que la société se réfère volontairement aux recommandations figurant dans le Code de Gouvernement d'Entreprise AFEP/MEDEF, annexé au règlement intérieur.

À ce titre, le Conseil s'attache à l'amélioration de sa gouvernance en ce qui concerne tant son indépendance que sa féminisation. Depuis la cooptation de Laurence Danon, Administrateur, le Conseil compte trois femmes administrateurs et trois administrateurs indépendants.

Lors de la précédente Assemblée Générale du 14 avril 2011, les mandats d'administrateur de Patricia Barbizet, Claude Berda, Martin Bouygues, Olivier Bouygues, Laurence Danon, Nonce Paolini, Gilles Pelisson, société Bouygues et de la Société Française de Participation et de Gestion – SFPG ont été renouvelé pour deux années.

Le Conseil d'Administration du 15 février 2012 a procédé à l'examen des mandats des administrateurs qui arrivent à expiration lors de la prochaine Assemblée Générale, en tenant compte à la fois de l'expertise des administrateurs actuels et de la nécessité de maintenir la féminisation engagée du Conseil, et ce, parallèlement aux nouvelles dispositions de la loi n° 2011-103 du 27 janvier 2011 relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des Conseils d'Administration et de Surveillance et à l'égalité professionnelle.

Ainsi, le Conseil d'Administration, après avoir recueilli l'avis du Comité de Sélection, propose aux actionnaires lors de l'Assemblée Générale, la nomination en qualité de nouvel Administrateur de Madame Janine Langlois-Glandier, Présidente du Forum des Médias Mobiles, en lieu et place d'Alain Pouyat, dont le mandat arrive à expiration à l'Assemblée Générale Mixte du 19 avril 2012.

Le Conseil précise que Madame Janine Langlois-Glandier exercerait son mandat en pleine indépendance au regard des critères définis par le Code AFEP/MEDEF.

Le vote de cette proposition de nomination porterait à 4 sur 12 le nombre des personnes indépendantes et le nombre de femmes au sein du Conseil d'Administration.

Sont énumérés ci-après les mandats et fonctions des administrateurs de TF1 exercés dans toute société, en 2011 et au cours des cinq dernières années.

INFORMATIONS SUR LES ADMINISTRATEURS AU 15 FÉVRIER 2012

NONCE PAOLINI Né le 1er avril 1949 – Nationalité française

Titulaire d'une maîtrise de Lettres et diplômé de l'Institut d'Études Politiques de Paris (1972), Nonce Paolini commence sa carrière chez EDF-GDF où il exerce des responsabilités opérationnelles (clientèle-commercial), puis d'état-major (organisation, formation, emploi, communication corporate). Il entre dans le groupe Bouygues en 1988, où il prend en charge la Direction du Développement des Ressources Humaines, puis, en 1990, la Direction centrale de la Communication Externe du Groupe. Il rejoint TF1 en 1993 comme Directeur des Ressources Humaines et devient, en 1999, Directeur général adjoint du groupe TF1. Il est nommé Directeur général adjoint de Bouygues Telecom en janvier 2002, en charge du commercial, de la relation clients et des ressources humaines, puis Directeur général délégué en avril 2004 et Administrateur en avril 2005.

Directeur général de TF1 depuis le 22 mai 2007

Président directeur général de TF1 depuis le 31 juillet 2008

Administrateur de TF1 depuis le 22 mai 2007

Dernier renouvellement : 14 avril 2011 jusqu'en 2013

Détient 100 actions TF1

Adresse professionnelle : 1, quai du Point du Jour – 92100 Boulogne-Billancourt

Autres mandats exercés au sein du groupe TF1

En France : Président-Administrateur de la Fondation d'entreprise TF1, de Monté Carlo Participation ; Président de TF1 Management, de HOP-Holding Omega Participations, de NT1, de Programmes européens francophones audiovisuels spéciaux 4 ; Représentant de TF1, Administrateur de Groupe AB, du GIE TF1 Acquisitions de droits, de TF6 Gestion et d'Extension TV ; Représentant de TF1 Management, gérante de La Chaîne Info et de TF1 DS.

À l'étranger : Vice-président - Administrateur de Télé Monté Carlo (TMC) (Monaco) ;

Autres mandats exercés en dehors du groupe TF1

En France : Président de l'Association des chaînes privées (ACP) ; Administrateur de Bouygues* et Bouygues Telecom

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

2010 - Président de TF1 Publicité ; Administrateur de TF1 Thématiques (ex-TF1 Digital)

2009 - Membre et Vice-président du Conseil de Surveillance de France 24 ; Représentant de TF1, Administrateur de Médiamétrie ; Représentant de TF1, Administrateur de WB TELEVISION (Belgique)

2008 - Directeur général de TF1 ; Représentant permanent de TF1, membre du Conseil d'Administration de Monté Carlo Participation ; Administrateur de Télé Monté Carlo

2007 - Président directeur général de TF1 Digital ; Directeur général délégué de Bouygues Telecom ; Administrateur de Réseau Clubs Bouygues Telecom (RCBT), et d'Extenso Telecom

PATRICIA BARBIZET Née le 17 avril 1955 – Nationalité française

Diplômée de l'École supérieure de commerce de Paris (ESCP), en 1976, Patricia Barbizet a débuté sa carrière au sein du groupe Renault en tant que Trésorier de Renault Véhicules Industriels, puis Directeur financier de Renault Crédit International.

Elle a rejoint le groupe Pinault en 1989 en tant que Directeur financier puis devient en 1992 Directeur général d'Artémis, puis devient en 2004 Directeur général de Financière Pinault. Elle a été Présidente du Conseil de Surveillance du groupe Pinault Printemps Redoute jusqu'en mai 2005 et est devenue Vice-président du Conseil d'Administration de PPR depuis mai 2005.

Patricia Barbizet est également Administrateur aux Conseils d'Administration des sociétés Bouygues, Total, Air France-KLM et du Fonds Stratégique d'Investissement.

Administrateur de TF1 depuis le 12 juillet 2000 – qualifié d'Indépendant

Dernier renouvellement : 14 avril 2011 jusqu'en 2013

Présidente et membre du Comité d'Audit de TF1

Présidente et membre du Comité des Rémunérations de TF1

Détient 100 actions TF1

Adresse professionnelle : 12, rue François 1er – 75008 Paris

Autres mandats exercés en dehors du groupe TF1

En France : Administrateur et Directeur général de Artémis ; Directeur général (non mandataire social) et membre du Conseil de Surveillance de Financière Pinault ; Administrateur et Vice-présidente du Conseil d'Administration de PPR* ; Administrateur de Société Nouvelle du Théâtre Marigny ; représentant de Artémis, Administrateur de Agefi, Sebdo le Point ; membre du Conseil de Surveillance de Yves Saint Laurent ; membre du Conseil de Gérance de la Société Civile du Vignoble de Château Latour ; Administrateur de Bouygues*, du Fonds Stratégique d'Investissement, de Total*, d'Air France – KLM*

À l'étranger : chairman of the board de Christies International (Royaume-Uni) ; non *executive director* de Tawa PLC (Royaume-Uni) ; *member of the board* de Gucci (Pays-Bas) ; Administrateur délégué de Palazzo Grassi (Italie)

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

2012 - Directeur général délégué de Société Nouvelle du Théâtre Marigny

2011 - Administrateur de la Fnac

2010 - Présidente du Conseil d'Administration de Tallandier Éditions

2009 - Représentant permanent d'Artémis au Conseil d'Administration de Top Ticket.s ; Gérant de Misarte

2008 - Présidente du Conseil d'Administration et Administrateur de Piasa

2007 - Président directeur général de Piasa

** Société cotée.*

CLAUDE BERDA Né le 3 février 1947 – Nationalité française

Claude Berda fonde en 1977 une maison de disques indépendante, AB Productions. En 1987, il décide de diversifier son activité sur le marché de la production audiovisuelle : son groupe devient rapidement leader et y adjoint une nouvelle activité de distribution de droits de programmes télévisés. En 1996, Claude Berda introduit Groupe AB au New York Stock Exchange pour financer sa croissance sur le nouveau marché de la télévision numérique par satellite en France. Il met ensuite son groupe en position de bénéficier du développement de la TNT gratuite, avec la création de NT1 en 2002 et l'acquisition de TMC, aux côtés de TF1, en 2005. Parallèlement, Claude Berda diversifie ses activités patrimoniales, notamment dans l'immobilier. En 2007, il cède 33,5 % de Groupe AB à TF1. En 2010, il finalise la cession de NT1 et TMC à TF1, recentrant ainsi Groupe AB autour de son catalogue et ses chaînes de télévision payante.

Administrateur de TF1 depuis le 17 février 2010

Dernier renouvellement : 14 avril 2011 jusqu'en 2013

Détient 492 815 actions TF1

Adresse professionnelle : 132, avenue du Président Wilson – 93210 Saint-Denis la Plaine

Autres mandats exercés en dehors du groupe TF1

En France : Président et Administrateur (non mandataire) de Groupe AB ; Gérant de Port Noir Investment ; Président et Administrateur délégué de RTL 9 ; Administrateur de WB Télévision

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

2010 - Président de Monte Carlo Participation (MCP) ; Vice-président délégué et Administrateur de Télé Monte Carlo (TMC) ; Membre du Conseil de Surveillance de Groupe Lucien Barrière (SAS) ; Président et Administrateur (non mandataire) de HOP-Holding Omega Participations (anciennement Groupe AB)

MARTIN BOUYGUES Né le 3 mai 1952 – Nationalité française

Martin Bouygues entre dans le groupe Bouygues en 1974 en qualité de conducteur de travaux. En 1978, il fonde la société Maison Bouygues, spécialisée dans la vente de maisons individuelles sur catalogue. Administrateur de Bouygues depuis 1982, Martin Bouygues est nommé Vice-président en 1987. Le 5 septembre 1989, Martin Bouygues, succédant à Francis Bouygues, est nommé Président directeur général de Bouygues. Sous son impulsion, le Groupe poursuit son développement dans la construction, ainsi que dans la communication (TF1) et lance Bouygues Telecom en 1996. En 2006, Bouygues acquiert une participation dans Alstom et entre ainsi dans de nouveaux métiers à forte croissance : les transports et l'énergie.

Administrateur de TF1 depuis le 1er septembre 1987

Dernier renouvellement : 14 avril 2011 jusqu'en 2013

Président et membre du Comité de Sélection de TF1

Détient 100 actions TF1

Adresse professionnelle : 32, avenue Hoche – 75008 Paris

Autres mandats exercés en dehors du groupe TF1

En France : Président directeur général, Administrateur de Bouygues SA* ; Membre du Conseil de Surveillance de Paris Orléans (SADCS)*, Président de SCDM ; Représentant de SCDM, Président d'ACTIBY, de SCDM Participations et de SCDM Invest – 3 ; Membre du Conseil d'Administration de la Fondation d'entreprise Francis Bouygues.

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

2010 - Représentant de SCDM, Président de F1PARTICIPATIONS ; Administrateur de SODECI* (Côte d'Ivoire)

2009 - Représentant de SCDM, Président d'Investaq Énergie

2007 - Administrateur de HSBC France

OLIVIER BOUYGUES Né le 14 septembre 1950 – Nationalité française

Ingénieur de l'École nationale supérieure du pétrole (ENSPM), Olivier Bouygues entre dans le groupe Bouygues en 1974. Il débute sa carrière dans la branche Travaux Publics du Groupe. De 1983 à 1988, chez Bouygues Offshore, il est successivement Directeur de Boscam (filiale camerounaise) puis Directeur Travaux France et Projets Spéciaux. De 1988 à 1992, il occupe le poste de Président directeur général de Maison Bouygues. En 1992, il prend en charge la division Gestion des services publics du Groupe, qui regroupe les activités France et International de Saur. En 2002, Olivier Bouygues est nommé Directeur général délégué de Bouygues.

Administrateur de TF1 depuis le 12 avril 2005

Dernier renouvellement : 14 avril 2011 jusqu'en 2013

Détient 100 actions TF1

Adresse professionnelle : 32, avenue Hoche – 75008 Paris

Autres mandats exercés au sein du groupe TF1

En France : Administrateur d'Eurosport

Autres mandats exercés en dehors du groupe TF1

En France : Directeur général délégué de Bouygues* ; Représentant permanent de SCDM, Administrateur de Bouygues* ; Directeur général de SCDM ; Administrateur de Colas*, de Bouygues Telecom, de Bouygues Construction, d'Alstom*, de Finagestion ; Président de SAGRI-E et SAGRI-F ; Président de SCDM Énergie ; Gérant non associé de SIB et de SIR

À l'étranger : Président du Conseil d'Administration et Administrateur de Bouygues Europe (Belgique) ; Président directeur général et Administrateur de SECI (Côte d'Ivoire) ; Administrateur de Sénégalaise des Eaux (SDE) (Sénégal), de SODECI – Société de Distribution d'Eau de la Côte d'Ivoire* (Côte d'Ivoire), et de Compagnie Ivoirienne d'Électricité* (Côte d'Ivoire)

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

2011 - Représentant de SCDM, Président de SCDM Énergie

2010 - Membre du Comité de Direction de Cefina ; Représentant de SCDM, Président de SCDM Investur, et de SCDM Investcan

2009 - Président du Conseil de Finagestion

LAURENCE DANON Née le 6 janvier 1956 – Nationalité française

Ancienne élève de l'École Normale Supérieure (Ulm), ingénieur du Corps des Mines, agrégée de Sciences Physiques et titulaire d'un DEA de Chimie Organique, Laurence Danon démarre sa carrière en 1984 au Ministère de l'Industrie comme chef de la division Développement Industriel de la Direction régionale de l'Industrie et de la Recherche de Picardie puis rejoint en 1987, la Direction des Hydrocarbures du Ministère de l'Industrie, comme chef de la Direction Exploration-Production.

En 1989, elle entre dans le groupe ELF où elle exerce des responsabilités commerciales au sein de la Division Polymères. En 1991, elle devient Directeur à la Division Spécialités Industrielles, avant d'être nommée en 1994 Directeur de la Division Mondiale des Polymères Fonctionnels. En 1996, elle se voit confier la Direction générale de Ato Findley Adhésives qui deviendra Bostik après la fusion avec Total à partir de 1999. Bostik est n° 2 mondial des adhésifs.

En 2001, elle est nommée Président directeur général du Printemps. Après la cession réussie du Printemps en octobre 2006, elle quitte son poste en février 2007.

Laurence Danon rejoint ensuite Edmond de Rothschild Corporate Finance en 2007, comme membre du directoire et est aujourd'hui Présidente du directoire.

Laurence Danon préside la commission « Prospectives » du MEDEF.

Administrateur de TF1 depuis le 22 juillet 2010 – qualifié d'indépendant

Dernier renouvellement : 14 avril 2011 jusqu'en 2013

Membre du Comité d'Audit de TF1

Détient 100 actions TF1

Adresse professionnelle : 47 rue du Faubourg Saint-Honoré – 75008 Paris

Autres mandats exercés en dehors du groupe TF1

En France : Présidente du directoire de Edmond de Rothschild Corporate Finance ; Membre du Conseil de Surveillance et Présidente du Comité des Nominations et des Rémunérations de BPCE (Banques Populaires – Caisse d'Épargne)

À l'étranger : Administrateur de Diageo plc (UK)

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

2011 - Administrateur de Rhodia

2010 - Administrateur de Plastic Omnium

2009 - Administrateur d'Experian

2008 - Administrateur de Lafuma

* *Société cotée.*

ALAIN POUYAT Né le 28 février 1944 – Nationalité française

Diplômé de l'École nationale supérieure des arts et métiers (Ensam), Alain Pouyat est entré chez Bouygues en 1970. D'abord ingénieur informatique, il est nommé Directeur Informatique en 1981, puis Directeur central Informatique en 1986. Il est Directeur général Informatique et Technologies Nouvelles du groupe Bouygues depuis 1988.

Administrateur de TF1 depuis le 18 mars 1998

Dernier renouvellement : 15 avril 2010 jusqu'en 2012

Membre du Comité de Sélection de TF1

Détient 100 actions TF1

Adresse professionnelle : 32, avenue Hoche – 75008 Paris

Autres mandats exercés en dehors du groupe TF1

En France : Administrateur de Bouygues Telecom, ETDE, Société Parisienne d'Études d'Informatique et de Gestion (SPEIG) ; Représentant de Bouygues*, Administrateur de C2S ; Censeur de Bouygues*

Mandat ayant expiré au cours des cinq dernières années

2010 - Administrateur de C2S

SFPG – SOCIÉTÉ FRANÇAISE DE PARTICIPATION ET DE GESTION

RCS Paris 332 888 916

Administrateur de TF1, représenté par Olivier ROUSSAT depuis le 31 juillet 2007

Dernier renouvellement : 14 avril 2011 jusqu'en 2013

Détient 100 actions TF1

Adresse professionnelle : 32, avenue Hoche – 75008 Paris

Autre mandat exercé en dehors du groupe TF1

Néant

Mandat ayant expiré au cours des cinq dernières années

Néant

OLIVIER ROUSSAT Né le 13 octobre 1964 – Nationalité française

Diplômé de l'INSA de Lyon, Olivier Roussat commence sa carrière en 1988 chez IBM où il occupe différentes fonctions dans les activités de services de réseau de données, de production de service et d'avant-vente. Il entre chez Bouygues Telecom en 1995 pour mettre en place le *cockpit* réseau et les *process* de la Direction des Opérations Réseau et prend ensuite la Direction des Opérations Réseau puis des activités de production de services télécoms et informatiques.

En mai 2003, Olivier Roussat est nommé Directeur du Réseau et devient membre du Comité de Direction générale. En janvier 2007, il prend en charge le pôle Performances et Technologies. Celui-ci rassemble les structures techniques et informatiques transverses de Bouygues Telecom : réseau, systèmes d'information, développement projets métiers, achats, moyens généraux et immobilier. Il a en outre la responsabilité du nouveau siège et du technopôle, les futures implantations de Bouygues Telecom.

Directeur général délégué de Bouygues Telecom depuis le 20 février 2007, il devient Directeur général à compter du 29 novembre 2007.

Représentant permanent de la Société Française de Participation & de Gestion – SFPG – Administrateur de TF1 – depuis le 9 avril 2009

Dernier renouvellement : 14 avril 2011 jusqu'en 2013

Adresse professionnelle : 32, avenue Hoche – 75008 Paris

Autres mandats exercés en dehors du groupe TF1

En France : Directeur général et Administrateur de Bouygues Telecom ; Administrateur d'Extenso Telecom, Réseau Clubs Bouygues Telecom (RCBT) et de ETDE

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

2008 - Administrateur de Stock com

2007 - Directeur général délégué de Bouygues Telecom

* *Société cotée.*

BOUYGUES

RCS Paris 572 015 246

Administrateur de TF1, représenté par Philippe Marien depuis le 20 février 2008

Dernier renouvellement : 14 avril 2011 jusqu'en 2013

Détient 91 946 297 actions TF1

Adresse professionnelle : 32, avenue Hoche – 75008 Paris

Autres mandats exercés en dehors du groupe TF1

Administrateur de Bouygues Telecom, de Colas*, de Alstom*, de Bouygues Immobilier, du GIE 32 Hoche, de C2S, de Bouygues Construction ; Membre associé de l'Organisme Gestionnaire du Centre Gustave Eiffel (Association Loi 1901) ; Membre du Conseil d'Administration de l'Organisme Gestionnaire du Centre Gustave Eiffel (Association Loi 1901) et de la Fondation Dauphine

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

2008 - Administrateur de Bouygues Bâtiment International, SOTEGI, Bouygues Travaux Publics, Bouygues Bâtiment Île de France, CATC

PHILIPPE MARIEN Né le 18 juin 1956 – Nationalité française

Diplômé de l'École des Hautes Études Commerciales (HEC), Philippe Marien est entré dans le groupe Bouygues en 1980, en tant que cadre financier International. Chargé de mission en 1984 dans le cadre de la reprise du groupe AMREP (parapétrolier), il est nommé en 1985 Directeur financier de Technigaz (construction de terminaux gaz naturel liquéfié).

En 1986, il rejoint la Direction financière du Groupe pour prendre en charge les aspects financiers du dossier de reprise de Screg. Il est nommé successivement Directeur Finances et Trésorerie de Screg en 1987 et Directeur financier de Bouygues Offshore en 1991.

Directeur général adjoint Finances et Administration de Bouygues Offshore en 1998, il rejoint Bouygues Bâtiment en 2000 en tant que Secrétaire général.

En mars 2003, Philippe Marien devient Secrétaire général du groupe Saur dont il a géré la cession par Bouygues à PAI Partners, puis par PAI Partners à un nouveau groupe d'actionnaires conduit par la Caisse des dépôts et consignations. En septembre 2007, il est nommé Directeur financier du groupe Bouygues. Le 18 février 2009, Philippe Marien est nommé Président du Conseil d'Administration de Bouygues Telecom et succède ainsi à Philippe Montagner.

Représentant permanent de Bouygues – Administrateur de TF1 depuis le 20 février 2008

Dernier renouvellement : 14 avril 2011 jusqu'en 2013

Membre du Comité d'Audit de TF1

Membre du Comité des Rémunérations de TF1

Adresse professionnelle : 32, avenue Hoche – 75008 Paris

Autres mandats exercés en dehors du groupe TF1

En France : Président du Conseil d'Administration et Administrateur de Bouygues Telecom ; Représentant de Bouygues, Administrateur de Colas*, Alstom*, Bouygues Construction, Bouygues Immobilier ; Directeur général de SCDM ; Liquidateur de Finamag

À l'étranger : Administrateur de Bouygues Europe (Belgique)

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

2009 - Représentant de Bouygues, Administrateur de Bouygues Telecom

2007 - Gérant non associé de Les Collines ; Administrateur de la Compagnie des Eaux de Royan et de Cise Maintenance

** Société cotée.*

GILLES PÉLISSON Né le 26 mai 1957 – Nationalité française

Diplômé de l'ESSEC et titulaire d'un MBA de Harvard Business School, Gilles Pélisson a débuté sa carrière dans le groupe Accor en 1983, aux États-Unis, puis en Asie-Pacifique et a été notamment coprésident de la chaîne hôtelière Novotel. Directeur général d'Eurodisney en 1995, puis Président directeur général en 1997, il rejoint en 2000 le groupe Suez, puis en juin 2001, Bouygues Telecom en tant que Directeur général, puis Président directeur général en février 2004. Il est nommé Directeur général du groupe Accor en janvier 2006 puis Président directeur général jusqu'à décembre 2010.

