

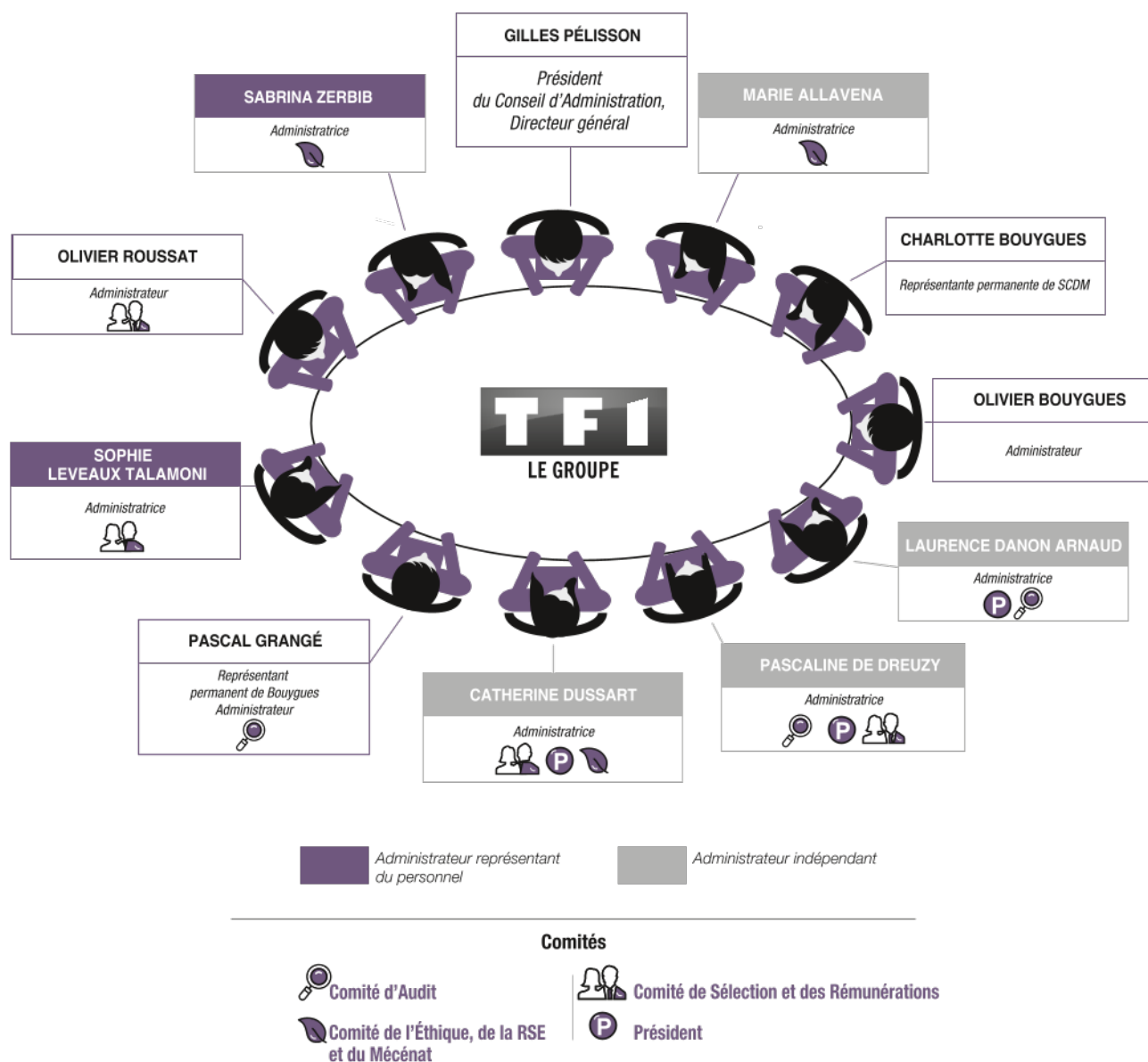


GOVERNEMENT D'ENTREPRISE

3.1	ETAT DE LA GOUVERNANCE	62	3.4	INFORMATIONS SUR LES REMUNERATIONS DES MANDATAIRES SOCIAUX AU TITRE DE 2020	92
3.1.1	Composition du Conseil d'Administration et des Comités au 31 décembre 2020	62	3.4.1	Rémunérations du dirigeant mandataire social	92
3.1.2	Composition du Conseil d'Administration soumise à l'Assemblée Générale du 15 avril 2021	64	3.4.2	Informations relatives aux options et actions de performance	99
3.1.3	Mandats et fonctions exercés par les Administrateurs siégeant au Conseil d'Administration au 31 décembre 2020	65	3.4.3	Autres informations relatives à la rémunération du dirigeant mandataire social	104
3.2	ORGANISATION DU GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE	74	3.5	PRINCIPES DE REMUNERATION DES MANDATAIRES SOCIAUX AU TITRE DE 2021	105
3.2.1	Principes gouvernant la composition du Conseil d'Administration	74	3.5.1	Éléments de Rémunération attribuables au Président directeur général au titre de 2021	105
3.2.2	Principes régissant le fonctionnement de la gouvernance	79	3.5.2	Éléments de Rémunération attribuables aux administrateurs au titre de 2021	108
3.3	RAPPORT SPECIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS REGLEMENTEES	89			
	Conventions soumises à l'approbation de l'assemblée générale	89			
	Conventions déjà approuvées par l'assemblée générale	90			

3.1 ÉTAT DE LA GOUVERNANCE

3.1.1 COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DES COMITES AU 31 DÉCEMBRE 2020



Type d'administrateurs	Mode de nomination	Durée du mandat	Nombre d'administrateurs
Administrateurs non-représentants du personnel	Nomination par l'Assemblée Générale Ordinaire	3 ans	3 à 18
Administrateurs représentants du personnel	Élections par les salariés de TF1 SA	2 ans	2

Depuis l'Assemblée Générale du 14 avril 2016, le Conseil d'Administration de TF1 compte 11 administrateurs, dont 9 Administrateurs non-représentants du personnel.

EVOLUTION DE LA COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION EN 2020

- 13 FEVRIER 2020

Démission Administrateur	Martin Bouygues	Cooptation Administrateur	Société SCDM représentée par Martin Bouygues
Changement du représentant permanent de la société Bouygues, Administratrice	Départ de Philippe Marien		Remplacement par Pascal Grangé

- 31 MARS 2020

Résultats des élections des Administrateurs représentants du personnel	Collège non-cadres Sabrina Zerbib élue (à la place de Fanny Chabirand)	Collège cadres Sophie Leveaux Talamoni réélue	
---	--	---	--

- 17 AVRIL 2020 – ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Renouvellement de mandats	Élections*	Administrateurs en exercice	
Olivier Bouygues Catherine Dussart	Sophie Leveaux Talamon Sabrina Zerbib	Marie Allavena Laurence Danon Arnaud Pascaline de Dreuzy Gilles Pélisson Olivier Roussat	Société Bouygues dont le représentant permanent est Pascal Grangé Société SCDM dont le représentant permanent est Martin Bouygues

* Constatation des résultats des élections – Seules les Administratrices représentantes du personnel sont concernées.

- 28 MAI 2020

Changement du représentant permanent de la société SCDM Administratrice	Départ de Martin Bouygues	Remplacement par Charlotte Bouygues
--	---------------------------	-------------------------------------

EVOLUTION DE LA COMPOSITION DES COMITÉS EN 2020

Comité d'Audit	Jusqu'au 13 février 2020	À compter du 13 février 2020
Présidente	Laurence Danon Arnaud	Laurence Danon Arnaud
Membre	Pascaline de Dreuzy	Pascaline de Dreuzy
Membre	Philippe Marien	Pascal Grangé

Comité de l'Éthique, de la RSE et du Mécénat	Jusqu'au 31 mars 2020	À compter du 1 ^{er} avril 2020
Présidente	Catherine Dussart	Catherine Dussart
Membre	Marie Allavena	Marie Allavena
Membre	Sophie Leveaux Talamoni*	Sabrina Zerbib*

* Administratrice représentante du personnel.

Comité de sélection et des rémunérations	Jusqu'au 31 mars 2020	À compter du 1 ^{er} avril 2020
Présidente	Pascaline de Dreuzy	Pascaline de Dreuzy
Membre	Catherine Dussart	Catherine Dussart
Membre	Fanny Chabirand*	Sophie Leveaux Talamoni*
Membre	Olivier Roussat	Olivier Roussat

* Administratrice représentante du personnel.

3.1.2 COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION SOUMISE A L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DU 15 AVRIL 2021

Renouvellement de mandats	Nomination	Administrateurs en exercice	
Laurence Danon Arnaud Société Bouygues* Société SCDM**	Marie-Aude Morel***	Marie Allavena Olivier Bouygues Pascaline de Dreuzy Catherine Dussart	Sophie Leveaux Talamoni**** Sabrina Zerbib**** Gilles Pélisson Olivier Roussat

* dont le représentant permanent est Pascal Grangé.

** dont la représentante permanente est Charlotte Bouygues.

*** Administratrice représentante des salariés actionnaires.

**** Administratrices représentantes du personnel.

Les *curriculum vitae* des Administrateurs sont présentés au point 3.1.3 et pour Marie-Aude Morel au point 8.2.

La composition du Conseil d'Administration est à jour en permanence sur le site Internet de la société : www.groupe-TF1.fr, rubrique Investisseurs> Gouvernance>Instances de gouvernance.

Comme chaque année, le Conseil s'est interrogé sur l'équilibre souhaitable de sa composition et celle de ses Comités, notamment en termes de diversité (indépendance, représentation équilibrée des femmes et des hommes, âges, qualifications et expériences professionnelles).

Le Conseil d'Administration a recueilli préalablement l'avis du Comité de sélection et des rémunérations en vue de l'Assemblée Générale des actionnaires et propose :

- le renouvellement de 3 administrateurs, dont les mandats arrivent à expiration lors de la prochaine Assemblée Générale ;
- la nomination de l'Administrateur représentant les salariés actionnaires, comme annoncé et voté lors de l'Assemblée Générale du 17 avril 2020, avec la modification des statuts. La candidature au mandat a fait l'objet d'un vote du Conseil de Surveillance du FCPE TF1 Actions du 28 janvier 2021, parmi ses cinq membres représentants les salariés ; ces derniers ayant été élus le 14 janvier 2021 ; conformément à la Loi Pacte, depuis le 1^{er} janvier 2021, les membres salariés du Conseil de Surveillance étant obligatoirement élus parmi les salariés porteurs de parts, par tous les porteurs de parts.

Se reporter aux explications motivées et détaillées figurant dans le rapport du Conseil d'Administration sur les résolutions au point 8.2, dans la partie relative aux mandats des Administrateurs.

COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION A L'ISSUE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Sous réserve de l'approbation par l'Assemblée Générale des 9^{ème} à 12^{ème} résolutions, le Conseil d'Administration sera, à l'issue de l'Assemblée, composé comme suit :

- 4 Administratrices indépendantes : Marie Allavena, Laurence Danon Arnaud, Pascaline de Dreuzy et Catherine Dussart ;
- 2 Administratrices représentantes du personnel : Sophie Leveaux Talamoni et Sabrina Zerbib ;
- 1 Administratrice représentante des salariés actionnaires : Marie-Aude Morel ;
- 1 Administrateur exécutif : Gilles Pélisson ;

- 4 Administrateurs représentants l'actionnaire principal : Olivier Bouygues, Olivier Roussat, la société Bouygues représentée par Pascal Grangé et la société SCDM représentée par Charlotte Bouygues.

Le Conseil d'Administration de TF1 comptera, parmi ses Administrateurs non représentants du personnel : 4 Administrateurs indépendants, soit une proportion de 44 % et également 5 femmes, soit une proportion de 56 % (les Administratrices élues par les salariés et l'Administratrice représentante des salariés actionnaires n'étant pas pris en compte pour la détermination des pourcentages).

Sous ces mêmes réserves, à compter du 15 avril 2021, les Comités seront composés comme suit :

Comité d'Audit

Présidente : **Laurence Danon Arnaud**,
Administratrice indépendante.

Membres : **Pascaline de Dreuzy**,
Administratrice indépendante et **Pascal Grangé**.

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

Présidente : **Catherine Dussart**, Administratrice indépendante.

Membres : **Marie Allavena**, Administratrice indépendante
et **Sabrina Zerbib**, Administratrice représentante du personnel.

Comité de Sélection et des Rémunérations

Présidente : **Pascaline de Dreuzy**,
Administratrice indépendante.

Membres : **Catherine Dussart**, Administratrice indépendante,
Sophie Leveaux-Talamoni, Administratrice représentante
du personnel et **Olivier Roussat**.

3.1.3 MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS PAR LES ADMINISTRATEURS SIÉGEANT AU CONSEIL D'ADMINISTRATION AU 31 DÉCEMBRE 2020

Sont énumérés ci-après les mandats et fonctions des Administrateurs de TF1 exercés au 31 décembre 2020 et au cours des cinq dernières années. Il est précisé que les règles relatives au cumul des mandats sont respectées par les Administrateurs.

GILLES PÉLISSON	Né le 26 mai 1957 – Nationalité française
<p>Président directeur général nommé le 19 février 2016 Administrateur depuis le 18 février 2009 – indépendant jusqu'au 28 octobre 2015</p>	<p>Échéance du mandat : 2022 Taux d'assiduité aux réunions du Conseil d'Administration : 100 % Détient 3 000 actions TF1 Adresse professionnelle : 1, quai du Point-du-Jour 92100 Boulogne-Billancourt</p>
<p>EXPERTISE ET EXPÉRIENCE</p> <p>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 et en Asie-Pacifique ; il a été notamment DG des restaurants Courtepaille et coprésident des hôtels Novotel. DG d'Eurodisney en 1995, puis PDG en 1997, il rejoint en 2000 le groupe Suez, puis en juin 2001, Bouygues Telecom en tant que DG, puis PDG en février 2004. Il est nommé DG du groupe Accor en janvier 2006, puis PDG jusqu'à janvier 2011.</p> <p>De 2011 à 2015, il occupera des postes d'Administrateur indépendant dans les groupes Bic*, Barrière* (hôtels/casinos France), NH Hôtels* (Espagne), Sun Resorts International* (Maurice) et de Senior Advisor pour la banque d'affaires Jefferies Inc. NY* (États-Unis).</p> <p>Administrateur du groupe Accenture PLC* (États-Unis) depuis 2012, il a été nommé Administrateur référent en janvier 2020. Il est Administrateur de l'Institut Paul Bocuse et Président co-fondateur de la Fondation G&G Pélisson pour l'Institut Paul Bocuse.</p> <p>Administrateur de TF1* depuis 2009, il est Président directeur général du groupe TF1 depuis le 19 février 2016.</p> <p>Gilles Pélisson est Chevalier de la Légion d'honneur et de l'ordre national du Mérite.</p>	<p>AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU SEIN DU GROUPE TF1</p> <p>En France : Président Administrateur de la Fondation d'entreprise TF1. Président du Conseil de Surveillance de SALTO Gestion (SAS), Président de TF1 SPV, membre du comité stratégique de PLAY 2.</p> <p>À l'étranger : Président Délégué de Télé Monte-Carlo – TMC</p> <p>AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS EN DEHORS DU GROUPE TF1</p> <p>En France : Administrateur de l'Institut Paul Bocuse, Président co-fondateur de la Fondation G&G Pélisson pour l'Institut Paul Bocuse.</p> <p>À l'étranger : Administrateur référent d'Accenture PLC* (États-Unis).</p> <p>MANDATS ET FONCTIONS EXPIRÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES</p> <p>2020 – Président d'Une Musique (SASU)</p> <p>2019 – Président de Ciby 2000 (SASU)</p> <p>2018 – Administrateur d'aufeminin</p> <p>2017 – Président Administrateur de Monte-Carlo Participations.</p> <p>2016 – Administrateur du groupe Barrière. Administrateur de Sun Resorts International (Maurice). Senior Advisor de la Banque Jefferies Inc. NY (États-Unis).</p>

* société cotée.



MARIE ALLAVENA

Née le 4 juillet 1960 – Nationalité monégasque

Administratrice indépendante depuis le 18 avril 2019
Membre du Comité de l'Éthique, de la RSE et du Mécénat

Échéance du mandat : **2022**
Taux d'assiduité aux réunions du Conseil d'Administration : **100 %**
Taux d'assiduité aux réunions du Comité de l'Éthique, de la RSE et du Mécénat : **100 %**
Détient **500 actions TF1**
Adresse professionnelle : **1, rue Thénard – 75005 Paris**

EXPERTISE ET EXPERIENCE

Marie Allavena est diplômée de l'ESSEC. Elle démarre son parcours professionnel dans la banque, chez BNP Paribas, puis dans le groupe Crédit Agricole et y développe de vraies compétences pour le montage d'opérations bancaires complexes (financement d'avions, LBO). En 1994, elle crée son entreprise – Futurekids – école d'informatique pour les enfants qui s'initient aux nouvelles technologies dès l'âge de 3 ans. Sa société se développe en France et à Monaco, en direct ou dans les établissements scolaires. Elle cède sa société en 2002, pour exercer des fonctions de direction dans des cabinets de conseil, chez Bernard Julhiet notamment.

En 2006 elle rejoint Serge Eyrolles, en tant que Secrétaire générale du groupe Eyrolles (groupe d'édition indépendant et familial). Elle est nommée Directrice générale du groupe Eyrolles en 2008.

Depuis 11 ans elle a élargi la ligne éditoriale historique dans les domaines professionnels et techniques vers des thématiques plus grand public ; les livres Eyrolles sont aujourd'hui traduits dans 35 langues. Enfin, Marie Allavena a développé très tôt les livres numériques, nouant des partenariats avec les grands acteurs tels Apple ou Amazon, et permettant ainsi de diffuser les contenus sur toutes les plateformes et dans tous les formats.

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCES EN DEHORS DU GROUPE TF1

En France : Administratrice du groupe Eyrolles ; Présidente du Conseil d'Administration de la Banque Populaire Rives de Paris ; Administratrice de la Banque Palatine, Présidente du comité des risques ; Administratrice de la COFACE.

MANDATS ET FONCTIONS EXPIRES AU COURS DES CINQ DERNIERES ANNEES

2018 – Administratrice d'aufeminin.

2015 – Administratrice de La Procure.

OLIVIER BOUYGUES

Né le 14 septembre 1950 – Nationalité française

Administrateur depuis le 12 avril 2005

Échéance du mandat : **2023**
Taux d'assiduité aux réunions du Conseil d'Administration : **100 %**
Détient **100 actions TF1**
Adresse professionnelle : **32, avenue Hoche – 75008 Paris**

EXPERTISE ET EXPERIENCE

Ingénieur de l'École nationale supérieure du pétrole (ENSPM), Olivier Bouygues est entré 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 Boscarn (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 Bouygues, qui regroupe les activités France et International de Saur. Olivier Bouygues siège au Conseil d'Administration de Bouygues depuis 1984. De 2002 au 31 août 2020, il est Directeur général délégué de Bouygues.

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCES EN DEHORS DU GROUPE TF1

En France : Administrateur de Bouygues (société cotée). Administrateur d'Alstom (société cotée), Bouygues Construction, Bouygues Telecom et Colas (société cotée). Membre du Conseil de Bouygues Immobilier. Président de SCDM Domaines.

À l'étranger : Sole Director de SCDM Energy Limited (Royaume-Uni). Président directeur général de Seci (Côte d'Ivoire).

MANDATS ET FONCTIONS EXPIRES AU COURS DES CINQ DERNIERES ANNEES

2020 – Directeur général délégué de Bouygues SA ; Directeur général de SCDM ; Président du Conseil d'Administration de Bouygues Europe (Belgique).

2017 – Président de Sagri-E.

