DOCUMENT DE RÉFÉRENCE 2015

ACTIVITÉ ET RSE
RAPPORT FINANCIER ANNUEL

BOUYGUES CONSTRUCTION
BOUYGUES IMMOBILIER
COLAS
TF1
BOUYGUES TELECOM

BOUYGUES

Construire l'avenir, c'est notre plus belle aventure

SOMMAIRE

Interview du président-directeur général Martin Bouygues 2

1 **LE GROUPE** RFA **5**

1.1 Profil 6
1.2 Bouygues et ses actionnaires 15
1.3 L'exercice 2015 17
1.4 Principaux événements depuis le 1er janvier 2016 26

2 **RAPPORT D'ACTIVITÉ** RFA **27**

2.1 Activités de construction 28
2.2 TF1, premier groupe privé de télévision en France 52
2.3 Bouygues Telecom, entreprise au service de la vie numérique de ses clients 58
2.4 Bouygues SA 66
2.5 Alstom 70

3 **INFORMATIONS SOCIALES, ENVIRONNEMENTALES ET SOCIÉTALES** RFA **75**

3.1 La politique de responsabilité sociétale du groupe Bouygues 76
3.2 Informations sociales 81
3.3 Informations environnementales 99
3.4 Informations sociétales 119
3.5 Rapport de l'organisme tiers indépendant 131

4 **FACTEURS DE RISQUES** RFA **135**

4.1 Risques des métiers 136
4.2 Risques de marché 151
4.3 Différends et litiges 154
4.4 Assurances – Couverture des risques 159

5 **GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE, CONTRÔLE INTERNE ET GESTION DES RISQUES** RFA **161**

5.1 Informations sur les mandataires sociaux au 31 décembre 2015 162
5.2 Rapport du président du conseil d'administration 168
5.3 Rapport des commissaires aux comptes sur le rapport du président 193
5.4 Rémunération des mandataires sociaux – Attributions d'options aux mandataires sociaux et collaborateurs du Groupe 194
5.5 Informations sur les commissaires aux comptes 209

6 **INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ** RFA **211**

6.1 Informations juridiques 212
6.2 Capital social 217
6.3 Actionnariat 223
6.4 Bourse 225
6.5 Résultats de Bouygues (société mère) au cours des cinq derniers exercices 228

7 **LES COMPTES** RFA **229**

7.1 Comptes consolidés 230
7.2 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés 290
7.3 Comptes individuels Bouygues SA (normes françaises) 292
7.4 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels 307

8 **ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 21 AVRIL 2016** **309**

8.1 Ordre du jour 310
8.2 Rapport du conseil d'administration sur les résolutions soumises à l'assemblée générale RFA 311
8.3 Rapports des commissaires aux comptes 327
8.4 Projet de résolutions 335

TABLES DE CONCORDANCE 341

Informations financières historiques sur les exercices 2013 et 2014 343
Rapport financier annuel 344
Rapport de gestion du conseil d'administration 344
Informations sociales, environnementales et sociétales 345
Rapport du président sur le gouvernement d'entreprise, le contrôle interne et la gestion des risques 346

ATTESTATION DU RESPONSABLE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE RFA 347

EN SAVOIR PLUS SUR BOUYGUES

Les éléments du rapport financier annuel (RFA) sont clairement identifiés dans le sommaire à l'aide du pictogramme RFA

BOUYGUES

DOCUMENT DE RÉFÉRENCE 2015

ACTIVITÉ ET RSE - RAPPORT FINANCIER ANNUEL

Le document de référence
peut être consulté et téléchargé
sur le site **www.bouygues.com**

AUTORITÉ DES MARCHÉS FINANCIERS
AMF

Le présent document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 16 mars 2016, conformément à l'article 212-13 du règlement général de l'AMF. Il pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière s'il est complété par une note d'opération visée par l'AMF. Ce document a été établi par l'émetteur et engage la responsabilité de ses signataires.

Martin Bouygues
Président-directeur général

QUEL REGARD PORTEZ-VOUS SUR LES PERFORMANCES COMMERCIALES DU GROUPE EN 2015 ?

Je me félicite du fait que le Groupe ait enregistré de bonnes performances commerciales dans tous ses métiers en 2015.

Les activités de construction se sont adaptées à la baisse du marché français et ont poursuivi leur dynamique à l'international. Fin décembre 2015, l'international représentait 59 % du carnet de Bouygues Construction et de Colas contre 53 % fin décembre 2014. De très beaux contrats ont été signés tels que le tunnel NorthConnex en Australie ou les contrats d'entretien des autoroutes au Royaume-Uni. Événement notable : nous avons fêté nos soixante années de présence à Hong Kong, saluant ainsi un ancrage local fort qui contribue à l'amélioration de la vie quotidienne des Hongkongais. Aujourd'hui, trois projets majeurs sont en cours de construction : le pont qui reliera Hong Kong et les villes de Zhuhai et Macao, le tunnel Shatin *to* Central Link et le tunnel routier sous-marin Tuen Mun - Chek Lap Kok.