Administrateur de TF1 depuis le 18 février 2009 – qualifié d'indépendant

Dernier renouvellement : 14 avril 2011 jusqu'en 2013

Détient 3 000 actions TF1

Adresse professionnelle : Groupement des Professions de Services- 55 avenue Bosquet 75007 PARIS.

Autres mandats exercés en dehors du groupe TF1

En France : Administrateur de BIC et du Groupe Lucien Barrière

À l'étranger : Administrateur de la Global Business Coalition on HIV/AIDS, Turberculosis and Malaria, Inc.(États-Unis)

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

2011 - Président du Conseil d'Administration d'Accor*

2010 - Président directeur général d'Accor* ; Président de la Fondation d'Accor ; Vice-président et membre du Conseil de Surveillance du groupe Lucien Barrière ; Représentant d'Accor au Conseil de Surveillance puis Président du Conseil de Surveillance de Lenôtre ; Représentant d'Accor au Conseil d'Administration de ASM ; Administrateur de Accor Partecipazione Italia (Italie), de Sofitel Italia (Italie), de Accor Hospitality Italia (Italie)

2009 - Administrateur et Directeur général d'Accor ; Président du Conseil de Surveillance de l'Essec

2007 - Administrateur de Scapa Italia (Italie)

JEAN-PIERRE PERNAUT Né le 8 avril 1950 – Nationalité française

Diplômé de l'École supérieure de journalisme de Lille, Jean-Pierre Pernaut entre à l'ORTF en 1972 en tant que reporter et présentateur. En 1975, il devient responsable et présentateur du *23h* de TF1.

De 1978 à 1980, il coprésente le *Journal de 13h* avec Yves Mourousi, édition qu'il retrouve en février 1988 et qu'il continue de présenter plus de 24 ans après.

Jean-Pierre Pernaut est aussi le Directeur adjoint de l'Information et Administrateur du groupe TF1 depuis 24 ans.

Il a présenté l'émission *Combien ça coûte* sur TF1 de juillet 1991 à juin 2010 et présente les émissions *Paroles de Français* avec le Chef de l'État depuis 2010.

Jean-Pierre Pernaut a été cinq fois récompensé par un Sept d'or pour sa présentation du *Journal de 13h*. Il a également reçu en 1999, le prix Roland Dorgelès qui honore les professionnels de l'audiovisuel qui respectent le mieux la langue française.

Administrateur, représentant du personnel de TF1 depuis le 23 février 1988

Dernier renouvellement : 15 avril 2010 jusqu'en 2012

Détient 49 402 actions TF1

Adresse professionnelle : 1, quai du Point du Jour – 92100 Boulogne-Billancourt

Autre mandat exercé en dehors du groupe TF1

Néant

Mandat ayant expiré au cours des cinq dernières années

Néant

* *Société cotée.*

CÉLINE PETTON Née le 20 février 1971 – Nationalité française

Titulaire d'une Licence en archivistique et documentation, Céline Petton est entrée chez TF1 en novembre 1994 en qualité d'assistante archiviste. Elle occupe depuis mars 2009 un poste de technicienne supérieure logistique.

Administrateur, représentant du personnel de TF1 depuis le 19 mars 2002

Dernier renouvellement : 15 avril 2010 jusqu'en 2012

Détient 10 actions TF1

Adresse professionnelle : 1, quai du Point du Jour – 92100 Boulogne-Billancourt

Autre mandat exercé en dehors du groupe TF1

Néant

Mandat ayant expiré au cours des cinq dernières années

Néant

PROPOSITIONS DE COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION SOUMISES À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DU 19 AVRIL 2012

ADMINISTRATEUR (NON REPRÉSENTANT DU PERSONNEL)

Le mandat d'Administrateur d'Alain Pouyat expire à l'issue de la prochaine Assemblée Générale qui statuera sur les comptes de l'exercice 2011. Le Conseil soumet à l'approbation des actionnaires la nomination de Janine Langlois-Glandier en qualité d'Administrateur, pour deux années, soit jusqu'à l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes 2013.

Le Conseil, suivant les recommandations du Comité de Sélection, estime que l'entrée de Janine Langlois-Glandier au sein du Conseil d'Administration élargirait encore l'expertise du Conseil en raison de sa connaissance approfondie du monde audiovisuel français et renforcerait l'indépendance et la féminisation du Conseil.

Ancienne élève de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, titulaire d'un DEA de droit privé et avocate au barreau de Paris, Janine Langlois-Glandier, démarre sa carrière en 1967 en tant que cadre à la Direction du Contrôle de Gestion et des Finances de l'ORTF. En 1974, elle rejoint la société Radio France, puis la Société Française de Production (la SFP) dont elle devient Directrice Générale en 1982. En 1985, Madame Langlois-Glandier devient Présidente de France 3 puis de La Sept (future ARTE) en 1986. De 1987 à 1990, elle assume la présidence de l'INA, puis la Direction générale du Groupe Pathé de 1991 à 1997. De 1997 à 2002, Janine Langlois-Glandier devient membre du Conseil Supérieur de l'Audiovisuel.

Depuis 2005, Janine Langlois-Glandier est Présidente du Forum TV Mobile, devenu en 2011 le Forum des Médias Mobiles. Janine Langlois-Glandier est également membre du Conseil d'Administration de la SFPC de l'Agence France-Presse, du journal Libération, de la Cinémathèque française, et du Fonds d'Action Sacem et membre du Comité de conservation des archives audiovisuelles.

Madame Langlois-Glandier est Officier de l'Ordre de la Légion d'Honneur, Officier des Arts et des Lettres et Chevalier de l'Ordre National du Mérite.

ADMINISTRATEURS REPRÉSENTANTS DU PERSONNEL

Par ailleurs, conformément aux dispositions légales, les Administrateurs représentants du personnel, sont directement élus par les collaborateurs de TF1.

Les mandats des deux Administrateurs, à savoir Jean-Pierre Pernaut et Céline Petton, arrivent à échéance en 2012. Les élections auront lieu le 13 mars 2012.

L'Assemblée Générale Mixte de TF1 du 19 avril 2012 aura connaissance des noms des Administrateurs représentants du personnel élus, pour deux ans, par les collèges électoraux et devra prendre acte de leur élection et de leur désignation en qualité d'Administrateurs représentants du personnel.

2.1.2 Composition des Comités du Conseil d'Administration

Chacun des Comités est régi par le règlement intérieur. Les membres des Comités sont désignés par le Conseil d'Administration. Ils sont choisis pour leur expérience et leurs connaissances spécifiques nécessaires à l'accomplissement des missions de chaque Comité, notamment les membres du Comité d'Audit qui ont une solide expertise comptable et financière de par leurs formations et fonctions.

LE COMITÉ D'AUDIT

Il a été renforcé depuis le 14 avril 2011, par la nomination de Laurence Danon, Administrateur indépendant, aux côtés de Patricia Barbizet, Présidente, et de Philippe Marien.

LE COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS

Il est, depuis le 14 avril 2011 (renouvellement), composé de Patricia Barbizet, Présidente, et de Philippe Marien.

LE COMITÉ DE SÉLECTION DES ADMINISTRATEURS

Il est, depuis le 14 avril 2011 (renouvellement), composé de Martin Bouygues, Président, et d'Alain Pouyat.

Le Conseil sera appelé à examiner la composition du Comité de Sélection lors de sa prochaine séance.

2.2 RAPPORT DU PRÉSIDENT

2.2.1 Rapport du Président sur le gouvernement d'entreprise

POSITION DE TF1 AU REGARD DU RÉGIME DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Le fonctionnement du Conseil d'Administration de TF1 obéit aux dispositions légales et réglementaires, aux règles définies par les statuts de la société et au règlement intérieur du Conseil, régulièrement mis à jour, qui a notamment institué trois Comités et repris en annexe les recommandations du Code de Gouvernement d'Entreprise par l'Association Française des Entreprises Privées (AFEP) et le Mouvement des Entreprises de France (MEDEF). Le règlement intérieur – disponible sur le site Internet : www.groupe-tf1.fr – décrit le mode de fonctionnement, les pouvoirs, les attributions et les missions du Conseil et des comités spécialisés institués en son sein. Il fixe également le principe de l'évaluation annuelle du fonctionnement du Conseil. Le code peut être consulté sur le site Internet du MEDEF : www.medef.com.

Les administrateurs mènent leurs réflexions sur le gouvernement d'entreprise tout en veillant au respect d'impératifs qui leur paraissent essentiels, à savoir le respect de l'égalité entre les actionnaires et la recherche de l'efficacité du Conseil d'Administration.

En 1987, dès la privatisation, dans l'intérêt de leurs actionnaires, la société TF1 et ses administrateurs ont mis en place un Comité des Rémunérations et ont fixé à deux ans la durée des mandats des administrateurs et du Président directeur général.

En 2003, les administrateurs ont renforcé les moyens mis à leur disposition pour favoriser la transparence de leur gestion, en prenant les dispositions suivantes :

- adoption du texte du règlement intérieur du Conseil d'Administration qui impose notamment aux administrateurs de nouvelles obligations ainsi qu'un certain nombre de règles déontologiques (détention d'actions de fonction mises au nominatif, conditions d'intervention en Bourse, obligations de déclaration et de publicité de leurs opérations sur les titres TF1, assiduité aux réunions du Conseil, présence à la réunion de l'Assemblée Générale, information de situation de conflit d'intérêt...) ;
- création du Comité d'Audit et d'un Comité de Sélection des administrateurs ;
- désignation d'administrateurs indépendants.

En 2007, les administrateurs ont pris en compte les recommandations traitant des rémunérations des dirigeants mandataires sociaux de sociétés cotées fixées le 9 janvier 2007 par le MEDEF et l'AFEP. Le Conseil a décidé de suivre ces recommandations en complétant son règlement intérieur et celui du Comité de Sélection.

En 2008, les administrateurs ont à nouveau complété le texte du règlement intérieur :

- en prévoyant la détermination par le Conseil du nombre des actions gratuites ou des actions issues des levées d'options que le Président du Conseil d'Administration et le Directeur général seront tenus de conserver jusqu'à la fin de leurs fonctions ;
- en ajoutant des dispositions interdisant l'attribution d'options ou d'actions gratuites lors du départ d'un dirigeant et le recours à des opérations de couverture de risque ayant pour objet l'exercice des options ou la vente des actions gratuites ;
- en décidant de se référer au Code de Gouvernement d'Entreprise résultant de la consolidation des rapports conjoints de l'AFEP et du MEDEF d'octobre 2003, janvier 2007 et octobre 2008.

En 2010, les administrateurs ont mis à jour le texte du règlement intérieur sur le Comité d'Audit.

Par ailleurs, fin 2010, TF1 a harmonisé son calendrier des fenêtres négatives prévues pour ses initiés conformément aux recommandations AMF du 3 novembre 2010 publiées dans son « Guide relatif à la prévention des manquements d'initiés imputables aux dirigeants des sociétés cotées ».

Depuis 2011, la période des fenêtres négatives couvre les 30 jours calendaires avant la publication des comptes annuels, semestriels et trimestriels jusqu'au lendemain de la publication. Les administrateurs ont voté, en juillet 2011, la refonte du règlement intérieur. Ce nouveau texte prend en compte les dernières dispositions en matière d'égalité professionnelle et salariale sur lesquelles le Conseil a délibéré pour la première fois lors de sa séance du 10 novembre 2011. Ce nouveau texte prend également en compte les dernières dispositions d'information sociétale et environnementale et de fonctionnement du Comité d'Audit, ainsi que les recommandations de l'AMF en matière de prévention des manquements d'initiés.

Dans le cadre des recommandations AMF, le Conseil d'Administration a nommé Sébastien Frapier, Directeur des Affaires Juridiques Groupe et Secrétaire du Conseil, en qualité de déontologue.

L'administrateur qui souhaite procéder à une opération sur titres TF1 a la faculté de recourir à un mandat de gestion programmée qui lui ferait bénéficier d'une présomption simple de non-commission d'opérations d'initié ou de consulter le déontologue pour s'assurer qu'il ne se trouve pas en situation d'initié ; cette consultation étant rendue obligatoire par le nouveau règlement intérieur, pour les dirigeants mandataires sociaux et pour les administrateurs salariés.

Les dispositions du Code de Gouvernement d'Entreprise AFEP/MEDEF qui ont été écartées et les raisons pour lesquelles elles l'ont été sont les suivantes :

- nombre d'administrateurs indépendants : selon le Code AFEP/MEDEF, dans les sociétés contrôlées comme TF1, la part des administrateurs indépendants doit être d'au moins un tiers. Au 15 février 2012, 3 administrateurs sur 12 sont indépendants soit une proportion de 25 %. Si Madame Janine Langlois-Glandier

est nommée lors de la prochaine Assemblée Générale, la part des administrateurs indépendants atteindrait le tiers ;

- échelonnement des mandats : le Code AFEP/MEDEF recommande l'échelonnement organisé des mandats des administrateurs de façon à éviter un renouvellement en bloc et à favoriser un renouvellement harmonieux des administrateurs. La société a privilégié jusqu'à ce jour un principe d'élection fréquente des administrateurs avec une durée de mandat fixée à deux ans et réfléchit à adapter la durée des mandats afin de favoriser un renouvellement harmonieux des administrateurs.

COMPOSITION DU CONSEIL ET INDÉPENDANCE DES ADMINISTRATEURS

Le Conseil d'Administration, après avis du Comité de Sélection, propose à l'Assemblée Générale des actionnaires la nomination des administrateurs.

Le Conseil d'Administration de la société est composé de 12 membres, dont 3 administrateurs indépendants au 15 février 2012.

Dans un objectif de diversification de sa composition, le Conseil apporte une attention particulière à la formation, la compétence, l'expérience, et la connaissance des métiers du Groupe que chaque administrateur possède pour participer efficacement aux travaux du Conseil d'Administration.

Le Conseil d'Administration et le Comité de Sélection procèdent annuellement à un examen de la situation de chacun de ses membres au regard des critères d'indépendance définis par ce code rappelés ci-après :

- ne pas être salarié ou mandataire social de la société TF1, salarié ou administrateur de sa société mère ou d'une société qu'elle consolide et ne pas l'avoir été au cours des cinq années précédentes ;
- ne pas être mandataire social d'une société dans laquelle la société TF1 détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un mandataire social 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 significatif de la société ou de son groupe ou pour lequel la société TF1 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 auditeur de la société TF1 au cours des cinq années précédentes ;
- ne pas être administrateur de la société TF1 depuis plus de douze ans.

Le Conseil a, en particulier, examiné la situation des administrateurs exerçant ou ayant exercé des fonctions d'administrateur au sein du groupe Bouygues, en vue d'apprécier si celle-ci était d'une importance et d'une nature telle qu'elle pouvait affecter leur indépendance de jugement ou les placer dans une situation de conflit d'intérêts réel ou potentiel.

Lors de la cooptation effectuée le 17 février 2010, les administrateurs ont estimé que l'entrée de Claude Berda au sein du Conseil d'Administration, en raison de sa très large connaissance des métiers de la télévision, élargirait encore l'expertise du Conseil. Claude Berda est Administrateur, non qualifié indépendant.

Lors de la cooptation effectuée le 22 juillet 2010, les administrateurs ont estimé que l'entrée de Laurence Danon au sein du Conseil d'Administration, en raison de sa très large connaissance du monde industriel français élargirait d'avantage les compétences du Conseil. Au vu des principes du Code AFEP/MEDEF, le Comité de Sélection a constaté que Laurence Danon était pleinement indépendante. Ainsi, un premier renforcement de l'indépendance tant au sein du Conseil qu'au sein des Comités a été entrepris avec l'arrivée de Laurence Danon au sein du Comité d'Audit.

Le Conseil estime que la personnalité, les qualités et la liberté de jugement de Patricia Barbizet assurent l'indépendance requise pour l'exercice de son mandat. Patricia Barbizet est ainsi qualifiée Administrateur indépendant, aux côtés de Laurence Danon et de Gilles Pélisson.

Les administrateurs ont souhaité poursuivre l'ouverture du Conseil à d'autres administrateurs indépendants et la féminisation engagée par le Conseil.

Au 15 février 2012, le Conseil d'Administration de TF1 est composé de 12 administrateurs, dont 3 femmes, et compte :

- 5 administrateurs représentant le seul actionnaire restant du groupe des repreneurs, responsable du bon respect des obligations souscrites par le groupe des repreneurs ;
- 1 administrateur représentant la Direction générale ;
- 3 administrateurs qualifiés indépendants ;
- 1 administrateur non qualifié indépendant ;
- 2 administrateurs représentant le personnel, élus conformément à l'article 10 des statuts, par les collèges électoraux des salariés en application de l'article 66 de la loi n° 86-1067 du 30 septembre 1986.

TF1 a d'ores et déjà anticipé les dispositions de la loi n° 2011-103 du 27 janvier 2011 relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des Conseils d'Administration et de Surveillance et à l'égalité professionnelle avec deux femmes en son sein, représentant 20 % de son effectif, sans compter Céline Petton, Administrateur représentant du personnel. Le Conseil atteindra le seuil des 40 % dans le délai imparti.

Avec la proposition de nomination de Madame Janine Langlois- Glandier, Administrateur indépendant au regard des critères d'indépendance définis par le Code AFEP/MEDEF, le Conseil pourrait être composé de 12 administrateurs, dont 4 femmes, et compterait :

- 4 administrateurs représentant le seul actionnaire restant du groupe des repreneurs, responsable du bon respect des obligations souscrites par le groupe des repreneurs ;
- 1 administrateur représentant la Direction générale ;
- 4 administrateurs qualifiés indépendants ;
- 1 administrateur non qualifié indépendant ;
- 2 administrateurs représentant le personnel, élus par les collèges électoraux des salariés.

Les compétences des Administrateurs, fondées sur leur expérience et leur capacité de compréhension des enjeux et des risques des métiers du Groupe, la complémentarité de leur formation et domaines d'action et leur implication sont un gage de la qualité des débats et des délibérations du Conseil. Le Conseil d'Administration est équilibré, diversifié, expérimenté et responsable.

Le Conseil n'a pas nommé de censeur.

ÉVALUATION DU CONSEIL

Chaque année, conformément aux dispositions du Code AFEP/MEDEF, les administrateurs examinent leurs pratiques et plus particulièrement la composition, l'organisation et le fonctionnement de leur Conseil. Ils évaluent le rôle du Conseil et apprécient l'adéquation de son organisation. Ils font de même pour les Comités du Conseil. Par ailleurs, le règlement intérieur prévoit que le Comité de Sélection des administrateurs examine périodiquement les questions relatives à la composition, l'organisation et au fonctionnement du Conseil, en vue de faire des propositions à ce dernier.

L'évaluation annuelle a pour objectifs de faire le point sur les modalités de fonctionnement du Conseil, de vérifier que les questions importantes sont convenablement préparées et débattues et de mesurer la contribution effective des administrateurs aux travaux du Conseil.

L'évaluation porte ainsi notamment sur la périodicité et la durée des réunions, les sujets traités, la qualité des débats, les travaux des Comités, l'information des administrateurs.

Une fois par an, le Conseil d'Administration consacre un point de son ordre du jour à un débat sur son fonctionnement. Un questionnaire détaillé est préalablement envoyé aux administrateurs par le Secrétaire du Conseil pour préparer utilement cet échange. Les administrateurs s'expriment librement et procèdent à une évaluation collégiale. Les réponses sont examinées par le Secrétariat du Conseil et comparées à celles des années précédentes.

Dans l'ensemble, les réponses confirment l'appréciation positive ou très positive que les administrateurs ont sur la composition et le fonctionnement du Conseil et il est jugé que le Conseil bénéficie des moyens nécessaires à l'accomplissement de sa mission.

L'information reçue est jugée très bonne sur la plupart des sujets ; les membres du Conseil sont particulièrement satisfaits de l'information qui leur est fournie sur l'activité du groupe TF1 et dans les domaines comptable, financier et juridique.

La qualité des échanges avec l'équipe des dirigeants est appréciée. Toutefois les administrateurs représentant les salariés expriment le souhait d'avoir davantage de discussions avec les dirigeants du Groupe.

Certains Administrateurs indiquent que les débats pourraient être plus poussés sur certains thèmes comme la stratégie, la gestion des droits audiovisuels et la politique RH, d'autres expriment leur souhait de disposer de l'information la plus complète davantage en amont. Les administrateurs constatent toutefois une amélioration significative par rapport à l'année précédente.

Le système de rémunération est jugé satisfaisant. Quelques administrateurs jugent que le montant des jetons se situe dans une fourchette basse par rapport aux autres sociétés du SBF 120. Des suggestions sont formulées sur l'opportunité d'une évaluation du Conseil d'Administration par un expert indépendant, tous les trois ou cinq ans, et d'un renforcement du Conseil, voire du Comité d'Audit par la présence d'administrateurs indépendants.

L'évaluation des Comités est jugée bonne, voire très bonne, les membres jugeant les débats poussés et les réponses claires.

L'amélioration de la féminisation du Conseil est, par ailleurs, un élément clé qui guidera les réflexions à venir pour améliorer la gouvernance de TF1.

RÔLE, ACTIONS ET ORGANISATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil d'Administration trouve naturellement sa position à côté de celles des dirigeants et des actionnaires.

Le Conseil exerce un rôle clé dans la définition de la stratégie et des grandes orientations de la société et de son Groupe et dans le suivi de leur exécution.

Le Conseil d'Administration a ainsi pour domaines d'action :

- les orientations de la stratégie de la société et du Groupe ;
- les opérations d'importance significative, les investissements importants, les opérations de restructuration interne ;
- le suivi de leur exécution ;
- l'information fournie aux actionnaires et au marché financier ;
- les contrôles et vérifications qu'il juge opportuns ;
- la détermination des rémunérations des mandataires sociaux.

La périodicité des réunions du Conseil est, en principe, trimestrielle, avec possibilité de réunions supplémentaires, destinées à des présentations particulières ou à l'examen de sujets exceptionnels.

En 2011, le Conseil d'Administration de TF1 s'est réuni six fois et a spécialement constitué un Comité *ad hoc* en mars.

Les principales décisions du Conseil pour l'année 2011 ainsi que le taux de présence des administrateurs sont repris dans le tableau ci-dessous.