2016 – Représentant permanent de SCDM, Administrateur de Bouygues. Administrateur de Bouygues Immobilier (SA).

LAURENCE DANON ARNAUD

Née le 6 janvier 1956 – Nationalité française

Administratrice indépendante depuis le 22 juillet 2010
Présidente du Comité d'Audit

Échéance du mandat : **2021**

Taux d'assiduité aux réunions du Conseil d'Administration : **100 %**

Taux d'assiduité aux réunions du Comité d'Audit : **100 %**

Détient **100 actions TF1**

Adresse professionnelle : **30 bd Victor-Hugo 92200 Neuilly sur seine**

EXPERTISE ET EXPERIENCE

En 1977, Laurence Danon Arnaud intègre l'École Normale Supérieure Paris. Elle est agrégée de sciences physiques en 1980. Après deux années de recherche dans les laboratoires du CNRS, elle intègre l'École Nationale Supérieure des Mines en 1981. Elle en sort Ingénieur du Corps des Mines en 1984. Laurence Danon Arnaud entre alors au Ministère de l'Industrie en tant que Chef de la Division « Développement Industriel » de la Direction régionale de l'Industrie et de la Recherche de Picardie. Elle rejoint trois ans après la Direction des Hydrocarbures du Ministère de l'Industrie, comme chef de la division « 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 se voit confier l'une des branches de la division « Spécialités industrielles ». Elle sera ensuite nommée en 1994 Directrice de la Division mondiale des Polymères fonctionnels. Entre 1996 et 2001, elle est Directrice générale de Ato-Findley Adhesives qui deviendra Bostik (numéro 2 mondial des adhésifs en 2000). En 2001, elle est nommée PDG du Printemps et membre du Conseil Exécutif de PPR (Pinault Printemps Redoute, actuellement KERING), elle mène avec succès son repositionnement vers la mode et le haut de gamme, salué par le trophée « entreprises » des « Femmes en or » en 2006. Après la cession réussie du Printemps en octobre 2006, elle quitte son poste en 2007. Puis, Laurence Danon Arnaud a intégré le Groupe Edmond de Rothschild en 2007 en tant que

membre du Directoire d'Edmond de Rothschild Corporate Finance et en est devenue Présidente en 2009. Elle a donné en quelques années une forte visibilité à cette activité dans le conseil M&A mid-cap et familial, grâce à des opérations emblématiques de cessions. Début 2013, elle rejoint Leonardo & Co. SAS, filiale française de la banque d'affaires italienne Banca Leonardo, l'un des *leaders* du conseil en fusions-acquisitions en France avec 30 opérations par an. Elle y exerce la fonction de Président du Conseil d'Administration. À la suite de la cession de Leonardo & Co. SAS à Natixis en 2015, Laurence rejoint son *family office* Primerose SAS. Officier de la Légion d'honneur et de l'ordre de Mérite. Éluë à l'Académie des Technologies.

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCES EN DEHORS DU GROUPE TF1

En France : Présidente de Primerose SAS. Administratrice des sociétés cotées Amundi, Groupe Bruxelles – Lambert et GECINA.

MANDATS ET FONCTIONS EXPIRES AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

2016 – Senior Advisor de Natixis Partners. Administratrice de Cordial Investment & Consulting plc (Royaume-Uni).



PASCALINE DE DREUZY

Née le 5 septembre 1958 – Nationalité française

Administratrice indépendante depuis le 14 avril 2016
Présidente du Comité de sélection et des rémunérations
Membre du Comité d'Audit

Échéance du mandat : **2022**
Taux d'assiduité aux réunions du Conseil d'Administration : **100 %**
Taux d'assiduité aux réunions du Comité de sélection et des rémunérations : **100 %**
Taux d'assiduité aux réunions du Comité d'Audit : **100 %**
Détient **100 actions TF1**
Adresse professionnelle : **7 rue du Laos – 75015 Paris**

EXPERTISE ET EXPERIENCE

Pascaline de Dreuzy a travaillé dans des secteurs très variés aux enjeux humains lourds lui permettant de transposer son expérience de l'un à l'autre et d'établir des synergies entre des mondes apparemment éloignés.

Elle est aujourd'hui Présidente Fondatrice de P2D Technology, entreprise créant des passerelles entre l'industrie et la santé par la sélection de nouvelles Technologies et la promotion de l'Intelligence Artificielle dans les domaines de la prévention, de l'aide au diagnostic médical urgent, de la prise en charge des maladies chroniques, du maintien à domicile des patients et de leur suivi à distance ; son offre allie l'humain et le digital. Elle est investisseur dans des start-up en santé connectée.

De 2011 à 2013, elle est médecin-*manager* dans des cabinets de conseil en stratégie (ANAP, Arthur Hunt).

Elle est entrée tôt dans le monde des affaires comme Administratrice de l'un des holdings familial de contrôle du groupe PSA. Elle est très investie dans la gouvernance d'entreprises : à l'issue d'un mandat au Conseil d'Administration de l'Institut Français des Administrateurs, elle rejoint plusieurs de ses groupes d'experts : ESG, *Reporting* Intégré, *Risk Appetite*, gouvernance des Entreprises Familiales, rôle du Conseil d'Administration dans les Enjeux Climatiques et anime l'un de ses modules d'enseignement. Elle co-préside actuellement le groupe Responsabilité Sociétale de l'Entreprise et l'un des groupes sur l'environnement.

Médecin des Hôpitaux de Paris, elle a piloté pendant plus de 25 ans des projets innovants, transversaux et précurseurs dans le groupe hospitalier Necker-Enfants Malades. Elle a participé à des séminaires de gestion de crise au SAMU de Paris, au PGHM de Chamonix et au GIGN.

Elle est également diplômée de l'EMBA-HEC, du certificat d'Administrateur de sociétés de Sciences-Po-IFA et des modules d'analyse financière et d'évaluation d'entreprise du certificat de finance d'entreprise ICCF-HEC.

Elle est chevalier dans l'ordre de la Légion d'honneur.

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCES EN DEHORS DU GROUPE TF1

En France : Administratrice, membre du Comité d'Audit et Présidente du comité Nominations-Rémunérations du groupe Sèche Environnement depuis 2017, de la Fondation Hugot du Collège de France depuis 2017 et membre du Comité des Experts du fonds d'investissement dans l'Innovation (Sciences de la vie, numérique et Écotechnologies) de Bpifrance depuis 2015.

MANDATS ET FONCTIONS EXPIRES AU COURS DES CINQ DERNIERES ANNEES

2019 – SAMU Social International – Administratrice

2018 – Navya (société cotée) : Administratrice membre des comités d'Audit, des Nominations et des Rémunérations.

2017 – Groupe hospitalier Diaconesses-Croix Saint Simon, Fondation Œuvre de la Croix Saint Simon.

2016 – Institut Français des Administrateurs – Administratrice.

CATHERINE DUSSART

Née le 18 juillet 1953 – Nationalité française

Administratrice indépendante depuis le 18 avril 2013
Présidente du Comité de l'Éthique, de la RSE et du Mécénat
Membre du Comité de sélection et des rémunérations

Échéance du mandat : **2023**
Taux d'assiduité aux réunions du Conseil d'Administration : **100 %**
Taux d'assiduité aux réunions du Comité de l'Éthique, de la RSE et du Mécénat : **100 %**
Taux d'assiduité aux réunions du Comité de sélection et des rémunérations : **100 %**
Détient **100 actions TF1**
Adresse professionnelle : **25, rue Gambetta**
92100 Boulogne Billancourt

EXPERTISE ET EXPÉRIENCE

Après des études de gestion, Catherine Dussart débute une carrière d'attachée de presse puis devient productrice, de documentaires et de fictions pour le cinéma et la télévision en créant Les Productions Dussart (1992) puis CDP (1994). Elle a depuis produit ou coproduit près de 100 films dans une quinzaine de pays. Parmi ses dernières productions ; Laila in Haifa d'Amos Gitai en compétition au Festival de Venise 2020, Les Irradiés de Rithy Panh Prix du meilleur documentaire au Festival de Berlin 2020, Un Tramway à Jérusalem d'Amos Gitai et Les tombeaux Sans Noms de Rithy Panh sélection officielle Festival de Venise 2018 ; 9 doigts de F.J.Ossang, Prix de la mise en scène au Festival de Locarno 2017 ; Exil de Rithy Panh sélection officielle au Festival de Cannes 2016 ; Évangile de Pippo Delbono sélection officielle Festival de Venise 2016 ; La France est notre Patrie de Rithy Panh (Fipa 2015) ; Chauti Koot de Gurvinder Singh (Inde) sélection officielle au Festival de Cannes en 2015, Kalo Pothi de Min Bahadur Bham (Népal) Prix de la critique au Festival de Venise 2015 ; L'Image Manquante de Rithy Panh, Prix Un Certain Regard au Festival de Cannes 2013 et Prix Italia, nommé pour l'Oscar du meilleur film en langue étrangère. En 2021 sont en production de nouveaux films dont ceux Rithy Panh, Amos Gitai, Peter Greenaway.

Catherine Dussart est consultante pour le Doha Film Institute.

Elle a été membre de la Commission d'aide aux Cinémas du Monde du Ministère des Affaires Étrangères, Vice-présidente de la commission de l'Avance sur Recettes et membre de la Commission d'aide à la distribution du Centre National de la Cinématographie.

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCES EN DEHORS DU GROUPE TF1

En France : Gérante de Catherine Dussart Production-CDP.

MANDATS ET FONCTIONS EXPIRES AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

Néant

SOPHIE LEVEAUX TALAMONI

Née le 11 décembre 1964 – Nationalité française

Administratrice représentante du personnel depuis le 3 avril 2014
Membre du Comité de l'Éthique, de la RSE et du Mécénat jusqu'en février 2020
Membre du Comité de sélection et des rémunérations depuis juillet 2020

Échéance du mandat : **2022**
Taux d'assiduité aux réunions du Conseil d'Administration : **86 %**
Taux d'assiduité aux réunions du Comité de l'Éthique, de la RSE et du Mécénat : **100 %**
Taux d'assiduité aux réunions du Comité de sélection et des rémunérations : **100 %**
Détient **10 actions TF1**
Adresse professionnelle : **1, quai du Point-du-Jour**
92100 Boulogne-Billancourt

EXPERTISE ET EXPÉRIENCE

Directrice artistique des acquisitions de TF1 depuis juillet 2008 et en charge des développements internationaux ; entrée dans le groupe TF1 en 1993, à la Direction des Acquisitions, elle est nommée Responsable Artistique en 1995 et élargit progressivement ses responsabilités sur l'ensemble des activités de la Direction des Acquisitions du Groupe.

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCES EN DEHORS DU GROUPE TF1

Néant

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCES AU SEIN DU GROUPE TF1

Néant

MANDATS ET FONCTIONS EXPIRES AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

Néant



OLIVIER ROUSSAT

Né le 13 octobre 1964 – Nationalité française

Administrateur depuis le 18 avril 2013

Représentant permanent du 9 avril 2009 au 18 avril 2013 de la Société Française de Participation et de Gestion (SFPG)

Administrateur de TF1 jusqu'en 2013

Membre du Comité de sélection et des rémunérations

Échéance du mandat : **2022**

Taux d'assiduité aux réunions du Conseil d'Administration : **100 %**

Taux d'assiduité aux réunions du Comité de sélection et des rémunérations : **100 %**

Détient **100 actions TF1**

Adresse professionnelle : **32 avenue Hoche – 75008 Paris**

EXPERTISE ET EXPERIENCE

Olivier Roussat est diplômé de l'Institut National des Sciences Appliquées (INSA) de Lyon. Il 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. Dès 1995, il rejoint Bouygues Telecom pour mettre en place le cockpit de supervision du Réseau et les processus de la Direction des Opérations Réseau. Il prend ensuite la Direction des Opérations Réseau puis des activités de production de services de télécommunications et informatiques. En mai 2003, Olivier Roussat est nommé Directeur du Réseau et devient membre du Comité de Direction générale de Bouygues Telecom. 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 siège et du Technopôle. Nommé Directeur général délégué de Bouygues Telecom en février 2007, puis Directeur général en novembre 2007, il est Président directeur général de Bouygues Telecom de mai 2013 à novembre 2018, puis Président du Conseil d'Administration de Bouygues Telecom à compter du 9 novembre 2018.

Le 1^{er} octobre 2019, il est nommé Président du Conseil d'Administration de Colas SA. Depuis le 30 août 2016, il exerce la mission de Directeur général délégué de Bouygues.

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCES EN DEHORS DU GROUPE TF1

En France : Directeur général délégué de Bouygues (société cotée). Président du Conseil d'Administration de Bouygues Telecom. Président du Conseil d'Administration de Colas (société cotée). Administrateur de Bouygues Construction. Membre du Conseil de Bouygues Immobilier.

MANDATS ET FONCTIONS EXPIRES AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

2018 – Directeur général de Bouygues Telecom

2016 – Membre du Conseil d'Administration de la Fondation d'entreprise Bouygues Telecom. Membre du comité stratégique de Bouygues Énergies & Services.

SOCIÉTÉ BOUYGUES

RCS Paris 572 015 246

Société Administratrice depuis le 20 février 2008, représentée par Pascal Grangé

Échéance du mandat : **2021**
Détient **91 946 297 actions TF1**
Siège social : **32, avenue Hoche – 75008 Paris**

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCES EN DEHORS DU GROUPE TF1

Administrateur d'Alstom (société cotée), Bouygues Construction, Bouygues Telecom et Colas (société cotée). Administrateur du GIE 32 Hoche et du GIE Intrapreneuriat Bouygues. Membre du Conseil de Bouygues Immobilier. Membre du Conseil d'Administration de l'Organisme Gestionnaire du Centre Gustave Eiffel (Association loi 1901). Membre du Conseil d'Administration du GIE Registrar.

MANDATS ET FONCTIONS EXPIRÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

2017 – Administrateur de Bouygues Immobilier et de C2S.
2016 – Membre du Conseil d'Administration de la Fondation Dauphine.

PASCAL GRANGÉ

Né le 22 février 1961 – Nationalité française

Représentant permanent depuis le 13 février 2020 de Bouygues, société Administratrice
Membre du Comité d'Audit

Taux d'assiduité aux réunions du Conseil d'Administration : **100 %**
Taux d'assiduité aux réunions du Comité d'Audit : **100 %**
Adresse professionnelle : **32, avenue Hoche – 75008 Paris**

EXPERTISE ET EXPERIENCE

Titulaire d'une maîtrise de gestion, d'une maîtrise de droit et d'un DESS de finances, Pascal Grangé intègre le groupe Bouygues en 1986 au poste de responsable financier chez Dragages et Travaux Publics. En 1987, il est nommé à la direction financière internationale du groupe Bouygues, puis rejoint la Screg en 1995 comme directeur financier avant d'exercer les fonctions de Secrétaire général de Stéreau et de Saur France. Pascal Grangé est ensuite nommé Secrétaire général du groupe Saur en 2000.

En 2003, il rejoint Bouygues Construction au poste de Secrétaire général avant d'être promu Directeur général délégué en 2008. En mars 2015, il y est nommé Directeur général délégué en charge de la stratégie et des finances, des systèmes d'information, des concessions et de la réflexion stratégique sur le développement immobilier. Le 1^{er} octobre 2019, il est nommé Directeur général adjoint et directeur financier du groupe Bouygues.

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCES EN DEHORS DU GROUPE TF1

En France :

Directeur général adjoint, Directeur financier de Bouygues (société cotée).

Représentant permanent de Bouygues. Administrateur aux conseils d'administration d'Alstom (société cotée), Bouygues Construction, Bouygues Telecom et Colas (société cotée).

Représentant permanent de Bouygues, membre du Conseil de Bouygues Immobilier.

À l'étranger : Administrateur de Bouygues Europe (Belgique) ; Président d'Uniservice SA (Suisse).

MANDATS ET FONCTIONS EXPIRÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

2020 : Administrateur de Bouygues Construction.

2019 : Directeur général délégué de Bouygues Construction.

2016 : Membre du Conseil d'Administration de Bouygues Bâtiment Île-de-France, de Bouygues Bâtiment International et de Bouygues Travaux Publics, Membre du comité stratégique de Bouygues Énergies & Services.



SOCIÉTÉ SCDM

RCS Paris 330 139 239

Société Administratrice depuis le 13 février 2020, représentée par Charlotte Bouygues

Échéance du mandat : **2021**

Détient **100 actions TF1**

Siège social : **32, avenue Hoche – 75008 Paris**

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCES EN DEHORS DU GROUPE TF1

En France : Présidente de SCDM Participations. Administratrice de Bouygues SA (représentée par Edward Bouygues). Administratrice du GIE 32 Hoche.

MANDATS ET FONCTIONS EXPIRES AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

2018 – Présidente d'Actiby.

CHARLOTTE BOUYGUES

Née le 29 juillet 1991 – Nationalité française

Représentante permanente de SCDM depuis le 28 mai 2020

Taux d'assiduité aux réunions du Conseil d'Administration : **100 %**

Adresse professionnelle : **8 rue Saint-Fiacre – 75002 Paris**

EXPERTISE ET EXPERIENCE

Charlotte Bouygues est diplômée de Babson College (spécialisation *Management* stratégique) aux États-Unis. Après avoir exercé pendant trois ans des fonctions de chef de produit marketing chez L'Oréal aux États-Unis, elle rejoint TF1 Publicité en septembre 2016 en qualité de commerciale Annonceur. Deux ans plus tard, elle intègre les équipes de programmation en tant que chargée de programmation au sein de l'antenne de TF1. Depuis septembre 2019, elle occupe le poste de directrice E-Commerce chez aufeminin, filiale de TF1.

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCES AU SEIN DU GROUPE TF1

Néant

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCES EN DEHORS DU GROUPE TF1

En France : Administratrice de Bouygues Telecom, Administratrice de Bouygues Construction

MANDATS ET FONCTIONS EXPIRES AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

2020 – Représentante permanente de SCDM au Conseil d'Administration de Bouygues (société cotée)

SABRINA ZERBIB

Née le 3 juin 1979 – Nationalité française

Administratrice représentante du personnel depuis le
31 mars 2020

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

Échéance du mandat : **2022**

Taux d'assiduité aux réunions du Conseil d'Administration : **100 %**

Taux d'assiduité aux réunions du Comité de l'Éthique, de la RSE et du
Mécénat : **100 %**

Détient **10 actions TF1**

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

EXPERTISE ET EXPERIENCE

De 2004 à 2005, Assistante de Direction à la Direction des Études Informatiques, puis de 2005 à 2016, Assistante commerciale à TF1 Publicité ; depuis septembre 2016, assistante Communication Pôle Business, RSE, Innovation-Digital.

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCES AU SEIN DU GROUPE TF1

Néant

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCES EN DEHORS DU GROUPE TF1

Néant

MANDATS ET FONCTIONS EXPIRÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

Néant

3.2 ORGANISATION DU GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

RFA

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

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

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

Le Conseil d'Administration a approuvé ce rapport lors de sa séance du 10 février 2021, après avis favorable du Comité de sélection et des rémunérations.

3.2.1 PRINCIPES GOUVERNANT LA COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

RÈGLES APPLICABLES A LA COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

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

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

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

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

Procédure de sélection des Administrateurs

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

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

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

Les travaux de sélection sont gardés confidentiels.

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

Administrateurs non représentants du personnel

Les Administrateurs non représentants des salariés sont nommés par l'Assemblée Générale. La durée de leur mandat est de trois années, pour favoriser leur renouvellement échelonné, recommandé par le code AFEP/MEDEF. Ils doivent détenir 100 actions de la Société pendant la

durée de leurs fonctions (selon le Règlement intérieur du Conseil d'Administration).