TF1 a conforté son leadership avec des parts d'audience élevées dans un univers compétitif. Une nouvelle fois encore, la chaîne s'est illustrée en enregistrant 98 des 100 meilleures audiences de l'année.

Enfin, la stratégie offensive menée par **Bouygues Telecom** délivre les premiers résultats positifs, dans le Mobile comme dans le Haut Débit Fixe. Grâce à un gain net de 769 000 clients Mobile, de 360 000 clients Haut Débit Fixe et à un chiffre d'affaires moyen stable par client, Bouygues Telecom a renoué avec la croissance de son chiffre d'affaires en 2015.

PLUS GÉNÉRALEMENT, QUEL BILAN FAITES-VOUS DE L'ANNÉE 2015 ?

Dans un environnement économique et concurrentiel difficile en France, la stratégie de transformation du Groupe a porté ses fruits.

Bouygues a démontré sa capacité d'innovation en élargissant son portefeuille à de nouveaux produits et services, tant sur des marchés existants que sur de nouveaux marchés. En France, les activités de construction ont remporté plusieurs grands appels d'offres d'aménagement d'écoquartiers à Marseille, Lyon et Marne-la-Vallée. Bouygues Immobilier a lancé Nextdoor, une offre innovante d'espaces de travail flexibles et conviviaux pour les entreprises. TF1 s'est renforcé sur le marché des contenus avec le rachat de la société de production Newen et a obtenu du CSA le passage de LCI sur la TNT gratuite. Bouygues Telecom, transformé en profondeur, a vu son chiffre d'affaires et son EBITDA renouer avec la croissance. Bouygues Telecom affirme son leadership sur la 4G, adoptée par 51 % de ses clients Mobile.

"Bouygues a renoué avec la croissance de sa rentabilité"

Dans ce contexte, Bouygues a renoué avec la croissance de sa rentabilité. La marge opérationnelle courante s'établit à 2,9 %, en hausse de 0,2 point par rapport à 2014, grâce à la stabilité de la rentabilité des activités de construction et à l'amélioration de celles de TF1 et de Bouygues Telecom.

Enfin, la structure financière du Groupe s'est renforcée. L'endettement net à fin décembre 2015 s'établit à 2,6 milliards d'euros, en amélioration de 665 millions d'euros par rapport à fin décembre 2015.

2015 A ÉTÉ L'ANNÉE DE LA COP21. COMMENT LE GROUPE BOUYGUES RÉPOND-IL AUX GRANDS DÉFIS CLIMATIQUES DE LA PLANÈTE ?

Engagé depuis 2005 dans une politique active de développement durable, Bouygues se positionne en apporteur de solutions face au dérèglement climatique et à la raréfaction des ressources.

Nous proposons des solutions « décarbonées » pour une ville durable et désirable, avec un certain nombre de beaux projets comme les écoquartiers de Bordeaux, Lyon et Zurich ou encore la route solaire Wattway, lancée par Colas, qui est le premier revêtement routier photovoltaïque au monde, adapté à tout type de chaussée et de véhicule. Ces solutions ont été présentées par le groupe Bouygues à l'occasion des différents événements organisés autour de la COP21, notamment le salon World Efficiency à Paris et La Galerie des solutions au Bourget.

> "Notre stratégie de transformation a porté ses fruits"

Preuve de la reconnaissance par les experts les plus exigeants de notre engagement dans le domaine social, sociétal et environnemental, l'entrée de Bouygues en 2015 dans deux nouveaux indices ISR prestigieux, le Climate Disclosure Leadership Index (CDLI) France - Benelux et le Low Carbon 100 Europe. Le Groupe figure dorénavant dans cinq indices ISR. C'est pour nous un grand motif de satisfaction.

POURQUOI AVOIR ENGAGÉ DES DISCUSSIONS AVEC ORANGE ALORS QUE VOUS AVEZ REFUSÉ DE VENDRE BOUYGUES TELECOM À ALTICE EN JUIN 2015 ?

Nous ne sommes pas du tout dans la même situation. Le conseil d'administration de Bouygues avait reçu d'Altice une offre d'achat de Bouygues Telecom sur laquelle nous nous sommes à l'époque largement exprimés et qui nous proposait de sortir du marché des télécoms. Ce n'est pas le cas aujourd'hui. Dans les schémas que nous étudions avec Orange, notre ancrage dans ce secteur à fort potentiel serait durablement conforté.