Séances du Conseil	Principales décisions du Conseil d'Administration	Taux de présence
16 février	Examen de l'activité 2010 et des perspectives 2011, arrêté des comptes annuels individuels et consolidés 2010 et du projet d'affectation des résultats soumis à l'Assemblée Générale annuelle, arrêté des documents comptables et prévisionnels, suivi du dossier de rachat de TMC/NT1 et des grands contrats de l'Antenne, examen des évolutions législatives et réglementaires concernant l'audiovisuel et des litiges en cours, suivi de l'épargne salariale, examen des comptes rendus des Comités de Sélection et des Rémunérations, constitution d'un Comité *ad hoc* pour répondre à l'appel d'offres de l'UEFA pour l'EURO, proposition à l'Assemblée Générale de renouvellement des mandats d'administrateur, autorisations financières, arrêté des rapports et résolutions présentés à l'Assemblée Générale.	83 %
14 avril Avant AG	Étude des questions écrites des actionnaires, information sur la cession de SPS, exposé du compte rendu du Comité *ad hoc*, information sur les dossiers et les contentieux en cours, autorisation de négocier un nouvel accord d'intéressement au bénéfice des salariés du groupe TF1.	83 %
14 avril Après AG	Élections du Président directeur général et des membres des Comités.	83 %
12 mai	Examen des comptes consolidés du premier trimestre 2011, axes stratégiques, actualisation du plan, point sur la cartographie des risques, suivi des grands contrats de l'Antenne, examen des évolutions législatives et réglementaires concernant l'audiovisuel et des dossiers et litiges en cours, étude du nouveau plan de stock-options, examen du projet de refonte du règlement intérieur du Conseil, point social, autorisation d'acquisition de l'immeuble de l'Aile Sud (bâtiment du siège social).	92 %
25 juillet	Examen des comptes du premier semestre 2011, actualisation des documents comptables et prévisionnels, suivi des dossiers en cours et des grands contrats alimentant l'Antenne, examen des évolutions législatives et réglementaires concernant l'audiovisuel et des litiges en cours, point social, adoption du nouveau règlement intérieur du Conseil, adoption des critères de performance pour les stock-options, point sur les chaînes thématiques.	92 %
10 novembre	Examen des comptes du troisième trimestre 2011, analyse de l'activité et des résultats estimés de l'exercice 2011, plan à trois ans, développement et stratégie, suivi des dossiers en cours, examen des évolutions législatives et réglementaires concernant l'audiovisuel et des litiges en cours, examen du cahier des charges, délibération de la politique du Groupe en matière d'égalité professionnelle et salariale, évaluation du Conseil et compte rendu du Comité des Rémunérations.	100 %

Au cours de l'exercice 2011, le taux moyen de participation des administrateurs a été de 89 %.

Dans le cadre de projets significatifs, les administrateurs peuvent solliciter de certains d'entre eux la constitution d'un Comité *ad hoc* chargé notamment de valider les projets et d'en apprécier l'impact sur les comptes et la situation financière du Groupe.

Un Comité *ad hoc* du Conseil d'Administration a ainsi été constitué dans le cadre de l'appel d'offres lancé par l'UEFA pour l'EURO afin d'arrêter les conditions de la remise de l'offre pour les droits de diffusion télévisuelle des matchs des deux prochaines compétitions européennes de football EURO 2012 (Pologne/Ukraine) et EURO 2016 (France). Le Comité, réuni le 23 mars 2011, était composé de Nonce Paolini, Laurence Danon, Philippe Marien, Gilles Pelisson et a interrogé les responsables opérationnels et fonctionnels de TF1 concernés.

D'une manière générale, les administrateurs disposent préalablement des informations nécessaires pour leurs prises de décisions. Ils émettent en toute connaissance leurs préconisations lors de débats ; leurs décisions sont collégiales.

Chaque administrateur dispose d'une voix. En cas de partage, la voix du Président de séance est prépondérante. Les représentants du personnel désignés par le Comité d'Entreprise, le Secrétaire général, le Directeur général adjoint Achats Finances, le Directeur des Ressources Humaines ainsi que le Directeur des Affaires Juridiques Groupe qui assure le secrétariat, assistent aux réunions du Conseil. Les Commissaires aux Comptes sont convoqués à toutes les réunions du Conseil appelées à examiner les états financiers. La participation régulière des principaux dirigeants du Groupe est organisée pour éclairer les administrateurs de la situation du marché et des métiers du Groupe, des développements et des stratégies.

Le rôle du Secrétaire du Conseil est de veiller au respect du bon fonctionnement du Conseil d'Administration. Il établit le calendrier des réunions du Conseil, prépare les ordres du jour et organise le déroulement des séances avec le Président directeur général, rédige les projets de procès-verbaux soumis à l'approbation des administrateurs au cours de la séance suivante. Il organise le processus d'évaluation du fonctionnement du Conseil. Par ailleurs, il contribue à l'élaboration des différents documents mis à la disposition des actionnaires en vue de l'Assemblée Générale et assure le suivi des relations avec les actionnaires individuels. Il est également déontologue du Conseil.

Les administrateurs reçoivent, environ 15 jours avant chaque session, avec la convocation au Conseil, le procès-verbal de la précédente réunion. Ils disposent en séance de l'ensemble des documents et informations pertinentes nécessaires aux débats et à la prise de décisions, dans le respect des contraintes réglementaires et de l'intérêt social et avec identification des risques éventuels. Les administrateurs ont accès aux comptes rendus du Comité d'Audit, du Comité des Rémunérations et du Comité de Sélection des administrateurs.

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 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.

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.

CUMUL DES FONCTIONS DE PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTEUR GÉNÉRAL

Lors de sa séance du 31 juillet 2008, le Conseil d'Administration a mis fin à la dissociation des fonctions de Président du Conseil d'Administration de celles de Directeur général et a nommé Nonce Paolini Président directeur général. Le Conseil a confirmé ce choix de non-dissociation lors de la séance du 14 avril 2011.

Ce choix s'est révélé être un facteur de gouvernance efficiente, compte tenu notamment de l'organisation du groupe TF1, qui s'appuie sur un Comité de Direction générale groupe TF1 et un Comité de Direction générale élargi groupe TF1, réuni en alternance chaque semaine, composé de respectivement 16 et 20 membres, qui coordonnent la mise en œuvre des orientations stratégiques et assurent le suivi de la réalisation des objectifs.

Conformément à la loi, le Directeur général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la société. Il exerce ces 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.

Le Conseil d'Administration du 16 février 2011 a autorisé le Directeur général, pour une durée d'une année, à délivrer, au nom de la société, des cautions, avals ou garanties dans la limite d'un montant global de 50 millions d'euros. Le même Conseil d'Administration a autorisé le Directeur général pour une durée d'un an à donner à l'égard des administrations fiscales et douanières, au nom de la société, des cautions, avals ou garanties, sans limite de montant.

Le Conseil d'Administration n'a pas apporté de limitation particulière au pouvoir du Directeur général. Toutefois, le règlement intérieur du Conseil précise que le Conseil d'Administration doit examiner et décider les opérations d'importance véritablement stratégique. Le Conseil est saisi pour approbation préalable de toute opération jugée majeure au niveau du Groupe, d'investissement de croissance organique, d'acquisition externe, de cession, ou de restructuration interne, en particulier si elle se situe hors de la stratégie annoncée de la société.

L'âge limite pour l'exercice des fonctions de Président du Conseil d'Administration est fixé à 68 ans, celui du Directeur général est, conformément à la loi, de 65 ans.

CONFLITS D'INTÉRÊTS POTENTIELS ET DEONTOLOGIE DES ADMINISTRATEURS

À la connaissance de TF1, il n'existe pas de conflits d'intérêts potentiels entre les devoirs, à l'égard de l'émetteur, de l'un quelconque des membres du Conseil d'Administration et ses intérêts privés et/ou d'autres devoirs.

Le Conseil a procédé en juillet 2011 à une refonte de son règlement intérieur en regroupant notamment l'ensemble des obligations déontologiques concernant les administrateurs dans une annexe baptisée « Charte de l'Administrateur ».

L'article 5 de la charte prévoit expressément la situation de conflits d'intérêts : « *les administrateurs s'engagent à informer le Président du Conseil d'Administration de toute situation de conflits d'intérêts, même potentiel, et à ne pas prendre part au vote sur toute délibération les concernant directement ou indirectement* ».

À la connaissance de la société, au cours des cinq dernières années, aucun des membres des organes d'Administration :

- n'a subi de condamnation pour fraude ;
- n'a été associé à une faillite, mise sous séquestre ou liquidation ;
- n'a subi d'incrimination ni de sanction publique officielle de la part d'une quelconque autorité statutaire ou réglementaire, y compris des organismes professionnels ;
- n'a 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.

AUTRES INFORMATIONS

Aucune restriction n'est imposée aux membres du Conseil d'Administration concernant la cession de leur participation dans le capital de l'émetteur, à l'exception :

- de l'obligation faite au Président directeur général de conserver jusqu'à la fin de ses fonctions, un nombre minimum d'actions attribuées gratuitement ou d'actions issues des levées d'options ;
- de l'obligation faite à chaque administrateur d'être propriétaire d'au moins une action de la société, étant précisé que le règlement intérieur du Conseil d'Administration recommande à chaque administrateur non représentant du personnel d'être propriétaire d'au moins 100 actions de l'émetteur pendant la durée de leur mandat, et de respecter les règles relatives à la prévention du délit d'initié.

Il n'existe pas (à l'exception des contrats de travail des administrateurs salariés) de contrat de service liant les membres, personnes physiques, du Conseil d'Administration à TF1 ou à l'une quelconque de ses filiales et prévoyant l'octroi d'avantages.

Aucun prêt ni garantie n'a été accordé par TF1 aux administrateurs, personnes physiques.

Les administrateurs se voient régulièrement rappelée l'obligation qui leur incombe de déclarer les opérations qu'ils effectuent – ainsi que celles effectuées par les personnes ayant des liens personnels étroits avec eux – sur les actions TF1 dans un délai de cinq jours de négociation conformément à l'article 222-14 du Règlement Général de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF). Ces informations sont communiquées sous une forme individuelle et nominative à l'AMF et rendues publiques au moyen d'un communiqué.

COMITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Les trois comités spécialisés en fonction au sein du Conseil d'Administration sont le Comité d'Audit, le Comité des Rémunérations et le Comité de Sélection des administrateurs. Le Conseil fixe la composition, le fonctionnement et les attributions des Comités qui exercent leurs activités sous sa responsabilité, et désigne leurs membres parmi les administrateurs.

La présidence des Comités qui a une voix prépondérante est assurée par des personnalités extérieures aux organes de Gestion et de Direction de la société. Par ailleurs, ces Comités sont composés de deux ou trois administrateurs. Toute personne occupant les fonctions de Président, Directeur général ou Directeur général délégué de TF1 ne peut être membre du Comité d'Audit et du Comité des Rémunérations. Les administrateurs estiment que ces dispositions garantissent l'indépendance et l'efficacité desdits Comités.

Les trois Comités se réunissent valablement dès lors que l'ensemble de leurs membres sont présents, sur l'initiative de leur Président respectif ou à la demande du Président du Conseil d'Administration. Ils rendent leurs avis à la majorité simple de leurs membres et rendent compte de leurs travaux à la prochaine réunion du Conseil d'Administration.

Toute délibération du Conseil d'Administration portant sur un domaine de compétence d'un Comité est précédée de la saisine du Comité dédié et est prise après compte rendu exposé par le Comité.

LE COMITÉ D'AUDIT

Créé le 24 février 2003, (sous la dénomination Comité des Comptes), il est composé de Patricia Barbizet, Présidente, qualifiée Administrateur indépendant, de Laurence Danon, Administrateur indépendant, et de Philippe Marien. Ils ont été choisis pour leur solide expertise comptable et financière de par leurs formations et fonctions. L'arrivée de Laurence Danon au sein du Comité, en avril 2011, renforce son indépendance. Leurs biographies sont disponibles au chapitre 2.1.1 du présent document.

Le Comité a pour mission d'assurer le suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations comptables et financières. Il est notamment chargé d'assurer le suivi :

- du processus d'élaboration de l'information financière, et, à cette fin :
  - d'examiner au minimum deux jours avant leur présentation au Conseil, les comptes individuels et les comptes consolidés,
  - de s'assurer de la pertinence et de la permanence des méthodes comptables adoptées pour l'établissement de ces comptes,
  - d'examiner les procédures de contrôle interne relatives à l'établissement des états financiers, avec l'assistance des services internes et des conseils compétents,
  - d'examiner les changements ayant un impact significatif sur les comptes,
  - d'examiner les principales options de clôture, estimations et jugements ainsi que les principales variations du périmètre de consolidation ;
- de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques ;
- du contrôle légal des comptes individuels et consolidés par les Commissaires aux Comptes ;
- de l'indépendance des Commissaires aux Comptes et à cette fin :
  - d'examiner le détail des honoraires versés par la société et son groupe aux Commissaires aux Comptes et de vérifier que la part de ces honoraires dans le chiffre d'affaires du cabinet de chaque Commissaire aux Comptes n'est pas de nature à porter atteinte à son indépendance,
  - de piloter la procédure de sélection et de renouvellement des Commissaires aux Comptes,
  - d'émettre une recommandation sur les Commissaires aux Comptes proposés à la désignation par l'Assemblée Générale ;
- de faire tout rapport et 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.

Quatre réunions par an sont prévues, au cours desquelles sont examinés les comptes trimestriels, semestriels ou annuels ainsi que les suivis de trésorerie et les conclusions des services de l'Audit Interne et du Contrôle Interne avant leur soumission au Conseil.

Le Comité s'est réuni quatre fois en 2011 et une fois au cours des deux premiers mois de 2012. Il a invité à chaque session, le Directeur général adjoint Achats Finances, le Directeur comptable Fiscalité et Financements, le Responsable de l'Audit Interne, le Responsable du Contrôle Interne et les Commissaires aux Comptes. Le taux de présence de ses membres a été de 93 %. Chaque séance donne lieu à l'établissement d'un compte rendu remis aux administrateurs.

LE COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS

Créé en 1989, il est composé de Patricia Barbizet, Présidente, qualifié d'Administrateur indépendant et de Philippe Marien. Leurs biographies sont disponibles au chapitre 2.1.1 du présent document.

Il a pour mission :

- de proposer au Conseil d'Administration la rémunération à allouer aux mandataires sociaux ainsi que les avantages de toute nature mis à leur disposition ;
- d'examiner le ou les plans de souscription ou d'achat d'actions, en faveur des mandataires sociaux et des collaborateurs ;
- d'émettre des propositions sur les systèmes de rémunération et d'incitation des dirigeants du Groupe ;
- de soumettre chaque année au Conseil le projet de rapport exigé par le Code de Commerce :
  - sur la rémunération et les avantages de toute nature consentis aux mandataires sociaux par la société et les sociétés contrôlées,

- sur les options de souscription ou d'achat consenties et levées par les mandataires sociaux et les dix salariés de la société qui en sont les principaux bénéficiaires,
- sur les options consenties et levées par les salariés des sociétés contrôlées majoritairement par TF1.

Le Comité s'est réuni quatre fois en 2011 et une fois au cours des deux premiers mois 2012. Le taux de présence de ses membres a été de 100 %. Le Comité des Rémunérations a notamment donné son avis au Conseil d'Administration sur la fixation de la rémunération du dirigeant mandataire social de TF1. Il a également recommandé les critères de performance à appliquer lors de l'exercice des nouvelles options attribuées dans le cadre du plan d'options de souscription d'actions accordé par le Conseil d'Administration. Chaque séance a donné lieu à l'établissement d'un compte rendu remis aux administrateurs.

LE COMITÉ DE SÉLECTION DES ADMINISTRATEURS

Créé le 24 février 2003, il est, depuis le 14 avril 2011, composé de Martin Bouygues, Président, et d'Alain Pouyat.

Leurs biographies sont disponibles au chapitre 2.1.1 du présent document.

Le Comité a pour mission :

- d'examiner périodiquement les questions relatives à la composition, à l'organisation et au fonctionnement du Conseil d'Administration, en vue de faire des propositions à ce dernier ;
- d'examiner notamment :
  - les candidatures éventuelles à un mandat d'administrateur en veillant à ce que figurent au sein du Conseil d'Administration des personnalités indépendantes,
  - les projets de création de comités d'études du Conseil et proposer la liste de leurs attributions et de leurs membres,
  - toutes les dispositions à prendre en vue d'assurer, le cas échéant, la succession en cas de vacance d'un mandataire social.

Le Comité s'est réuni deux fois en 2011 et une fois au cours des deux premiers mois 2012. Le taux de présence de ses membres a été de 100 %. Il a notamment donné son avis sur la composition du Conseil d'Administration et recommandé au Conseil le renouvellement des mandats de Patricia Barbizet, Claude Berda, Martin Bouygues, Olivier Bouygues, Laurence Danon, Nonce Paolini, Gilles Pelisson, société Bouygues et de la Société Française de Participation et de Gestion – SFPG. Chaque séance donne lieu à l'établissement d'un compte rendu remis aux administrateurs.

Le Conseil sera appelé à examiner la composition du Comité de Sélection lors de sa prochaine séance.

MODALITÉS PARTICULIÈRES DE PARTICIPATION DES ACTIONNAIRES AUX ASSEMBLÉES GÉNÉRALES

Les modalités particulières de participation des actionnaires aux Assemblées Générales sont publiées dans le présent document de référence et rapport financier annuel, chapitre 8.1, page 264.

ÉLÉMENTS SUSCEPTIBLES D'AVOIR UNE INCIDENCE EN CAS D'OFFRE PUBLIQUE

Conformément à l'article L. 225-100-3 du Code de Commerce, les éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique sont énumérés ci-après :

- structure du capital : les renseignements figurent dans le chapitre 6 « Informations sur la société et le capital » du présent document de référence et rapport financier annuel, sous le tableau présentant la structure de l'actionnariat ;
- restrictions statutaires à l'exercice des droits de vote : l'article 7 des statuts prévoit un système de privation de droits de vote pour l'actionnaire qui ne se serait pas déclarer à la société ; l'article 8 des statuts renvoie à l'article 39 de la loi n° 86-1067 du 30 septembre 1986 modifiée qui prévoit un système de plafonnement des droits de vote, ce mécanisme est décrit au point 6.2 « Environnement juridique » et 6.4 « L'actionnariat » ;
- participations directes ou indirectes dans le capital dont TF1 a connaissance en vertu des articles L. 233-7 et L. 233-12 du Code de Commerce. Les renseignements figurent dans le chapitre 6 « Informations sur la société et le capital » du présent document, sous le tableau présentant la structure de l'actionnariat ;
- liste des détenteurs de tout titre comportant des droits de contrôle spéciaux – sans objet ;
- mécanismes de contrôle prévus dans un éventuel système d'actionnariat du personnel, quand les droits de contrôle ne sont pas exercés par ce dernier. Le Règlement du Fonds Communs de Placement d'Entreprise – FCPE TF1 Actions prévoit que c'est le Conseil de Surveillance du Fonds qui exerce les droits de vote et qui décide de l'apport de titres en cas d'offre publique et non directement les salariés ; le FCPE détient 6,2 % des droits de vote au 31 décembre 2011 ;
- accords entre actionnaires dont la société a connaissance et qui peuvent entraîner des restrictions au transfert d'actions et à l'exercice des droits de vote - sans objet ;
- règles applicables à la nomination et au remplacement des membres du Conseil d'Administration : la société est administrée par un Conseil d'Administration de douze membres sous réserve des dérogations prévues par la loi. En application de l'article 66 de la loi n° 86-1067 du 30 septembre 1986, deux des sièges du Conseil d'Administration sont attribués à des représentants du personnel. Les règles de nomination et de révocation des membres du Conseil d'Administration sont les règles légales et statutaires prévues à l'article 10 des statuts. Les administrateurs non-représentants du personnel sont nommés ou renouvelés ou peuvent être révoqués à tout moment dans leurs fonctions par l'Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires. Les Administrateurs représentants du personnel sont élus par les salariés de TF1 et ne peuvent être révoqués que pour faute dans l'exercice de leur mandat, par décision judiciaire. Les administrateurs sont rééligibles. Se reporter également aux précisions figurant dans le rapport du Président ;
- règles applicables à la modification des statuts de la société. La modification des statuts de la société se fait conformément aux dispositions légales et réglementaires ;

- pouvoirs du Conseil d'Administration en matière d'émission et de rachat d'actions : les renseignements figurent dans le chapitre 6 « Informations sur la société et le capital » du présent document ;
- accords conclus par la société qui sont modifiés ou prennent fin en cas de changement de contrôle de la société : le CSA pourrait retirer l'autorisation de TF1 – se référer au régime d'autorisation expliqué au chapitre 6.2 « Environnement juridique » sur le régime d'autorisation ;
- accords prévoyant des indemnités pour les membres du Conseil d'Administration ou les salariés, s'ils démissionnent ou sont licenciés sans cause réelle et sérieuse ou si leur emploi prend fin en raison d'une offre publique : sans objet. Bien qu'il ne s'agisse pas d'indemnités de séparation, il est rappelé qu'un administrateur qui est salarié de la société bénéficie de l'accord d'entreprise applicable et donc des indemnités prévues par celui-ci dans le cas où il est mis fin à un contrat de travail. Jean-Pierre Pernaut et Céline Petton sont susceptibles de recevoir de telles indemnités.

2.2.2 Rapport du Président sur les procédures de contrôle interne

INTRODUCTION

CONTEXTE

Le présent rapport vise à rendre compte des procédures de contrôle interne mises en place par la société. Il concerne TF1 SA en tant qu'éditeur et diffuseur de la chaîne TF1, mais également au titre de son rôle de coordination et de sa participation dans la mise en œuvre de dispositifs de contrôle interne au sein des filiales sur lesquelles elle exerce un contrôle exclusif ou majoritaire.

TF1 veille en effet à assurer l'homogénéité, sur l'ensemble du Groupe, des principales procédures financières, dans le respect des caractéristiques propres à chaque métier, afin de préserver la pertinence des analyses et la réactivité des décisions. Elle met également en place, sur l'ensemble de son périmètre, des procédures d'identification des risques afin d'élaborer pour chaque cycle critique, les procédures adéquates et les contrôles pertinents. Le groupe TF1 se montre particulièrement sensible aux enjeux du contrôle interne, notamment dans les domaines comptable et financier, où la fiabilité des informations revêt une importance majeure.

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

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

OBJECTIFS ET PRINCIPES DE CONTRÔLE INTERNE

Depuis l'exercice 2007, TF1 a choisi de s'appuyer sur l'intégralité du cadre de contrôle interne publié le 22 janvier 2007 résultant des travaux du Groupe de place établi sous l'égide de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) pour analyser son dispositif de contrôle et présenter le rapport relatif aux procédures de contrôle interne.