Administrateurs représentants du personnel

Depuis la privatisation de TF1, le Conseil d'Administration se compose, pour un sixième au moins, de représentants du personnel (article 66 de la loi n° 86-1067 du 30 septembre 1986). À ce titre, deux Administrateurs sont élus par les salariés de TF1 SA, l'un parmi le collège des cadres et journalistes, l'autre parmi le collège des employés, techniciens et agents de maîtrise.

La durée des fonctions des Administrateurs représentants du personnel est de deux années.

Par Ordonnance n° 2020-1642 du 21 décembre 2020, l'article 66 a été abrogé. Le régime de représentation obligatoire des salariés au Conseil d'Administration des sociétés anonymes de l'article L. 225-27-1 du code de commerce s'applique désormais à TF1.

Le Conseil d'Administration, après avoir recueilli l'avis du Comité de sélection et des rémunérations, puis celui du Comité social économique de TF1, présente à l'Assemblée Générale du 15 avril 2021, la modification des statuts de la Société nécessaire à l'élection de ces Administrateurs représentants les salariés.

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

La durée de leurs fonctions sera de deux années.

Se reporter au point 8.2 sur la modification de l'article 10 des statuts.

Administrateur représentant les salariés actionnaires

Jusqu'à la publication de la loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises – dite loi Pacte, qui a supprimé la dispense s'appliquant à TF1, TF1 n'avait pas d'obligation de faire élire d'Administrateur représentant les salariés actionnaires, en application de l'article L. 225-23 du code de commerce.

Conformément au II l'article 186 de la Loi Pacte, le Conseil d'Administration a présenté à l'Assemblée Générale du 17 avril 2020, la

modification des statuts de la Société nécessaire à l'élection de l'Administrateur représentant les salariés actionnaires. La modification des statuts a été adoptée à un taux de 100 % (résolution n° 18).

La candidature au mandat a fait l'objet d'un vote du Conseil de Surveillance du FCPE TF1 Actions, parmi ses 5 membres représentants les salariés ; ces derniers ayant été élus le 14 janvier 2021 (conformément à la Loi Pacte, obligatoirement élus parmi les salariés porteurs de parts, par tous les porteurs de parts, depuis le 1^{er} janvier 2021).

La nomination du nouvel Administrateur représentant les salariés actionnaires est portée au vote de l'Assemblée Générale des actionnaires du 15 avril 2021 (12^{ème} résolution).

Il aura les mêmes devoirs et pouvoirs que tout Administrateur.

Limite d'âge

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

RÈGLEMENT INTERIEUR DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET CHARTE DE L'ADMINISTRATEUR

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

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

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

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

Le Règlement intérieur et la Charte de l'Administrateur sont disponibles sur le site Internet de la société : <https://www.groupe-TF1.fr/fr/investisseurs/gouvernance>

CODE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE - REFERENCE AU CODE AFEP/MEDEF

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

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

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

Dispositions du Code AFEP/MEDEF écartées	Explications des dérogations
Article 10.3 : Les Administrateurs doivent se réunir au moins une fois par an, hors la présence des dirigeants mandataires sociaux exécutifs.	Le Conseil d'Administration considère plus pertinent de ne réunir que les seul(e)s Administrateur(s) indépendant(e)s, et de leur laisser la possibilité d'exprimer leurs convictions, sous des angles spécifiques et différents, dans un esprit à la fois de challenge et de soutien dans la conduite du Groupe.

**EXAMEN DE L'INDEPENDANCE
DES ADMINISTRATEURS**

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

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

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

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

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

Les Administrateurs indépendants identifiés selon ces critères par le Conseil d'Administration sont Marie Allavena, Laurence Danon Arnaud, Pascaline de Dreuzy et Catherine Dussart.

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

Critères d'indépendance de Gouvernement d'entreprise AFEP/MEDEF

	Salarié ou dirigeant mandataire exécutif de TF1 ou du groupe Bouygues au cours des 5 années précédentes	Existence ou non de mandats croisés	Existence ou non de relations d'affaires significatives	Existence ou non de lien familial proche avec un mandataire social	Ne pas avoir été auditeur de la société au cours des 5 années précédentes	Ne pas être Administrateur de la société depuis plus de 12 ans	Statut de l'actionnaire important (10 % capital/droits de vote)	Qualification Administrateur indépendant
Marie Allavena	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Laurence Danon Arnaud	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Pascaline de Dreuzy	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Catherine Dussart	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Sophie Leveaux	X	✓	✓	✓	✓	✓	✓	X
Sabrina Zerbib	X	✓	✓	✓	✓	✓	✓	X
Gilles Pélisson	X	✓	X	✓	✓	X	✓	X
Charlotte Bouygues	X	✓	X	X	✓	✓	X	X
Olivier Bouygues	X	X	X	X	✓	X	X	X
Pascal Grangé	X	X	X	✓	✓	✓	X	X
Olivier Roussat	X	X	X	✓	✓	✓	X	X

✓ Conforme X Non conforme

Le critère d'indépendance lié à la durée d'exercice d'un mandat d'Administrateur depuis plus de douze ans ne vise aucune des quatre administratrices indépendantes.

Le Conseil d'Administration soumet à l'Assemblée Générale du 15 avril 2021, le renouvellement pour 3 ans, des mandats d'Administrateurs de Laurence Danon Arnaud, de la société Bouygues, représentée par Pascal Grangé, et de la société SCDM représentée par Charlotte Bouygues (se reporter au point 8.2).

Laurence Danon Arnaud continuerait en 2021 de n'avoir aucune relation d'affaires avec le groupe TF1 et poursuivrait l'exercice de son mandat en qualité d'Administratrice indépendante au regard de tous les critères définis par le code AFEP/MEDEF.

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

- 5 Administratrices, soit et une proportion de 56 % de femmes ;

- 4 Administratrices indépendantes, soit une proportion d'indépendance de 44 %, taux supérieur au 1/3 requis par le code AFEP/MEDEF pour une société à capital contrôlé, comme TF1.

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

POLITIQUE DE DIVERSITÉ APPLIQUÉE AUX MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

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

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

Objectifs	Pour atteindre un bon équilibre, le Conseil recherche la présence d'Administrateurs à profils diversifiés, aussi bien s'agissant de l'âge, l'ancienneté, que des compétences et expériences professionnelles en ligne avec les métiers du Groupe, tout en associant des membres indépendants en nombre suffisant.
Modalités de mise en œuvre	Le Conseil juge que les compétences des Administrateurs, leur expérience, leur capacité de compréhension des enjeux et des risques des métiers du Groupe, leur complémentarité et leur implication contribuent à un Conseil d'Administration équilibré. Le Conseil, sur recommandations du Comité de sélection et des rémunérations, tient compte de cet objectif de diversité, que ce soit à l'occasion de candidature à un poste d'Administrateur ou au sein d'un Comité ou lors de l'évaluation annuelle du Conseil. Il porte une attention particulière à l'expérience et à la connaissance des métiers du groupe que chaque Administrateur doit posséder pour participer efficacement aux travaux du Conseil et de ses Comités. La présence des Administrateurs représentant les salariés au sein du Conseil et des comités contribue également à la politique de diversité.
Résultats obtenus	<p>Âge Au 31 décembre 2020, l'âge moyen des Administrateurs s'établit à 57 ans</p> <p>Ancienneté L'ancienneté moyenne des Administrateurs au 31 décembre 2020 est de 6,6 ans.</p> <p>Expertises Les Administrateurs sont d'origines diverses. Les curriculum vitae détaillés au point 3.1 et le tableau de synthèse ci-après décrivent la diversité de leurs compétences (médias, entrepreneuriales, financières, industrielles, digitales, etc.).</p> <p>Administrateurs indépendants Voir ci-avant.</p> <p>Expériences internationales 10 membres du Conseil d'Administration sur 11 sont de nationalité française, mais la plupart ont une forte expérience professionnelle à l'international ou une culture bi-nationale.</p> <p>Répartition équilibrée des femmes et des hommes Au 31 décembre 2020 : <ul style="list-style-type: none"> ■ le Conseil comptait 5 Administratrices, soit une proportion de femmes de 56 % (sans prendre en compte les Administrateurs représentant les salariés) ; ■ une femme préside chacun des trois Comités du Conseil ; ■ 8 postes au sein des Comités sur 10 sont occupés par des femmes, soit une proportion de 80 %. </p>

POLITIQUE DE NON-DISCRIMINATION ET REPRÉSENTATION DES FEMMES ET DES HOMMES AU SEIN DES INSTANCES DIRIGEANTES

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

L'engagement du groupe TF1 en matière de mixité et de représentation des femmes et des hommes au sein des instances dirigeantes est aujourd'hui reconnu par plusieurs organismes tiers indépendants, tels qu'Equileap, qui en 2019 (dernière évaluation disponible) classait TF1 24^{ème} sur 100 dans le palmarès mondial des entreprises les plus respectueuses de l'égalité hommes-femmes. De la même façon, le palmarès de la féminisation des instances dirigeantes du SBF 120 classe TF1 à la 22^{ème} place.

Comité exécutif

Le comité exécutif du groupe TF1 comprend deux membres féminins, soit un taux de 20 %. La politique de mixité du Groupe (cf. paragraphe « Politique de diversité appliquée aux membres du Conseil d'Administration ») devrait avoir pour conséquence à terme la progression de la mixité de cette instance dirigeante.








































Comité de management

Au sein du comité de management, qui rassemble les 150 managers du groupe TF1, le taux de féminisation atteignait 45,5 % à fin décembre 2020, en hausse de 17,5 points par rapport à 2015. Au-delà des instances dirigeantes, l'engagement de TF1 en faveur de l'égalité représentation des femmes et des hommes est un chantier prioritaire qui fait l'objet d'un développement spécifique dans la déclaration de performance extra-financière (chapitre 4)

DIVERSITÉ ET ENGAGEMENT DES ADMINISTRATEURS

Le tableau ci-après donne une présentation synthétique des informations personnelles et de l'expérience des Administrateurs, ainsi que leur engagement dans le gouvernement d'entreprise de TF1 au 31 décembre 2020 (fonctions, nationalités, mandats, actions détenues sont décrits dans leur biographie au point 3.1.3).

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

	Statut	Femme Homme	Âge	Compétences	Comité du conseil	Début du 1 ^{er} mandat	Fin du mandat en cours	Ancienneté au Conseil	Présence en 2020 au Conseil
Dirigeant mandataire social									
Gilles Pélisson	Non indépendant	H	63	   		2009	2022	12	7/7
Administrateurs indépendants									
Marie Allavena	Indépendant	F	60	   	Membre du Comité de l'Éthique, de la RSE et du Mécénat	2019	2022	1	7/7
Laurence Danon Arnaud	Indépendant	F	65	  	Présidente du Comité d'Audit	2010	2021	10	7/7
Pascaline de Dreuzy	Indépendant	F	62	  	Présidente du Comité de sélection et des rémunérations, Membre du Comité d'Audit	2016	2022	4	7/7
Catherine Dussart	Indépendant	F	67	  	Présidente du Comité de l'Éthique, de la RSE et du Mécénat Membre du Comité de sélection et des rémunérations	2013	2023	7	7/7
Administrateurs représentants du personnel									
Sophie Leveaux Talamoni	Non indépendant	F	56	 	Membre du Comité de sélection et des rémunérations	2014	2022	6	6/7
Sabrina Zerbib	Non indépendant	F	41	 	Membre du Comité de l'Éthique, de la RSE et du Mécénat	2020	2022	1	5/5
Administrateurs non indépendants									
Charlottes Bouygues, représentante permanente de SCDM	Non indépendant	F	29	 		2020	2021	1	3/3
Olivier Bouygues	Non indépendant	H	70	  		2005	2023	15	7/7
Pascal Grangé représentant permanent de Bouygues	Non indépendant	H	59	  	Membre du Comité d'Audit	2020	2021	1	6/6
Olivier Roussat	Non indépendant	H	56	  	Membre du Comité de sélection et des rémunérations	2009	2022	11	7/7
 Audiovisuel et digital  International  Institutionnel et réglementaire  Gouvernance  Management  RSE  Finance									

Ancienneté moyenne des administrateurs : 6,6 ans
 Âge moyen des administrateurs : 57 ans

Pourcentage de femmes : 56 %⁽¹⁾
 Pourcentage d'indépendants : 44 %⁽¹⁾

(1) Chiffres calculés hors Administrateurs représentants du personnel.

3.2.2 PRINCIPES RÉGISSANT LE FONCTIONNEMENT DE LA GOUVERNANCE

MODE DE GOUVERNANCE

Présidence et Direction générale

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

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

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

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

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

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

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

- TF1 est une société à capital contrôlé, qui dispose d'un taux d'Administrateurs indépendants de 44 %, supérieur au tiers requis par le code AFEP/MEDEF ;
- le fonctionnement et l'organisation des travaux du Conseil et de ses Comités permettent à l'ensemble des Administrateurs, un exercice plein et entier de leur liberté de jugement, ainsi qu'une parfaite indépendance ; leurs mandats sont exercés en relation directe avec le Président directeur général, et ils disposent d'un accès régulier à l'information du Groupe ;
- chaque évaluation du Conseil par les Administrateurs donne lieu à des avis « positif » à « très positif », tant pour le fonctionnement du Conseil que des Comités, les Administrateurs soulignant que les informations communiquées sont précises et le processus de décision clair, les prises de parole étant libres, et les sujets largement débattus ;
- la prévention d'éventuels conflits d'intérêts est également un point suivi avec attention.

Les relations avec les actionnaires, notamment sur les sujets de gouvernement d'entreprise (susceptibles d'être confiées à un Administrateur référent selon l'article 4.4 du code AFEP/MEDEF) sont assurées par le Président directeur général et son Directeur Financier, avec l'assistance de la Direction de la communication financière ; le Conseil est informé chaque fois que nécessaire des attentes des actionnaires.

Limitations apportées aux pouvoirs du Président directeur général

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

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

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

- un règlement intérieur du Conseil précisant les règles de fonctionnement du Conseil et des Comités, ainsi que les règles de déontologie applicables aux Administrateurs ;
- des Administrateurs indépendants et des Administrateurs représentant les salariés présents au sein du Conseil et des Comités ;
- trois Comités permanents du Conseil pour la préparation de ses travaux, le Comité de sélection et des rémunérations, le Comité d'audit et le Comité de l'éthique, de la RSE et du mécénat ;
- des réunions entre Administrateurs, hors Administrateurs exécutifs, internes ou représentants Bouygues, au cours de laquelle ils débattent librement de tous sujets ;
- quatre programmes de conformité complémentaires au code d'éthique, dans les domaines anti-corruption, conflits d'intérêts, déontologie boursière et concurrence ;
- une charte interne comprenant un développement sur le traitement des conventions réglementées, publiée sur le site Internet de la Société.

Limite d'âge

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

COMITE EXECUTIF

Gilles Péliçon s'est associé avec les 9 directeurs généraux du Groupe pour composer le Comité Exécutif (COMEX), placé sous sa responsabilité. Il en a fait l'instance managériale la plus importante en matière de décisions stratégiques et de pilotage du groupe TF1 et concordant aux enjeux du Groupe.

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

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

Au 31 décembre 2020, les membres du COMEX de TF1 étaient au nombre de 10.

Aux côtés du Président directeur général, sont présents :

- directions métiers :
 - Ara Aprikian : Directeur général adjoint Contenus,
 - François Péllissier : en charge des sports ; Président de TF1 Publicité et de TF1 Entertainment,
 - Thierry Thuillier : Directeur général adjoint Information groupe ;
- directions transverses :
 - Olivier Abecassis : Président d'Unify,
 - Christine Bellin : Directrice Stratégie et Distribution clients, Présidente d'e-TF1,
 - Maylis Çarçabal : Directrice Communication et Marques ;
- directions supports :
 - Arnaud Bosom : Directeur général adjoint Relations Humaines et RSE,
 - Didier Casas : Secrétaire général,
 - Philippe Denery : Directeur général adjoint Finances et Achats.

Les membres du COMEX, ainsi que Bibiane Godfroid, Présidente de Newen participent aux séances du Conseil d'Administration pour éclairer les Administrateurs sur la situation du marché et des métiers du Groupe, les développements et la stratégie.

PLAN DE SUCCESSION

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

RÈGLES REGISSANT LE FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Pouvoirs du Conseil d'Administration

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

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

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

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

■ Il examine régulièrement, en lien avec la stratégie qu'il a définie, les opportunités et les risques tels que les risques financiers, juridiques, opérationnels, sociaux et environnementaux, ainsi que les mesures prises en conséquence. À cette fin, il reçoit toutes les informations nécessaires à l'accomplissement de sa mission ;

■ il détermine, sous réserve des pouvoirs que la loi attribue à l'assemblée générale, les rémunérations des dirigeants et mandataires sociaux ;

■ il applique les règles de composition du Conseil et des Comités ;

■ il autorise les conventions réglementées et suit la procédure d'évaluation des conventions courantes.

Tenue des séances du Conseil d'Administration

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

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

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

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

En 2020, le Conseil d'Administration de TF1 s'est réuni sept fois. Il a approuvé toutes les opérations, notamment d'acquisition ou de cession, susceptibles d'affecter significativement les résultats du Groupe, la structure de son bilan ou son profil de risques. Une séance du Conseil d'Administration a été spécifiquement dédiée à la présentation du plan à trois ans avec un focus sur le cadre stratégique.

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

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

FORMATION ET INFORMATION DES ADMINISTRATEURS

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

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

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

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

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

Depuis fin 2017, les Administrateurs bénéficient d'une plateforme digitale sécurisée leur permettant d'accéder aux dossiers du Conseil et des Comités et aux autres documents et informations utiles (calendrier des séances, convocations, statuts, règlement intérieur, Code de Gouvernement d'entreprise de TF1...).

DEONTOLOGIE - CONFLITS D'INTERETS - CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES - PROCÉDURE D'ÉVALUATION DES CONVENTIONS COURANTES - CONDAMNATIONS

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

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

Extrait de la Charte de déontologie des Administrateurs :

« 5. Prévention des conflits d'intérêts

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

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

L'Administrateur concerné est amené à ne pas assister aux réunions du Conseil d'Administration le temps des délibérations et du vote des résolutions et à ne pas avoir accès aux documents et informations portés à la connaissance des autres Administrateurs à ce sujet.

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

Tout Administrateur en situation de conflit d'intérêts ne prend pas part à la délibération du Conseil concernée et quitte la séance au moment des autorisations à donner, portant notamment sur des conventions réglementées.

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

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

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

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

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

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

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

Application de la procédure d'évaluation des conventions libres

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

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

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

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

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

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

EVALUATION DU CONSEIL

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

Cette évaluation a trois objectifs :

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

Comme chaque année, un questionnaire détaillé, conçu pour permettre d'évaluer la performance du Conseil d'Administration et de ses Comités, a été préalablement envoyé par le Directeur juridique Groupe, Secrétaire du Conseil, aux Administrateurs et aux membres des Comités. Dix réponses ont été reçues sur les dix questionnaires envoyés (même taux de réponse qu'en 2017 et 2018). Ces réponses ont été comparées à celles des deux années précédentes afin de mesurer les progrès accomplis.

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

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

Principales conclusions de cette évaluation

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

Sont également appréciés :

- les échanges avec le Président et la disponibilité de l'équipe managériale ;
- la connaissance des différents métiers et de ceux qui les exercent ;
- la tenue de Conseils d'Administration spécifiques ;
- les décisions régulièrement partagées en période de crise ;
- la qualité des travaux au sein des Comités ;
- l'information reçue périodiquement et la formation continue sur certains sujets ;
- les progrès régulièrement réalisés sur la gouvernance.

Certains administrateurs ont tenu à souligner la bonne gestion par le *management* de la crise COVID-19, sa résilience, son agilité à s'adapter et à activer le plan de continuité de l'activité. Ils apprécient les séances du Conseil organisées pour la prise de décisions stratégiques de toute nature qui expriment la volonté de la Direction générale d'associer pleinement les Administrateurs et de s'appuyer sur son Conseil.