Par ailleurs, comme je l'ai dit à plusieurs reprises, Bouygues attache dans toutes ces discussions une grande importance à l'intérêt des collaborateurs de Bouygues Telecom, ainsi qu'à la dynamique d'investissement du secteur qui doit rester soutenue dans l'intérêt des clients.

LA CESSION PAR ALSTOM DE SON PÔLE ÉNERGIE À GENERAL ELECTRIC A ÉTÉ SIGNÉE FIN 2015. OÙ EN EST AUJOURD'HUI VOTRE PARTICIPATION DANS ALSTOM ?

Rappelons tout d'abord qu'après la cession de son pôle Énergie à General Electric, Alstom est à présent recentré sur le transport ferroviaire où il occupe des positions de leader sur ses marchés.

À l'issue de l'OPRA menée par Alstom en janvier 2016, le groupe Bouygues détenait 28,3 % du capital d'Alstom le 28 janvier 2016 contre 29,2 % au 31 décembre 2015. Conformément aux accords signés en juin 2014 afin de rendre possible la vente du pôle Énergie d'Alstom à General Electric, Bouygues a prêté fin janvier 2016 à l'État 20 % du capital d'Alstom pour une durée d'environ vingt mois.

QUELLES SONT VOS PERSPECTIVES POUR 2016 ?

Grâce à la stratégie de transformation de ses métiers, le Groupe devrait poursuivre l'amélioration de sa profitabilité en 2016.

Les activités de construction continueront de se développer de façon ciblée à l'international et d'élargir leur portefeuille d'offres pour proposer des produits et services innovants sur leurs marchés existants comme sur de nouveaux segments de marché. Leur rentabilité est attendue en amélioration à partir de 2016.

TF1 se développera dans la production de contenus à partir de l'acquisition de Newen, accélérera sa transformation digitale et adaptera le modèle économique de ses chaînes.

Bouygues Telecom, dans le cadre d'une stratégie *standalone,* confirme son objectif de retour à une croissance pérenne du chiffre d'affaires et des résultats. Il vise un objectif de marge d'EBITDA de 25 % en 2017 avec un plan d'économie d'au moins 400 millions d'euros en 2016 par rapport à fin 2013. Les investissements d'exploitation devraient être de l'ordre de 750 à 800 millions d'euros en 2016.

Enfin, comme je viens de le dire et à l'heure où nous bouclons ce document de référence, nous poursuivons parallèlement les discussions annoncées le 5 janvier 2016 en vue d'étudier un rapprochement entre Bouygues Telecom et Orange.

1 LE GROUPE

1.1 Profil 6

1.1.1 Un groupe industriel diversifié 6
1.1.2 L'organisation et la gouvernance 8
1.1.3 Les collaborateurs du Groupe 11
1.1.4 *Open Innovation* 12
1.1.5 Principaux sites du groupe Bouygues 14

1.2 Bouygues et ses actionnaires 15

1.2.1 Contacts actionnaires 15
1.2.2 Le service Titres 15
1.2.3 Relations Investisseurs 15
1.2.4 Le site bouygues.com 15
1.2.5 L'action Bouygues 16

1.3 L'exercice 2015 17

1.3.1 Chiffres clés 17
1.3.2 Faits marquants 23

1.4 Principaux événements depuis le 1er janvier 2016 26

1.4.1 Activités de construction 26
1.4.2 Médias et Télécoms 26
1.4.3 Bouygues SA 26
1.4.4 Alstom 26

1.1 Profil

1.1.1 Un groupe industriel diversifié

Présent dans plus de cent pays et doté d'une culture entrepreneuriale forte, Bouygues dispose de solides atouts pour poursuivre son développement sur des marchés au potentiel de croissance pérenne.

Fort de 120 000 collaborateurs, le groupe Bouygues s'appuie sur trois secteurs d'activités : les activités de construction (Bouygues Construction, Bouygues Immobilier, Colas), les médias (TF1) et les télécoms (Bouygues Telecom). Il est aussi le principal actionnaire d'Alstom (transport).

1.1.1.1 Stratégie

Bouygues est un groupe industriel diversifié dont les activités visent à apporter au plus grand nombre des solutions innovantes, tant en matière d'infrastructures dans la construction que d'usages numériques.

Bouygues s'appuie sur le savoir-faire des hommes et des femmes du Groupe pour accroître, dans chacune de ses activités, la valeur ajoutée de ses offres. Il entend ainsi renforcer sa position d'acteur mondial du BTP, de l'énergie et des infrastructures de transport, maintenir son leadership dans les médias en France et accompagner le développement des usages numériques dans les télécoms, au bénéfice de ses clients et des utilisateurs finaux.

1.1.1.2 Atouts

Un actionnariat stable

Les salariés du groupe Bouygues et SCDM, holding de Martin et Olivier Bouygues, sont les principaux actionnaires de Bouygues.