Selon ce cadre, établi en cohérence avec le référentiel COSO *(Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission)* utilisé antérieurement à l'exercice 2007, le contrôle interne est un dispositif qui vise à assurer :

- la conformité aux lois et règlements ;
- l'application des instructions et des orientations fixées par les organes de Gouvernance ;
- le bon fonctionnement des processus internes de la société, notamment ceux concourant à la sauvegarde des actifs ;
- la fiabilité des informations financières publiées, dont les contrôles clés sont détaillés dans le « Guide d'application relatif au contrôle de l'information comptable et financière publiée par les émetteurs ».

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

Le groupe TF1 inscrit sa démarche dans une perspective dynamique d'adaptation en continu de son dispositif de contrôle interne à la nature de ses activités. Cette démarche vise à aboutir à terme à une appréciation sur sa pertinence et son efficacité.

PRINCIPES GÉNÉRAUX DE CONTRÔLE INTERNE

ORGANISATION ET MODES OPÉRATOIRES

Le socle de l'environnement général du contrôle interne est constitué à la fois par les principes du gouvernement d'entreprise, mais aussi par l'organisation du Groupe et notamment ses modes opératoires, ainsi que la diffusion de ses valeurs et de ses règles.

Une organisation

L'organisation, la composition et le fonctionnement du Conseil d'Administration et des comités spécialisés qui l'assistent (Comité d'Audit, Comité des Rémunérations, Comité de Sélection des administrateurs), décrits dans le rapport du Président sur le gouvernement d'entreprise, respectent les règles du gouvernement d'entreprise et concourent à l'efficacité du contrôle interne.

Le Conseil d'Administration, sous l'autorité de son Président, détermine les orientations de la société et s'assure, avec l'appui de son Comité d'Audit de la correcte mise en place des dispositifs de contrôle interne dans le Groupe. Les principaux engagements, notamment en matière d'achats de programmes (droits sportifs, contrats avec les grands

Studios de Cinéma, etc.), font l'objet de processus de validation clairs, les décisions étant prises par la Direction générale sur propositions des différents Comités *ad hoc* et le Conseil d'Administration en étant régulièrement tenu informé.

Nonce Paolini, en qualité de Président directeur général du groupe TF1, assure la responsabilité opérationnelle et fonctionnelle des activités du Groupe pour mettre en œuvre la stratégie arrêtée par le Conseil d'Administration ; en particulier, il organise la mise en œuvre des dispositifs de contrôle interne dans le Groupe. Dans sa mission, il s'appuie sur son Comité de Direction générale (CODG) réunissant de manière bimensuelle le Directeur de chacune des activités du groupe TF1 ainsi que les Directeurs fonctionnels. Ce Comité lui permet notamment de transmettre les grandes orientations en termes de contrôle interne et de responsabiliser chacun des membres du CODG dans la mise en place et le suivi des dispositifs de contrôle interne sur leur périmètre d'activité.

De plus, des délégations de pouvoir sont mises en place, en tenant compte des principes directeurs définis par le Groupe, afin de répondre notamment au double objectif de responsabilisation des opérationnels et de maîtrise des engagements au niveau pertinent. Sur ce deuxième point, l'organisation de l'entreprise assure la séparation des tâches de façon à permettre un contrôle indépendant, en s'efforçant de dissocier celles relevant de la sphère opérationnelle, de la protection des biens et de l'enregistrement comptable des opérations.

Des objectifs

Le plan triennal reflète les orientations stratégiques à moyen terme, et le budget de l'année à venir en découle. Il constitue le cadre des engagements pris par les responsables des différentes entités du Groupe.

Ce plan à trois ans est un élément clé de l'environnement de contrôle interne. Il définit non seulement les objectifs en termes de niveau d'activité et de coûts, mais également les moyens, structures et organisations à mettre en œuvre pour les atteindre.

Le processus d'élaboration du plan triennal implique également le respect d'une démarche structurante concourant à s'assurer de la qualité des objectifs retenus. L'organisation de cette démarche est réalisée par la Direction du Contrôle Financier et de la Planification Stratégique de TF1, en liaison avec la Direction de la Stratégie, de l'Organisation et du Marketing Groupe. Les plans des différentes entités et sociétés du groupe TF1 font l'objet d'un processus de validation par la Présidence, conduit par la Direction générale adjointe Achats Finances (DGAAF).

Une synthèse de ces plans est présentée au Président directeur général et au Conseil d'Administration de TF1. Un document synthétisant l'ensemble de la démarche du plan triennal du groupe TF1 est présenté au Conseil d'Administration du dernier trimestre de l'année qui approuve le budget.

Des règles et principes

Le groupe TF1 est attentif au respect des règles et valeurs, diffusées d'une part au travers du règlement intérieur de TF1 SA et de ses filiales, de « chartes » de fonctionnement, et, d'autre part, à travers la diffusion du Code d'Éthique déployé au sein du groupe Bouygues. Depuis 2009 le Secrétaire général de TF1 est également Responsable Éthique Groupe, tenu de rendre compte régulièrement au Président des éventuelles difficultés rencontrées dans la pratique des affaires en liaison avec le Conseil d'Administration, et chargé de proposer les adaptations liées aux métiers du Groupe, ainsi que de recueillir les interpellations éventuelles des collaborateurs sur ce thème.

TF1 s'appuie également sur le Code d'Éthique du groupe Bouygues qui a pour objectif de rassembler les managers et les collaborateurs autour de valeurs communes essentielles, telles que le respect et les responsabilités de chacun. À travers ce code, le Groupe s'engage à respecter des normes strictes dans la conduite des affaires. Ce code intègre par ailleurs la mise en place d'un dispositif d'alerte visant à permettre aux collaborateurs du Groupe de signaler des irrégularités constatées dans un champ prédéfini, et dont ils auraient connaissance dans l'exercice de leurs fonctions.

De même, TF1 a adhéré en 2006 au Pacte Mondial des Nations Unies, s'attachant à adopter, promouvoir et faire respecter des principes et valeurs dans le domaine des droits de l'Homme, de l'environnement, des normes du travail, et de la lutte contre la corruption. En 2010, TF1 a été le premier Groupe média à obtenir le Label Diversité, distinguant les entreprises pour leur action en matière de promotion de la diversité et de prévention de la discrimination. Exigeant et soumis à un suivi, le Label Diversité formalise la reconnaissance par un organisme indépendant, de la conformité et de l'efficacité de notre dispositif en matière d'égalité de traitement et de prévention des discriminations dans les domaines du recrutement, de la gestion des carrières, de la formation, de la communication, et des relations avec nos clients et prestataires. À ce titre, TF1 a publié en 2011 son premier rapport annuel Diversité à destination des partenaires sociaux et des collaborateurs, qui permet de mesurer l'efficacité des actions menées au travers d'indicateurs sélectionnés sur les quatre axes jugés prioritaires que sont le handicap, les seniors, l'égalité hommes/femmes et la diversité des origines.

Par ailleurs, évoluant dans un secteur en mutation permanente du fait des évolutions technologiques, TF1 veille au maintien d'un niveau de compétence élevé de ses collaborateurs notamment au travers de sa politique de recrutement et d'un plan de formation continue contribuant à la maîtrise des opérations.

Enfin, l'Institut du Management Bouygues organise régulièrement des séminaires auxquels participent les cadres dirigeants de TF1. L'objectif est de les accompagner dans leur réflexion sur leurs rôles, leurs responsabilités, le respect des principes éthiques dans leur action quotidienne, et de fédérer l'ensemble des dirigeants autour de valeurs communes.

Au-delà des différents processus de contrôle en place, le groupe TF1 veille de façon constante à l'amélioration continue de son dispositif de contrôle interne.

Dans cette perspective, dès 2007 le groupe TF1 s'est inscrit dans une démarche conduite par le groupe Bouygues réunissant ses principaux Métiers, dont TF1, dans le but d'élaborer un dispositif de contrôle interne à partir du cadre de référence préconisé par l'AMF, et en intégrant les bonnes pratiques que le Groupe s'est imposé de respecter depuis plusieurs années dans chacune de ses activités.

Cette démarche s'est traduite par la mise en place d'une organisation structurée, réunissant des représentants de chaque Métier, autour de deux groupes de travail relatifs :

- au « contrôle interne comptable et financier », spécialisé dans les processus liés au pilotage de l'organisation et de l'élaboration de l'information comptable et financière ;

- aux « principes généraux de contrôle interne », relatifs aux cinq grandes composantes du contrôle interne mentionnées dans le cadre de référence publié par l'AMF.

Une équipe projet groupe Bouygues anime ces groupes de travail, avec l'appui d'un Commissaire aux Comptes du Groupe dans le domaine relatif au contrôle interne de l'information comptable et financière. Ce dispositif est complété par un Comité de Coordination et un Comité de Pilotage.

Ces travaux ont permis d'aboutir à l'identification et à la définition de principes de contrôles simples et évaluables dont l'énoncé couvre les principales activités de l'entreprise. Les groupes de travail se réunissent désormais régulièrement pour organiser le suivi du dispositif ou pour gérer son adaptation lorsque la réglementation l'exige ou lorsque des principes complémentaires significatifs émergent des campagnes d'évaluation.

Ce dispositif commun a constitué la première étape et est régulièrement enrichi depuis la fin de l'année 2008 de principes de contrôle interne spécifiques aux activités de TF1 et à son environnement. La démarche est étroitement liée aux travaux de cartographie des risques, les deux processus s'alimentant l'un l'autre.

Après une campagne de test en 2008, le dispositif de contrôle interne fait l'objet de campagnes annuelles d'évaluation sur un périmètre représentatif à la fois du chiffre d'affaires du groupe TF1 et des enjeux et risques propres à ses différentes activités ; les campagnes d'évaluation reposent sur une méthodologie d'auto-évaluation rigoureuse et homogène. Dans chaque entité, la personne habituellement en charge du processus établit et argumente l'évaluation qu'elle soumet ensuite pour validation à une personne disposant d'une perspective critique sur sa réponse. L'évaluation comporte plusieurs volets dont une échelle numérique à quatre niveaux, une description du mode opératoire, un commentaire explicitant les modalités d'écarts éventuels entre le mode opératoire et la bonne pratique. L'évaluation est complétée par des propositions de plans d'actions le cas échéant. Les résultats de ces campagnes sont régulièrement présentés au Comité d'Audit de TF1 qui en informe le Conseil d'Administration.

En 2011, la campagne d'évaluation a porté plus particulièrement sur les principes de contrôle interne spécifiques aux métiers de TF1, sur un périmètre d'entités plus particulièrement concerné.

L'évaluation de l'application du dispositif de contrôle interne a reçu un accueil favorable et le groupe TF1 souhaite la poursuivre et l'approfondir. Les principes de contrôle interne du Groupe ont été mis à disposition des collaborateurs de la filière Finance sur un portail collaboratif centralisant notamment les guides de procédures et les supports de connaissances métiers.

En 2011, en collaboration avec les autres métiers du Groupe Bouygues, TF1 s'est doté d'un outil de gestion des campagnes de contrôle interne qui lui permettra d'historiser, sécuriser et systématiser la démarche.

DIFFUSION DES INFORMATIONS EN INTERNE

Afin d'assurer, auprès des collaborateurs, la diffusion d'informations concernant le groupe TF1 et ses évolutions, la Direction générale adjointe des Ressources Humaines et de la Communication Interne met notamment à leur disposition trois fois par an un magazine d'information (*Regards*) et une lettre d'information mensuelle (*Coups d'œil*).

De plus, un portail Intranet (*Déclic*) permet à chaque collaborateur d'appréhender son environnement personnel ainsi que celui du Groupe. Il permet à l'ensemble des collaborateurs d'accéder aux informations de l'entreprise (organisation, programmes...), aux informations publiées dans la presse concernant le secteur de l'audiovisuel, ainsi qu'aux offres de mobilité et de formation, aux procédures et modes opératoires communs, mais également aux sites Intranet des autres sociétés du Groupe ou de la maison mère. Il est complété de portails collaboratifs dédiés aux filières (Juridique, Ressources humaines, Finance...) afin d'améliorer le travail en réseaux et la diffusion des informations. En outre, cet outil permet aux managers de réunir les informations nécessaires à la gestion de leurs équipes, notamment en termes de formation professionnelle, de préparation des entretiens annuels etc.

Par ailleurs, l'organisation ponctuelle de conventions réunissant l'ensemble des collaborateurs, et la mise en place depuis 2007 de séminaires annuels ainsi que de comités mensuels et trimestriels réunissant les principaux managers du groupe TF1 permet de partager et communiquer sur les évolutions, les enjeux et la stratégie du Groupe.

La Direction Technique et des Systèmes d'Information (DTSI) de TF1 SA définit au travers de sa Direction des Systèmes d'Information (DSI), et avec les Directions opérationnelles et fonctionnelles concernées, les systèmes d'information nécessaires à la production des informations et à la gestion sécurisée et efficace des opérations.

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

Concernant les applications dédiées à l'information comptable et financière, ce travail est réalisé en étroite collaboration avec la Direction Comptabilité et Fiscalité, la Direction de la Trésorerie et du Financement, et la Direction du Contrôle Financier et de la Planification Stratégique.

GESTION DES RISQUES

Le dispositif de gestion des risques de TF1 se décline suivant deux axes :

- une maîtrise des risques opérationnels :
  - **une démarche générale de maîtrise des risques** relatifs à la qualité, à la sécurité et à l'environnement (QSE), et au développement durable. TF1 s'inscrit dans le cadre mis en place par le groupe Bouygues, qui anime deux Comités réunissant régulièrement les responsables métiers du Groupe sur ces questions,
  - **une démarche de continuité d'activité**, initiée dès 2004. Cette démarche vise spécifiquement l'identification des risques majeurs pouvant atteindre l'activité courante afin de définir un système décisionnel de gestion de crise et les processus à mettre en œuvre. Ce premier travail a donné lieu à la création de la structure « Réagir » dont l'objectif est de bâtir et mettre à jour les principaux schémas de reprise des processus clés en cas d'incidents. En 2009-2010, outre les tests réguliers des processus et outils de secours, le plan « Réagir » a été actualisé pour prendre en compte le cas de la grippe H1N1. En 2010, un audit sur la continuité d'activité a permis d'identifier des mesures d'amélioration du dispositif, qui ont été mises en œuvre dans

l'année. Ont été en particulier traitées l'étendue des processus couverts par le site secours et l'extension du périmètre d'analyse de risques aux activités TMC/NT1 et TMC Régie,

- **une démarche de sécurité des systèmes d'information.** Depuis plusieurs années, la Direction des Systèmes d'Information (DSI) œuvre à la formalisation d'une Politique de sécurité de l'information (PSI), permettant notamment la constitution d'un référentiel commun de sécurité du Groupe. Cette démarche se poursuit quotidiennement avec l'enrichissement des principes et règles de sécurité, au regard de l'évolution permanente des technologies ;

- une démarche systématique de cartographie des risques :

Dès 2007, un groupe de travail réunissant des représentants des principales activités de TF1 a élaboré des propositions afin d'optimiser l'organisation et les dispositifs de suivi et de maîtrise des risques de manière transversale sur l'ensemble des activités du groupe TF1. En 2008, la première étape d'identification et de caractérisation des risques majeurs fondée sur une méthodologie définie en collaboration avec le groupe Bouygues, a été réalisée au moyen d'entretiens menés auprès d'une centaine de managers du Groupe.

Depuis 2009, cette démarche a abouti à la hiérarchisation et à la représentation synthétique et opérationnelle des principaux risques du groupe TF1. Ces risques font l'objet d'un suivi régulier au moyen de Comités dont l'objet, au-delà de l'identification d'éventuels risques émergents, est l'identification et la gestion des moyens mis en œuvre pour une meilleure maîtrise de ces risques.

La nature des principaux risques ainsi que les dispositifs destinés à les maîtriser sont décrits ci-dessous au point « 2.4 Facteurs de risques », point dans lequel est aussi abordée la politique du Groupe en matière d'assurances. Les risques de marché (taux, change...) sont abordés dans la note 31 de l'annexe des comptes consolidés présentés dans le présent document de référence et rapport financier annuel.

Les principaux risques métiers que TF1 a identifiés et s'efforce de couvrir en permanence s'articulent notamment autour de grands processus : l'achat et le contrôle de la conformité des contenus audiovisuels, la maîtrise de l'Antenne et des activités. L'identification et la gestion des risques en matière de RSE font partie intégrante du processus de cartographie des risques : les risques sont identifiés, les impacts évalués et des actions préventives et correctives sont mises en œuvres par les plans d'actions des entités.

Processus achat

TF1, au travers d'une normalisation de ses contrats d'achat, veille à sécuriser ses approvisionnements matériels et immatériels et leurs conditions financières, à garantir une continuité de service, et vise à s'assurer de la souscription d'assurances par les fournisseurs.

Dans ce cadre, la mise en place de contrats cadre et de référencement fournisseurs à l'échelle du groupe TF1 a permis de dégager des économies d'échelle et d'assurer un pilotage plus efficace des processus achats et des fournisseurs.

Les contrats d'achat de droits de diffusion sont souscrits par TF1 dans le cadre de la sécurisation des grilles de programmes pour les années futures. Les contrats présentent une certaine complexité sur le plan économique et juridique et portent sur des montants significatifs. Ces projets d'investissements sont initiés sur la base de la politique éditoriale des chaînes et des besoins découlant notamment de l'analyse des stocks ; ils font l'objet d'une procédure d'autorisation d'investissement propre à chaque type de programme.

Par ailleurs, et en fonction des possibilités, des accords cadre sont conclus en amont du processus achat, afin de maîtriser les coûts de certains programmes et de sécuriser les approvisionnements. Le Groupe veille à centraliser et à mutualiser autant que possible ses achats de droits multi-canaux (hertzien, TNT, câble et satellite, vidéo et nouveaux supports dont VoD et *replay*).

C'est dans cet esprit que TF1 a tout d'abord décidé fin 2007 de créer un Groupement d'Intérêt Économique (GIE) en charge de l'acquisition des droits audiovisuels pour le compte des sociétés de diffusion du Groupe, puis a procédé à la création de la Direction générale adjointe Acquisition et Négoce de Droits (DGAAN) en charge de l'optimisation de la circulation des droits au sein du Groupe. Depuis lors, le GIE TF1 Acquisition de droits et la DGAAN acquièrent les droits des longs métrages et des séries nécessaires aux différentes chaînes du Groupe et procèdent à la cession à des tiers des droits des programmes inutilisés par les diffuseurs du Groupe afin d'optimiser la gestion des stocks.

Contrôle de la conformité des programmes

Les programmes diffusés à l'Antenne sont soumis au contrôle du CSA dans le cadre de la convention que la chaîne a signée. En conséquence, TF1 a notamment mis en place un service de conformité des programmes, qui exerce un contrôle en amont des programmes destinés à être diffusés à l'Antenne. Ce travail, réalisé dans certains cas avec les conseils de la Direction des Affaires Judiciaires, permet, en outre, de minimiser les différents risques juridiques inhérents à la diffusion de programmes télévisuels.

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

Concernant les spots publicitaires, une équipe de TF1 Publicité visionne chacun des spots publicitaires après avis de l'Autorité de Régulation Professionnelle de la Publicité (ARPP). TF1 Publicité s'assure du respect des différentes dispositions réglementaires et législatives liées à la diffusion de messages publicitaires sur de multiples supports. Ce contrôle porte notamment :

- sur la conformité des films publicitaires à la réglementation et à la ligne éditoriale du support ;
- sur la durée maximale des espaces publicitaires diffusés quotidiennement et par heure d'horloge ;
- sur le respect des règles de facturation (loi dite Sapin n° 93-122 du 29 janvier 1993).

Maîtrise de l'Antenne et des activités

La Direction Technique et des Systèmes d'Information (DTSI) de TF1 est en charge de la fabrication des émissions dont la production lui est confiée, de la diffusion des programmes et des réseaux de diffusion, de la conception à la mise en place et la maintenance des systèmes informatiques et techniques, ainsi que de la gestion du parc immobilier, de la logistique et des services généraux.

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

Par ailleurs, elle assure depuis plusieurs années le pilotage de l'identification, de la maîtrise et de la prévention des risques majeurs pouvant impacter la continuité de service, tant dans la diffusion des signaux que dans l'activité de l'entreprise, ses locaux et ses systèmes d'information. Dans ce cadre, la DTSI prend en charge la démarche d'analyse et de gestion opérationnelle des risques notamment via le Comité « Réagir ».

Le Comité « Réagir » effectue un travail de veille et de prévention des risques majeurs associés aux processus clés du Groupe. Il assure le maintien et l'enrichissement des différentes procédures, sur la base du principe d'amélioration continue au niveau de la sécurité des personnes et des biens, des infrastructures, des systèmes et des données. Il tient également à jour et teste régulièrement des plans de reprise rapide d'activité susceptibles d'être déclenchés suite à tout événement exceptionnel provoquant notamment une interruption du signal de diffusion, ou une non-accessibilité au bâtiment de TF1.

Depuis 2001, un site de secours externe et protégé est opérationnel pour les trois processus suivants : la diffusion des programmes, la fabrication des éditions des journaux télévisés (TF1 et LCI), l'élaboration des écrans publicitaires pour la chaîne TF1.

En 2006, ce dispositif de secours a été amélioré avec la mise en place sur un nouveau site externe d'un *process* numérique similaire à celui du dispositif de diffusion principal. Cette installation et les procédures associées permettent désormais d'envisager, en cas de nécessité, un basculement depuis le site principal sans perturbation notable des programmes. Depuis 2008, l'ensemble des moyens de secours est regroupé sur ce nouveau et unique site externe. En 2011, la pertinence des modes de secours a fait l'objet d'une mission d'audit interne et de nouvelles activités du Groupe ont rejoint le site Secours (par exemple : Eurosport, Eurosport 2 et EurosportNews).

Les fonctions vitales de l'entreprise sont intégrées dans le plan de sécurisation au travers d'un processus de reprise d'activité, notamment pour les différents services liés à l'Antenne, la commercialisation d'espaces publicitaires, la comptabilité, la trésorerie, la paie et l'exploitation des systèmes d'information. Des tests de procédures sont effectués ponctuellement et permettent si nécessaire l'ajustement du dispositif.

L'équipe en charge de ce projet a également étendu l'éventail des facteurs de risques aux risques sanitaires pouvant entraver le fonctionnement normal de l'entreprise. Ces derniers ont été quantifiés et leur impact a été évalué ; les procédures de secours qui leur sont associées font également l'objet des tests. Depuis 2009, le dispositif « Réagir » a permis de réunir les expertises concernées, d'adapter les procédures et de prendre les mesures préventives sur le dossier grippe H1N1.

De plus, la mise en place d'un site Internet et d'un numéro de téléphone (Numéro Vert) permet aux collaborateurs de se tenir informés en temps réel en cas de crise, et donc de rester en contact avec l'entreprise, dès lors que la situation l'exigerait.