Au sein du Comité d'Audit, les échanges sont jugés de grande qualité sur tous les sujets financiers, extra-financiers et la revue des principaux risques ; la présentation de thématiques spécifiques (cybersécurité, SI, assurances, pôle divertissement...) est également appréciée.

Progrès accomplis

Les observations ou souhaits exprimés par les Administrateurs au cours des années passées ont été pris en compte. Ainsi, le Conseil a notamment fait nommer à l'Assemblée Générale du 18 avril 2019, une nouvelle Administratrice indépendante, disposant d'une bonne sensibilité au numérique. Les sujets sur les « Fake news » et les « enjeux climatiques » ont été également présentés lors des séances du Conseil ou des Comités.

Axes d'amélioration

Certains administrateurs ont exprimé l'intérêt – en cette période de crise COVID-19 – de faire un point lors des séances du Conseil sur l'impact social lié à cette situation exceptionnelle (évolution du télétravail, accompagnement des salariés, nouveaux outils informatiques mis à disposition...).

D'autres ont noté que les rémunérations des Administrateurs et membres des Comités se situaient dans la fourchette basse des pratiques de place, mais considèrent que la situation actuelle n'est pas propice à une modification des rémunérations et qu'il convient de faire preuve d'exemplarité.

Enfin, il est également suggéré de développer des échanges entre le Comité d'audit et le Comité éthique, RSE et mécénat lorsque des sujets s'y prêtent.

TRAVAUX DU CONSEIL D'ADMINISTRATION EN 2020

Le Conseil d'Administration s'est réuni sept fois en 2020. Le taux de présence moyen des administrateurs a été de 99 %.

Principaux sujets débattus

Séance du 13 février ⁽¹⁾

- Activité 2019 du Groupe – perspectives 2020.
- Compte-rendu du Comité d'audit et opinion des commissaires aux comptes.
- Arrêté des comptes annuels et des comptes consolidés de l'exercice 2019, du projet d'affectation du résultat, des documents comptables et prévisionnels.
- Compte-rendu du Comité de sélection et des rémunérations. Fixation de la rémunération variable du Président directeur général pour l'exercice 2019 et détermination de la politique de rémunération pour l'exercice 2020. Proposition de renouvellement des mandats de deux administrateurs et cooptation d'un administrateur. Revue du plan de succession.
- Compte-rendu du comité de l'Éthique et RSE. Avis sur la déclaration consolidée de performance extra-financière.
- Mise à jour du Règlement intérieur du Conseil d'Administration avec la version révisée du Code AFEP/MEDEF de janvier 2020 et extension des missions du Comité de l'Éthique et de la RSE, au mécénat.
- Approbation du rapport de gestion, du rapport sur le Gouvernement d'entreprise et du descriptif du programme de rachat d'actions.
- Délégation financière en matière obligataire et du pouvoir de cautionner.
- Convocation de l'assemblée générale mixte, arrêté de l'ordre du jour, du projet de résolutions et des rapports à l'Assemblée,

Taux de présence
91 %

Séance du 31 mars

- Renoncement aux « guidances » 2020 et au dividende – modification de la résolution sur l'affectation du résultat de l'exercice 2019 initialement présentée au vote de l'Assemblée Générale.
- Tenue de l'Assemblée Générale des actionnaires à huis clos. Délégation au Président-Directeur-Général de répondre aux questions écrites

Taux de présence
100 %

Séance du 1^{er} avril

- Composition du Conseil d'Administration au 31 mars 2020. Constatation des élections des Administratrices représentantes du personnel et du changement de représentant permanent d'une société Administratrice. Composition des Comités du Conseil d'Administration au 1^{er} avril 2020.
- Situation exceptionnelle du Groupe du fait de la pandémie du COVID-19. Santé et sécurité des collaborateurs. Opportunités et plans d'actions.
- Décision de diffusion de l'Assemblée Générale en streaming. Désignation des deux scrutateurs, mandataires des actionnaires les plus importants.

Taux de présence
100 %

Séance du 29 avril

- Activité et comptes du 1^{er} trimestre 2020 – perspectives.
- Compte-rendu du Comité d'audit et opinion des commissaires aux comptes Arrêté des comptes du 1^{er} trimestre et approbation du rapport financier trimestriel.
- Consultation du comité social économique sur les orientations stratégiques.
- Changement du représentant permanent d'une société Administratrice.

Taux de présence
100 %

Séance du 28 juillet ⁽¹⁾

- Gestion de la crise engendrée par la pandémie de COVID-19. Nouveaux modes d'organisation du travail. Actions d'économie. Plan de relance.
- Activité et comptes du 1^{er} semestre 2020 – perspectives
- Compte-rendu du Comité d'audit et opinion des commissaires aux comptes Arrêté des comptes du 1^{er} semestre et approbation du rapport financier semestriel. Actualisation des documents comptables et prévisionnels.
- Examen des axes stratégiques
- Renoncement définitif au versement d'un dividende au titre de l'exercice 2019.
- Axes stratégiques
- Compte-rendu du Comité de sélection et des rémunérations. Mise à jour de la politique de rémunération 2020 du Président directeur général. Réduction du plafond de la part variable annuelle. Principe d'octroi d'une prime exceptionnelle COVID-19.

Taux de présence
100 %

Séance du 28 octobre

- Activité et comptes du 3^{ème} trimestre 2020 – perspectives
- Compte-rendu du Comité d'audit et opinion des commissaires aux comptes Arrêté des comptes du 3^{ème} trimestre et approbation du rapport financier trimestriel.
- Fixation des dates des élections des membres salariés au Conseil de Surveillance du FCPE TF1 Actions élus parmi les porteurs de parts du FCPE TF1 Actions
- Évaluation du Conseil d'Administration
- Capital social –Annulation d'actions rachetées

Taux de présence
100 %

Séance du 15 décembre

- Stratégie et plans d'affaires à trois ans (2021-2023)
- Cartographie des risques majeurs du Groupe
- Comptes-rendus du Comité de l'Éthique, de la RSE et du Mécénat. Nomination du nouveau responsable Éthique Groupe, cartographie des risques corruption et actions de mécénat menées. Question de cybersécurité.
- Dépréciation de l'écart d'acquisition du pôle Unify. Compte-rendu du Comité d'audit
- Revue des conventions réglementées poursuivies. Procédure d'évaluation des conventions courantes. Autorisation de conventions réglementées

Taux de présence
100 %

(1) À l'issue de la séance, réunion entre Administrateurs non exécutifs, hors la présence des Administrateurs exécutifs, internes ou représentants Bouygues, au cours de laquelle ils débattent librement de tous sujets, expriment leurs convictions, sous des angles spécifiques et différents, dans un esprit à la fois de challenge et de soutien dans la conduite du Groupe.

En 2020, le taux d'assiduité individuelle des Administrateurs aux séances du Conseil d'Administration et des Comités a été le suivant :

Présence physique	Conseil d'Administration		Comité d'Audit		Comité de sélection et des rémunérations		Comité Éthique, RSE et Mécénat	
Gilles Péliçon	7/7	100 %						
Marie Allavena	7/7	100 %					3/3	100 %
Charlotte Bouygues	3/3	100 %						
Olivier Bouygues	7/7	100 %						
Laurence Danon Arnaud	7/7	100 %	5/5	100 %				
Pascaline de Dreuzy	7/7	100 %	5/5	100 %	2/2	100 %		
Catherine Dussart	7/7	100 %			2/2	100 %	3/3	100 %
Pascal Grangé	6/6	100 %	4/4	100 %				
Sophie Leveaux Talamoni	6/7	86 %			1/1	100 %	1/1	100 %
Olivier Roussat	7/7	100 %			2/2	100 %		
Sabrina Zerbib	5/5	100 %					2/2	100 %

COMITE PROPRE AUX ADMINISTRATEURS INDEPENDANTS

Les Administrateurs indépendants non représentants du personnel se réunissent seuls, une ou plusieurs fois tous les ans. Ils débattent librement de tous sujets ; ils expriment leurs convictions, sous des angles spécifiques et différents, dans un esprit à la fois de challenge et de soutien dans la conduite du Groupe. Au cours de l'année 2020, les quatre Administratrices indépendantes se sont réunies deux fois.

COMITES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil d'Administration peut décider la création d'un ou plusieurs comités spécialisés qui exercent leur activité sous sa responsabilité et dont les missions sont inscrites dans les annexes du Règlement intérieur. Ces Comités viennent en appui des travaux du Conseil et sont composés uniquement d'Administrateurs, avec une majorité d'Administrateurs indépendants et des Administrateurs représentant les salariés (ces derniers étant présents au Comité de sélection et des rémunérations et au Comité de l'éthique, de la RSE et du mécénat).

Les trois comités du Conseil, tous présidés par des Administrateurs indépendants, sont le Comité d'Audit, le Comité de sélection et des rémunérations et le comité de l'éthique, de la RSE et du mécénat. Chaque Comité émet des propositions, recommandations et avis et rend compte de ses missions au Conseil d'Administration.

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

COMITE D'AUDIT

Composition et assiduité

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

Le Comité est composé de Laurence Danon Arnaud, Présidente, Administratrice indépendante, de Pascaline de Dreuzy, Administratrice indépendante – leurs parcours professionnels reflètent leur très grande expérience dans le domaine de la Direction d'entreprise et dans le domaine économique et financier. Pascal Grangé, Directeur général adjoint, Directeur financier du groupe Bouygues est également membre et a succédé à Philippe Marien précédent Directeur général adjoint, Directeur financier du groupe Bouygues, présent jusqu'à la séance du comité précédant le Conseil d'Administration du 13 février 2020. Leurs biographies sont disponibles au point 3.1.3.

Le Comité s'est réuni cinq fois en 2020 et une fois au cours des deux premiers mois de 2021, avec un taux de présence de ses membres de 100 %.

Missions

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

- il suit le processus d'élaboration de l'information financière, et, à cette fin :
 - il examine avant leur présentation au Conseil, les comptes annuels et les comptes consolidés,
 - il s'assure de la pertinence et de la permanence des méthodes comptables adoptées pour l'établissement de ces comptes,
 - il examine les changements ayant un impact significatif sur les comptes,
 - il examine les principales options de clôture, estimations et jugements ainsi que les principales variations du périmètre de consolidation,
 - il formule en tant que de besoin des recommandations pour garantir l'intégrité de l'information financière ;
- il suit l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable financière et extra-financière, sans qu'il soit porté atteinte à son indépendance ; à cet effet, notamment :
 - il examine les procédures de contrôle interne relatives à l'établissement des états financiers, avec l'assistance des services internes et des conseils compétents, ainsi que les principaux risques comptables, financiers, sociaux et environnementaux de la société, leur évolution et les dispositifs mis en œuvre pour les maîtriser,
 - il examine une fois par an les risques majeurs de la société, y compris ceux de nature sociale et environnementale, leur évolution et les dispositifs mis en œuvre pour les maîtriser,
 - il examine les principaux risques liés aux systèmes d'information,
 - il examine une fois par an la synthèse de l'autoévaluation du contrôle interne de la société ;
- il suit les questions relatives aux commissaires aux comptes et, à cette fin :
 - il organise la procédure de sélection prévue par les textes en vue de la nomination des commissaires aux comptes par l'Assemblée Générale,
 - il émet une recommandation au Conseil d'Administration sur les commissaires aux comptes proposés à la désignation ou au renouvellement par l'Assemblée Générale ; il suit la réalisation par les commissaires aux comptes de leur mission,
 - il s'assure du respect par les commissaires aux comptes des conditions d'indépendance définies par les textes applicables ; à cette fin, il examine notamment le détail des honoraires versés à chaque commissaire aux comptes et à son réseau par la société

et par les sociétés de son groupe, y compris au titre de services autres que la certification des comptes,

- il approuve la fourniture des services autres que la certification des comptes qui peuvent être fournis par les commissaires aux comptes ou les membres de leur réseau ; il se prononce sur ce point après avoir analysé les risques pesant sur l'indépendance des commissaires aux comptes et les mesures de sauvegarde appliquées par ceux-ci,
- il rend également compte au Conseil d'Administration des résultats de la mission de certification des comptes, de la manière dont cette mission a contribué à l'intégrité de l'information financière et du rôle qu'il a joué dans ce processus ;
- il rend compte régulièrement au Conseil d'Administration de l'exercice de ses missions et fait toute recommandation au Conseil d'Administration sur ce qui précède, tant sur une base périodique à l'occasion de l'arrêté des comptes qu'à l'occasion de tout événement le justifiant ;
- il informe sans délai le Conseil d'Administration de toute difficulté rencontrée.

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

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

Travaux du Comité d'Audit en 2020

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

Le Comité d'Audit a également suivi les opérations significatives de l'exercice, l'avancement du plan d'audit, étudié l'évolution annuelle du cours de Bourse, examiné les principaux contentieux, risques financiers et risques juridiques, la cartographie des risques majeurs du Groupe, les assurances du Groupe. La cinquième et dernière séance de 2020 du Comité a porté sur la dépréciation de l'écart d'acquisition du pôle Unify, objet d'un communiqué de presse.

COMITE DES REMUNERATIONS DE SELECTION

Composition et assiduité

Conformément au code AFEP/MEDEF, le Comité est composé de trois à quatre administrateurs, dont un administrateur représentant les salariés et est composé majoritairement d'administrateurs indépendants. La présidence du comité est assurée par un administrateur indépendant.

Le Comité est composé de Pascaline de Dreuzy, Présidente, Administratrice indépendante, de Catherine Dussart, Administratrice indépendante, de Sophie Leveau, Administratrice représentante du personnel et d'Olivier Roussat ; leurs biographies sont disponibles au point 3.1.3.

Le Comité s'est réuni deux fois en 2020 et une fois au cours des deux premiers mois de 2021, avec un taux de présence de ses membres de 100 %.

Missions

Le Comité est régi par un Règlement intérieur qui précise ses différentes missions et qui est régulièrement modifié par le Conseil d'Administration.

Le comité a pour mission de :

Missions relatives à la composition, l'organisation et le fonctionnement du Conseil d'Administration

- d'examiner périodiquement les questions relatives à la composition du Conseil d'Administration, et de faire à ce dernier des propositions de renouvellement ou de nomination d'administrateurs, en prenant en compte notamment le principe de recherche d'une composition équilibrée au sein du Conseil : administrateur indépendant, représentation entre les hommes et les femmes, expériences internationales, expertises, etc. ;
- d'organiser en particulier une procédure destinée à sélectionner les futurs Administrateurs et de réaliser ses propres études sur les candidats potentiels avant toute démarche auprès de ces derniers ;
- d'examiner de manière régulière et notamment à l'occasion du renouvellement du mandat des dirigeants mandataires sociaux (i) les choix à opérer en matière de gouvernance (notamment unicité ou dissociation des fonctions de Président et de Directeur général), et de formuler des recommandations à cet égard, (ii) l'évolution des instances dirigeantes, notamment grâce à l'établissement, en lien avec le Président, d'un plan de succession des dirigeants mandataires sociaux, en particulier en cas de vacance imprévisible ;
- d'examiner au cas par cas la situation de chaque Administrateur ou candidat aux fonctions d'Administrateur au regard des critères d'indépendance et de formuler ses propositions au Conseil ;
- de prévenir et examiner toute question relative à d'éventuelles situations de conflit d'intérêts ;
- d'examiner les projets de création de Comités du Conseil et de proposer la liste de leurs attributions et de leurs membres ;
- de prendre connaissance du projet de rapport sur le Gouvernement d'entreprise et, le cas échéant, de faire part au Conseil de ses observations sur ce projet ;
- de préparer l'évaluation du Conseil et des Comités visée à l'article 7 du Règlement intérieur du Conseil, de rendre compte au Conseil de la synthèse de cette évaluation et de formuler des propositions en

vue de l'amélioration de la composition, de l'organisation et du fonctionnement du Conseil et des Comités ;

- d'examiner la politique de mixité au sein des instances dirigeantes proposée par la Direction générale, les objectifs de cette politique, leurs modalités de mise en œuvre et les résultats obtenus au cours de l'exercice écoulé, et, le cas échéant, de faire part au Conseil de ses observations.

Missions relatives aux rémunérations

- d'étudier et de proposer au Conseil d'Administration, en vue de sa présentation à l'Assemblée Générale, la politique de rémunération des mandataires sociaux ;
- d'étudier et de proposer au Conseil d'Administration l'ensemble des éléments de rémunération, indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus aux dirigeants mandataires sociaux, en particulier ;
 - concernant les éléments de rémunération variable :
 - proposer la définition des modalités de détermination des objectifs de la part variable,
 - contrôler chaque année la bonne application des règles de fixation de la part variable en veillant à la cohérence avec l'évaluation de leurs performances et la stratégie à moyen terme et à long terme de la Société ;
 - concernant les éléments de rémunération long terme :
 - proposer des mécanismes de rémunération long terme et définir les modalités,
 - examiner les plans de stock-options et d'actions et faire des propositions d'attributions aux dirigeants mandataires sociaux,
 - émettre des propositions et veiller à l'application des règles spécifiques aux dirigeants mandataires sociaux (détermination d'un minimum d'actions au nominatif, non recours aux mécanismes de couverture) ;

- d'émettre une recommandation sur l'enveloppe et les règles d'attribution des rémunérations allouées aux Administrateurs ;
- d'émettre des propositions sur les systèmes de rémunération et d'incitation des principaux dirigeants non mandataires sociaux de la Société et du Groupe ;
- de proposer une politique générale d'attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions, d'actions gratuites ou de performance et d'en fixer la périodicité selon la catégorie de bénéficiaires ;
- d'exposer chaque année au Conseil le projet des rapports sur les rémunérations des mandataires sociaux, sur la politique de rémunération des dirigeants, et sur les options ou actions de performance.

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

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

Travaux du Comité de sélection et des rémunérations en 2020

La qualification d'Administrateur indépendant est débattue par le Comité et revue par le Conseil d'Administration, notamment avant la publication du rapport annuel. Le Comité a donné son avis sur la composition du Conseil d'Administration et a recommandé de soumettre au vote de l'Assemblée Générale Mixte du 17 avril 2020, le renouvellement des mandats d'Administrateur de Catherine Dussart et d'Olivier Bouygues, ainsi que la ratification de la cooptation en qualité d'Administrateur de la société SCDM, représentée par Martin Bouygues ; de même que la résolution portant sur la constatation des élections des Administrateurs représentants du personnel de mars 2020 et la résolution portant sur la modification de l'article 10 des statuts en vue de se conformer aux nouvelles dispositions légales applicables en matière de désignation d'Administrateur représentant les salariés actionnaires.

Le Comité a recommandé également au Conseil, de renouveler Catherine Dussart dans les Comités où elle siège, pour la durée de son mandat d'Administratrice, soit Présidente du Comité de l'Éthique, de la RSE et du mécénat et membre du Comité de sélection et des rémunérations, ses désignations prenant effet à l'issue de l'Assemblée Générale du 17 avril 2020. Le Comité de Sélection a revu le plan de succession. Il a pris connaissance des engagements pris par le Groupe en matière de féminisation des instances managériales et d'égalité professionnelle femmes/hommes, notamment pour la période 2020-2022. Il a recommandé d'étendre les missions du Comité Éthique et RSE, au mécénat.

Le Comité a donné son avis au Conseil sur la fixation des éléments composant la rémunération et les avantages versés en 2019 ou attribués au titre de l'exercice 2019 au Président directeur général, de la politique de rémunération applicable en 2020 au Président directeur général et aux Administrateurs. Il a validé l'atteinte des conditions de performance prévues pour les plans d'actions de performance et de stock-options attribués en 2017.