Au 31 décembre 2015 :

- les salariés détiennent 21,4 % du capital et 28,6 % des droits de vote. Près de 60 000 d'entre eux sont actionnaires, conférant à Bouygues la première place des sociétés du CAC 40 par l'importance de son actionnariat salarié ;
- SCDM détient 20,4 % du capital et 27,9 % des droits de vote.

La présence d'actionnaires stables et fortement impliqués au sein de son capital permet à Bouygues de développer et mettre en œuvre sa vision stratégique sur le long terme.

Une culture forte

L'expertise dans la gestion de projet est caractéristique de la culture de Bouygues. Son mode de management responsabilisant les collaborateurs s'appuie sur les valeurs de respect, de confiance et d'équité communes à ses cinq filiales.

Une présence sur des marchés pérennes

Dans le monde, les besoins en infrastructures et en logements sont très importants, avec une exigence croissante des clients en matière de construction durable (bâtiments passifs ou à énergie positive, etc.) et de préservation des ressources. Bouygues a développé des savoir-faire reconnus et « différenciants » qui lui confèrent un avantage compétitif et lui ont permis de se développer fortement à l'international (52 % du chiffre d'affaires de Bouygues Construction et Colas en 2015).

Les marchés français des médias et des télécoms poursuivront leur développement dans le futur, s'appuyant sur l'évolution rapide de la technologie et des usages numériques.

Une structure financière solide

Bouygues sait maîtriser ses investissements tout en générant des cash-flows libres de façon régulière. Il est peu endetté et dispose d'une très grande liquidité.

Fort de tous ces atouts, Bouygues a régulièrement distribué à ses actionnaires un dividende dont le rendement moyen était, en 2015, de 4,6 %.

Dates clés du Groupe

En 1952, Francis Bouygues crée l'Entreprise Francis Bouygues (EFB) spécialisée dans le bâtiment. L'entreprise se diversifie en 1956 dans la promotion immobilière à travers la Stim qui deviendra Bouygues Immobilier. En 1986, Bouygues devient leader mondial du BTP suite à l'acquisition du groupe Screg, numéro un des travaux routiers. Nouvelle diversification de Bouygues en 1987 avec l'entrée au capital de la chaîne de télévision TF1 dont il devient l'actionnaire principal. En 1994, Bouygues est désigné opérateur du troisième réseau de téléphonie mobile en France. Il donne naissance à Bouygues Telecom en 1996. En 2006, le Groupe acquiert la part du capital détenue par l'État français dans Alstom et devient son principal actionnaire.