ACTIVITÉS DE CONTRÔLE

Outre le dispositif de gestion des risques, le groupe TF1 dispose de multiples processus et systèmes qui contribuent à la mise en œuvre des orientations définies par la Direction générale, et permettent l'atteinte des objectifs fixés.

Le Groupe porte naturellement une attention particulière aux processus financiers, juridiques et des ressources humaines au travers des missions assurées par les Directions fonctionnelles de TF1 SA. Ces Directions supervisent et assistent les différentes entités du groupe TF1 dans leurs domaines d'expertise. Par ailleurs, elles diffusent les procédures transversales, s'assurent de leur respect et participent à la validation des procédures spécifiques aux différents métiers du Groupe.

Direction générale adjointe achats Finances (DGAAF)

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

Direction Comptabilité et Fiscalité (DCF)

La DCF est en charge de l'application de la doctrine comptable ; elle garantit la fiabilité des processus de collecte et de traitement des informations financières ainsi que la pertinence et la permanence des méthodes comptables.

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

La DCF regroupe les services comptables de TF1 SA et le service de consolidation, et assure une supervision fonctionnelle des services comptables des filiales.

Elle veille à la coordination et la formation permanente des équipes par l'élaboration et la diffusion des règles, procédures et méthodes applicables dans l'ensemble du Groupe et s'assure de la mise en œuvre du principe de séparation des tâches entre les ordonnateurs et les payeurs.

Direction de la Trésorerie et du Financement

La gestion des financements, des placements, de la couverture du risque de change et de taux, et la sécurité des moyens de paiement de l'ensemble des sociétés du Groupe sont placées sous la responsabilité de la Direction de la Trésorerie et du Financement, à l'exception de quelques entités dans lesquelles TF1 n'assure pas un contrôle exclusif ou majoritaire. Cette organisation centralisée permet :

- d'assurer une gestion efficace des disponibilités du Groupe (*cash pooling*) en euros et en devises ;
- d'assurer la sécurisation des paiements ;
- de consolider les risques de taux et de change et de les gérer globalement ;
- de maintenir un niveau d'expertise à la hauteur de la complexité de ces problématiques ;
- d'attribuer des délégations de pouvoir à un nombre limité de collaborateurs qui sont seuls habilités par la Direction générale à traiter une liste limitative d'opérations financières pour le compte de l'ensemble des sociétés du Groupe, selon des seuils et des procédures d'autorisation définis.

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

- par une analyse et une réactualisation périodiques des prévisions de trésorerie, faisant l'objet d'un *reporting* communiqué à la Direction générale ;
- par la négociation et le maintien permanent d'un encours de lignes de financement de sécurité confortable et d'une maturité moyenne de 2 à 3 ans.

Maîtrise d'Ouvrage Déléguée Finance-Achats et Cellule Référentiels

Afin d'accompagner la mise en place du progiciel SAP, la DGAAF s'est dotée en 2011 de structures transverses pour piloter son Système d'Information Financier :

- une Maîtrise d'Ouvrage Déléguée Finance-Achats pour l'exploitation et la maintenance de toutes les applications qui concourent au Système d'Information Finance-Achats et le suivi de la mise en œuvre du schéma directeur Informatique Finance-Achats ;
- une Cellule Référentiels SAP, responsable de l'administration des bases Référentiels du SI Financier, de la validation des droits d'accès à l'outil SAP, et du renforcement du contrôle interne des activités comptables et financières dans l'utilisation de ces applications.

Direction du Contrôle Financier et de la Planification Stratégique

TF1 et les filiales du Groupe font l'objet d'un processus de planification financière et stratégique ainsi que d'un contrôle budgétaire homogènes, dans le respect des contraintes réglementaires.

La première année du plan stratégique constitue un engagement ferme de la part des responsables des entités vis-à-vis de la Présidence du groupe TF1.

Ce processus est décentralisé au niveau de chaque société et/ou entité, et son organisation et animation sont assurées par la Direction du Contrôle Financier et de la Planification Stratégique du Groupe.

Le budget annuel fait l'objet d'une actualisation deux fois par an afin d'ajuster les tendances à fin d'année et de réorienter les plans d'action en vue de l'atteinte des objectifs ; en complément, les actualisations sont l'occasion de revoir les projections à trois ans.

De plus, le Groupe a mis en place depuis 2009 un processus de re-prévision permanente (*rolling forecast*) afin d'actualiser mensuellement, sur ses comptes à fin d'année, l'impact des événements et des projets en cours.

Chaque structure et activité établissent mensuellement un tableau de bord intégrant un arrêté mensuel, une prévision fin d'année et des indicateurs clés de performance sous forme d'un *cockpit* ; l'entité présente son tableau de bord à la Direction du Contrôle Financier lors de réunions organisées selon un calendrier prédéfini au début de chaque année.

Après contrôle, validation et analyse, la Direction du Contrôle Financier et de la Planification Stratégique établit un Tableau de Bord consolidé du Groupe, présenté et commenté à la Direction générale.

Depuis 2008, une centaine d'indicateurs opérationnels reflétant les objectifs fixés dans le cadre de la stratégie de l'entreprise, et élaborés de façon à servir de supports à d'éventuels plans d'action, constituent le *cockpit* de management Groupe, instrument de mesure de la performance. Ces indicateurs sont présentés de manière graphique et débattus mensuellement au niveau du Comité de Direction générale du groupe TF1. Ce dispositif favorise une compréhension commune et partagée des enjeux et situations, ainsi que l'émergence de solutions transverses.

À partir de 2010, ce dispositif a été décliné dans la plupart des filiales, ces *cockpits* devant permettre de se saisir de tous les vecteurs de performance existants et à tous les niveaux de responsabilité opérationnelle.

Direction des Relations Investisseurs

La Direction des Relations Investisseurs s'assure au travers de communiqués de presse, de conférences de presse, des informations qu'elle publie sur le site Internet du Groupe (www.groupe-tf1.fr) ou encore de rendez-vous avec les analystes financiers qu'elle organise, que le marché et la communauté financière disposent très régulièrement de la compréhension la plus exacte et la plus complète possible de la marche de l'entreprise et de sa réalité économique.

Direction des Achats Groupe

La Direction des Achats de TF1 a pour objectif l'optimisation des performances du processus Achat de manière transversale, dans le respect de la Charte Achat définie par le groupe Bouygues et au travers d'une politique Achats groupe TF1 qui s'articule autour de 6 axes clés :

- un processus d'achats clair et objectif : les décisions d'achats sont documentées et argumentées, et les offres fournisseurs analysées en fonction de critères objectifs définis en amont de la consultation ;
- un management global de la relation fournisseurs : la Direction des Achats constitue le point d'entrée unique pour les fournisseurs hors droits audiovisuels dans le groupe TF1 ;
- une politique d'Achats Responsables et favorisant la Diversité : TF1 encourage un recours renforcé au secteur protégé et fait procéder à l'évaluation RSE de ses fournisseurs stratégiques par un organisme indépendant (Ecovadis). Par ailleurs, TF1 prend en compte les critères du Label Diversité dans ses achats et intègre des clauses relatives au Développement Durable et à la Diversité dans la plupart de ses contrats d'achats ;
- la déontologie : le processus Achats est sécurisé et TF1 est attentif aux éventuels conflits d'intérêts qui pourraient survenir lors des consultations ; par ailleurs, un soin particulier est apporté au respect réciproque des engagements contractuels avec nos fournisseurs ;
- la mise en place de contrats cadre au niveau du groupe TF1, notamment au travers de la recherche de partenariats techniques avec les fournisseurs stratégiques ;
- la sécurisation des approvisionnements, l'évaluation des risques de dépendance économique, des risques sociaux, la validation du respect des réglementations en vigueur, de la souscription d'assurances, etc.

Direction générale adjointe des Ressources Humaines et Communication Interne

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

Elle veille au respect du Code du Travail, et à l'évolution de la politique sociale en relation avec les différentes instances représentatives du personnel, et coordonne également la politique de formation professionnelle du Groupe, qui vise à développer les compétences techniques, relationnelles et managériales requises dans l'exercice des responsabilités de chaque collaborateur. Soucieux du développement des compétences de ses collaborateurs, TF1 est attentif à la mobilité entre les sociétés du Groupe ; ainsi, en 2011, près d'un poste sur deux a été pourvu par mobilité interne.

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

Afin de diffuser les bonnes pratiques en matière de Diversité à l'ensemble des sociétés et des collaborateurs du groupe TF1, un double programme de formation, l'un destiné aux quatre cents principaux managers lancé en 2010 s'est poursuivi en 2011, l'autre à quatre cents journalistes, techniciens et conseillers de programmes concourant à la représentation de la diversité à l'Antenne a été réalisé aux trois quarts en 2011 et se poursuivra en 2012.

Secrétariat général et Direction des Affaires Juridiques

Le Secrétariat général Groupe anime et coordonne les deux fonctions ci-après :

- le Secrétariat Général, directement en charge :
  - du suivi des relations avec les différents organismes et autorités extérieures (CSA, Autorité de la concurrence, Gouvernement, Parlement, Commission européenne), avec la Direction des Relations Institutionnelles et des Affaires Réglementaires,
  - du suivi des lois, règlements et décrets ayant trait au secteur audiovisuel, et en particulier en 2011 et 2012 la loi sur les canaux compensatoires et les conséquences de son abrogation,
  - du suivi du respect des obligations réglementaires (obligations de production, bilan CSA, etc.) et concurrence (mandataires dans le cadre du rachat TMC et NT1),
  - du suivi des relations avec les organisations interprofessionnelles compétentes dans le secteur audiovisuel (SACD, USPA, etc.) et des grands accords interprofessionnels (diffusion, production),
  - des grandes opérations de concentration qui ont structuré la vie du Groupe devant les autorités compétentes (notamment rachat de TPS par CanalSat et rachat de TMC et NT1),
  - de la coordination de l'ensemble des chaînes payantes du Groupe dans leur négociation vis-à-vis des principaux distributeurs payants et FAI, et en particulier les procédures administratives devant le Conseil supérieur de l'audiovisuel et l'Autorité de la concurrence ;
- la Direction des Affaires Juridiques (DAJ), en charge :
  - de la définition et du contrôle de l'application de la politique contractuelle au sein du Groupe,
  - du suivi juridique des différents aspects liés au droit des sociétés (dont le secrétariat des Conseils et Assemblées) et du suivi de l'aspect juridique des dossiers de développement,
  - des Affaires judiciaires, ainsi que du suivi des dossiers contentieux, le suivi des risques et contentieux étant réalisé en étroite collaboration avec la Direction générale adjointe Finances afin d'en rendre compte dans les états financiers,
  - de la gestion des droits de propriété intellectuelle (marques et noms de domaines),
  - du risque management, assurances et suivi du patrimoine immobilier : la DAJ veille notamment à l'adéquation des conditions de couverture et des niveaux de primes et franchise au risque encouru.

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

Enfin, la DAJ veille et participe à la mise en application d'une politique cohérente en matière de délégations de pouvoir. Les filiales sur lesquelles TF1 exerce un contrôle exclusif font en particulier l'objet de mise en place de délégations de pouvoir en tenant compte des principes directeurs définis au niveau du Groupe. Concernant les filiales sous contrôle conjoint, le contrôle interne s'organise sur les bases de l'expertise du groupe TF1 et conformément aux accords entre actionnaires.

SURVEILLANCE DU DISPOSITIF

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

Comité d'Audit

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

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

Il prend également connaissance des conclusions des missions de l'Audit Interne, et valide le plan de charge annuel du service d'Audit Interne.

Lui sont également présentées les politiques de couverture de taux et de change, ainsi que la politique de financement à moyen terme du groupe TF1 (lignes de crédit disponibles, ressources disponibles sur le marché financier...).

En outre, le Comité d'Audit est informé régulièrement du déploiement du dispositif de contrôle interne, et de la démarche liée au suivi des risques.

Les Commissaires aux Comptes s'assurent de la régularité et de la sincérité des résultats et de la situation financière et patrimoniale de la société, au regard des règles et principes comptables. Dans ce cadre, ils prennent connaissance de l'organisation et du fonctionnement des systèmes d'information et des procédures de contrôle interne relatives à l'information comptable et financière, et en tiennent compte dans leur démarche d'audit.

Audit Interne

Le service d'Audit Interne du groupe TF1 est amené à conduire des missions auprès des différentes entités du Groupe dans des domaines variés (financier, opérationnel, organisationnel), à l'exception des missions portant sur la fiabilité, la sécurité et l'exploitation des systèmes d'information qui sont confiées à l'audit central du groupe Bouygues.

L'ensemble de ces missions suivent un plan d'audit annuel validé par la Direction générale et le Comité d'Audit du groupe TF1. Par ailleurs, l'avancement du plan d'audit ainsi que les principales conclusions et recommandations des missions réalisées sont présentés lors des réunions trimestrielles du Comité d'Audit.

La réalisation des missions s'effectue selon une méthodologie rigoureuse, donnant lieu à un rapport comportant des recommandations, lesquelles font systématiquement l'objet d'un plan d'actions par les structures auditées et d'un suivi par le service d'audit.

L'Audit Interne constitue donc un outil d'analyse, de contrôle et d'information permettant l'identification, la maîtrise et l'amélioration du contrôle des risques à destination de la Direction générale, du management et du Comité d'Audit.

Dans le cadre de ses missions, l'Audit Interne s'assure, en coordination avec la Direction du Contrôle Financier et de la Planification Stratégique (DCFPS) et en complément des travaux d'évaluation menés par celle-ci, de l'application des principes et règles de contrôle interne. À cette occasion, l'Audit Interne participe à la sensibilisation des collaborateurs aux principes de contrôle interne.

Par ailleurs, l'Audit Interne concourt à une veille active sur les meilleures pratiques de contrôle en place au sein du Groupe.

PROCESSUS DE CONTRÔLE RELATIF À L'INFORMATION COMPTABLE ET FINANCIÈRE PUBLIÉE

TF1 est particulièrement sensible aux enjeux du contrôle interne, notamment dans les domaines comptable et financier, où la fiabilité des informations revêt une importance majeure.

Le présent chapitre propose de synthétiser les principaux processus de contrôle concourant à l'élaboration de l'information comptable et financière publiée.

SYSTÈMES D'INFORMATION FINANCIERS

En relation étroite avec la Direction générale adjointe Finances (DGAAF), la Direction Centrale des Systèmes d'Information (DCSI) assure le déploiement et la supervision des systèmes d'information financiers majeurs du groupe TF1, notamment les outils de comptabilité, de gestion, de trésorerie et de consolidation. En outre, des applications spécifiques métiers sont déployées dans certaines entités.

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

Le Groupe a mis en place, dans le cadre plus large de sa Politique de Sécurité de l'Information (PSI), des dispositifs intégrant des garde-fous techniques contre les agressions extérieures (plan d'urgence antivirus, tests d'intrusion réguliers).

Par ailleurs, le groupe TF1 a engagé depuis 2003 une démarche de sensibilisation des principaux cadres techniques, juridiques, financiers et ressources humaines aux enjeux de la sécurité des informations et des systèmes qu'ils sont amenés à utiliser.

Enfin, l'utilisation croissante des nouvelles technologies de l'information rend critique la protection et la confidentialité des données de l'entreprise ; la Charte *Eticnet* tient compte de ce facteur ; sa diffusion et sa mise à jour régulière renforcent la responsabilisation des collaborateurs à cet égard.

Le Groupe s'est engagé depuis fin 2008 dans un important projet baptisé SIGMA dont l'objectif est de faciliter et fluidifier la production d'informations tout en optimisant les processus dans les domaines des ressources humaines, de la finance et des achats. Ce projet intègre le remplacement de tout ou partie des applications auparavant dédiées à ces trois secteurs fonctionnels par le progiciel SAP et la nouvelle solution Finance/Achats a été mise en place avec succès dans un grand nombre d'entités (fin du déploiement prévue courant 2012). Pour mémoire, le module Ressources Humaines est en production sur l'ensemble des sociétés du groupe TF1 depuis janvier 2010.

L'outil SAP (ERP) repose sur le principe d'un enregistrement unique des opérations nécessaires à l'information financière et garantit la maîtrise des engagements et des paiements grâce :

- au circuit d'approbation des engagements, prédéfini dans l'application informatique et restreint aux seules personnes habilitées ;
- à la saisie des factures en regard des seuls engagements dûment validés dans le système.

Cet outil de gestion est complété et/ou alimenté par plusieurs applications répondant aux différents besoins métiers du Groupe, comme le système dédié aux processus de suivi des contrats d'acquisition de droits et de gestion des droits de diffusion.

Tous les types de moyens de paiement du Groupe font l'objet de procédures de sécurisation ; celles-ci sont complétées par un rapprochement bancaire comptable quotidien, formalisé mensuellement.

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

Dans cette démarche, l'optimisation des processus a pour objectif de gagner en transversalité, d'homogénéiser la production d'informations et de faciliter l'analyse des données pour l'ensemble des métiers de TF1.

PROCESSUS DE PRODUCTION ET DE CONSOLIDATION DES COMPTES

La Direction Comptabilité et Fiscalité assure une mission de veille et de coordination en diffusant régulièrement auprès des collaborateurs comptables du Groupe les évolutions des règles et méthodes applicables à l'élaboration des comptes individuels et consolidés du groupe TF1.

Les outils et processus en amont des arrêtés des comptes, veillent à garantir la traduction comptable des événements intervenus selon les principes de réalité, d'exhaustivité ainsi que du correct rattachement comptable à l'exercice de leur réalisation.

Les options comptables retenues sont validées avec les Commissaires aux Comptes, préalablement aux clôtures trimestrielles, et font l'objet d'une présentation au Comité d'Audit.

Processus d'arrêté trimestriel des comptes TF1

Chaque trimestre, toutes les sociétés du Groupe établissent des comptes intermédiaires en normes IFRS selon un processus structuré qui s'inscrit dans un calendrier prédéfini.

Pour les entités dont les activités sont gérées dans SAP, le progiciel permet, par la gestion de flux totalement intégrés, de constater les éléments de résultat au fil de l'eau. S'agissant des autres entités, à partir des applications de gestion du Groupe, des traitements trimestriels permettent aux équipes comptables de valider, puis de générer automatiquement dans le logiciel comptable, les écritures d'inventaire garantissant ainsi la convergence entre les résultats issus des traitements de gestion et comptables.

Dans le cadre de la procédure d'arrêté des comptes de TF1, les écritures d'inventaire font l'objet d'une analyse et d'une validation commune entre les services de comptabilité et de contrôle financier. En outre, périodiquement, il est procédé à un rapprochement global entre les données de gestion utilisées à des fins de pilotage (*reporting*) avec les données des systèmes comptables.

La Direction Comptabilité et Fiscalité veille notamment au respect du processus relatif à l'évaluation dans les Comptes du Groupe des différents actifs : concernant les *goodwill* et les titres inscrits au bilan, elle assure, chaque fois que cela est nécessaire et au moins une fois par an, au regard des informations transmises par la Direction du Contrôle Financier et de la Planification Stratégique et des différentes entités opérationnelles, l'identification des indices de perte de valeur des actifs incorporels et, le cas échéant, la comptabilisation des dépréciations des actifs financiers concernés, selon la procédure de tests de dépréciation décrite dans l'Annexe aux Comptes du Groupe. S'agissant des autres actifs, notamment les droits audiovisuels, ils font l'objet de travaux de revue de leur valorisation au regard des critères décrits dans l'Annexe des Comptes du Groupe. Ce processus et les résultats constatés font l'objet d'une validation avec les Commissaires aux Comptes, et d'une présentation au Comité d'Audit.

Concernant les litiges et autres risques, la constatation des provisions fait suite à une analyse des risques réalisée en concertation avec la Direction générale adjointe Finances (DGAAF), le Secrétariat général, la Direction des Affaires Juridiques, la Direction générale adjointe des Ressources Humaines et les Directions opérationnelles et/ou fonctionnelles concernées.

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

Processus de consolidation

Le service de Consolidation assure la consolidation des états financiers de l'ensemble des sociétés du groupe TF1 lors de chaque arrêté trimestriel, sur la base d'un périmètre prédéfini, d'un calendrier et d'instructions élaborés et communiqués aux différentes structures et entités du Groupe et aux Commissaires aux Comptes.

Depuis le 1er janvier 2005, les comptes du groupe TF1 sont établis en conformité avec les normes IFRS adoptées par l'Union européenne. Parallèlement, au regard des normes locales, et des exigences de la réglementation fiscale, certaines opérations font l'objet de traitements spécifiques dans les comptes individuels de certaines filiales du Groupe.

L'outil de consolidation déployé dans l'ensemble des sociétés du groupe TF1 est un logiciel de référence du marché utilisé par un grand nombre de sociétés cotées (Magnitude). L'utilisation de cet outil de consolidation permet d'exercer une analyse et un contrôle rigoureux du processus d'élaboration des comptes, régi par des procédures normées.

PROCESSUS DE VALIDATION DES COMPTES

Les comptes consolidés trimestriels font l'objet d'une présentation par la Direction générale adjointe Achats Finances (DGAAF) au Président directeur général.

Au 31 décembre de chaque année, les comptes de TF1 et de l'ensemble de ses filiales font l'objet d'un audit externe par les Commissaires aux Comptes. Pour les clôtures intermédiaires, les comptes consolidés et les comptes des principales filiales font l'objet d'un examen limité.

Le Comité d'Audit examine, avant présentation au Conseil d'Administration, les comptes consolidés, et se voit présenter les conclusions des Commissaires aux Comptes. Par la suite, les comptes du Groupe sont présentés et arrêtés par le Conseil d'Administration.

En outre, le Comité d'Audit revoit le projet de communiqué financier relatif à l'annonce des résultats trimestriels, avant validation par le Conseil d'Administration et diffusion au marché.

PROCESSUS DE GESTION DE L'INFORMATION FINANCIÈRE PUBLIÉE

Outre le Président directeur général, seules les personnes dûment mandatées sont habilitées à communiquer des informations à caractère financier au marché. Il s'agit en particulier du Directeur général adjoint Achats Finances et des collaborateurs du Département Communication Financière et Relations Investisseurs.

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

- rapports de gestion du Conseil d'Administration ;
- document de référence, rapports d'activité trimestriel et semestriel ;
- communiqués de presse financiers ;
- présentations pour les analystes financiers et investisseurs.