Lors de sa séance de juillet, le Comité a proposé au Conseil de prendre en compte la gestion de la crise du COVID-19 dans la rémunération du dirigeant mandataire social au titre de 2020, précisant que cette rémunération exceptionnelle, prévue dans les principes généraux de rémunération au titre de 2020, devrait être évaluée en février 2021 par le Comité et le Conseil. Le Comité a pris connaissance de la réduction, sur proposition du dirigeant mandataire social, du montant maximal de rémunération perçu hors son salaire fixe d'un tiers et ne pouvant excéder 100 % de la rémunération fixe. Ces différents éléments devant être soumis au vote des actionnaires lors de l'Assemblée Générale d'avril 2021.

COMITE DE L'ETHIQUE DE LA RSE ET DU MECENAT

Composition et assiduité

Le Comité est composé d'au moins deux Administrateurs. La présidence du Comité est assurée par un Administrateur indépendant.

Le Comité est composé de Catherine Dussart, Présidente, Administratrice indépendante, de Marie Allavena, Administratrice indépendante et de Sabrina Zerbib, Administratrice représentante du personnel ; leurs biographies sont disponibles au point 3.1.3.

Le Comité s'est réuni trois fois en 2020 et une fois au cours des deux premiers mois de 2021, avec un taux de présence de ses membres de 100 %.

Missions

Le Comité est régi par un Règlement intérieur qui précise ses différentes missions et qui est régulièrement modifié par le Conseil d'Administration.

Le Comité a pour mission :

- dans le domaine de l'éthique :
 - de contribuer à la définition des règles de conduite ou principes d'actions qui doivent inspirer le comportement des dirigeants et des collaborateurs,
 - de proposer ou donner un avis sur des actions visant à promouvoir un comportement professionnel exemplaire dans ce domaine,
 - de veiller au respect des valeurs ou règles de conduite ainsi définies,
 - de donner un avis sur le dispositif de prévention et de détection de la corruption et du trafic d'influence ;
- dans le domaine de la RSE :
 - d'examiner au moins une fois par an les problématiques du Groupe en matière de responsabilité environnementale, sociale et sociétale,
 - de donner un avis sur la déclaration de performance extra-financière prévue par l'article L. 22-10-36 du code de commerce ;
- dans le domaine du mécénat :
 - de définir les règles ou recommandations que devra suivre TF1,
 - de donner son avis au Président du Conseil d'Administration sur les actions de mécénat proposées par TF1, lorsqu'elles représentent un engagement financier significatif,
 - de vérifier la mise en œuvre de ses recommandations et la conduite de ces actions,

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

Travaux de l'Éthique de la RSE et du Mécénat en 2020

Le Comité a émis un avis favorable en vue de la mise en conformité et le déploiement des nouvelles dispositions réglementaires impactant l'organisation de l'Éthique et de la Conformité au sein du groupe TF1 et qui inclut notamment les travaux en matière de mise en conformité à la loi Sapin 2 et les initiatives en vue de la mise en conformité des exigences en matière de protection des données personnelles avec la mise en œuvre du réseau des référents Data.

Concernant la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise, le Comité a émis un avis favorable sur les actions menées par le Groupe notamment dans les domaines de la diversité et de l'égalité femmes-hommes, de la solidarité, du développement durable, du développement des compétences des collaborateurs et de la transparence du reporting extra-financier. Le Comité a recommandé au Conseil d'approuver la déclaration consolidée de performance extra-financière. Le Comité a validé le plan d'actions proposé pour 2020 dans la continuité des thématiques.

Le Comité a recommandé au Conseil la nomination de Didier Casas, Secrétaire général du groupe TF1 et membre du COMEX de TF1, en tant que Responsable de l'Éthique du groupe TF1. Il a évalué la cartographie des risques de corruption et de trafic d'influence. Le Comité a pris connaissance d'une question de cybersécurité et des actions de mécénat menées par Unify et Newen.

AUTRES INFORMATIONS

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

- les éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique (7.5.8) ;

- le tableau récapitulatif des délégations en cours de validité accordées par l'Assemblée Générale au Conseil d'Administration dans le domaine des augmentations de capital (7.4.5) ;
- les opérations sur les titres TF1 déclarées par les mandataires sociaux en 2020 (7.4.4) ;
- les conventions conclues par des dirigeants ou des actionnaires avec des filiales ou sous-filiales (7.5.9) ;
- les règles relatives à la participation des actionnaires aux assemblées générales (7.5.4) ;
- les modalités particulières de la participation des actionnaires à l'Assemblée Générale ou les dispositions des statuts qui prévoient ces modalités (7.5.4).

3.3 RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES

Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020

À l'Assemblée Générale de la société TF1,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions réglementées.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques, les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la société des conventions dont nous avons été avisés ou que nous aurions découvertes à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions déjà approuvées par l'assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

CONVENTIONS SOUMISES A L'APPROBATION DE L'ASSEMBLEE GENERALE

En application de l'article L. 225-40 du code de commerce, nous avons été avisés des conventions suivantes conclues au cours de l'exercice écoulé qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre conseil d'administration.

1) CONVENTIONS DE SERVICES COMMUNS AVEC LA SOCIÉTÉ BOUYGUES

Votre conseil d'administration a autorisé, lors de sa séance du 15 décembre 2020, le renouvellement pour une durée d'une année à compter du 1^{er} janvier 2021, de la convention de services communs conclue le 23 février 2016 avec la société Bouygues en vertu de laquelle cette dernière met à la disposition des différentes sociétés de son groupe des services experts dans différents domaines, tels que la finance, le juridique, les ressources humaines, les assurances, le développement durable, le mécénat, les nouvelles technologies et le conseil.

Motifs justifiant de l'intérêt de la convention pour la société

Votre conseil a motivé cette convention de la façon suivante : cette convention de services communs, habituelle au sein des groupes de sociétés, a pour objet de permettre à votre société de bénéficier de services experts et de prestations d'animation que la société Bouygues met à la disposition des différentes sociétés de son groupe, dans différents domaines.

Conditions financières attachées à la convention

Le principe de cette convention repose sur des règles de répartition et de facturation des frais des services communs intégrant les prestations spécifiques ainsi que la prise en charge d'une quote-part résiduelle dans la limite d'un pourcentage du chiffre d'affaires.

Le renouvellement pour l'année 2021 de cette convention n'a pas eu d'impact financier sur l'exercice 2020. Elle produira ses effets sur l'exercice 2021.

Personnes concernées

La société Bouygues (actionnaire de votre société), MM. Olivier Bouygues, Olivier Roussat (administrateurs), Pascal Grangé (représentant permanent de la société Bouygues au conseil d'administration) et Mme Charlotte Bouygues (représentante permanente de la société SCDM au conseil d'administration).

2) REFACTURATION PAR LA SOCIÉTÉ BOUYGUES DE COTISATIONS DE RETRAITE SUPPLÉMENTAIRE RELATIVES AU DIRIGEANT

Votre conseil d'administration a autorisé, lors de sa séance du 15 décembre 2020, le renouvellement, pour les exercices 2020 et 2021, du 1^{er} janvier 2020 au 31 décembre 2021, des conventions de refacturation par la société Bouygues, de la quote-part des primes versées à la compagnie d'assurance par cette dernière au bénéfice de M. Gilles Pélisson, au titre de la cotisation de retraite supplémentaire à prestations définies et à droits acquis régi par l'article L. 137-11-2 du Code de la Sécurité sociale.

Motifs justifiant de l'intérêt de la convention pour la société

Votre conseil a motivé cette convention de la façon suivante : cette convention a pour objet de permettre à votre société d'accorder à son dirigeant le bénéfice d'une retraite supplémentaire. Elle permet par ailleurs à votre société de bénéficier d'une négociation effectuée de façon mutualisée au sein du groupe Bouygues, entre la société Bouygues et les dirigeants de ses différents métiers.

Conditions financières attachées à la convention

La société Bouygues a conclu avec une compagnie d'assurance, en novembre 2020, un contrat externalisant la gestion du régime de retraite supplémentaire des dirigeants à des conditions conformes aux pratiques de marché. La société Bouygues refacture à votre société la quote-part des sommes des primes versées à la compagnie d'assurance au titre de son dirigeant.

Au titre de l'exercice 2020, le montant refacturé par la société Bouygues s'est élevé à 274 483 € HT, y compris la taxe versée à l'URSSAF.

L'autorisation pour l'année 2021 de la refacturation de cette convention n'a pas eu d'impact financier sur l'exercice 2020. Elle produira ses effets sur l'exercice 2021.

Personnes concernées

La société Bouygues (actionnaire de votre société), MM. Olivier Bouygues, Olivier Roussat (administrateurs), Pascal Grangé (représentant permanent de la société Bouygues au conseil d'administration) et Mme Charlotte Bouygues (représentante permanente de la société SCDM au conseil d'administration) et M. Gilles Pélisson (président directeur général de votre société).

3) UTILISATION DES AVIONS DÉTENUS PAR LA SOCIÉTÉ AIRBY

Votre conseil d'administration a autorisé la convention offrant à votre société, pour une durée d'une année à compter du 1^{er} janvier 2021, la possibilité de solliciter la société Airby, S.N.C. détenue indirectement par les sociétés Bouygues et SCDM, opérateur d'un avion Global 6000 ou d'avions loués.

Motifs justifiant de l'intérêt de la convention pour la société

Votre conseil a motivé cette convention de la façon suivante : cette convention permet à votre société l'utilisation d'avions (loués ou appartenant à la flotte du groupe Bouygues) comprenant la mise à disposition d'avions et de l'ensemble des frais liés à la prestation de vol.

Conditions financières attachées à la convention

Au titre de cette convention, la facturation pour le Global 6000 est basée sur le tarif global unique inchangé de 7 000 € HT par heure de vol. La mise à disposition, par la société Airby, d'un avion loué sur le marché intervient au coût inchangé de location de l'avion, majoré de 1 000 € HT rémunérant sa mission d'affrètement.

Le renouvellement pour l'année 2021 de cette convention n'a pas eu d'impact financier sur l'exercice 2020. Elle produira ses effets sur l'exercice 2021.

Personnes concernées

La société Bouygues (actionnaire de votre société), MM. Olivier Bouygues, Olivier Roussat (administrateurs), Pascal Grangé (représentant permanent de la société Bouygues au conseil d'administration) et Mme Charlotte Bouygues (représentante permanente de la société SCDM au conseil d'administration).

CONVENTIONS DÉJÀ APPROUVÉES PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

CONVENTIONS APPROUVÉES AU COURS D'EXERCICES ANTERIEURS

A) DONT L'EXECUTION S'EST POURSUIVIE AU COURS DE L'EXERCICE ECOULE

En application de l'article R. 225-30 du dode de commerce, nous avons été informés que l'exécution de la convention suivante, déjà approuvée par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

1) Convention de services communs avec la société Bouygues

Votre assemblée générale du 17 avril 2020 a approuvé le renouvellement, pour une durée d'une année à compter du 1^{er} janvier 2020, de la convention de services communs conclue le 23 février 2016 avec la société Bouygues en vertu de laquelle la société Bouygues met à la disposition des différentes sociétés de son groupe des services experts dans différents domaines, tels que la finance, le juridique, les ressources humaines, les assurances, le développement durable, le mécénat, les nouvelles technologies et le conseil.

Conditions financières attachées à la convention

Au titre de l'exercice 2020, le montant facturé par la société Bouygues s'est élevé à 3 026 410,14 € HT, dont 3 079 037,22 € HT au titre de 2020 et 52 627,08 € HT en avoir pour régularisation de l'exercice 2019.

Personnes concernées

La société Bouygues (actionnaire de votre société), MM. Martin Bouygues, Olivier Bouygues, Olivier Roussat (administrateurs), et M. Philippe Marien (représentant permanent de la société Bouygues au conseil d'administration).

B) SANS EXECUTION AU COURS DE L'EXERCICE ECOULE

Par ailleurs, nous avons été informés de la poursuite de la convention suivante, déjà approuvée par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, qui n'a pas donné lieu à exécution au cours de l'exercice écoulé.

2) Utilisation des avions détenus par la société Airby

Votre assemblée générale du 17 avril 2020 a approuvé la convention offrant à votre société, pour une durée d'une année à compter du 1^{er} janvier 2020, la possibilité de solliciter la société Airby, SNC détenue indirectement par les sociétés Bouygues et SCDM, opérateur d'un avion Global 6 000 ou d'avions loués.

Au titre de l'année 2020, aucune utilisation des avions n'a été faite par votre société et aucun montant n'a été facturé par la société Airby.

Personnes concernées

La société Bouygues (actionnaire votre société) : MM. Martin Bouygues, Olivier Bouygues, Olivier Roussat (administrateurs), et M. Philippe Marien (représentant permanent de Bouygues au conseil d'administration).

Selon autorisation du Conseil d'Administration du 11 décembre 2019

Courbevoie et Paris-La Défense, le 22 février 2021

Les commissaires aux comptes

MAZARS
Gilles Rainaut

ERNST & YOUNG Audit
Nicolas Pfeuty

3.4 INFORMATIONS SUR LES RÉMUNÉRATIONS DES MANDATAIRES SOCIAUX AU TITRE DE 2020

Rapport sur les rémunérations établi selon l'article L. 22-10-9 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 révisé en janvier 2020, dont l'application est suivie par le Haut Comité de Gouvernement d'entreprise ;

- l'AMF dans sa recommandation du 22 décembre 2008, mise à jour le 24 novembre 2020 relative à l'information à donner dans les documents de référence sur la rémunération des mandataires sociaux.

3.4.1 RÉMUNÉRATIONS DU DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

PRINCIPES ET RÈGLES DE DÉTERMINATION DES RÉMUNÉRATIONS ACCORDEES AU DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

Remarques générales préalables

- Le dirigeant mandataire social est titulaire d'un contrat de travail avec Bouygues SA.
- Aucune indemnité de prise, cessation ou changement de fonctions ou indemnité de non-concurrence en cas de départ ne lui a été consentie par le Conseil d'Administration.
- Aucune rémunération variable annuelle différée ou rémunération variable pluriannuelle.
- La rémunération globale du dirigeant mandataire social prend en compte l'existence d'une retraite additive plafonnée.
- En dehors des rémunérations en tant que mandataire social (voir ci-après tableau 2), aucune rémunération ne lui est versée par une filiale du groupe Bouygues, ni par une filiale du groupe TF1.

Rôle du Conseil d'Administration

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

La rémunération déterminée par le Conseil d'Administration correspond à l'intérêt général de l'entreprise. Elle résulte de la prise en compte des trois éléments suivants, qui contribuent à maintenir un lien entre la performance du Groupe et la rémunération du dirigeant mandataire social :

- performances de l'entreprise : le Conseil a jugé que cette rémunération était fonction du travail effectué et des résultats obtenus, dans un contexte économique, réglementaire et concurrentiel particulièrement complexe ;
- performances boursières : la rémunération a été considérée au regard des performances boursières de l'entreprise et notamment de l'évolution du cours moyen de l'action ;
- comparaison sectorielle et intra-Groupe : la rémunération est appréciée en comparaison avec celles des autres dirigeants du secteur, en France et en Europe. Elle est également fixée, selon des règles homogènes entre les différents métiers du groupe Bouygues.

Cette rémunération et les charges sociales afférentes sont versées au dirigeant mandataire social par Bouygues dont il est salarié, puis refacturées à TF1. Le Conseil d'Administration de TF1 autorise annuellement la refacturation de cette rémunération.

RÉMUNÉRATION FIXE

La rémunération fixe du dirigeant mandataire social est revue annuellement par le Conseil d'Administration de TF1, conformément à l'article L. 22-10-17 du code de commerce, après avis du Comité de sélection et des rémunérations. Elle correspond à l'intérêt général de l'entreprise, et résulte de la prise en compte des éléments suivants :

- le niveau et la difficulté des responsabilités ;
- l'expérience dans la fonction ;
- l'ancienneté dans le Groupe ;
- les pratiques relevées dans le Groupe ou les entreprises exerçant des activités comparables.

Pour 2020, la rémunération fixe de Gilles Pélisson s'est élevée à 920 000 euros.

AVANTAGES EN NATURE

Les avantages en nature 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 6 220 euros pour Gilles Pélisson, dirigeant mandataire social.

RÉMUNÉRATION VARIABLE

Concernant la rémunération variable

Le Conseil fixe les critères de la rémunération variable, en tenant compte des recommandations AFEP/MEDEF. En lien avec le Comité de sélection et des rémunérations, il veille à ce que la rémunération variable du dirigeant mandataire social soit cohérente avec les objectifs de performance de la société en vue de se conformer à l'intérêt social et à sa stratégie commerciale à moyen et long terme.

La part variable est partie intégrante de la rémunération du dirigeant mandataire social.

Description générale de la méthode de détermination de la rémunération variable du dirigeant mandataire social

Un objectif est défini pour chaque critère.

Ces objectifs ont été établis de manière précise, mais ne sont pas publiés pour des raisons de confidentialité.

Lorsque l'objectif est atteint, une part variable correspondant à un pourcentage de la rémunération fixe est octroyée. Si les quatre objectifs sont atteints, le total des quatre parts variables est égal au plafond global de 150 % que ne peut habituellement pas dépasser la rémunération variable du dirigeant mandataire social.

En raison des circonstances exceptionnelles liées à la crise du COVID-19, le Conseil a pris la décision, après avis du Comité de sélection et des rémunérations, de réduire exceptionnellement d'un tiers le plafond de la part variable du dirigeant mandataire social, Gilles Péliçon, au titre de l'exercice 2020, passant d'un maximum de 150 % à un maximum de 100 % de la rémunération fixe.

Si l'objectif est dépassé ou s'il n'est pas atteint, la part variable varie linéairement à l'intérieur d'une fourchette : la part variable ne peut excéder un seuil maximum, ou se trouve réduite à zéro en deçà d'un seuil minimum. Il faut souligner à nouveau que l'addition des quatre parts variables ainsi déterminées ne peut en tout état de cause dépasser le plafond global, fixé pour le dirigeant mandataire social à 100 % de la rémunération fixe.

Aucune rémunération variable annuelle différée ou pluriannuelle n'est attribuée au dirigeant mandataire social.

5 critères qui déterminent la part variable

En ce qui concerne le dirigeant mandataire social, sur avis du Comité de sélection et des rémunérations, le Conseil a décidé depuis 2010 de donner plus d'importance aux critères qualitatifs, la performance devant s'étendre à d'autres domaines que les seuls résultats financiers.

La rémunération brute variable du dirigeant mandataire social au titre de l'année 2020 est fondée sur les performances des groupes TF1 et Bouygues. Celles-ci sont déterminées par référence à des indicateurs économiques significatifs, visant à être stables et pertinents dans le temps, qui sont :

■ quantitatifs :

- critère P1 : évolution, par rapport au plan 2020, du *Cash-flow* libre⁽¹⁾ de Bouygues réalisé au cours de l'exercice (25 % de la rémunération fixe à l'atteinte de l'objectif et permet de prendre en compte l'ensemble des performances financières du groupe Bouygues),

- critère P2 : évolution, par rapport au plan 2020, du *Cash-flow* libre⁽¹⁾ de TF1 réalisé au cours de l'exercice (15 % de la rémunération fixe à l'atteinte de l'objectif et permet de prendre en compte l'ensemble des performances financières du groupe TF1),
- critère P3 : évolution, par rapport au plan 2020, de la marge opérationnelle courante du groupe TF1 réalisée au cours de l'exercice (35 % de la rémunération fixe à l'atteinte de l'objectif et permet d'intéresser le dirigeant à l'amélioration des performances opérationnelles du groupe TF1),
- critère P4 : évolution, par rapport au plan 2020, du résultat net consolidé⁽²⁾ du groupe TF1 réalisé au cours de l'exercice (35 % de la rémunération fixe à l'atteinte de l'objectif et permet de récompenser le dirigeant pour le respect des engagements budgétaires et de prendre en compte les performances de croissance par rapport à l'exercice précédent). Si le résultat net consolidé du groupe TF1 prévu au plan est inférieur d'au moins 20 % à celui de l'exercice précédent 2019, P4 est plafonné à 25 % ;

■ qualitatifs :

- critère P5 avec une pondération de 40 % : ce critère est composé de trois sous-critères qualitatifs :
 - conformité (implication dans le développement des programmes de *compliance* et la mise en œuvre de la loi Sapin 2), avec une pondération de 10 %,
 - responsabilité sociale et environnementale (amélioration du taux de féminisation du Comité de *management* et maintien dans au moins deux indices de notation extra-financière), avec une pondération de 10 %,
 - performance managériale, avec une pondération de 20 %.