En chiffres

au 31 décembre 2015

120 254

COLLABORATEURS

3

SECTEURS D'ACTIVITÉ

Plus de **100 pays**

Activités de construction
Bouygues Construction
Bouygues Immobilier
Colas

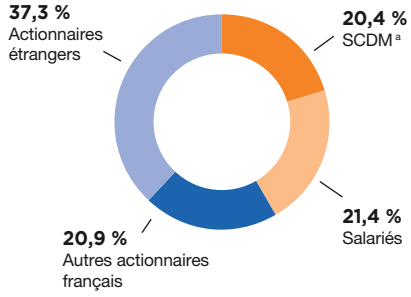
Médias
TF1

Télécoms
Bouygues Telecom

Actionnariat du Groupe

RÉPARTITION DU CAPITAL

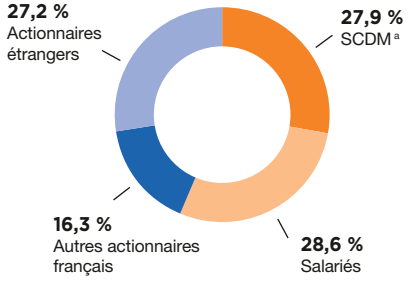
au 31 décembre 2015



Nombre de titres : 345 135 316

RÉPARTITION DES DROITS DE VOTE

au 31 décembre 2015

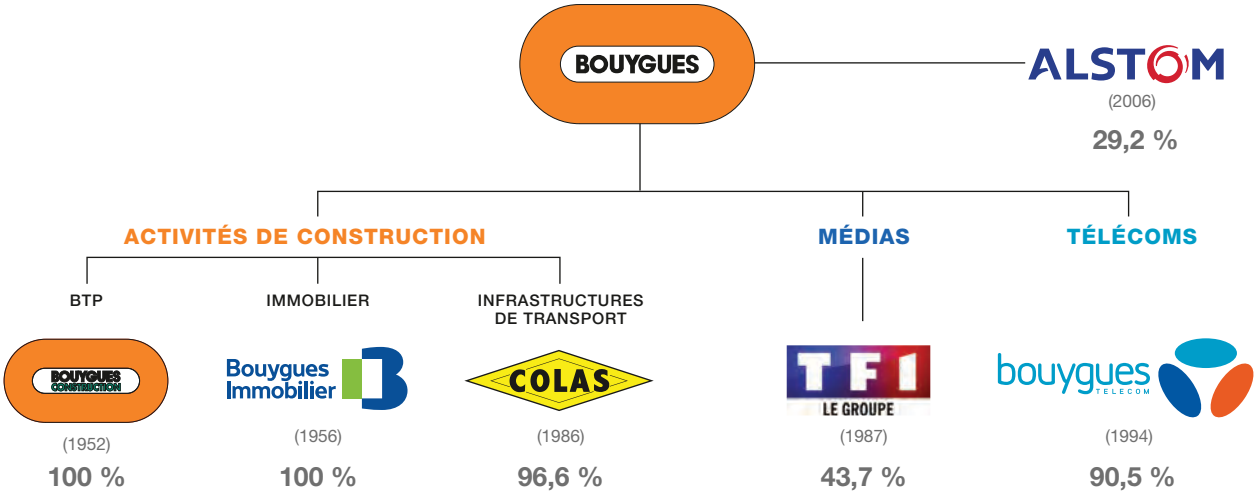


Nombre de droits de vote : 489 224 737

(a) SCDM est une société contrôlée par Martin et Olivier Bouygues.

ORGANIGRAMME SIMPLIFIÉ DU GROUPE BOUYGUES

au 31 décembre 2015



1.1.2 L'organisation et la gouvernance

1.1.2.1 Le conseil d'administration au 31 décembre 2015

Président-directeur général

Martin Bouygues

Directeur général délégué

Olivier Bouygues,
représentant permanent de SCDM, administrateur

Administrateurs

DE GAUCHE À DROITE : **Michel Bardou,** représentant des salariés - **François Bertière,** président-directeur général de Bouygues Immobilier - **Jean-Paul Chifflet,** président du conseil d'administration de Amundi Group - **Raphaëlle Deflesselle,** représentante des salariés - **Anne-Marie Idrac[a],** présidente du conseil de surveillance de l'aéroport de Toulouse-Blagnac

DE GAUCHE À DROITE : **Patrick Kron,** président-directeur général d'Alstom - **Hervé Le Bouc,** président-directeur général de Colas - **Helman le Pas de Sécheval[a],** secrétaire général du groupe Veolia - **Colette Lewiner[a],** conseillère du président de Capgemini - **Sandra Nombret,** représentante des salariés actionnaires

(a) administrateur qualifié d'indépendant par le conseil d'administration

Le conseil d'administration de Bouygues se réfère aux recommandations du code Afep-Medef. Il s'appuie sur les travaux de quatre comités. La proportion de femmes au sein du conseil, hors représentants des salariés, s'élève à 33 %. Elle atteint 50 % au sein des comités. La proportion des administrateurs qualifiés d'indépendants par le conseil d'administration, hors administrateurs représentant les salariés ou les salariés actionnaires, s'élève à 46 %.

Nonce Paolini[d], président-directeur général de TF1
Jean Peyrelevade[a], président du conseil d'administration de la banque Degroof Petercam France

François-Henri Pinault[a], président-directeur général de Kering - **Rose-Marie Van Lerberghe[a],** présidente du conseil d'administration de l'Institut Pasteur - **Michèle Vilain,** représentante des salariés actionnaires

Comités du Conseil

COMITÉ DES COMPTES
Helman le Pas de Sécheval[a] (président)
Anne-Marie Idrac[a]
Michèle Vilain[b]

COMITÉ DE SÉLECTION DES ADMINISTRATEURS
Jean Peyrelevade[a] (président)
Jean-Paul Chifflet
François-Henri Pinault[a]

COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS
Colette Lewiner[a] (présidente)
Michel Bardou[c]
Helman le Pas de Sécheval[a]
François-Henri Pinault[a]

COMITÉ DE L'ÉTHIQUE, DE LA RSE ET DU MÉCÉNAT
Anne-Marie Idrac[a] (présidente)
Raphaëlle Deflesselle[c]
Sandra Nombret[b]
Rose-Marie Van Lerberghe[a]

(a) administrateur qualifié d'indépendant par le conseil d'administration
(b) représentante des salariés actionnaires
(c) représentant des salariés
(d) Quittant le groupe Bouygues pour partir à la retraite, Nonce Paolini a démissionné de son mandat d'administrateur de Bouygues le 23 février 2016.

1.1.2.2 L'équipe dirigeante au 31 décembre 2015

Société mère

Martin Bouygues,
président-directeur général

Olivier Bouygues,
directeur général délégué

Jean-François Guillemin,
secrétaire général

Philippe Marien,
directeur financier du Groupe

Jean-Claude Tostivin,
directeur général adjoint RH
et administration.