Ces documents sont élaborés dans le cadre d'un processus structuré qui respecte les obligations en matière d'information financière, et à partir des données et informations en provenance des différentes entités et départements du Groupe. Les documents font l'objet d'un processus de contrôle et de validation avant leur diffusion, qui fait intervenir notamment la Direction des Affaires Juridiques, la Direction générale adjointe des Ressources Humaines, la Direction de la Communication, la Direction générale en charge de la RSE, la Direction générale adjointe Achats Finances et dans certains cas le Conseil d'Administration.

Le document de référence du Groupe est déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers conformément à son règlement général. Préalablement, le document fait l'objet d'un contrôle par les Commissaires aux Comptes consistant à vérifier la concordance des informations relatives à la situation financière et des comptes avec les informations financières historiques, ainsi qu'à une lecture d'ensemble dudit document.

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

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

- les informations à destination d'un public extérieur sont mises en ligne directement au moment de leur publication sur le site Internet : www.groupe-tf1.fr. Néanmoins, toute personne souhaitant recevoir ces informations par courrier peut en faire la demande au service de Communication Financière qui les lui adressera gratuitement ;
- les communiqués de presse financiers sont diffusés dans un quotidien économique national ainsi que sur un site Internet financier grand public et sur celui de l'AMF. Depuis janvier 2007, TF1 se conforme à la directive européenne dite « Transparence » relative aux nouvelles obligations de publications de l'information financière ;
- les réunions d'analystes sont retransmises dans leur intégralité et en direct sur Internet ou accessibles par téléphone, sans restriction d'accès. Un enregistrement de ces réunions est mis en ligne sur le site Internet de TF1 ;
- les déplacements à l'étranger ou les entretiens avec les acteurs du marché sont généralement menés par deux personnes du groupe TF1 afin de garantir l'exactitude des informations délivrées et leur stricte égalité d'accès. Les documents présentés à ces occasions sont publiés immédiatement sur le site Internet www.groupe-tf1.fr.

CONCLUSION ET PROSPECTIVE

Au cours de l'année 2011, le groupe TF1 a poursuivi sa démarche de réorganisation des processus majeurs (acquisition de droits, achats...) afin de gagner en efficacité, en souplesse et en transversalité entre les différentes entités. Ces chantiers se sont notamment concrétisés autour d'un projet majeur de mise en place d'un outil informatique commun pour les Ressources humaines, la Finance et les Achats.

Ce projet baptisé SIGMA, qui mobilise des équipes à la fois métier, informatique et technique, a pour objectif de faciliter et fluidifier la production d'informations tout en optimisant les processus du Groupe dans les domaines Ressources Humaines, Finance et Achats. 2011 a été l'année de la mise en production du projet Finance et Achats pour une nouvelle vague d'entités du Groupe comme TF1 SA, TF1 Publicité, et LCI après la mise en production du module Ressources Humaines dans l'ensemble du Groupe en 2010. Dès le 1er janvier 2012, l'outil sera déployé sur les périmètres Eurosport, Téléshopping et TF1 Entreprises.

Par ailleurs, le Groupe a mené en 2011 une nouvelle campagne d'évaluation de l'application des principes de contrôle interne spécifiques à ses métiers (diffusion, acquisitions-grille-stocks, achats de droits, gestion de la grille et des stocks, droits d'auteur, etc.) sur un périmètre représentatif de ses risques propres.

En 2011, TF1 a prolongé ses travaux de cartographie des risques en réactualisant, réévaluant et hiérarchisant les risques identifiés les années précédentes, en intégrant les nouveaux risques pouvant peser sur l'atteinte de ses objectifs à moyen terme, et en inscrivant la gestion des plans d'action dans le cycle de management de l'entreprise.

Le Comité d'Audit a, par ailleurs, été régulièrement tenu informé de l'ensemble de ces travaux.

L'ensemble de ces objectifs sera reconduit dans le souci de préservation d'une vision dynamique du contrôle interne, qui s'appuie avant tout sur les compétences, le sens des responsabilités et l'implication de l'ensemble des collaborateurs du Groupe.

L'un des chantiers complémentaires de 2012 consistera dans la révision et l'enrichissement du dispositif de principes de contrôle interne spécifiques aux enjeux et aux risques du groupe TF1, sur un périmètre thématique et organisationnel ciblé.

2.3 INFORMATIONS SUR LES RÉMUNÉRATIONS

Rapport sur les rémunérations selon article L. 225-102-1 et L. 225-37 alinéa 9 du Code de Commerce.

Le présent chapitre rassemble les rapports requis par le Code de Commerce et les tableaux recommandés par le Code de Gouvernement d'Entreprise AFEP/MEDEF de décembre 2008 ou par la recommandation AMF du 22 décembre 2008 relative à l'information à donner dans les documents de référence sur la rémunération des mandataires sociaux.

2.3.1 Rémunérations des dirigeants et mandataires sociaux

RÉMUNÉRATION DU DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL POUR L'EXERCICE 2011

Après avis du Comité des Rémunérations qui prend en compte les recommandations AFEP/MEDEF sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux des sociétés cotées, le Conseil d'Administration définit les critères d'attribution de la partie variable et arrête les rémunérations du dirigeant mandataire social de TF1.

CONCERNANT LA RÉMUNÉRATION FIXE ET LES AVANTAGES EN NATURE

Nonce Paolini

La rémunération fixe de Nonce Paolini s'est élevée à 920 000 euros en 2011. La rémunération fixe est déterminée en prenant en compte le niveau et la difficulté des responsabilités, l'expérience dans la fonction, l'ancienneté dans le Groupe ainsi que les pratiques relevées dans le Groupe ou les entreprises exerçant des activités comparables.

Les avantages en nature de Nonce Paolini en 2011 restent inchangés et consistent en la mise à disposition d'une voiture de fonction à laquelle s'ajoute la mise à disposition, pour des besoins personnels, d'une partie du temps d'une assistante et d'un chauffeur agent de sécurité. Ces avantages ont été valorisés à 5 037 euros.

CONCERNANT LA RÉMUNÉRATION VARIABLE

Nonce Paolini

La rémunération brute variable de Nonce Paolini au titre de l'année 2011 est fondée sur les performances du groupe TF1 et du groupe Bouygues, celles-ci étant déterminées par référence à des indicateurs significatifs qui sont :

- quantitatifs :
  - bénéfice net consolidé part du groupe de Bouygues,
  - bénéfice net consolidé part du groupe de TF1 ;
- qualitatifs : une importance particulière a été donnée à ces critères, la performance des dirigeants devant s'étendre à d'autres domaines que les seuls résultats financiers. Ces critères dépendent des missions confiées et des situations particulières du Groupe.

Le niveau théorique de la rémunération variable n'a pas été modifié. En revanche, le Conseil d'Administration apprécie désormais l'évolution du bénéfice net consolidé de TF1 par rapport aux résultats réalisés au cours de l'exercice précédent.

Selon leur nature, ces primes sont pondérées et plafonnées individuellement, sachant que, globalement, la part variable correspondant au cumul de ces primes est plafonnée à 150 % du salaire fixe.

La rémunération variable de Nonce Paolini due au titre de l'année 2011 s'élève à 936 284 euros.

AUTRES INFORMATIONS SUR LES RÉMUNÉRATIONS ET COMPLÉMENT DE RETRAITE

Nonce Paolini

Nonce Paolini étant salarié de Bouygues SA, le montant de rémunération fixe et variable que le Conseil d'Administration de TF1 décide de lui verser est refacturé par Bouygues à TF1.

En sus de ses fonctions de Président directeur général de TF1, Nonce Paolini a été chargé en 2009 par Bouygues d'une mission supplémentaire à partir du 1er juillet 2009. 290 000 euros lui ont été versés en 2010 au titre de cette mission qui a consisté à mener une réflexion approfondie sur la convergence (entre l'Internet, l'activité des médias et celle de la téléphonie fixe ou mobile) mais aussi à élaborer des stratégies et des propositions d'organisation pour réussir cette convergence. Cette mission n'a pas été reconduite en 2011.

Par ailleurs, en vertu d'un contrat régi par le Code des Assurances, Bouygues fait bénéficier aux membres de son Comité de Direction générale d'un complément de retraite d'un montant de 0,92 % du salaire de référence par année d'ancienneté dans le régime. Nonce Paolini est membre dudit Comité. La retraite complémentaire annuelle est désormais plafonnée à huit fois le plafond annuel de la Sécurité sociale.

Ce complément de retraite est refacturé par Bouygues à TF1 en application de la convention réglementée.

Enfin, Nonce Paolini ne bénéficie ni d'indemnités, ni d'avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions. Aucune indemnité relative à une clause de non-concurrence n'est prévue.

SYNTHÈSE DES RÉMUNÉRATIONS PERÇUES PAR LE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

TABLEAU 1 – RÉCAPITULATIF DES RÉMUNÉRATIONS, OPTIONS ET ACTIONS CONSENTIES AU DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL EN 2011

Paolini Nonce – PDG depuis le 01/08/2008 *(en euros)*	2011	2010
Rémunérations dues au titre de l'exercice par TF1 (détaillées au tableau 2)	1 917 321	1 811 037
Rémunérations dues au titre de l'exercice par Bouygues (détaillées au tableau 2)	-	290 000
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 4)	135 595	201 916
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 6)	-	-
TOTAL	**2 052 916**	**2 302 953**

TABLEAU 2 – RÉMUNÉRATIONS DU DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

	2011		2010	
Paolini Nonce – PDG depuis le 01/08/2008 *(en euros)*	Montant dus	Montant versés	Montant dus	Montant versés
Rémunération fixe	920 000	920 000	700 000	700 000
Évolution	*+ 31 %*	*+ 31 %*	-	-
Rémunération variable[2]	936 284[1]	1 050 000	1 050 000	510 230
Évolution	*- 11 %*		*x 2,1*	
% Variable/Fixe	*102 %*		*150 %*	
Plafond	*150 %*		*150 %*	
Autres rémunérations[3]	-	-	290 000	290 000
Jetons de présence[4]	56 000	56 000	56 000	56 000
Avantages en nature	5 037	5 037	5 037	5 037
TOTAL	**1 917 321**	**2 031 037**	**2 101 037**	**1 561 267**

(1) En tant que Président directeur général, la rémunération variable 2011 versée en mars 2012 de Nonce Paolini est de 936 284 euros, soit 102 % de la rémunération fixe (plafond de 150 % de la rémunération fixe) compte tenu des performances de TF1.

(2) La rémunération variable 2010 versée en mars 2011 est de 1 050 000 euros, soit 150 % de la rémunération fixe, compte tenu des performances de TF1.
La rémunération variable 2009 versée en mars 2010 est de 510 230 euros, soit 73 % de la rémunération fixe (plafond de 150 % de la rémunération fixe) compte tenu des performances de TF1.

(3) Rémunération versée au titre de la mission sur la convergence. Cette rémunération est directement versée par Bouygues. Cette information est donnée au titre de l'article L. 225-102-1 alinéa 2 du Code de Commerce (rémunération versée par les sociétés qui contrôlent ou la société contrôlée).

(4) Dont en 2010 : 18 500 euros au titre de TF1, 25 000 euros au titre de Bouygues, 12 500 euros au titre de Bouygues Telecom.
Dont en 2011 : 18 500 euros au titre de TF1, 25 000 euros au titre de Bouygues, 12 500 euros au titre de Bouygues Telecom.

JETONS DE PRÉSENCE ET AUTRES RÉMUNÉRATIONS PERÇUS PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX NON DIRIGEANTS

Le montant total des jetons de présence à allouer aux mandataires sociaux et administrateurs de TF1 a été fixé lors de l'Assemblée Générale du 23 avril 2003 pour une enveloppe annuelle de 350 000 euros, la répartition étant laissée à l'initiative du Conseil d'Administration.

Les jetons de présence ont été alloués ainsi qu'il suit, en 2011 :

- à chaque administrateur : le montant théorique annuel est de 18 500 euros. Les jetons sont attribués à hauteur de 50 % au titre de la responsabilité des administrateurs et à hauteur de 50 % en fonction de la présence aux séances du Conseil ;
- aux membres des Comités :
  - Comité d'Audit : 2 250 euros par membre, par trimestre,
  - Comité des Rémunérations : 1 350 euros par membre, par trimestre,
  - Comité de Sélection : 1 350 euros par membre, par trimestre.

En 2011, l'intégralité de l'enveloppe des jetons de présence de 350 000 euros n'a pas été utilisée.

Les jetons de présence, qui s'élèvent à 257 941 euros, y compris ceux de Nonce Paolini, ont été versés à l'ensemble des administrateurs comme indiqué dans les tableaux de versement figurant ci-après.

TABLEAU 3 – JETONS DE PRÉSENCE ET AUTRES RÉMUNÉRATIONS PERÇUS PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX NON DIRIGEANTS

Mandataires sociaux non dirigeants	Montants versés au cours de l'exercice 2011	Montants versés au cours de l'exercice 2010
BARBIZET Patricia	32 900	30 587
BERDA Claude[1]	18 500	18 500
BOUYGUES Martin	23 900	23 900
BOUYGUES Olivier	17 343	11 562
DANON Laurence[2]	24 093	9 250
MARIEN Philippe	32 900	32 900
PELISSON Gilles	18 500	13 875
PERNAUT Jean Pierre[3] (représentant du personnel)	12 718	16 187
PETTON Céline[3] (représentant du personnel)	18 500	18 500
POUYAT Alain	23 900	23 900
ROUSSAT Olivier	16 187	18 500
SABAN Haïm[4]	-	4 625
TOTAL	**239 441**	**222 286**

(1) Administrateur ayant été coopté par décision du Conseil d'Administration du 17 février 2010.
(2) Administrateur ayant été coopté par décision du Conseil d'Administration du 22 juillet 2010.
(3) Les jetons de présence des Administrateurs représentants du personnel ont été directement versés aux syndicats CFTC (12 718 euros) et FO (18 500 euros).
(4) Administrateur ayant démissionné le 27 avril 2010.

Les rémunérations perçues en 2011 par Martin Bouygues et Olivier Bouygues sont mentionnées dans le document de référence de Bouygues.

Les Administrateurs salariés, Jean-Pierre Pernaut et Céline Petton, n'ont perçu aucune rémunération exceptionnelle au titre de leur mandat social dans le groupe TF1.

Les jetons de présence perçus par le seul mandataire social dirigeant sont les suivants :

JETONS DE PRÉSENCE PERÇUS PAR LE MANDATAIRE SOCIAL DIRIGEANT

	Montants versés au cours de l'exercice 2011	Montants versés au cours de l'exercice 2010
Nonce Paolini	56 000 €[1]	56 000 €[2]
TOTAL	**56 000 €**	**56 000 €**

(1) Dont 18 500 euros au titre de TF1, 25 000 euros au titre de Bouygues, 12 500 euros au titre de Bouygues Telecom.
(2) Dont 18 500 euros au titre de TF1, 25 000 euros au titre de Bouygues, 12 500 euros au titre de Bouygues Telecom.

2.3.2 Rapport sur les options ou actions de performance

Présentation requise par les articles L. 225-184 et L. 225-197-4 du Code de Commerce.

Le présent chapitre rassemble les rapports requis par le Code de Commerce et les tableaux recommandés par le Code de Gouvernement d'Entreprise AFEP/MEDEF de décembre 2008 ou par la recommandation AMF du 22 décembre 2008 relative à l'information à donner dans les documents de référence sur la rémunération des mandataires sociaux.

Au cours de l'exercice 2011, le Conseil d'Administration a attribué des options de souscription. Aucune action de performance n'a été attribuée.

POLITIQUE D'ATTRIBUTION DES OPTIONS OU ACTIONS GRATUITES (ACTIONS DE PERFORMANCE)

AUTORISATIONS DONNÉES AU CONSEIL D'ADMINISTRATION PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

L'Assemblée Générale Mixte du 14 avril 2011, dans sa 28e et 29e résolutions, a autorisé pour une durée de trente-huit mois le Conseil d'Administration à procéder, en une ou plusieurs fois, à des attributions d'options de souscription, d'options d'achats et/ou d'actions gratuites existantes ou à émettre, au profit du personnel et des dirigeants de TF1 et de ceux des sociétés qui lui sont liées.

À cet effet, l'Assemblée Générale a donné une délégation de pouvoirs au Conseil d'Administration pour fixer les conditions dans lesquelles elles seraient attribuées, dans le but d'associer plus étroitement les cadres dirigeants à la bonne marche du Groupe et à son avenir, ainsi qu'aux résultats de leurs efforts.

Un plafond global commun est prévu et est égal à 3 % du capital social.

Les 28e et 29e résolutions sur les options et attributions gratuites d'actions prévoient :

- la fixation par le Conseil d'Administration des conditions, notamment le plafond à ne pas dépasser pour les options ou les actions attribuées aux dirigeants mandataires sociaux, ainsi que les critères de performance qui leur sont applicables ;
- l'arrêt par le Conseil d'Administration de la liste ou des catégories des autres bénéficiaires des options ou des actions et la fixation des critères que devront remplir les bénéficiaires de ces options.

Par ailleurs, la 28e résolution sur les options prévoit l'absence de décote possible. Selon le cas :

- le prix de souscription sera au moins égal à la moyenne du cours de Bourse de l'action pendant les 20 jours de Bourse précédant leur attribution ;
- le prix d'achat des actions sera au moins égal à la moyenne du cours de Bourse de l'action pendant les 20 jours de Bourse précédant leur attribution, ou au cours moyen d'achat par la société au titre des articles L. 225-208 et L. 225-209 du Code de Commerce.

Le Conseil d'Administration a consenti des options donnant droit à la souscription d'actions nouvelles TF1, sous conditions de performance, durant l'année 2011.

RÈGLES GÉNÉRALES APPLICABLES AUX ATTRIBUTIONS D'OPTIONS OU ACTIONS GRATUITES

Il est rappelé que :

- les options ou actions gratuites sont attribuées pour attirer les dirigeants et collaborateurs, pour les fidéliser, les récompenser et les intéresser à moyen et long terme au développement de l'entreprise, en raison de leur contribution à sa valorisation ;
- environ 150 collaborateurs sont bénéficiaires du plan d'attribution. Les bénéficiaires sont choisis et les attributions individuelles sont arrêtées en fonction des niveaux de responsabilité et des performances, une attention particulière étant apportée aux cadres à potentiel ;
- aucune décote n'est appliquée en cas d'attribution d'options et d'actions ;
- une obligation d'abstention a été fixée, prévoyant que les options attribuées ne pourront pas être exercées et les actions souscrites provenant des levées ne pourront pas être cédées, pendant la période de trente jours calendaires qui précède le jour de la publication des comptes trimestriels, semestriels ou annuels de TF1 et le jour de la publication.

RÈGLES SPÉCIFIQUES APPLICABLES AUX MANDATAIRES SOCIAUX

Les 28e et 29e résolutions sur les options et attributions gratuites d'actions prévoient que le nombre d'options consenties aux dirigeants mandataires sociaux ne pourra pas représenter plus de 5 % du total des attributions effectuées par le Conseil d'Administration pendant trente-huit mois.

Le Conseil d'Administration a incorporé en annexe de son règlement intérieur les recommandations AFEP/MEDEF suivantes :

- interdiction de l'attribution d'options ou actions gratuites en raison du départ d'un dirigeant ;
- interdiction du recours à des opérations de couverture de risque ayant pour objet l'exercice des options ou la vente des actions gratuites ;
- obligation de conserver jusqu'en fin de fonction un certain nombre d'actions issues des levées d'options.

Cette disposition a été mise en œuvre, pour la première fois, lors de l'attribution d'options en 2009. Le Conseil a choisi de fixer à 25 % (après la cession du nombre d'actions nécessaires au financement de la levée des options et au paiement des impôts et prélèvements sociaux afférents), la quantité d'actions issues de levées d'options que les dirigeants mandataires sociaux sont tenus de conserver jusqu'à la cessation de leurs fonctions.

À noter que, depuis 2009, les options consenties au Président directeur général sont soumises à des critères de performance.

INFORMATIONS GÉNÉRALES : LES CARACTÉRISTIQUES DES OPTIONS DE SOUSCRIPTION

Toutes les options de souscription d'actions attribuées par le Conseil d'Administration répondent aux caractéristiques suivantes :

- prix d'exercice : moyenne des premiers cours cotés lors des vingt séances de Bourse précédant l'attribution, sans décote ;
- durée de validité : 7 ans à compter de la date d'attribution des options ;
- délai d'indisponibilité :
  - plans 10 et 11 : 3 ans après la date d'attribution des options (cessibilité : 4 ans),
  - plan 12 : 4 ans après la date d'attribution des options ;
- période d'exercice : 4 ans après l'expiration du délai d'indisponibilité ;
- annulation de plein droit en cas de rupture du contrat de travail ou du mandat social, sauf autorisation exceptionnelle, invalidité, départ ou mise en retraite.

OPTIONS DE SOUSCRIPTION ATTRIBUÉES OU LEVÉES EN 2011

DÉTAILS DU PLAN D'OPTIONS DE SOUSCRIPTION D'ACTIONS CONSENTIES EN 2011

En 2011, le Conseil d'Administration a mis en place un plan d'options de souscription TF1, appelé Plan n° 12, donnant droit à la souscription d'actions nouvelles, sous conditions de performance.

La date d'attribution est le 10 juin 2011. Le nombre d'options consenties est de 1 500 000 au prix de 12,47 euros.

Les options ont été attribuées à 130 bénéficiaires, mandataires sociaux ou salariés de la société ou des sociétés du Groupe, faisant partie des trois instances de management à l'exception du Président.

Le prix d'exercice des options a été calculé en référence à la moyenne des cours d'ouverture des vingt séances de Bourse précédant la date du 10 juin 2011 (à compter de la séance du 13 mai 2011 au 9 juin 2011 inclus) ; aucune décote n'a été appliquée.

Ces options ont une durée de validité de sept ans à compter de leur date d'attribution.

L'exercice des options est soumis à des conditions de performance. Le Conseil d'Administration a fixé les critères de performance, indépendants l'un de l'autre, qui détermineront le nombre d'options qui seront définitivement acquises. Les options seront acquises pour moitié, en fonction de l'évolution du chiffre d'affaires consolidé à périmètre constant, et pour moitié, en fonction du ratio résultat opérationnel courant/chiffre d'affaires consolidé du Groupe à périmètre constant.

Pour chaque critère :

- si la réalisation est supérieure ou égale à 90 % des objectifs, 100 % des options seront exerçables ;
- si la réalisation est supérieure ou égale à 70 % et inférieure à 90 % des objectifs, les options seront exerçables à hauteur du pourcentage de réalisation atteint de manière linéaire ;
- si la réalisation est inférieure à 70 %, aucune option ne sera exerçable.