Depuis 2014, un critère sur la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise a été ajouté parmi les critères qualitatifs. Ce critère, reconduit pour l'exercice 2020, requiert le maintien de la présence de TF1 dans deux indices de notation extra financière. Au cours de l'année 2020, le groupe TF1 a bien été maintenu dans deux indices de notation extra financière (DJSI et Gaia).

Le Comité de sélection et des rémunérations a également prévu de fixer un objectif de réduction des émissions de CO₂ à partir de 2021 ; le travail consistant d'ici là à préciser les modalités de mesure de ces émissions pour le groupe TF1.

(1) *Cash-flow* libre après variation du BFR d'exploitation et du BFR lié aux immobilisations d'exploitation. Cet indicateur est retraité des éléments exceptionnels.

(2) Cet indicateur est retraité des éléments exceptionnels.

La méthode de calcul de la rémunération variable annuelle est résumée dans le tableau ci-après :

Méthode de calcul de la rémunération variable			
	Rémunération variable annuelle théorique si la performance est atteinte	Rémunération variable annuelle théorique maximale si la performance est supérieure à l'objectif	Rémunération variable annuelle attribuée compte tenu de la performance 2020
Objectifs	En % de RF	En % de RF	En % de RF
P1 Évolution, par rapport au plan, du <i>Cash-flow</i> libre de Bouygues	25 %	30 %	30 %
P2 Évolution, par rapport au plan, du <i>Cash-flow</i> libre de TF1	15 %	25 %	25 %
P3 Évolution, par rapport au plan, de la marge opérationnelle courante du groupe TF1	35 %	45 %	0 %
P4 Évolution, par rapport au plan, du résultat net consolidé du groupe TF1 hors éléments exceptionnels	35 %	60 %	0 %
P5 Objectifs qualitatifs (dont RSE)	40 %	40 %	40 %
	Total = 150 % de RF Ramenée à 100 %	Total = 200 % de RF Ramenée à 100 %	Total = 95 % de RF
Plafond	100 %	100 %	100 %

RF : rémunération fixe.

Plafond global

Le plafond global de la rémunération variable a été porté, pour l'exercice 2020, à 100 % de la rémunération fixe.

La part variable de la rémunération attribuée pour 2020 à Gilles Péligon, dirigeant mandataire social depuis le 19 février 2016, s'élève à 874 000 euros, soit 95 % de la rémunération fixe.

La rémunération variable perçue par le dirigeant mandataire Gilles Péligon social était égale à :

- 2018 : 150 % de la rémunération fixe ;
- 2019 : 121 % de la rémunération fixe.

Le Comité de sélection et des rémunérations a décidé que, dans le cas où aucune des trois primes P2, P3 et P4 ne serait due, le montant total des primes de P1 et P5 ne pourrait excéder un plafond de 70 % de la rémunération fixe.

Conditions de versement

Conformément à l'article L. 22-10-34 du code de commerce, le versement de la rémunération variable due au titre de l'année 2020 est conditionné à l'approbation de l'assemblée générale appelée en 2021 à statuer sur les comptes de l'exercice 2020. Elle est versée à la suite de la validation de ce versement par l'assemblée générale.

Il n'existe aucune autre période de report éventuelle.

RÉMUNÉRATIONS EXCEPTIONNELLES

En cas de circonstances exceptionnelles, le Conseil d'Administration, après avis du Comité de sélection et des rémunérations, s'est réservé la faculté d'attribuer une rémunération exceptionnelle.

Cette année, le Conseil d'Administration, sur la recommandation du Comité de sélection et des rémunérations, a décidé de prendre en

compte la gestion de la crise du COVID-19 dans la rémunération du dirigeant mandataire social au titre de 2020. Cette rémunération exceptionnelle a été évaluée selon l'atteinte des objectifs décrits ci-après :

- la baisse du coût des programmes de plus de 10 % par rapport à l'année précédente ;
- la réduction des coûts équivalent à au moins 45 % de la baisse des revenus ;
- le pilotage et la gestion de la crise COVID-19 :
 - accompagnement des collaborateurs face à la crise et déploiement des mesures de protection de la santé/sécurité des collaborateurs,
 - continuité des activités sur site : Pôle Information groupe (TF1 et LCI) et Diffusion,
 - continuité des activités en distanciel : opérationnalité des outils (applications métiers, outils collaboratifs et de communication) et satisfaction des collaborateurs.

Les critères définis par le Conseil d'Administration ayant été atteints, le montant de cette rémunération exceptionnelle est fixé à 230 000 euros.

Le versement de cette rémunération exceptionnelle fera l'objet du vote *ex post* de l'Assemblée Générale des actionnaires statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020.

RÉMUNÉRATIONS DES MANDATAIRES SOCIAUX (EX-JETONS DE PRÉSENCE)

Le dirigeant mandataire social reçoit, comme les autres administrateurs, une rémunération au titre de son activité d'administrateur (ex-jetons de présence) versée par TF1, qu'il conserve (cf. tableau 2).

OPTIONS D'ACTIONS ET ACTIONS DE PERFORMANCE

Le dirigeant mandataire social Gilles Pélisson étant titulaire d'un contrat de travail avec Bouygues SA, des options donnant droit à la souscription d'actions nouvelles Bouygues peuvent lui être accordées par le Conseil d'Administration de la société Bouygues.

Gilles Pélisson a reçu, au cours de l'exercice 2020, des options donnant droit à la souscription d'actions nouvelles Bouygues, consenties à compter du 8 octobre 2020 par le Conseil d'Administration de la société Bouygues, lors de sa séance du 28 juillet 2020⁽¹⁾.

INDEMNITES DE PRISE, CESSATION OU CHANGEMENT DE FONCTIONS

Une indemnité de départ peut être versée au titre des fonctions salariées exercées au sein du Groupe, exclusion faite de toute période d'activité en tant que mandataire social, conformément au Code du Travail et à la convention collective nationale appliquée par la société concernée.

Aucune indemnité de non-concurrence n'est versée aux mandataires sociaux à l'issue de leur mandat

ASSEMBLEE GENERALE MIXTE DU 17 AVRIL 2020 – SAY ON PAY

L'Assemblée Générale a donné un avis favorable sur les éléments de la rémunération attribuée au titre de l'exercice 2019 à Gilles Pélisson (5^{ème} résolution, adoptée à 76,2 % des voix).

L'Assemblée Générale réunie le 17 avril 2020 a approuvé la politique de rémunération du Président directeur général (principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables à Gilles Pélisson, 7^{ème} résolution, adoptée à 74,23 % des voix).

SYNTHESE DES REMUNERATIONS DU DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL GILLES PELISSON AU TITRE DE L'EXERCICE 2020

Aucune rémunération autre que celles mentionnées dans ce tableau n'a été versée au dirigeant mandataire social par les groupes TF1 et Bouygues.

TABLEAU 1 – RÉCAPITULATIF DES REMUNERATIONS, OPTIONS ET ACTIONS CONSENTIES AU DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

Pélisson Gilles – PDG depuis le 19/02/2016 (en euros)	2020	2019
Rémunérations dues au titre de l'exercice (cf. tableau 2)	2 048 720	2 057 920
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice (cf. tableau 4)	240 744	108 800
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice (cf. tableau 6)	-	-
TOTAL	2 289 464	2 166 720
Évolution	+ 6 %	-

TABLEAU 2 – REMUNERATIONS DU DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

Pélisson Gilles – PDG depuis le 19/02/2016 (en euros)	2020		2019	
	Montants dus bruts avant impôts	Montants versés bruts avant impôts	Montants dus bruts avant impôts	Montants versés bruts avant impôts
Rémunération fixe	920 000	920 000	920 000	920 000
Évolution	-	-	-	-
Rémunération variable	874 000	1 113 200	1 113 200	1 380 000
Évolution	-	-	-	-
% Variable/Fixe ⁽¹⁾	95 %	-	121 %	-
Plafond	100 %	-	150 %	-
Autres rémunérations ⁽²⁾	230 000	-	-	-
Rémunération au titre de l'activité d'administrateur (ex-jetons de présence)	18 500	18 500	18 500	18 500
Avantages en nature	6 220	6 220	6 220	6 220
TOTAL	2 048 720	2 057 920	2 057 920	2 324 720

(1) Rapporté au salaire fixe annuel de 920 000 euros annuel.

(2) Comprend la rémunération exceptionnelle attribuée à Gilles Pélisson, liée à la gestion de la crise COVID-19.

(1) Pour connaître les modalités d'attribution de ces options, se reporter au document d'enregistrement universel de Bouygues.

Pour 2020, la rémunération de Gilles Pélisson s'est élevée à 2 048 720 euros.

La rémunération variable de Gilles Pélisson s'est élevée à 874 000 euros pour 2020. Les critères quantitatifs ont été partiellement atteints et les critères qualitatifs ont tous été atteints. Son versement est suspendu à l'adoption de la cinquième résolution présentée à l'Assemblée Générale Mixte du 15 avril 2021 (Approbation des éléments de la rémunération et des avantages versés ou attribués au titre de l'exercice 2020 à Gilles Pélisson, *ex post*).

La rémunération de Gilles Pélisson résulte de la prise en compte des éléments suivants :

- les performances de l'entreprise : le Conseil a jugé que cette rémunération était fonction du travail effectué et de la qualité des résultats. Il a pris en compte les résultats du Groupe dans un contexte particulier marqué par les effets de la crise du COVID-19. Dans cet environnement complexe, le Groupe a fait preuve d'agilité, parvenant ainsi à réduire le coût des programmes de plus de 15 % par rapport à 2019. Ces économies, qui ont permis d'absorber 100 % de la baisse des revenus publicitaires des Antennes, ont été menées tout en préservant une programmation de qualité, permettant des niveaux d'audience élevés. De plus, le Groupe a continué à faire progresser la rentabilité de son cœur de métier grâce à des revenus complémentaires (MYTF1 et revenus de distribution liés aux accords signés avec les opérateurs de télécommunication, dont un renouvelé avec Orange fin 2020). Le Groupe a également accéléré son développement dans la production, notamment à l'étranger comme en témoigne le développement de Ringside Studio au Royaume-Uni. Enfin, le Groupe a poursuivi la réorganisation de son pôle Digital Unify afin qu'il soit dans les meilleures dispositions pour atteindre ses objectifs en 2021, à travers notamment le lancement de la régie publicitaire Unify Advertising, la refonte des principaux sites du pôle et le développement des synergies.

Le Conseil a également pris en compte, conformément aux principes de rémunération du dirigeant mandataire social, les quatre objectifs qui avaient été fixés au titre du budget de l'exercice 2020.

Enfin, le Conseil a également examiné l'évolution du cours de Bourse de TF1 sur 2020. Dans un secteur média très affecté par l'impact de la crise de COVID-19, le cours de Bourse de TF1 a baissé de - 10,9 %, alors que la baisse du cours de Bourse des principaux pairs européens est davantage marquée pour la plupart d'entre eux, comprise entre - 33,1 % et - 1,1 % ;

- la comparaison sectorielle et intra-Groupe : la rémunération est appréciée en comparaison avec celles des autres dirigeants du secteur, en France et en Europe. Elle est également fixée selon des règles homogènes entre les différents métiers du groupe Bouygues.

RETRAITE ADDITIVE

Régime de retraite collectif à droits aléatoires régi par l'article L. 137-11 du Code de la Sécurité sociale (droits au titre des périodes d'emploi antérieures au 1^{er} janvier 2020).

Gilles PELISSON, affilié au régime avant le 4 juillet 2019, était éligible au régime de retraite additif à prestations définies régi par l'article L. 137-11 du Code de la Sécurité sociale.

Sous réserve d'achever sa carrière au sein du groupe Bouygues, le président-directeur général de TF1 était susceptible de bénéficier d'une rente au titre du présent régime.

Conformément à la loi n° 2019-486 du 22 mai 2019, dite loi Pacte, et à l'ordonnance n° 2019-697 du 3 juillet 2019, le régime de retraite a été fermé à toute nouvelle affiliation à compter du 4 juillet 2019 et les droits des bénéficiaires actuels ont été gelés au 31 décembre 2019.

Il résulte de la fermeture du régime et du gel des droits des bénéficiaires que le président-directeur général de TF1 ne peut plus acquérir de droits supplémentaires au titre de ce régime de retraite à compter du 1^{er} janvier 2020.

En application de l'article 5 de l'ordonnance n° 2019-697 du 3 juillet 2019, la société Bouygues entend transférer les droits aléatoires au titre du présent régime, régi par l'article L. 137-11 du Code de la Sécurité sociale, vers un contrat à droits acquis relevant de l'article L. 137-11-2 du Code de la Sécurité sociale et dont les caractéristiques sont identiques au régime de retraite à droits acquis décrit ci-après. Ainsi, les droits à retraite acquis au titre du présent régime ne seront, en raison de ce transfert, plus subordonnés à une condition de présence au sein de l'entreprise au moment du départ à la retraite.

En tout état de cause, aucun droit ne pourra être transféré au bénéficiaire au-delà du plafond de 30 % de sa rémunération annuelle moyenne soumise à cotisations sociales au cours des trois dernières années dans le régime régi par l'article L. 137-11 du Code de la Sécurité sociale.

Régime de retraite à droits acquis régi par l'article L. 137-11-2 du Code de la Sécurité sociale (droits au titre des périodes d'emploi postérieures au 1^{er} janvier 2020).

Compte tenu de la fermeture du régime et du gel des droits aléatoires des régimes de retraite à prestations définies relevant de l'article L. 137-11 du Code de la Sécurité sociale, le conseil d'administration du 13 novembre 2019 et du 19 février 2020 a, sur proposition du comité de sélection et des rémunérations, décidé de mettre en place un nouveau régime de retraite à droits acquis, conforme aux dispositions légales en vigueur (article L. 137-11-2 du Code de la Sécurité sociale). Celui-ci permet aux membres du comité de direction générale n'ayant pas atteint le plafond retenu par le conseil d'administration de constituer des droits à retraite pour les périodes d'emploi postérieures au 1^{er} janvier 2020 qui permettent d'acquérir le même niveau de droits à rente (0,92 % par an) que le régime antérieurement en vigueur au sein de Bouygues et dans le respect des conditions de performance décrites ci-après.

Conformément à la nouvelle réglementation, les droits à retraite seront acquis annuellement et ne seront plus subordonnés à une condition de présence au sein de l'entreprise au moment du départ à la retraite.

Gilles PELISSON était éligible à ce nouveau régime de retraite.

Les caractéristiques du régime sont les suivantes :

1. Conditions d'entrée dans le régime et autres conditions pour pouvoir en bénéficier :
 - être membre du comité de direction générale de Bouygues,
 - avoir au moins trois années d'ancienneté au sein de l'une des sociétés du groupe Bouygues ;
2. Rémunération de référence égale à la somme de la rémunération fixe annuelle brute et de la rémunération variable annuelle brute ;
3. Rythme d'acquisition des droits : rythme annuel ;
4. Plafond annuel d'acquisition des droits à pension : 0,92 % de la rémunération de référence ;

5. Plafond général : huit fois le plafond annuel de la Sécurité sociale (329 088 euros en 2020) ;
6. Plafond global des droits acquis tous régimes régis par l'article L. 137-11-2 du Code de la sécurité sociale : 30 points ;
7. Financement externalisé auprès d'une compagnie d'assurances à laquelle est versée chaque année une prime ;
8. Conditions de performance :

Les conditions de performance pour 2020 étaient les suivantes :

- Exercice 2020 : Objectif = que la moyenne des résultats nets consolidés part du Groupe de l'exercice 2020 et des deux exercices 2019 et 2018 (« Moyenne RNC ») ne soit pas de plus de 10 % inférieure à la moyenne des résultats nets consolidés prévus par le plan 2020 et les plans des deux exercices 2019 et 2018 ;
- Cet objectif fixé se décompose à 50 % sur des objectifs TF1 et à 50 % sur des objectifs Groupe.

Modalités de détermination de l'acquisition de droits à pension en fonction des performances et par objectif :

- Si la Moyenne RNC est égale à l'Objectif ou est supérieure à l'Objectif :
- Droits à pension annuels = 0,46 % du salaire de référence ;

- Si la Moyenne RNC est de plus de 10 % inférieure à l'Objectif : droits à pension annuels = 0.

Entre cette limite inférieure et cette limite supérieure, les droits à pension attribués par objectif varient linéairement de 0 à 0,46 % de la rémunération de référence.

Pour 2020, les critères ont été partiellement atteints permettant de porter les droits à 0,46 % du salaire de référence.

Le montant des rentes versées au titre des régimes de retraite relevant des articles L. 137-11 (régime à droits aléatoires) et L. 137-11-2 (régime à droits acquis) du Code de la Sécurité sociale en vigueur au sein de la société est limité à huit fois le plafond annuel de la Sécurité sociale (329 088 euros en 2020).

RATIOS D'EQUITE

La communication sur les ratios d'équité a été réalisée conformément aux 6° et 7° de l'article L. 22-10-9 du code de commerce.

Conformément aux recommandations du rapport 2020 sur le Gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants publié par l'AMF le 24 novembre 2020, les ratios d'équité ci-après sont communiqués sur la base d'un périmètre élargi de la société, comprenant en plus de TF1 SA, le périmètre historique du groupe, hors Unify et Newen.

A) RATIO D'EQUITE ENTRE LA REMUNERATION DU DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL ET LA REMUNERATION MOYENNE ET MEDIANE DES SALAIRES DU PERIMETRE HISTORIQUE DE TF1

	2016	2017	2018	2019	2020
Dirigeant mandataire social	Gilles Pélisson	Gilles Pélisson	Gilles Pélisson	Gilles Pélisson	Gilles Pélisson
Ratio avec la rémunération moyenne versée aux salariés	13	20	32	32	28
Ratio avec la rémunération médiane versée aux salariés	16	24	39	40	35

B) TABLEAU DE COMPARAISON DE LA REMUNERATION DU DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL AU REGARD DE LA PERFORMANCE DE LA SOCIÉTÉ ET DE LA REMUNERATION MOYENNE DES SALAIRES DU PERIMETRE HISTORIQUE DE TF1

	Variation 2016/2015	Variation 2017/2016	Variation 2018/2017	Variation 2019/2018	Variation 2020/2019
Rémunération annuelle versée au dirigeant mandataire social	- 54,4 %	+ 45,5 %	+ 72,6 %	+ 2,6 %	- 14,7 %
Performance de la société : Résultat opérationnel courant	- 18,1 %	+ 43,2 %	+ 5,4 %	+ 28,3 %	- 25,5 %
Performance de la société : Résultat net part du Groupe	- 58,2 %	+ 226,4 %	- 6,2 %	+ 21,0 %	- 64,3 %
Rémunération moyenne versée aux salariés	+ 1,7 %	- 0,3 %	+ 6,9 %	+ 2,2 %	- 2,2 %
Ratio d'équité sur rémunération moyenne versée	13 (- 55,2 %)	19 (+ 45,9 %)	30 (+ 61,5 %)	30 (+ 0,4 %)	28 (- 12,7 %)

OBSERVATIONS

- Exercice 2016/2015 : prise de fonction de Gilles Péliçon le 19 février 2016 en qualité de Président directeur général – rémunération fixe de Gilles Péliçon annualisée ; aucune rémunération variable versée au dirigeant mandataire social au cours de l'exercice 2016.
- Exercice 2017/2016 : année pleine d'exercice du mandat de Président directeur général de Gilles Péliçon – Gilles Péliçon a souhaité, en 2016, renoncer à 50 % de sa part variable, qui telle que calculée selon les critères prévus, aurait été de 1 062 232 euros.
- Exercice 2018/2017 : année pleine d'exercice du mandat de Président directeur général de Gilles Péliçon.
- Exercice 2019/2018 : année pleine d'exercice du mandat de Président directeur général de Gilles Péliçon.
- Exercice 2020/2019 : année pleine d'exercice du mandat de Président directeur général de Gilles Péliçon.
- Les comptes du Groupe des années 2015, 2016 et 2017 intègrent des éléments non courants (charges de restructuration, amortissement de droits audiovisuels réévalués dans le cadre de l'acquisition de Newen) pouvant expliquer les variations significatives sur ces années-là pour le résultat net part du Groupe.