Dirigeants des cinq métiers

DE GAUCHE À DROITE : **Philippe Bonnave,** président-directeur général de Bouygues Construction - **François Bertière,** président-directeur général de Bouygues Immobilier - **Hervé Le Bouc,** président-directeur général de Colas - **Nonce Paolini**[a]**,** président-directeur général de TF1 - **Olivier Roussat,** président-directeur général de Bouygues Telecom

(a) Gilles Pélisson a succédé à Nonce Paolini à cette fonction le 19 février 2016.

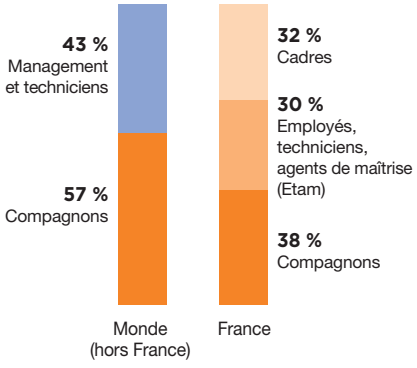
1.1.3 Les collaborateurs du Groupe

Fort de 120 000 collaborateurs, Bouygues est un groupe industriel diversifié. Le Groupe s'appuie sur des hommes et des femmes qui partagent des valeurs inscrites dans sa charte des ressources humaines : le respect, la confiance et l'équité. Son management repose sur une vision entrepreneuriale et humaine.

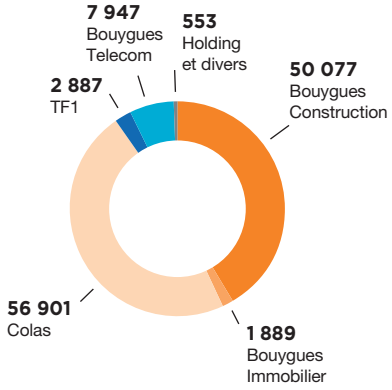
Les valeurs de Bouygues sont présentées et développées dans le code d'éthique et la charte des ressources humaines du Groupe. Le chapitre 3 « Informations sociales, environnementales et sociétales » du présent document décrit la démarche et les actions sociales et sociétales du groupe Bouygues.

Les effectifs au 31 décembre 2015

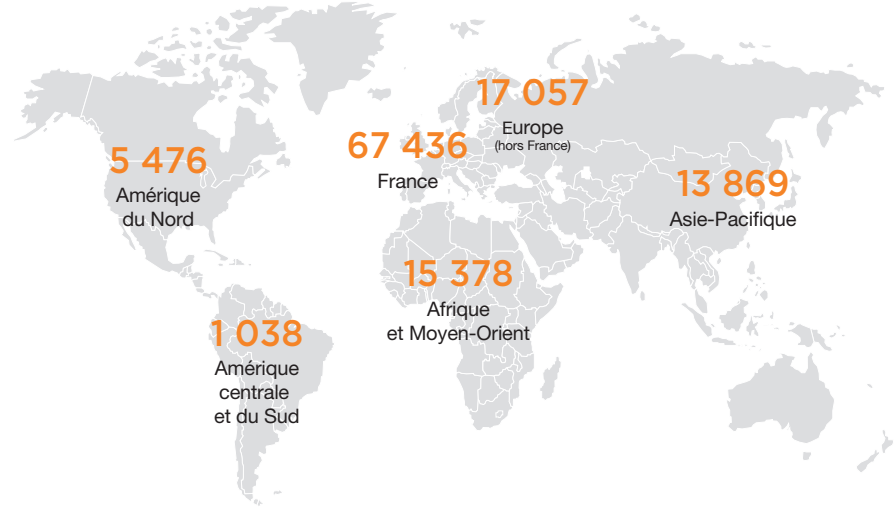
STATUTS PROFESSIONNELS



EFFECTIFS DU GROUPE PAR MÉTIER



EFFECTIFS DU GROUPE PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



Effectifs

COLLABORATEURS DANS LE MONDE
120 254

COLLABORATEURS EN FRANCE
67 436
(56% des effectifs)

ÂGE MOYEN EN FRANCE
41 ans

ANCIENNETÉ MOYENNE EN FRANCE
12 ans

CONTRAT PERMANENT EN FRANCE
96 %
des collaborateurs

Recrutements en 2015

DANS LE MONDE
30 534

EN FRANCE
3 952

1.1.4 *Open Innovation*

1.1.4.1 Organisation de l'*Open Innovation* vers les start-up du groupe Bouygues

Le groupe Bouygues a décidé, en complément de sa cellule R&D, de développer une innovation ouverte, dite *Open Innovation*, tournée vers des partenaires extérieurs. Établir des relations entre les métiers du Groupe et des start-up est un pilier de cette démarche.