Le calcul s'effectuera à partir de la moyenne arithmétique des performances des exercices 2011, 2012, 2013, à périmètre constant, comparée aux budgets fixés en 2010, 2011 et 2012 pour les exercices respectifs de 2011, 2012 et 2013.

Le Comité des Rémunérations examinera les critères de performance conditionnant l'exercice des options.

Le Conseil d'Administration déterminera le nombre d'options que les bénéficiaires pourront exercer à compter du 10 juin 2014, premier jour à l'issue de la période d'indisponibilité.

Au 15 février 2012, il n'y a pas d'options de souscription d'actions TF1 réellement exerçables (celles qui ne sont plus en période d'indisponibilité et dont le prix d'exercice est inférieur, à cette date, au cours de Bourse).

OPTIONS DE SOUSCRIPTION ATTRIBUÉES/LEVÉES DURANT L'EXERCICE AU/PAR LE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL PAR L'ÉMETTEUR ET PAR TOUTE SOCIÉTÉ DU GROUPE

En 2011, Nonce Paolini n'a pas bénéficié d'options d'achat ou de souscription TF1. À ce titre, il n'a reçu aucune option de souscription du Plan n° 12.

Dans le cadre de ses fonctions chez Bouygues, il a reçu, au cours de l'exercice 2011, des options donnant droit à la souscription d'actions nouvelles Bouygues, consenties à compter du 14 juin 2011, par le Conseil d'Administration de la société Bouygues, lors de sa séance du 16 mai 2011.

TABLEAU 4 – OPTIONS CONSENTIES AU DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL EN 2011

Nom du dirigeant mandataire social	N° et date du plan	Nature des options (achat ou souscription)	Valorisation des options selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Nombre ajusté d'options attribuées durant l'exercice *	Prix d'exercice ajusté*	Période d'exercice
Paolini Nonce	Plan Bouygues Date du Conseil : 16/05/2011 Date d'attribution : 14/06/2011	Souscription	1,38	98 257	31,43 €	Du 14 juin 2015 au 14 décembre 2018
TOTAL			**135 595**	**98 257**		

** Ajustement pour tenir compte de l'OPRA Bouygues 2011.*

Le prix d'exercice a été calculé en référence à la moyenne des cours d'ouverture des vingt séances de Bourse précédant la date du 14 juin 2011 ; aucune décote n'a été appliquée.

TABLEAU 5 – LEVÉES D'OPTIONS DE SOUSCRIPTION EFFECTUÉES PAR LE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL DE LA SOCIÉTÉ TF1 EN 2011

Aucune levée d'options de souscription n'a été effectuée par le dirigeant mandataire social en 2011.

OPTIONS DE SOUSCRIPTION ATTRIBUÉES DURANT L'EXERCICE AUX MANDATAIRES SOCIAUX SALARIÉS PAR L'ÉMETTEUR ET PAR TOUTE SOCIÉTÉ DU GROUPE

Le Conseil d'Administration de TF1 a notamment octroyé, à compter du 10 juin 2011, à un mandataire social salarié, des options donnant droit à la souscription d'actions nouvelles TF1, à raison des mandats et fonctions qu'il exerce dans la société.

Jean-Pierre Pernaut, salarié de TF1 et mandataire social, a bénéficié de ce plan. Les autres mandataires sociaux de la société n'ont pas reçu, au cours de l'exercice 2011, des options consenties par des sociétés liées à la société dans les conditions prévues à l'article L. 225-180 du Code de Commerce ou par des sociétés contrôlées par la société au sens de l'article L. 233-16 du Code de Commerce.

Nom du mandataire social salarié	N° et date du plan	Nature des options (achat ou souscription)	Valorisation des options selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Nombre d'options attribuées durant l'exercice	Prix d'exercice	Période d'exercice
Pernaut Jean-Pierre	Plan n° 12 Date du Conseil : 12/05 et 25/07/2011 Date d'attribution : 10/06/2011	Souscription	1,18	7 200	12,47 €	Du 10 juin 2015 au 10 juin 2018
TOTAL			**8 496**	**7 200**		

LES ACTIONS DE PERFORMANCE

TABLEAU 6 – ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES AU DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

Aucune action de performance n'a été attribuée par la société en 2011.

TABLEAU 7 – ACTIONS DE PERFORMANCE DEVENUES DISPONIBLES DURANT L'EXERCICE POUR LE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

Aucune action de performance n'est disponible car aucune action de performance n'a été attribuée par la société à Nonce Paolini, dirigeant mandataire social.

HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS D'OPTIONS DE SOUSCRIPTION ET AUTRES INFORMATIONS

TABLEAU 8 – HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS D'OPTIONS DE SOUSCRIPTION

	Plan n° 10	Plan n° 11	Plan n° 12
Date de l'Assemblée Générale	17/04/2007	17/04/2007	14/04/2011
Date du Conseil d'Administration	20/02/2008	18/02/2009	12/05 et 25/07/2011
Date d'attribution	20/03/2008	20/03/2009	10/06/2011
Nombre total d'options de souscription consenties	2 000 000	2 000 000	1 500 000
dont les mandataires sociaux	*56 000*	*56 000*	*7 200*
Paolini Nonce	50 000	50 000	0
Pernaut Jean-Pierre	6 000	6 000	7 200
dont aux 10 premiers attributaires salariés	*340 000*	*340 000*	*272 000*
Nombre total d'options de souscription consenties sous conditions de performance	0	50 000	1 500 000
Point de départ d'exercice des options	20/03/2011	20/03/2012	10/06/2015
Date d'expiration	20/03/2015	20/03/2016	10/06/2018
Prix de souscription *(euros)*	15,35 €	5,98 €	12,47 €
Modalités d'exercice	Levée à partir du 3e anniversaire. Cessibilité à partir du 4e anniversaire		Levée et cessibilité à partir du 4e anniversaire
Nombre d'actions souscrites au 31/12/2011	0	11 111	0
Nombre cumulé d'options de souscription ou d'achat d'actions annulées, non attribuées ou devenues caduques	198 000	219 103	28 800
Options de souscription ou d'achat d'actions restantes en fin d'exercice	1 802 000	1 769 786	1 471 200

Les options de souscription d'actions ci-dessus détaillées constituent à ce jour les seuls Instruments émis par TF1 susceptibles d'avoir un effet dilutif.

Au regard du cours moyen du titre TF1 sur l'année 2011, un impact dilutif a été pris en compte sur le Plan n° 11.

L'évolution du nombre d'options en cours de validité est présentée en note 32.2 du présent rapport financier et document de référence, chapitre 4, page 151. La charge relative aux plans de souscription d'actions octroyés par TF1 est présentée en note 20.1 du présent rapport financier et document de référence, chapitre 4, page 135.

Les plans antérieurs échus sont : le Plan n 1 devenu caduc le 10 octobre 2002, le Plan n° 2 devenu caduc le 8 avril 2004, le Plan n° 3 devenu caduc le 18 mars 2005, le Plan n° 4 devenu caduc le 20 septembre 2006, le Plan n° 5 devenu caduc le 6 décembre 2007, le Plan n° 6 devenu caduc le 11 décembre 2008, le Plan n°° 7 devenu caduc le 12 mars 2010 et le Plan n° 8 devenu caduc le 16 septembre 2011. Le Plan n° 9 d'attribution d'actions gratuites est devenu caduc le 31 mars 2010.

Au cours de l'année 2011, 11 111 options de souscription d'actions TF1 ont été levées, dans le cadre du Plan n° 11, par des salariés du Groupe. Le prix d'exercice est de 5,98 euros. Aucune décote n'a été appliquée.

TABLEAU 9 – OPTIONS DE SOUSCRIPTION CONSENTIES À OU LEVÉES PAR DIX SALARIÉS (NON MANDATAIRES SOCIAUX) DE LA SOCIÉTÉ TF1 AYANT REÇU LE PLUS GRAND NOMBRE D'OPTIONS EN COURS DE L'EXERCICE 2011

	Nombre total d'options attribuées/ d'actions souscrites ou achetées	Prix moyen pondéré	Date d'échéance	Plan n°
Options consenties, durant l'exercice, par l'émetteur et toute société comprise dans le périmètre d'attribution des options, aux dix salariés de l'émetteur et de toute société comprise dans ce périmètre, dont le nombre d'options ainsi consenties est le plus élevé.	272 000	12,47 €	10/06/2018	12
Options détenues sur l'émetteur et les sociétés visées précédemment, levées, durant l'exercice, par les dix salariés de l'émetteur et de ces sociétés, dont le nombre d'options ainsi achetées ou souscrites est le plus élevé.	11 111	5,98 €	20/03/2016	11

2.3.3 Autres informations sur le dirigeant mandataire social

TABLEAU 10 – AUTRES INFORMATIONS SUR LE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

	Contrat de Travail[1]		Régime de retraite supplémentaire (cf. § 1.3)[2]		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions[3]		Indemnités relatives à une clause de non-concurrence	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
Paolini Nonce – PDG depuis le 01/08/2008	X		X			X		X

(1) Nonce Paolini a un contrat de travail avec Bouygues SA et non avec TF1 SA.
(2) La retraite complémentaire annuelle, soit 0,92 % du salaire de référence par année d'ancienneté dans le régime, est plafonnée à huit fois le plafond de la sécurité sociale (soit à ce jour 290 976 euros). Il est précisé que le groupe Bouygues n'est pas conduit à constituer des provisions au titre de ce régime additif, ce dernier ayant la forme d'un contrat d'assurance souscrit auprès d'un assureur extérieur au Groupe. Cette retraite complémentaire annuelle a été soumise à la procédure des conventions réglementées.
(3) Indemnités de séparation : la société et ses filiales n'ont souscrit aucun engagement et n'ont consenti aucune promesse relative à l'octroi d'une indemnité de départ au bénéfice du dirigeant mandataire social. Aucun engagement ou promesse de ce type n'ont été consentis au bénéfice des administrateurs salariés.

Pour ce dirigeant mandataire social ayant un contrat de travail au sein de la société mère, la convention collective des cadres du bâtiment de la région parisienne s'applique. Nonce Paolini est donc susceptible de bénéficier des indemnités prévues au titre de cette convention collective dans le cas où il serait mis fin à son contrat de travail par Bouygues SA.

2.4 FACTEURS DE RISQUES

Les facteurs de risques présentés dans ce chapitre sont les suivants :

- **risques opérationnels :**
  - risques de perte de programmes clés,
  - risques liés au non-remboursement d'avances versées,
  - risques liés à la crise économique ;
- **risques industriels et environnementaux :**
  - risques industriels relatifs à la diffusion des programmes de TF1 : risque d'interruption du transport du signal et risque d'inexécution,
  - risques liés à l'environnement concurrentiel :
    - risques liés à la croissance de la Télévision Numérique Terrestre et au développement d'Internet et des nouveaux supports,
    - risque lié au passage au numérique ;
- **risques juridiques :**
  - risques liés à la réglementation :
    - autorisation d'émettre et pouvoir de sanction du CSA,
    - risques liés à des taxations supplémentaires,
    - risques liés au droit des personnes (intimité de la vie privée, diffamation),
    - risques liés aux droits de propriété intellectuelle (droit d'auteur, droits voisins),
    - risques particuliers liés à certaines émissions de téléréalité,
    - risques liés au droit de la concurrence,
  - processus d'acquisition de 100 % de NT1 et des 40 % de TMC détenus par Groupe AB ;
- **risques de crédit et/ou de contrepartie ;**
- **risques financiers :**
  - risques de liquidité,
  - risques de marché.

2.4.1 Risques opérationnels

RISQUES DE PERTE DE PROGRAMMES CLÉS

TF1 dispose des meilleurs programmes grâce au savoir-faire de ses équipes artistiques, ainsi qu'aux liens privilégiés qu'elle entretient historiquement avec ses partenaires producteurs, français et étrangers. Ces facteurs permettent à TF1 de réduire les impacts du risque de perte de programmes clés, dont les conséquences pourraient être une régression des audiences et, dans le domaine de la télévision payante, l'émergence de tensions avec les distributeurs des chaînes dans un marché aujourd'hui de plus en plus restreint à quelques acteurs.

Une attention particulière devra également être portée à l'arrivée de nouveaux acteurs dans l'acquisition de droit de diffusion télévision d'événements sportifs qui est susceptible de modifier l'équilibre actuel sur le marché des droits.

Il faut noter néanmoins que si le niveau des recettes de publicité est corrélé à l'audience et à la part d'audience d'une chaîne, la relation n'est néanmoins pas linéaire. Une baisse ou une hausse de 1 point de la part d'audience n'entraînerait pas forcément une évolution du même ordre de la part de marché publicitaire ou du chiffre d'affaires publicitaire brut ou net.

RISQUES LIÉS AU NON-REMBOURSEMENT D'AVANCES VERSÉES

TF1 est conduit à signer des engagements contractuels de longue durée sur des événements majeurs (par exemple, des contrats sur des événements sportifs) prévoyant le paiement de droits par anticipation. TF1 peut encourir un risque de non-remboursement des avances versées dans l'éventualité d'une non-réalisation totale ou partielle de l'événement en cas de force majeure. TF1 négocie des clauses de remboursement des avances versées et étudie chaque fois que possible l'opportunité d'une couverture de ce risque.

RISQUES LIÉS À LA CRISE ÉCONOMIQUE

La crise de 2009 a touché l'entreprise TF1 et ses partenaires à l'instar des économies mondiales. Le contexte économique des troisième et quatrième trimestres 2011 amène le Groupe à actualiser ses plans d'actions.

Ainsi, afin d'atténuer les effets d'éventuelles nouvelles secousses et de se doter d'une capacité de réaction toujours meilleure en cas de rechute, le Groupe s'est réorganisé dès 2009. De nouveaux *process* ont été mis en place, une partie des charges du Groupe a été variabilisée et son modèle économique a été adapté. Le Groupe a poursuivi son action en créant un Comité de suivi de la crise doté d'un dispositif d'alerte et de plans d'actions opérationnels de réduction des charges en cas de recul des recettes. Ce plan d'actions comporte différents volets de mesures à mettre en place, par échéance et par pôle d'activité.

En 2011, le Groupe a poursuivi ses efforts en matière de coût de grille et de politique Achats, en particulier en continuant d'améliorer l'adéquation de ses acquisitions de droits avec le niveau de ses besoins en termes d'audience qualifiée. Des mesures de réduction des charges, tant dans les domaines fonctionnels que sur le coût de grille, ont été proposées. Leur déclenchement est soumis à la constatation de dérives sur les

indicateurs du dispositif d'alerte et leur effet s'adapte à l'amplitude des dérives afin de préserver au mieux l'audience et l'image de la chaîne.

POLITIQUE DE GESTION DES RISQUES OPÉRATIONNELS

Le groupe TF1 a mis en place des dispositifs de suivi et de maîtrise des risques de manière transversale sur l'ensemble des activités du Groupe. Cette politique de gestion des risques est détaillée dans le rapport du Président sur le gouvernement d'entreprise et le contrôle interne au point 2.2.2 du document de référence et rapport financier annuel 2011.

Au regard des risques opérationnels, le groupe TF1 dispose :

- d'une assurance Responsabilité Civile qui couvre les conséquences de la mise en jeu de la responsabilité civile que TF1 et ses filiales existantes ou à créer encourent, du fait des dommages causés aux tiers pour des montants de garantie adaptés aux risques encourus ;
- d'une assurance Dommages aux Biens qui assure TF1, ses filiales créées ou à créer, en France et dans le monde entier, partout où s'exercent les activités du groupe TF1. Cette police garantit notamment les dommages matériels causés aux biens du groupe TF1 pour des montants généralement égaux à la valeur des biens assurés. Ces garanties s'appliquent notamment dans les cas impliquant des actes terroristes.

La souscription de ces contrats d'assurance du groupe TF1 est menée par la Direction des Affaires Juridiques auprès de compagnies d'assurance de premier rang.

Les franchises de chacune de ces polices ont été définies en fonction des risques encourus et des réductions de primes possibles afin de permettre d'optimiser le coût global de la couverture des risques du Groupe.

2.4.2 Risques industriels et environnementaux

RISQUES INDUSTRIELS

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

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

- par voie hertzienne en TNT gratuite SD *via* les 124 sites d'émissions principaux et 1 502 sites secondaires opérés par les sociétés TDF, TowerCast, OneCast et Itas Tim ;
- par voie hertzienne en TNT gratuite HD *via* les 124 sites d'émissions principaux et 843 sites secondaires opérés par les sociétés TDF, Towercast, Onecast et Itas Tim ;
- par satellite en numérique SD et HD gratuit sur la position Astra 1 de SES dans l'offre TNT SAT et Atlantic Bird 3 d'Eutelsat dans l'offre Fransat ;
- par câble, en analogique SECAM sur quelques réseaux ;
- par câble en numérique SD ;
- par satellite en numérique SD dans les bouquets de CanalSatellite (Astra 1 de SES) et de AB (AB3 de Eutelsat) ;
- par ADSL et par fibre optique le cas échéant en numérique SD par tous les fournisseurs d'accès Internet Orange, Free, SFR, Bouygues Telecom, Darty ;
- par câble, fibre, satellite et ADSL simulcast numérique HD dans un nombre croissant de réseaux.

TDF est de loin le principal opérateur national de diffusion du signal de télévision et il n'existe pas en l'état d'offres réellement alternatives comparables au réseau et moyens techniques de TDF.

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

Progressivement, la diffusion hertzienne multiforme (TNT SD, TNT HD) et la variété des réseaux alternatifs (satellite, câble, ADSL et fibre, ces deux derniers par plusieurs opérateurs) permettent de minimiser l'impact des défaillances éventuelles, ces réseaux étant déconnectés les uns des autres et utilisant des équipes propres.

Les sites de diffusion sont en grande partie sécurisés grâce à la redondance des émetteurs de diffusion. En revanche, le système d'antennes n'est pas à l'abri d'incidents (antennes, guides d'onde et multiplexeur en fréquences) et l'alimentation en énergie peut échapper à la vigilance du prestataire de diffusion (responsabilité d'EDF).

Des coupures sont ainsi survenues dans la diffusion du signal TF1 pour des raisons techniques (défaut de fonctionnement d'émetteurs ou d'alimentation d'énergie). Les pénalités prévues aux contrats ne sont pas à la mesure des pertes d'exploitation potentielles de TF1 lors de ces incidents (notamment perte d'audience, atteinte à l'image de TF1, demande de dégrèvements d'annonceurs, perte de droits dérivés).

Enfin, le transport du signal de TF1 HD n'étant pas secouru et étant assuré par le réseau terrestre TMS de TDF (réseau actuellement déployé et opérant mais dont la finalisation est prévue en juin 2012), des interruptions de transport du multiplex sur des groupements de sites de diffusion sont possibles et arrivent de façon ponctuelle. À terme, le réseau TMS devrait être beaucoup plus robuste et la mise en place d'un secours transport sur TF1 HD sera étudiée en amont de l'arrêt de la diffusion de TF1 TNT SD.

Par ailleurs, le contexte social est susceptible d'entraîner des malveillances ayant un impact sur la diffusion des signaux. Par le passé, cela s'est traduit par quelques arrêts de sites de faible importance.

Le préjudice que pourrait subir TF1 en cas d'arrêt d'un émetteur est proportionnel au bassin de téléspectateurs desservi par l'émetteur défaillant. Une défaillance sur le bassin parisien (10 millions de téléspectateurs) pourrait avoir d'importantes conséquences économiques. C'est pourquoi TF1 a négocié pour sa diffusion numérique des délais très brefs d'intervention des services de TDF en cas de panne, et demandé le renforcement de mesures de secours.

Par ailleurs, dans le cadre de l'affectation du déploiement de nouveaux multiplex R7 et R8, des réaménagements des fréquences sont susceptibles d'impacter les multiplex existants et induire ainsi des perturbations locales sur les réseaux du Groupe.

POLITIQUE DE GESTION DES RISQUES INDUSTRIELS

Le Comité « Réagir » créé en 2003 poursuit son travail de veille et de prévention des risques majeurs associés aux processus clés du Groupe. Il tient également à jour et teste régulièrement des plans de reprise rapide d'activité susceptibles d'être déclenchés suite à tout événement exceptionnel provoquant notamment une interruption du signal de diffusion, ou une non-accessibilité au bâtiment de TF1.

Ce plan s'appuie sur un site de secours externe et protégé, déployé depuis 2007 et aujourd'hui opérationnel pour les trois processus suivants : la diffusion des programmes, la fabrication des éditions des journaux télévisés (TF1 et LCI), l'élaboration des écrans publicitaires pour la chaîne TF1. Les fonctions vitales de l'entreprise sont intégrées dans le plan de sécurisation au travers d'un processus d'alerte et de reprise d'activité. Au-delà de la sécurisation en temps réel, de nombreux systèmes bénéficient d'un mode de sécurisation à divers degrés, tels la comptabilité, la trésorerie, la paie, Eurosport, e-TF1 et l'exploitation des systèmes d'information. Des tests de procédures sont effectués ponctuellement et permettent si nécessaire l'ajustement du dispositif. La continuité Antenne est opérationnelle 24h/24 et une simulation d'exploitation est effectuée tous les mois.

En 2011, une journée d'exercice de simulation d'utilisation du site secours a mobilisé plus de 70 personnes dans l'Entreprise et a permis d'assurer la reprise du journal télévisé en utilisant le nouveau système de production de l'information. Le PNS2 (*Process News and Sport 2*) est installé sur le site secours et permet une disponibilité permanente des sujets en cours de fabrication. Des opérations de test et de mises en conditions réelles de la continuité de l'Antenne ont été effectuées. L'activité publicitaire a été testée dans des conditions de complexité équivalentes à la réalité.

Les moyens de secours du plan « Réagir » ont été mis en œuvre à plusieurs reprises en 2011 pour des incidents sans impact direct sur l'Antenne.

Le dispositif « Réagir » a été activé à deux reprises (virus informatique et incident nocturne). Il a permis de résoudre les difficultés sans que soit fait appel aux installations de secours.

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

RISQUES LIÉS À L'ENVIRONNEMENT CONCURRENTIEL

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

(Source : Médiamétrie).

Le groupe TF1 évolue depuis toujours dans un contexte concurrentiel en mutation permanente. Cette situation s'est accélérée avec :

- le développement de la Télévision Numérique Terrestre (TNT) ;
- la lente évolution des comportements de consommation de divertissements au travers du développement du média Internet, dont les recettes devraient progresser dans les années à venir, en partie en provenance des budgets hors média et qui devrait voir progresser la consommation de télévision délinéarisée au détriment d'une partie de nos activités de télévision payante (programmes de stock) ;
- le développement de la télévision connectée offrant un nouvel espace qui vient compléter la diffusion délinéarisée des programmes avec l'arrivée d'acteurs puissants tels qu'Apple, Google et Netflix.