RÉMUNÉRATIONS DES MANDATAIRES SOCIAUX NON DIRIGEANTS ⁽¹⁾

L'enveloppe annuelle des rémunérations des mandataires sociaux a été fixée lors de l'Assemblée Générale du 23 avril 2003 à hauteur de 350 000 euros ; la répartition étant laissée à l'initiative du Conseil d'Administration.

Les montants ont été alloués de la façon suivante :

- à chaque administrateur : le montant théorique annuel est de 18 500 euros ;
- aux membres des Comités :
 - Comité d'Audit : 3 000 euros par membre, par trimestre,
 - Comité de sélection et des rémunérations : 1 350 euros par membre, par trimestre,
 - Comité de l'Éthique et de la RSE : 1 350 euros par membre, par trimestre.

En 2020, l'intégralité de l'enveloppe de rémunération des mandataires sociaux de 350 000 euros n'a pas été utilisée.

Les rémunérations des mandataires sociaux, brutes et avant impôts, qui s'élèvent à 273 600 euros, y compris celles de Gilles Péliçon, ont été versées à l'ensemble des administrateurs comme indiqué dans les tableaux de versement figurant ci-après.

TABLEAU 3 – RÉMUNÉRATIONS DES MANDATAIRES SOCIAUX NON DIRIGEANTS AU TITRE DE LEUR ACTIVITÉ D'ADMINISTRATEURS (EX-JETONS DE PRÉSENCE) (EN EUROS)

Mandataires sociaux non dirigeants Type de rémunération		Montants bruts avant impôts dus au titre de l'exercice 2020	Montants bruts avant impôts dus au titre de l'exercice 2019
Marie Allavena	Rémunération activité administrateur	23 900	14 438
Charlotte Bouygues ⁽¹⁾	Rémunération activité administrateur	8 787	n.a.
Martin Bouygues ⁽²⁾	Rémunération activité administrateur	9 713	23 900
Olivier Bouygues	Rémunération activité administrateur	18 500	13 644
Fanny Chabirand (représentant du personnel) ⁽⁴⁾⁽⁵⁾	Rémunération activité administrateur	7 383	22 281
Laurence Danon Arnaud	Rémunération activité administrateur	30 500	30 500
Pascaline de Dreuzy	Rémunération activité administrateur	35 900	31 310
Catherine Dussart	Rémunération activité administrateur	29 300	28 490
Pascal Grangé ⁽³⁾	Rémunération activité administrateur	24 979	n.a.
Sophie Leveaux Talamoni ⁽⁴⁾⁽⁵⁾ (représentant du personnel)	Rémunération activité administrateur	19 570	22 281
Philippe Marien	Rémunération activité administrateur	5 521	34 281
Olivier Roussat	Rémunération activité administrateur	23 900	20 662
Sabrina Zerbib ⁽⁴⁾⁽⁵⁾ (représentant du personnel)	Rémunération activité administrateur	17 147	n.a.
TOTAL		255 100	251 250

(1) Représentante permanente de SCDM depuis le 28 mai 2020.

(2) Administrateur en nom propre jusqu'au 13 février 2020, puis représentant permanent de SCDM jusqu'au 28 mai 2020.

(3) Pascal Grangé désigné représentant permanent de la société Bouygues, en remplacement de Philippe Marien, le 13 février 2020.

(4) Les rémunérations des mandataires sociaux non dirigeants représentants du personnel ont été directement versées aux syndicats CFTC (36 717 euros) et FO (7 383 euros).

(5) L'Assemblée Générale du 17 avril 2020 a constaté les résultats des élections des administratrices représentantes du personnel du 31 mars 2020. Sophie Leveaux Talamoni a été élue. Sabrina Zerbib a été élue en remplacement de Fanny Chabirand.

Aucune autre rémunération n'a été versée aux mandataires sociaux non dirigeants au titre de leur mandat social.

Les seules rémunérations versées par TF1 à Martin Bouygues, Charlotte Bouygues, Olivier Bouygues, Olivier Roussat, Pascal Grangé et Philippe Marien sont les rémunérations des mandataires sociaux au titre de leur activité d'administrateurs (ex-jetons de présence) (cf. tableau 3).

Les Administratrices salariées, Fanny Chabirand, Sabrina Zerbib et Sophie Leveaux Talamoni, n'ont perçu aucune rémunération exceptionnelle au titre de leur mandat social dans le groupe TF1.

(1) Ex-jetons de présence.

La rémunération du dirigeant mandataire social (ex-jeton de présence) perçue par le mandataire social dirigeant est la suivante :

REMUNERATION DU DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL AU TITRE DE SON ACTIVITE D'ADMINISTRATEUR (EX-JETONS DE PRESENCE) (EN EUROS)

	Montants bruts avant impôts dus au titre de l'exercice 2020	Montants bruts avant impôts dus au titre de l'exercice 2019
Gilles Pélisson	18 500	18 500
TOTAL	18 500	18 500

3.4.2 INFORMATIONS RELATIVES AUX OPTIONS ET ACTIONS DE PERFORMANCE

Présentation requise par les articles L. 22-10-57 et L. 22-10-60 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 ou par l'AMF dans ses publications relatives à l'information à donner dans les documents de référence sur la rémunération des mandataires sociaux.

Au cours de l'exercice 2020, le Conseil d'Administration n'a pas attribué d'options de souscription d'actions.

PRINCIPES ET REGLES RETENUS POUR L'ATTRIBUTION DES OPTIONS ET DES ACTIONS DE PERFORMANCE (ACTIONS GRATUITES) TF1

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

Autorisation en cours de validité : l'Assemblée Générale Mixte du 18 avril 2019, dans sa 26^{ème} résolution, a renouvelé pour une durée de trente-huit mois l'autorisation au Conseil d'Administration de consentir, en une ou plusieurs fois, des options donnant droit à la souscription d'actions nouvelles ou à l'achat d'actions existantes de la société au profit du personnel et des dirigeants de TF1 et de ceux des sociétés qui lui sont liés.

L'Assemblée Générale Mixte du 18 avril 2019, dans sa 27^{ème} résolution, a autorisé pour une durée de trente-huit mois le Conseil d'Administration à procéder, en une ou plusieurs fois, à des attributions gratuites, à son choix, soit d'actions existantes de la société provenant d'achats effectués par elle, soit d'actions à émettre de la société, au profit du personnel et des dirigeants de TF1 et de ceux des sociétés qui lui sont liés.

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 26^{ème} et 27^{ème} résolutions sur les options et attributions d'actions de performance 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 de performance qui leur sont applicables.

Par ailleurs, la 26^{ème} 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. 22-10-61 et L. 22-10-62 du code de commerce.

Le Conseil d'Administration consent des options donnant droit à la souscription d'actions nouvelles TF1, sous conditions de performance. Par ailleurs, le Conseil d'Administration a décidé de ne consentir aucune option d'actions TF1 ni d'action de performance TF1 au dirigeant mandataire social.

RÈGLES GÉNÉRALES APPLICABLES AUX ATTRIBUTIONS D'OPTIONS OU ACTIONS DE PERFORMANCE

Le Conseil d'Administration a pris en compte les recommandations du Code AFEP/MEDEF ainsi que celles de l'AMF.

Il est rappelé que :

- les options ou actions de performance sont attribuées pour attirer les dirigeants et collaborateurs, 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 des plans d'options et d'actions de performance, salariés de la société ou des sociétés du Groupe, faisant partie des trois instances de *management*. Les bénéficiaires sont choisis et les attributions individuelles sont arrêtées en fonction des niveaux de responsabilités et des performances, une attention particulière étant apportée aux cadres à potentiel ;
- aucune attribution d'option et d'action gratuite n'est faite à Gilles Pélisson, dirigeant mandataire social ;
- aucune décote n'est appliquée dans le cas d'attribution d'options ;

- les attributions d'options et d'actions de performance sont assorties de conditions de performance ;
- les *managers* bénéficiant de ces plans sont sensibilisés aux opérations d'initiés. Plusieurs règles internes ont été édictées et diffusées pour prévenir les délits ou manquement d'initiés : établissement d'une liste de personnes ayant accès aux informations privilégiées, rappel des devoirs d'abstention, information sur les dispositions du droit boursier. Un programme de conformité spécifique a été adopté et diffusé en 2015 ;
- une obligation d'abstention est prévue dans tous les plans d'options d'actions TF1 et d'actions de performance TF1 pour les collaborateurs figurant sur la liste des initiés de TF1 : les options attribuées ne pourront pas être exercées et les actions souscrites provenant des levées ou des attributions ne pourront pas être cédées pendant la période précédant la publication des comptes. Cette période est de trente jours calendaires précédant le jour de la publication des comptes semestriels ou annuels du groupe TF1 jusqu'au jour de la publication inclus. Cette période est de quinze jours calendaires précédant le jour de la publication des comptes trimestriels du groupe TF1 jusqu'au jour de la publication inclus. Cette obligation d'abstention doit être également respectée pendant la période au cours de laquelle ces personnes ont connaissance d'une « information privilégiée », et le jour où cette information est rendue publique ;
- 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.

Il est à noter qu'au cours de l'exercice 2020, le Conseil d'Administration n'a pas attribué d'options de souscription d'actions.

RÈGLES SPECIFIQUES APPLICABLES AUX MANDATAIRES SOCIAUX

Aucune attribution d'option ou d'action de performance n'est octroyée à Gilles Pélisson, dirigeant mandataire social.

CHOIX DES ATTRIBUTIONS D'OPTIONS D' ACTIONS ET D' ACTIONS DE PERFORMANCE

Sur proposition du Comité de sélection et des rémunérations, le Conseil peut retenir deux dispositifs d'intéressement à moyen/long terme aux résultats, au bénéfice des cadres dirigeants du Groupe.

Ces dispositifs visent à :

- maintenir mobilisés les cadres dirigeants dans une perspective de croissance du chiffre d'affaires et de la rentabilité (actions de performance) ;
- soutenir la cohésion en créant des objectifs collectifs et associer chacun à la nécessité de poursuivre la transformation de l'entreprise sur la durée ;
- fidéliser les principaux *managers* sur une longue période (options de souscription).

APPLICATION DES CONDITIONS DE PERFORMANCE DES PLANS PRÉCÉDENTS

2017 : pour le plan 2017 et le plan d'actions de performance attribué en 2017, les conditions de performance ont été atteintes. Le calcul s'est effectué pour moitié, à partir de la moyenne arithmétique des performances des exercices 2017/2018 à périmètre constant, comparée aux budgets fixés pour les exercices considérés, et pour moitié, à partir de la moyenne arithmétique des performances des exercices 2018/2019 à périmètre constant, comparée aux budgets fixés pour les exercices considérés des performances des exercices 2017, 2018, 2019 à périmètre constant, comparée aux budgets fixés en 2016, 2017, 2018 pour les exercices respectifs de 2017, 2018, 2019.

2018 : pour le plan 2018 et le plan d'actions de performance attribué en 2018, les conditions de performance ont été atteintes à 61,6 % pour le plan d'actions de performance et 73,1 % pour le plan d'options. Le calcul s'est effectué pour moitié, à partir de la moyenne arithmétique des performances des exercices 2018/2019 à périmètre constant, comparée aux budgets fixés pour les exercices considérés, et pour moitié, à partir de la moyenne arithmétique des performances des exercices 2019/2020 à périmètre constant, comparée aux budgets fixés pour les exercices considérés.

2019 : pour le plan 2019 attribué en 2019, les conditions de performance ont été atteintes à 71,9 %. Le calcul s'est effectué pour moitié, à partir des performances de l'exercice 2019 à périmètre constant, comparées au budget fixé pour l'exercice considéré, et pour moitié, à partir des performances de l'exercice 2020 à périmètre constant, comparées au budget fixé pour l'exercice considéré.

Le Comité de sélection et des rémunérations examinera les critères de performances conditionnant l'exercice des options et l'acquisition définitive des actions de performance.

INFORMATIONS GÉNÉRALES ET CARACTÉRISTIQUES DES OPTIONS DE SOUSCRIPTION

- Modalités d'exercice et périodes d'exercice : cf. tableau 8.

OPTIONS DE SOUSCRIPTION ATTRIBUÉES OU LEVÉES EN 2020

OPTIONS DE SOUSCRIPTION ATTRIBUÉES/LEVÉES DURANT L'EXERCICE PAR LES BÉNÉFICIAIRES

En 2020, aucune option n'a été attribuée et aucune option n'a été levée.

Au 31 décembre 2020, aucune option de souscription TF1 n'était potentiellement exerçable.

Options de souscription attribuées/levées durant l'exercice au/par le dirigeant mandataire social par l'émetteur et par toute société du Groupe

Gilles Pélisson n'a pas bénéficié d'options d'achat ou de souscription TF1 en 2020.

Dans le cadre de ses fonctions chez Bouygues, Gilles Pélisson a reçu, au cours de l'exercice 2020, des options donnant droit à la souscription d'actions nouvelles Bouygues, consenties à compter du 8 octobre 2020 par le Conseil d'Administration de la société Bouygues, lors de sa séance du 28 juillet 2020.

TABLEAU 4 – OPTIONS CONSENTIES AU DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL EN 2020

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 d'options attribuées durant l'exercice	Prix d'exercice	Période d'exercice
Gilles Pélisson	Plan 2020 Date du Conseil : 28/07/2020 Date d'attribution : 08/10/2020	Souscription	3,0093 €	80 000	30,53 €	Du 08/10/2020 au 08/10/2030
TOTAL			240 744 €	80 000		

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 08/10/2020 ; aucune décote n'a été appliquée.

TABLEAU 5 – LEVÉES D'OPTIONS DE SOUSCRIPTION EFFECTUEES PAR LE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL DE LA SOCIÉTÉ TF1 EN 2020

Gilles Pélisson, dirigeant mandataire social, n'a pas levé d'options de souscription en 2020.

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

Aucune option de souscription n'a été octroyée en 2020 aux administrateurs salariés. Aucun administrateur salarié n'a levé d'option de souscription en 2020.

ACTIONS DE PERFORMANCE

Aucun plan d'actions de performance n'a été attribué en 2020.

TABLEAU 6 – ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES AU DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

Aucune action de performance n'a été attribuée au dirigeant mandataire social Gilles Pélisson par la société en 2020.

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 au dirigeant mandataire social Gilles Pélisson.

HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS D'OPTIONS DE SOUSCRIPTION ET AUTRES INFORMATIONS

TABLEAU 8 – HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS D'OPTIONS DE SOUSCRIPTION

	Plan n° 14	Plan n° 15	Plan 2017	Plan 2018	Plan 2019
Date de l'Assemblée Générale	17/04/2014	17/04/2014	13/04/2017	19/04/2018	18/04/2019
Date du Conseil d'Administration	29/04/2015	26/04/2016	27/04/2017	25/04/2018	14/02/2019
Date d'attribution	12/06/2015	08/06/2016	12/06/2017	08/06/2018	12/06/2019
Nature du plan	Souscription	Souscription	Souscription	Souscription	Souscription
Nombre total d'options de souscription consenties sous conditions de performances	1 308 800	642 000	710 400	700 900	1 810 500
<i>dont les mandataires sociaux</i>	<i>16 000</i>	<i>13 000</i>	<i>13 000</i>	<i>13 000</i>	<i>13 000</i>
<i>dont aux 10 premiers attributaires salariés</i>	<i>368 000</i>	<i>114 000</i>	<i>118 000</i>	<i>103 000</i>	<i>460 000</i>
Point de départ d'exercice des options	12/06/2018	08/06/2019	12/06/2020	08/06/2021	12/06/2021
Date d'expiration	12/06/2022	08/06/2023	12/06/2024	08/06/2025	12/06/2029
Prix de souscription	15,46 €	10,99 €	11,45 €	9,83 €	8,87 €
Modalités d'exercice	Levée et cessibilité à partir du 3 ^{ème} anniversaire	Levée à partir du 3 ^{ème} anniversaire et cessibilité à partir du 4 ^{ème} anniversaire	Levée à partir du 3 ^{ème} anniversaire et cessibilité à partir du 4 ^{ème} anniversaire	Levée à partir du 3 ^{ème} anniversaire et cessibilité à partir du 4 ^{ème} anniversaire	Levée et cessibilité à partir du 2 ^{ème} anniversaire
Nombre d'actions souscrites au 31/12/20	-	-	-	-	-
Nombre cumulé d'options de souscription ou d'achat d'actions annulées, non attribuées ou devenues caduques	248 700	118 900	110 200	74 300	121 500
Options de souscription ou d'achat d'actions restantes en fin d'exercice	1 060 100	523 100	600 200	626 600	1 689 000

L'évolution du nombre d'options en cours de validité est présentée en note 7-4-5-2 des notes annexes aux états financiers consolidés de TF1 au 31 décembre 2020. La charge relative aux plans de souscription d'actions octroyés par TF1 est présentée en note 7-4-5-3 des mêmes notes annexes. La valorisation au moment de leur attribution, calculée à partir du modèle Black-Scholes est de : 2,75 euros (plan n° 14),

2,15 euros (plan n° 15), 1,85 euro (plan 2017), 0,89 euro (plan 2018) et 0,97 euro (plan 2019).

Le plan antérieur dernièrement échoué est le plan d'options n° 13 en date du 12 juin 2019.

OPTIONS DE SOUSCRIPTION CONSENTIES AUX DIX SALAIRES (NON MANDATAIRES SOCIAUX) DE L'ÉMETTEUR OU DE TOUTE SOCIÉTÉ COMPRISE DANS LE PÉRIMÈTRE D'ATTRIBUTION DES OPTIONS, AYANT REÇU LE PLUS GRAND NOMBRE D'OPTIONS EN COURS DE L'EXERCICE 2020

Néant.

OPTIONS DE SOUSCRIPTION LEVÉES AU COURS DE L'EXERCICE 2020 PAR LES DIX SALAIRES (NON MANDATAIRES SOCIAUX) DE LA SOCIÉTÉ TF1 AYANT EXERCÉ LE PLUS GRAND NOMBRE D'OPTIONS

Néant.

HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS DES ACTIONS DE PERFORMANCE ET AUTRES INFORMATIONS

TABLEAU 9 – HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS DES ACTIONS DE PERFORMANCE

	Actions de performance 2016	Actions de performance 2017	Actions de performance 2018
Date d'Assemblée	14 avril 2016	14 avril 2016	14 avril 2016
Date du Conseil d'Administration	26 avril 2016	27 avril 2017	25 avril 2018
Date d'attribution	8 juin 2016	12 juin 2017	8 juin 2018
Nature des actions	Actions à émettre	Actions à émettre	Actions à émettre
Nombre maximum d'actions attribuées sous conditions de performance	170 000	172 000	172 300
<i>dont aux mandataires sociaux</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>dont aux 10 premiers attributaires salariés</i>	<i>79 600</i>	<i>80 500</i>	<i>86 500</i>
Période d'acquisition	Du 8 juin 2016 au 7 juin 2019	Du 12 juin 2017 au 11 juin 2020	Du 8 juin 2018 au 7 juin 2021
Période de conservation	Du 8 juin 2019 au 7 juin 2020	Du 12 juin 2020 au 11 juin 2021	Du 8 juin 2021 au 7 juin 2022
Date de cession	À partir du 8 juin 2020	À partir du 12 juin 2021	À partir du 8 juin 2022
Critère de présence	Oui	Oui	Oui
Critères de performance	Oui	Oui	Oui
Nombre d'actions acquises au 31/12/2020	160 100	100 100	-
Nombre d'actions attribuées, annulées ou caduques	-	16 500	18 500
Nombre d'actions en cours d'acquisition	-	55 400	150 400

La valorisation au moment de leur attribution, calculée à partir du modèle Black-Scholes est de : 11,40 euros (plan de l'année 2016), 11,72 euros (plan de l'année 2017) et 9,38 euros (plan de l'année 2018).

Aucune action de performance n'avait été attribuée en 2019.

ACTIONS DE PERFORMANCE CONSENTIES, AU COURS DE L'EXERCICE 2020, PAR L'EMETTEUR ET TOUTE SOCIÉTÉ COMPRISE DANS LE PÉRIMÈTRE D'ATTRIBUTION DES ACTIONS DE PERFORMANCE, AUX DIX SALARIÉS DE L'EMETTEUR ET DE TOUTE SOCIÉTÉ COMPRISE DANS CE PÉRIMÈTRE, DONT LE NOMBRE D'ACTIONS DE PERFORMANCE AINSI CONSENTIES EST LE PLUS ÉLEVÉ

Bénéficiaires	Nombre d'actions de performance attribuées en 2020	Date d'acquisition définitive
NÉANT	NÉANT	NÉANT

ACTIONS DE PERFORMANCE ACQUISES AU COURS DE L'EXERCICE 2020 PAR LES DIX SALARIÉS (NON MANDATAIRES SOCIAUX) DE LA SOCIÉTÉ TF1 DONT LE NOMBRE D'ACTIONS DE PERFORMANCE EST LE PLUS ÉLEVÉ

Salariés	Nombre total d'actions de performance acquises	Date d'acquisition	Plan n°
NÉANT	NÉANT	NÉANT	NÉANT

3.4.3 AUTRES INFORMATIONS RELATIVES A LA RÉMUNÉRATION DU DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

TABEAU 10 – RÉMUNÉRATIONS VARIABLES PLURIANNUELLES DU DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

Aucune rémunération variable annuelle différée ou pluriannuelle n'est attribuée au dirigeant mandataire social.

TABEAU 11 – AUTRES INFORMATIONS A LA REMUNÉRATION DU DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

	Contrat de Travail		Régime de retraite supplémentaire ⁽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
Gilles Péliссon	X ⁽¹⁾		X ⁽³⁾			X ⁽⁴⁾		X

(1) Gilles Péliссon a un contrat de travail avec Bouygues SA et non avec TF1 SA.

(2) Cf. § « Retraite additive ».

(3) Cf. § « Retraite additive ».

(4) Indemnités de séparation : Une indemnité de départ peut être versée au titre des fonctions salariées exercées au sein du Groupe, exclusion faite de toute période d'activité en tant que mandataire social, conformément au Code du Travail et à la convention collective nationale appliquée par la société concernée. Le cas échéant, de telles indemnités de départ seraient refacturées à TF1 au prorata des années passées en tant que salarié ou mandataire social au sein du groupe TF1.

3.5 PRINCIPES DE RÉMUNÉRATION DES MANDATAIRES SOCIAUX AU TITRE DE 2021

Rapport sur les rémunérations selon article L. 22-10-8 du code de commerce.

3.5.1 ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION ATTRIBUABLES AU PRÉSIDENT DIRECTEUR GÉNÉRAL AU TITRE DE 2021

Le Conseil d'Administration a arrêté et approuvé ce rapport lors de sa séance du mercredi 10 février 2021, sur recommandation du Comité de sélection et des rémunérations.

Cette politique de rémunération est soumise à l'approbation de l'Assemblée Générale des actionnaires du 15 avril 2021 dans le cadre de la septième résolution.

PRINCIPES GÉNÉRAUX

Le Conseil d'Administration a arrêté comme suit pour l'exercice 2021 les neuf principes généraux sur le fondement desquels seraient déterminés les rémunérations et avantages du Président directeur général de TF1.

1. Respect des recommandations du Code AFEP/MEDEF.
2. Aucune indemnité de cessation de fonctions ou indemnité de non-concurrence en cas de départ.
3. Niveau des rémunérations prenant en compte l'existence d'une retraite additive plafonnée et le fait qu'aucune indemnité de cessation de fonctions ou de non concurrence n'a été consentie.
4. Prise en compte du niveau et de la difficulté des responsabilités du dirigeant mandataire social. Prise en compte de son expérience dans la fonction et de son ancienneté dans le Groupe.
5. Prise en compte des pratiques relevées dans les groupes ou entreprises exerçant des activités comparables.
6. Une structure des rémunérations incitative se décomposant comme suit :
 - une rémunération fixe,
 - une rémunération variable annuelle,
 - une rémunération au titre d'administrateur,
 - des avantages en nature limités,
 - une retraite additive.
7. Pas de rémunération variable annuelle différée.
8. Faculté laissée au Conseil d'Administration de décider le versement d'une rémunération exceptionnelle, conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-8 du Code de commerce. Cette dérogation est temporaire et doit être conforme à l'intérêt social de la société. Les circonstances exceptionnelles peuvent résulter notamment d'une évolution imprévue du contexte concurrentiel, d'une modification sensible du périmètre du groupe ou d'un événement majeur affectant les marchés, l'économie et/ou le secteur d'activité du groupe.
9. Aucune rémunération supplémentaire versée au dirigeant mandataire social par une filiale du Groupe en dehors d'une rémunération au titre d'administrateur.

Conscient que la source de ses succès et progrès dépend de la compétence et de l'état d'esprit des femmes et des hommes qui le composent, le Groupe veille à mettre en oeuvre dans toutes les entités une politique de rémunération qui vise à récompenser la réalisation ou le dépassement des objectifs individuels et collectifs.

La détermination, la révision et la mise en oeuvre de la politique de rémunération ont pour objectif d'associer les salariés aux résultats de l'entreprise.

CRITÈRES RETENUS EN 2021 PAR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION POUR DÉTERMINER, RÉPARTIR ET ATTRIBUER LES ÉLÉMENTS FIXES, VARIABLES ET DE RETRAITE ADDITIVE COMPOSANT LA RÉMUNÉRATION TOTALE ET LES AVANTAGES DE TOUTE NATURE DU DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

RÉMUNÉRATION FIXE

920 000 €.

RÉMUNÉRATION VARIABLE ANNUELLE

Le Conseil d'Administration et le Comité de sélection et des rémunérations veillent à ce que la rémunération variable du Président directeur général soit cohérente avec les objectifs de performance de la Société en vue de se conformer à l'intérêt social et à sa stratégie commerciale à moyen et long terme.

Celle-ci ne peut dépasser 170 % de la rémunération fixe soit un plafond de 1 564 000 euros.

La rémunération variable annuelle serait déterminée par application de six critères (se référant pour cinq d'entre eux à un plan d'affaires à trois ans) ouvrant la possibilité de recevoir six primes P1, P2, P3, P4, P5 et P6.

P1 *Cash-flow* libre⁽¹⁾ de TF1 réalisé au cours de l'exercice/Objectif = *Cash-flow* libre du plan 2021 ;

P2 Excédent/Endettement financier net du groupe TF1 réalisé au cours de l'exercice/Objectif = Excédent/Endettement financier net du plan 2021 ;

P3 Taux de marge opérationnelle courante (TMOC) du groupe TF1 atteint au cours de l'exercice/Objectif = TMOC du plan 2021 ;

P4 Résultat net part du groupe consolidé (RNC)⁽²⁾ de TF1 réalisé au cours de l'exercice/Objectif = RNC du plan 2021 ;

P5 Taux de marge opérationnelle courante (TMOC) du pôle Unify atteint au cours de l'exercice/Objectif = TMOC du plan 2021 ;

P6 Trois critères extra-financiers :

(1) *Cash-flow* libre avant variation du BFR d'exploitation et du BFR lié aux immobilisations d'exploitation. Cet indicateur sera retraité des éléments exceptionnels.

(2) Cet indicateur sera retraité des éléments exceptionnels.

- conformité (implication dans le développement des programmes de *compliance* et la mise en place du rapport AFA) avec une pondération de 10 %,
- responsabilité sociale et environnementale (comprenant un critère santé-sécurité, un critère mixité et un critère environnemental en ligne avec l'objectif de réduction des émissions de CO₂) avec une pondération de 15 %,
- performance managériale (organisation du travail, participation aux projets transverses du groupe, relations sociales) avec une pondération de 15 %.

Méthode de détermination de la rémunération variable annuelle 2021

La méthode de détermination de la rémunération variable du dirigeant mandataire social repose sur les six critères distincts P1, P2, P3, P4, P5 et P6 tels que définis ci-avant.

La détermination de la rémunération variable pour 2021 repose sur le résultat calculé en fonction de trois "bornes" préalablement définies, pour chacun des critères.

(RF = Rémunération Fixe)

P1, P2, P3, P4 ET P5

Le versement de chacune des primes P1, P2, P3, P4 et P5 est fonction de la performance obtenue au cours de l'exercice. Il est exprimé en % de la rémunération fixe (% de RF).

Pour chaque critère, il a été déterminé trois bornes :

- Une borne "basse" qui détermine le seuil de déclenchement de la prime ;
- Une borne "intermédiaire", correspondant aux perspectives de résultats attendus en 2021 ;
- Une borne "haute" qui matérialise une surperformance par rapport aux ambitions financières de la borne intermédiaire.

Chaque prime P1, P2, P3, P4 et P5 est calculée de la façon suivante :

1. Si la borne basse est atteinte :

P1 = 10 à 20 % de RF

P2 = 10 à 20 % de RF

P3 = 15 à 30 % de RF

P4 = 10 à 20 % de RF

P5 = 7,5 à 15 % de RF

2. Si la borne intermédiaire est atteinte :

P1 = 20 % de RF

P2 = 20 % de RF

P3 = 30 % de RF

P4 = 20 % de RF

P5 = 15 % de RF

3. si la borne haute est atteinte :

P1 = 20 à 30 % de RF

P2 = 20 à 25 % de RF

P3 = 30 à 35 % de RF

P4 = 20 à 25 % de RF

P5 = 15 % de RF

Entre ces bornes, le poids de chaque prime varie linéairement.

P6

Le Conseil d'Administration évalue le niveau d'atteinte de l'indicateur P6 sans pouvoir dépasser le plafond de 40 % de RF.

AUTRES REMUNERATIONS

Les autres rémunérations versées par une filiale du Groupe seraient conservées par le dirigeant mandataire social.

AVANTAGES EN NATURE

Une voiture de fonction serait allouée au dirigeant mandataire social, ainsi qu'un forfait d'heures auprès d'un conseiller fiscal.

OPTIONS D' ACTIONS ET ACTIONS DE PERFORMANCE ET REMUNERATION LONG TERME

Le dirigeant mandataire social Gilles Pélisson étant titulaire d'un contrat de travail avec Bouygues SA, des options donnant droit à la souscription d'actions nouvelles Bouygues et des actions de performance peuvent lui être accordées par le Conseil d'Administration de la société Bouygues, ainsi qu'une rémunération long terme ⁽¹⁾.

RÉGIME DE RETRAITE ADDITIVE

Régime de retraite collectif à droits aléatoires régi par l'article L. 137-11 du Code de la Sécurité sociale (droits au titre des périodes d'emploi antérieures au 1^{er} janvier 2020).

Gilles PELISSON, affilié au régime avant le 4 juillet 2019, était éligible au régime de retraite additif à prestations définies régi par l'article L. 137-11 du Code de la Sécurité sociale.

Sous réserve d'achever sa carrière au sein du groupe Bouygues, le président-directeur général de TF1 était susceptible de bénéficier d'une rente au titre du présent régime.

Conformément à la loi n° 2019-486 du 22 mai 2019, dite loi Pacte, et à l'ordonnance n° 2019-697 du 3 juillet 2019, le régime de retraite a été fermé à toute nouvelle affiliation à compter du 4 juillet 2019 et les droits des bénéficiaires actuels ont été gelés au 31 décembre 2019.

Il résulte de la fermeture du régime et du gel des droits des bénéficiaires que le président-directeur général de TF1 ne peut plus acquérir de droits supplémentaires au titre de ce régime de retraite à compter du 1^{er} janvier 2020.

En application de l'article 5 de l'ordonnance n° 2019-697 du 3 juillet 2019, la société Bouygues entend transférer les droits aléatoires au titre du présent régime, régi par l'article L. 137-11 du Code de la Sécurité sociale, vers un contrat à droits acquis relevant de l'article L. 137-11-2 du Code de la Sécurité sociale et dont les caractéristiques sont identiques au régime de retraite à droits acquis décrit ci-après. Ainsi, les droits à retraite acquis au titre du présent régime ne seront, en raison de ce transfert, plus subordonnés à une condition de présence au sein de l'entreprise au moment du départ à la retraite.

(1) Pour connaître les modalités d'attribution de ces options, actions et rémunérations long terme, se reporter au document d'enregistrement universel 2020 de Bouygues.

En tout état de cause, aucun droit ne pourra être transféré au bénéficiaire au-delà du plafond de 30 % de sa rémunération annuelle moyenne soumise à cotisations sociales au cours des trois dernières années dans le régime régi par l'article L. 137-11 du Code de la Sécurité sociale.

Régime de retraite à droits acquis régi par l'article L. 137-11-2 du Code de la Sécurité sociale (droits au titre des périodes d'emploi postérieures au 1^{er} janvier 2020).

Compte tenu de la fermeture du régime et du gel des droits aléatoires des régimes de retraite à prestations définies relevant de l'article L. 137-11 du Code de la Sécurité sociale, le conseil d'administration du 13 novembre 2019 et du 19 février 2020 a, sur proposition du comité de sélection et des rémunérations, décidé de mettre en place un nouveau régime de retraite à droits acquis, conforme aux dispositions légales en vigueur (article L. 137-11-2 du Code de la Sécurité sociale). Celui-ci permet aux membres du comité de direction générale n'ayant pas atteint le plafond retenu par le conseil d'administration de constituer des droits à retraite pour les périodes d'emploi postérieures au 1^{er} janvier 2020 qui permettent d'acquérir le même niveau de droits à rente (0,92 % par an) que le régime antérieurement en vigueur au sein de Bouygues et dans le respect des conditions de performance décrites ci-après.

Conformément à la nouvelle réglementation, les droits à retraite seront acquis annuellement et ne seront plus subordonnés à une condition de présence au sein de l'entreprise au moment du départ à la retraite.

Gilles PELISSON était éligible à ce nouveau régime de retraite.

Les caractéristiques du régime sont les suivantes :

1. Conditions d'entrée dans le régime et autres conditions pour pouvoir en bénéficier :
 - être membre du comité de direction générale de Bouygues,
 - avoir au moins trois années d'ancienneté au sein de l'une des sociétés du groupe Bouygues ;
2. Rémunération de référence égale à la somme de la rémunération fixe annuelle brute et de la rémunération variable annuelle brute ;
3. Rythme d'acquisition des droits : rythme annuel ;
4. Plafond annuel d'acquisition des droits à pension : 0,92 % de la rémunération de référence ;
5. Plafond général : huit fois le plafond annuel de la Sécurité sociale (329 088 euros en 2021) ;
6. Plafond global des droits acquis tous régimes régis par l'article L. 137-11-2 du Code de la sécurité sociale : 30 points ;

7. Financement externalisé auprès d'une compagnie d'assurances à laquelle est versée chaque année une prime ;

8. Conditions de performance :

Les conditions de performance pour 2021 seraient les suivantes :

- Exercice 2021 : Objectif = que la moyenne des résultats nets consolidés part du Groupe de l'exercice 2021 et des deux exercices 2020 et 2019 (« Moyenne RNC ») ne soit pas de plus de 10 % inférieure à la moyenne des résultats nets consolidés prévus par le plan 2021 et les plans des deux exercices 2020 et 2019.
- Cet objectif fixé se décompose à 50 % sur des objectifs TF1 et à 50 % sur des objectifs Groupe.

Modalités de détermination de l'acquisition de droits à pension en fonction des performances et par objectif :

- Si la Moyenne RNC est égale à l'Objectif ou est supérieure à l'Objectif :
- Droits à pension annuels = 0,46 % du salaire de référence ;
- Si la Moyenne RNC est de plus de 10 % inférieure à l'Objectif : droits à pension annuels = 0.

Entre cette limite inférieure et cette limite supérieure, les droits à pension attribués par objectif varient linéairement de 0 à 0,46 % de la rémunération de référence.

Le montant des rentes versées au titre des régimes de retraite relevant des articles L. 137-11 (régime à droits aléatoires) et L. 137-11-2 (régime à droits acquis) du Code de la Sécurité sociale en vigueur au sein de la société est limité à huit fois le plafond annuel de la Sécurité sociale (329 088 euros en 2021).

RETRAITE ADDITIVE SUR BASE ACTION

En complément et sur la base de principes d'acquisition identiques à ceux de la retraite additive régie par l'article L137-11-2 du code de la sécurité sociale, il est prévu une retraite additive sur base d'action, sur la base d'un droit de pension acquis supérieur à huit fois le plafond annuel de la sécurité sociale et jusqu'à 14 fois le plafond annuel de la sécurité sociale.

Ce régime s'applique au bénéficiaire du régime à droits acquis régi par l'article L. 137-11-2 du Code de la Sécurité Sociale sous réserve qu'il ait atteint le plafond retenu par le Conseil d'Administration de Bouygues (huit fois le plafond annuel de la Sécurité Sociale) au titre des régimes de retraite à prestations définies en vigueur au sein du groupe.



3.5.2 ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION ATTRIBUABLES AUX ADMINISTRATEURS AU TITRE DE 2021

L'enveloppe annuelle pour rémunérer les Administrateurs a été fixée par l'Assemblée Générale du 23 avril 2003 à 350 000 euros ; la répartition étant laissée à l'initiative du Conseil d'Administration. Le Comité de sélection et des rémunérations émet des propositions sur le système de rémunération des Administrateurs, notamment sur les modalités de répartition.

Sur proposition du Comité, le montant des rémunérations allouées aux Administrateurs est modifié en 2021 par le Conseil d'Administration, pour les réévaluer depuis la décision du Conseil du 17 avril 2007 (pour le Comité d'audit, depuis le Conseil du 15 février 2012) et les rapprocher de celles pratiquées par des sociétés comparables. Le montant déterminé varie en fonction de l'Administrateur s'il est Président d'un Comité.

La nouvelle répartition de l'enveloppe, à compter du 1^{er} avril 2021, est la suivante :

- rémunération allouée à chaque Administrateur portée de 18 500 euros à 21 000 euros par an ;
- rémunération de chaque membre du Comité d'audit maintenue à 12 000 euros par an ;
- rémunération allouée à chaque membre du Comité de sélection des rémunérations, portée de 5 400 euros à 7 000 euros par an ;
- rémunération allouée à chaque membre du Comité de l'éthique, de la RSE et du Mécénat, portée de 5 400 euros à 7 000 euros par an ;
- rémunération complémentaire allouée à chacun des Présidents des trois Comités de 3 000 euros par an.

Ces montants sont distribués à hauteur de 70 % en fonction de la présence aux séances du Conseil et Comités et 30 % au titre de la responsabilité des Administrateurs.