L'*Open Innovation* en lien avec les start-up permet aux métiers du Groupe de s'appuyer, en échange de références commerciales, sur des équipes agiles et visionnaires afin :

- de se différencier de la concurrence par des produits et services de pointe ;
- d'anticiper l'avenir et tester de nouveaux modèles économiques potentiellement disruptifs.

Cette démarche permet aussi de démultiplier l'effort d'innovation par un apport de financement externe significatif et de mutualiser les risques. Elle s'appuie de préférence sur des start-up en phase d'« amorçage » car c'est là que les innovations sont les plus fortes et les leviers les plus puissants pour orienter les produits ou stratégie, et pour répondre au besoin de références.

L'établissement d'un partenariat solide entre les métiers du Groupe et les start-up repose sur deux conditions :

- la création de valeur ajoutée par le produit ou service au sein du métier qui parraine la start-up ;
- la confiance du métier en la pérennité de la start-up.

La satisfaction de cette dernière condition a conduit le Groupe à mettre en place un outil d'investissement pour sécuriser la start-up par apport de fonds propres et d'expertise dans la gouvernance.

L'organisation suivante a été mise en place progressivement en 2015 :

- les métiers ont l'entière responsabilité de choisir, en fonction de leurs axes stratégiques respectifs, les start-up dans lesquelles ils décident d'investir, et de créer leur fonds d'investissement ;
- Bouygues Développement, créée au niveau de Bouygues SA, est la société de conseil et de gestion du Groupe. Elle mutualise l'expérience en capital-risque issue de Bouygues Telecom Initiatives, créée en 2008, pour coordonner, préparer et gérer les investissements dans les start-up sélectionnées par les métiers.

Bouygues Construction

La démarche d'*Open Innovation* de Bouygues Construction se décline en trois volets :

- la plateforme Matching Up pour détecter de nouvelles start-up et lancer des expérimentations rapides ;
- les événements « Minute Start-Up » afin de mettre en valeur les démonstrateurs réussis ;
- Construction Venture, fonds d'investissement de Bouygues Construction, pour accompagner et pérenniser le développement de start-up à travers des prises de participation. Le premier investissement a ainsi été conclu en novembre avec Bouygues Immobilier notamment pour entrer au capital d'Intent Technologies, société spécialisée dans le bâtiment connecté.

Bouygues Immobilier

Labellisée Frenchtech, BIRD (Bouygues Immobilier R&D) est la filiale de capital-risque de Bouygues Immobilier. Sa stratégie compte deux axes prioritaires : conforter les métiers actuels avec des offres innovantes (MyCloud3D, Intent Technologies) et anticiper des modèles émergents comme le *coworking* (YAD Initiatives), le *smart parking* (BePark) et le *crowdfunding* (Lymo). BIRD noue également des contacts renforcés avec les écosystèmes d'*Open Innovation* en France (The Family à Paris, TUBA à Lyon) et à l'international. Cette filiale finance par ailleurs des projets d'entrepreneurs internes hébergés dans le centre de *coworking* interne baptisé La Ruche.

Colas

Un fonds d'investissement pour start-up, CIB Développement, a été créé. Celui-ci a réalisé son premier investissement dans la start-up Anyces qui développe une solution de gestion de la mobilité. Colas est aussi membre fondateur de l'incubateur de Paris&Co qui se consacre à la logistique et à la mobilité urbaine durable.

TF1

En 2015, l'équipe Innovation de TF1 a mis en place un dispositif qui permet d'accompagner les start-up quel que soit leur niveau de maturité : au stade du concept, à l'entrée de l'incubation, mais aussi en phase de levée de fonds.

TF1 a lancé avec Paris&Co son incubateur *corporate* et a sélectionné huit start-up qui sont accompagnées par les opérationnels afin de développer des nouveaux services et des nouveaux marchés. TF1 a aussi noué des partenariats technologiques, notamment dans le domaine de la captation en 4K (nouveau standard de la haute-définition) et « 360 degrés ».

Bouygues Telecom

Les thématiques centrales en 2015 sont l'Internet des objets, la fidélisation, l'écosystème Android TV, les services valorisant le réseau mobile haut débit et les *enablers* (outils) techniques.

BTI (Bouygues Telecom Initiatives) a réalisé trois co-développements :

- Talentroc : plateforme collaborative de partage de savoirs qui favorise la coopération entre les salariés de l'entreprise. Elle va être généralisée à toute l'entreprise ;
- Abeeway : services de géolocalisation d'objets adaptés au réseau bas débit déployé par Bouygues Telecom et utilisant la technologie LoRa (voir aussi ci-contre) ;
- Matriss : services d'optimisation des patrimoines immobiliers, notamment réduction de la facture énergétique.