L'effet de ces évolutions pourrait en outre être amplifié dans le cadre de l'appel d'offres lancé fin 2011 par le CSA pour l'attribution de six nouvelles fréquences TNT. Le groupe TF1 a néanmoins présenté trois projets afin de profiter de cette nouvelle part d'audience TNT et limiter ainsi l'impact sur sa chaîne *premium*.

Lancée en mars 2005, la Télévision Numérique Terrestre (TNT) marque la fin d'un environnement télévisé caractérisé par un accès minoritaire à un nombre réduit de six acteurs sur la télévision hertzienne gratuite disposant d'une licence de diffusion analogique.

Le déploiement de la TNT a permis l'émergence de nouvelles chaînes et a généré une répartition de l'audience du média télévision sur un nombre plus grand d'acteurs. L'évolution du paysage audiovisuel s'est faite de manière rapide, puisqu'en janvier 2007, 40 % des Français recevaient une offre multi-chaînes : ils sont 100 % à fin décembre 2011 (ce qui représente une moyenne de 99 % pour l'ensemble de l'année 2011).

Dans ce contexte d'élargissement de l'offre télévisuelle gratuite, il était mécanique de voir la part d'audience de TF1 diminuer. En revanche, la chaîne TF1 a bien résisté : alors que l'offre multi-chaînes a été multipliée par 3 en 6 ans, la part d'audience de TF1 sur les Individus âgés de 4 ans et plus est passée de 31,8 % en 2004 à 23,7 % à fin décembre 2011. Les chaînes de la TNT, en cumulé, réalisent, quant à elles, une part d'audience de 23,1 % en décembre 2011 contre 5,8 % en 2007 (soit + 17,3 points).

Par ailleurs, TF1 reste la seule chaîne à réaliser des audiences supérieures à 9 millions de téléspectateurs et totalise 99 des 100 meilleures audiences de l'année 2011. Le risque de fragmentation continue subie

par TF1 est limité par le rééquilibrage du groupe TF1 dans la TNT avec la prise de contrôle exclusif de TMC et NT1.

Dans un contexte où le temps consacré au divertissement a continué d'augmenter, en particulier sur le média télévision, le Groupe conforte la position de TF1, chaîne leader :

- en limitant l'impact de ces changements sur son audience grâce à la puissance de ses programmes,
- en se positionnant comme un acteur majeur de la TNT au travers de sa participation dans TMC (chaîne leader de la TNT en 2011 et cinquième chaîne nationale) et NT1,
- et en plaçant le site Internet MYTF1 comme le premier site média français.

Par ailleurs, TF1 se positionne sur le marché de la télévision connectée, avec des investissements raisonnables, en signant entre autres des partenariats avec des constructeurs.

RISQUE LIÉ AU PASSAGE AU NUMÉRIQUE

La réaffectation de fréquences hertziennes à de nouveaux acteurs (réallocation à un usage audiovisuel d'une partie des ressources issues du dividende numérique...) constitue un risque lié à l'environnement concurrentiel. Par ailleurs, l'annonce de l'abrogation des canaux compensatoires aux chaînes historiques suite à l'avis motivé de la Commission européenne et le lancement d'un appel à candidatures des multiplex R7 et R8 font peser une incertitude quant à l'évolution du paysage audiovisuel.

2.4.3 Risques juridiques

À ce jour, il n'existe pas de procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage, y compris toute procédure dont la société a connaissance, qui est en suspens ou dont elle est menacée, susceptible d'avoir ou ayant eu au cours des douze derniers mois des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité de la société/du Groupe.

La procédure relative à une réclamation de taxe CNC, telle que mentionnée dans la note 3.9 des Annexes des comptes individuels du présent document de référence et rapport financier annuel, page 172, a trouvé une issue favorable pour le groupe TF1 au cours du premier trimestre 2012.

RISQUES LIÉS À LA RÉGLEMENTATION

AUTORISATION D'ÉMETTRE ET POUVOIR DE SANCTION DU CSA

TF1 est un service de communication audiovisuelle soumis à autorisation. L'autorisation initiale d'utilisation des fréquences par la société, fixée à une durée de 10 ans à compter du 4 avril 1987 (loi du 30 septembre 1986) a expiré en 1997. Par décision n° 96-614 du 17 septembre 1996, la chaîne a bénéficié pour cinq ans, à compter du 16 avril 1997, d'une première reconduction hors appel à candidatures de cette autorisation.

L'autorisation d'émettre de la chaîne TF1 a été reconduite automatiquement pour les années 2002 à 2007, par décision du CSA du 20 novembre 2001. Aux termes des dispositions de l'article 82 de la loi du 30 septembre 1986 modifiée, cette autorisation fait l'objet d'une prolongation automatique jusqu'en 2012, au titre de la reprise en *simulcast* de la chaîne en numérique hertzien terrestre. Par une décision en date du 10 juin 2003, le CSA a modifié la décision d'autorisation de TF1 et sa convention afin d'y intégrer les dispositions relatives à la reprise du programme en TNT.

La loi du 5 mars 2007 relative à la modernisation de la diffusion audiovisuelle et télévision du futur instaure deux prolongations automatiques de cinq ans de l'autorisation de TF1 : la première au titre de la compensation de l'arrêt anticipé de sa diffusion analogique de la chaîne au 30 novembre 2011 et sous réserve que la chaîne soit membre du Groupement d'Intérêt Public mettant en œuvre les mesures propres à l'extinction de l'analogique ; la seconde au titre de l'engagement de la chaîne de couvrir 95 % de la population française en TNT. Ainsi, le terme de l'autorisation de TF1 est fixé aujourd'hui à 2022.

Il est rappelé que le groupe TF1 souscrit différents engagements en matière d'obligations générales de diffusion et d'investissements dans la production, que ce soit au travers de son Cahier des Charges ou au travers de la réglementation applicable à son activité. En cas de modification de la réglementation, une éventuelle hausse des contraintes actuellement imposées à TF1 pourrait avoir un impact négatif sur la rentabilité de la société.

Par ailleurs, le Conseil Supérieur de l'Audiovisuel peut, en cas de non-respect de ses obligations conventionnelles par TF1, compte tenu de la gravité du manquement et après mise en demeure, prononcer contre l'éditeur une des sanctions prévues à l'article 42-1 de la loi du 30 septembre 1986 (sanction pécuniaire, suspension de l'édition, de la diffusion, de la distribution du service, d'une catégorie de programme, d'une partie du programme ou d'une ou plusieurs séquences publicitaires, pour un mois au plus, réduction de la durée de l'autorisation d'usage de fréquences dans la limite d'une année). Le respect des obligations de TF1 fait l'objet d'un suivi strict. À cet égard, une direction, la Direction de la Conformité des programmes, est dédiée au suivi du respect de la réglementation pour les programmes de la chaîne.

RISQUES LIÉS À DES TAXATIONS SUPPLÉMENTAIRES

L'article 53 de la loi du 30 septembre 1986 modifiée par la Loi de Finances pour 2011 reporte l'arrêt total de la publicité sur France Télévisions, qui était prévu initialement pour 2012, au 1er janvier 2016. En contrepartie de ce report, la taxe acquittée par les chaînes visant à financer le manque à gagner de France Télévisions a été abaissée à 0,5 % de leur chiffre d'affaires publicitaire, et ce, jusqu'au 1er janvier 2016.

Cet exemple permet d'illustrer le risque économique qu'encourent les chaînes de télévision du fait de l'instauration de nouvelles taxes à l'instar de la taxe sur les investissements publicitaires.

RISQUES LIÉS AU DROIT DES PERSONNES (INTIMITÉ DE LA VIE PRIVÉE, DIFFAMATION)

Aucun dossier en cours ne présente de risque financier majeur pour TF1.

RISQUES LIÉS AUX DROITS DE PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE (DROIT D'AUTEUR, DROITS VOISINS)

Le groupe TF1 étant victime d'un piratage des contenus sur lesquels il a des droits, des actions judiciaires ont été engagées, courant 2008, pour faire cesser ces agissements et demander la réparation du

préjudice subi à un certain nombre de plateformes, comme Dailymotion ou YouTube. Les procédures correspondantes, engagées à l'origine devant le Tribunal de Commerce de Paris, ont été renvoyées devant le Tribunal de Grande Instance de Paris, seul désormais habilité, à la suite d'une modification législative, à examiner les questions relevant de la contrefaçon du droit d'auteur ; le groupe TF1 a été conduit à actualiser ses prétentions dans ces deux dossiers, les agissements fautifs s'étant poursuivis postérieurement à la délivrance des assignations ; les plaidoiries interviendront en début d'année 2012 dans le dossier YouTube et celle concernant Dailymotion a priori au cours du premier semestre de la même année. Le groupe TF1 avait également engagé une action contre le site Wizzgo, qui proposait un service de magnétoscope en ligne, service qui a été jugé, le 25 novembre 2008, illicite par le Tribunal de Grande Instance de Paris. La société Wizzgo, qui avait fait appel de cette décision, a été placée en liquidation le 22 janvier 2009 et les sociétés du groupe TF1 ont régularisé leur déclaration de créance auprès du mandataire liquidateur en avril 2009. Le liquidateur a cependant poursuivi la procédure en appel et l'affaire a été plaidée devant la Cour d'Appel de Paris le 19 octobre 2011. Par un arrêt rendu le 14 décembre 2011, la Cour d'Appel de Paris a confirmé le jugement entrepris et considéré que le service proposé contrevenait aux droits de propriété intellectuelle des chaînes de télévision et fixé leur créance dans le cadre de la procédure collective dont fait l'objet la société Wizzgo (TF1 : 1 120 418 euros et NT1 : 482 566 euros).

RISQUES PARTICULIERS LIÉS À CERTAINES ÉMISSIONS DE TÉLÉRÉALITÉ

Glem, devenue TF1 Production le 1er janvier 2009, filiale de production audiovisuelle de TF1, fait l'objet de nombreuses procédures au titre de l'émission *L'Île de la Tentation*, visant non seulement à voir requalifier les « contrats de participant » à ces émissions en « contrats de travail », mais également se voir reconnaître la qualité d'artiste interprète. En 2008, ces procédures ont donné lieu à des décisions judiciaires divergentes. Alors que trois arrêts de la Cour d'Appel de Paris (11/02/2008) ont jugé que trois participants à l'émission étaient des salariés du producteur Glem, sans toutefois leur reconnaître la qualité d'artiste interprète, le Conseil de Prud'hommes de Saint-Étienne a, quant à lui, écarté l'existence d'un contrat de travail (jugement du 22/12/2008).

Un pourvoi en Cassation avait été formé par Glem contre les trois arrêts d'appel.

Aux termes de sa décision du 3 juin 2009, la Cour de cassation a considéré qu'il y avait bien contrat de travail, mais, en revanche, a censuré les arrêts rendus par la Cour d'Appel en ce qu'ils avaient retenu l'existence d'un travail dissimulé, alors que le caractère intentionnel de la dissimulation n'avait pas été démontré.

D'autres procédures ont été engagées devant le Conseil de Prud'hommes de Boulogne-Billancourt pour d'autres saisons ou d'autres candidats de *L'Île de la Tentation*. Elles ont visé également d'autres émissions, dont TF1 a acquis les droits auprès de producteurs externes, comme l'émission *Koh Lanta*. Certains demandeurs ont attrait, aux côtés du producteur, la chaîne TF1 (acheteur des droits de diffusion de l'émission) en qualité d'éventuel « coemployeur ».

Relativement aux dossiers dont elle était saisie, cette juridiction a rendu des décisions contrastées : elle a, (i) soit condamné le producteur, mais pour des montants relativement modestes (de l'ordre de quelques milliers d'euros par demandeur), rejetant, pour le surplus, les prétentions afférentes au « travail dissimulé », (ii) soit, les affaires ont été renvoyées en formation de départage, (iii) en toute hypothèse, TF1 SA n'a jamais fait l'objet d'une quelconque décision judiciaire défavorable.

Par des décisions rendues le 15 septembre 2009, cette juridiction a étendu au programme *Koh Lanta* la solution retenue pour les dossiers *L'Île de la Tentation*, tout en condamnant l'un des demandeurs, qui avait été déclaré vainqueur, à rembourser à TF1 le gain obtenu.

Un certain nombre de participants, insatisfaits des sommes obtenues en première instance, ont interjeté appel des décisions les concernant.

La Cour d'Appel de Versailles s'est en l'état uniquement déterminée, aux termes d'arrêts en date du 9 novembre 2010, relativement à des prétentions de candidats dont l'action « salariale » était prescrite, en leur octroyant cependant des dommages et intérêts eu égard au préjudice qu'ils auraient subi du fait des conditions dans lesquelles s'était déroulé l'enregistrement du programme, arrêts contre lesquels TF1 Production a décidé de former un pourvoi. Le 5 avril 2011, cette juridiction a rendu ses premières décisions au profit de candidats dont l'action « salariale » n'était pas prescrite, leur octroyant, après requalification de leur participation en contrat de travail, des dommages et intérêts légèrement supérieurs à ceux obtenus par les candidats prescrits tout en continuant à leur refuser la qualité d'artiste interprète et de considérer TF1 comme « coemployeur », cette dernière ayant donc été mise systématiquement hors de cause.

Ces deux séries de décisions ont fait l'objet de pourvois tant de la part des candidats que de TF1 Production, sur lesquels la Cour de Cassation aura à prendre position probablement d'ici la fin de l'année 2012.

Le 13 décembre 2011, la Cour d'Appel de Versailles a rendu une série de nouvelles décisions dans le cadre de ces contentieux. Outre celles afférentes à des programmes produits par TF1 Production qui ne diffèrent pas de celles détaillées précédemment, les arrêts concernent notamment des candidats à l'émission *Koh Lanta*. La Cour a également confirmé la requalification de leur participation à ce programme en contrat de travail et des sommes ont été allouées à ces participants en conséquence de cette requalification. En revanche, la Cour continue à écarter le statut d'artiste interprète et ne retient pas à TF1 la qualité de coemployeur.

En ce qui concerne le groupe TF1, il convient de préciser que sa filiale, TF1 Production, n'est pas spécialisée dans la téléréalité (bien qu'elle ait produit *L'Île de la Tentation* ou *Greg le Millionnaire*), mais plus généralement dans les émissions de divertissement dites « de plateau », de magazines et de fiction.

Si l'impact financier de ces dossiers n'est pas nul, il reste, au regard des dernières décisions rendues, relativement maîtrisé. Les décisions rendues dans les dossiers de participants, dont l'action « salariale » n'est pas prescrite, n'ont pas remis en cause l'analyse qui était faite en terme d'impact financier pour la structure de ce type de contentieux. L'orientation actuelle de la jurisprudence amène d'ores et déjà le secteur à revoir les conditions dans lesquelles les émissions de téléréalité sont réalisées, ce qui impacte le coût de ce type de programmes.

RISQUES LIÉS AU DROIT DE LA CONCURRENCE

Pour rappel, TF1 avait reçu le 12 janvier 2009 une notification de griefs des services d'instruction de l'Autorité de la concurrence, relative à des pratiques mises en œuvre dans le secteur de la télévision payante.

Un grief avait été retenu contre TF1 SA pour entente en ce qui concerne la distribution exclusive de certaines de ses chaînes thématiques payantes.

Par décision en date du 16 novembre 2010, l'Autorité de la concurrence a rejeté ce grief d'entente au motif que la décision d'autorisation de l'opération CERES, par laquelle TF1 avait consenti ces clauses d'exclusivité, constituait des droits acquis pour les parties.

Toutefois, l'Autorité de la concurrence a décidé de renvoyer aux services d'instructions un certain nombre de points :

- la définition des marchés pertinents de la fibre optique et de la télévision de rattrapage ;
- l'existence ou non d'effets cumulatifs de verrouillage du marché de la télévision payante du fait de ces exclusivités.

PROCESSUS D'ACQUISITION DE 100 % DE NT1 ET DES 40 % DE TMC DÉTENUS PAR GROUPE AB

Le 11 juin 2009, le groupe TF1 et Groupe AB ont signé un accord visant au rachat par TF1 de 100 % de NT1 et des 40 % de TMC détenus par Groupe AB.

Cette opération a reçu, le 26 janvier 2010, l'accord de l'Autorité de la concurrence, sous réserve du respect par le Groupe « d'engagements comportementaux ».

LES ENGAGEMENTS PRIS PAR TF1

L'Autorité de la concurrence a estimé, dans sa décision en date du 26 janvier 2010, que l'opération est de nature à renforcer la position de TF1 sur les marchés des droits et sur celui de la publicité. Afin de remédier aux risques d'atteinte à la concurrence identifiés, TF1 a pris devant l'Autorité de la concurrence un ensemble d'engagements substantiels.

Ces engagements sont pris à compter de la décision autorisant l'opération et devront être mis en œuvre dès la notification de la décision. D'une durée de cinq ans, les engagements pourront faire l'objet d'un réexamen à la demande de TF1 et sur décision de l'Autorité de la concurrence, dans le cas où les circonstances de droit ou de fait prises en compte lors de l'autorisation seraient substantiellement modifiées.

En ce qui concerne les marchés de droits et l'audience, les engagements visent à faciliter la circulation des droits au bénéfice des chaînes concurrentes et à limiter les possibilités de rediffusion des programmes à deux chaînes en clair au plus.

TF1 s'est en outre engagée à renoncer à toute forme de promotion croisée des programmes des chaînes acquises sur TF1.

Sur le marché de la publicité, ces mesures visent à maintenir l'indépendance des offres d'espaces publicitaires entre TF1, d'une part, et TMC et NT1, d'autre part : TF1 s'engage notamment à ne pratiquer aucune forme de couplage, de subordination, d'avantage ou de contrepartie entre les espaces publicitaires de la chaîne TF1 et les espaces publicitaires de la chaîne TMC et de la chaîne NT1. TF1 s'engage également à ce que la commercialisation des espaces publicitaires des chaînes TMC et NT1 soit assurée de façon autonome par une société différente de celle qui gère la régie publicitaire de la chaîne TF1.

Un mandataire indépendant, agréé par l'Autorité de la concurrence, s'assure de la bonne exécution de l'ensemble de ces engagements.

Les engagements sont publiés sur le site de l'Autorité de la concurrence sur le lien suivant : http://www.autoritedelaconcurrence.fr/pdf/engag/10DCC11engagementsversionpublication.pdf.

Le non-respect des engagements peut entraîner les sanctions prévues à l'article L. 430-8 du Code de Commerce.

Le Conseil Supérieur de l'Audiovisuel a examiné la conformité de cette acquisition aux dispositions de la loi du 30 septembre 1986 relative à la liberté de communication. Il a constaté que le projet respectait les règles restreignant la concentration des chaînes de la TNT et a obtenu de TF1 des engagements garantissant le pluralisme et la diversité de l'offre des programmes dans l'intérêt des téléspectateurs :

- la reprise dans les conventions des chaînes de certains engagements de l'Autorité de la concurrence pour la même durée (interdiction de promotion croisée, rediffusion de certains programmes déjà diffusés par la chaîne TF1 limitée à une des deux chaînes, interdiction de participer à un même appel d'offres sur des droits sportifs pour plus de deux chaînes en clair) ;
- la souscription d'engagements au titre de la régulation audiovisuelle pour la durée des conventions (avec clause de rendez-vous) dont :
  - l'extension des obligations de production de TF1 (accord Groupe) avec la garantie d'inédits sur les antennes TMC et NT1,
  - la révision des heures de grande écoute de NT1 avec un maintien à 12h/24h en 2010 et un passage à 18h/23h à partir de 2011,
  - l'obligation pour TMC et NT1 de diffuser chaque année respectivement 365 et 456 heures de programmes inédits,
  - l'enrichissement des contenus de NT1 par des programmes innovants, émission culturelle et spectacles vivants,
  - la libération anticipée des droits sur les œuvres audiovisuelles à la dernière diffusion,
  - l'accroissement de l'accessibilité des programmes de NT1 aux personnes sourdes ou malentendantes.

Les engagements pris par le groupe TF1 devant les deux autorités ne remettent pas en cause l'intérêt économique et industriel de cette opération qui donne à TF1 une position de premier plan sur la TNT gratuite.

La réalisation définitive de l'opération est intervenue le 11 juin 2010.

Il est à noter que les décisions de l'Autorité de la concurrence et du Conseil Supérieur de l'Audiovisuel ont fait l'objet de recours en référé et au fond devant le Conseil d'État par la société Métropole Télévision (groupe M6). Le Conseil d'État a rejeté les recours en référé par décisions en date du 22 avril 2010 et les recours au fond par décisions en date du 30 décembre 2010.

Ces décisions valident définitivement le rachat de TMC et de NT1 par le groupe TF1. Les mandataires poursuivent leur mission. À cet égard, TF1 a mis en place, depuis le 26 janvier 2010, les formations et procédures nécessaires à la bonne exécution de l'ensemble des engagements souscrits devant l'Autorité de la concurrence.

Le respect des engagements souscrits par TF1 devant l'Autorité de la concurrence fait l'objet d'un suivi régulier par des mandataires indépendants chargés de vérifier le bon respect de ces engagements.

Les mandataires ont fixé les différentes procédures, devant être mise en place par le groupe TF1, facilitant la vérification de la bonne exécution de ces engagements. Ils ont, par ailleurs, procédé à plusieurs tests à l'issue desquels ils ont constaté que l'ensemble des engagements avait été respecté. Ces procédures et tests ont fait l'objet de rapports transmis à l'Autorité de la concurrence.

POLITIQUE DE GESTION DES RISQUES

Au regard des risques juridiques, le groupe TF1 dispose d'une assurance Responsabilité Civile qui couvre les conséquences de la mise en jeu de la responsabilité civile que TF1 et ses filiales existantes ou à créer encourent du fait des dommages causés aux tiers pour des montants de garantie adaptés aux risques encourus.

La souscription de ce contrat d'assurance du groupe TF1 est menée par la Direction des Affaires Juridiques auprès de compagnies d'assurance de premier rang.

Les franchises de cette police ont été définies en fonction des risques encourus et des réductions de primes possibles afin de permettre d'optimiser le coût global de la couverture des risques du Groupe.

2.4.4 Risques de crédit et/ou de contrepartie

Les risques de crédit et/ou de contrepartie sont traités dans le présent document de référence et rapport financier annuel 2011, au chapitre 4, note 31, de la page 143 à 150.

2.4.5 Risques financiers

Les risques financiers, soit les risques de liquidité et de marché, sont traités dans le présent document de référence et rapport financier annuel 2011, au chapitre 4, note 31, de la page 143 à 150.