1.1.4.2 Innovations, nouveaux marchés et collaborations

Wattway

La route solaire Wattway, présentée par Colas en octobre 2015 à Paris, est le fruit d'une collaboration en R&D menée depuis cinq ans dans le cadre d'un laboratoire commun avec les équipes de CEA Tech à l'Ines[a] basées à Chambéry.

Le fonctionnement en mode projet, les fortes mobilisation et mutualisation des expertises, ainsi que la complémentarité des apports de partenaires issus de deux mondes *a priori* très éloignés, ont permis de concevoir, puis de tester une dalle photovoltaïque intégrée à la surface de chaussée.

Avec le renouvellement pour trois années supplémentaires du contrat de laboratoire commun par les directions générales respectives, les équipes de CEA Tech et de Colas vont poursuivre leurs travaux pour doter la chaussée de fonctionnalités nouvelles, alliant « route intelligente » et développement responsable.

Nextdoor

Nextdoor est le nouveau concept d'espaces de travail collaboratif lancé par Bouygues Immobilier en juin 2015 à Issy-les-Moulineaux (Hauts-de-Seine). Le succès de cette formule a été immédiat et a entraîné la décision d'une démultiplication dans les prochains mois. Les ingrédients de la réussite reposent dans une bonne adéquation sociologique avec les attentes des utilisateurs :

- un environnement de travail flexible et convivial ;
- une mixité entrepreneuriale au sein d'une communauté de résidents composée de start-up, PME et grands groupes, stimulant la créativité ;
- un écosystème de start-up à la fois fournisseuses de services pour la communauté et utilisatrices.

Objenious, la filiale de Bouygues Telecom dédiée à l'Internet des objets

Dans le domaine prometteur de l'Internet des objets, Bouygues Telecom a choisi LoRa (abréviation de *Long Range*, en français « longue portée »). Cette technologie, amenée à devenir un standard mondial, est actuellement déployée sur un réseau national qui lui est consacré. Créée en 2015, Objenious, filiale de Bouygues Telecom, proposera début 2016 une offre commerciale. Elle mène déjà plusieurs expérimentations pour des usages aussi différents que la gestion énergétique, la répartition des frais de chauffage ou la gestion de tournées.

Colas est aujourd'hui très engagé dans ces problématiques et travaille avec Objenious sur des solutions connectées destinées à faciliter la vie quotidienne des habitants des villes. Les problématiques de la ville durable – habitat connecté, éclairage public, maîtrise de la consommation énergétique, entre autres – sont amenées à susciter très rapidement l'intérêt de tous les métiers du Groupe pour la technologie LoRa.

B'in Motion

Pour jouer un rôle moteur dans l'utilisation du BIM *(Building Information Management),* outil destiné à favoriser le travail collaboratif entre les intervenants du processus de construction, Bouygues Construction a lancé la phase 2 de son équipe projet dédiée.

Ses missions sont :

- d'accélérer le déploiement du BIM dans toutes les phases de la construction (conception, études, travaux, exploitation), notamment au moyen de la formation des collaborateurs et partenaires ;
- d'assurer une veille permanente sur le monde des logiciels BIM, à travers des relations privilégiées avec les grands éditeurs et le test de produits de diverses PME et start-up ;
- de s'impliquer dans les instances de normalisation en France et en Europe.

Le Spot, un partenariat réussi entre Bouygues et l'Epitech[b]. Le Spot Bouygues est un espace d'innovation ouverte créé par Bouygues sur le campus de l'Epitech en 2014. L'objectif est de faire réfléchir des étudiants sur des problématiques métiers du Groupe et de réaliser des prototypes opérationnels sur des technologies innovantes. Depuis son ouverture, Le Spot Bouygues a permis à une quarantaine d'étudiants de réaliser une quinzaine de projets : utilisation de lunettes connectées pour l'authentification sur les chantiers, réalisation de différents scénarios d'usage dans un stade connecté, système d'assistance au pilotage de drone, utilisation de montres connectées pour interagir avec TF1, etc.

1.1.4.3 Organisation de l'innovation dans le Groupe

Cette organisation respecte les principes d'autonomie des métiers avec les caractéristiques suivantes :

- de nombreuses initiatives terrains, parfois sur les mêmes sujets ;
- un passage rapide à l'expérimentation pour avoir un retour client et lever les risques ;
- des axes stratégiques définis par métier, portés par des organisations adaptées aux spécificités des métiers.

La société mère dispose de deux équipes en support :

- le **e-lab,** son équipe de recherche et d'innovation ;
- **Bouygues Développement,** pour l'évaluation financière et le suivi des participations dans les start-up (cf. rubrique 1.1.4.1).

Le e-lab

Cette équipe, par sa maîtrise des nouvelles technologies et son écosystème de partenaires, assiste les métiers dans la conception des services et produits innovants : aide à la productivité et à la sécurité des compagnons sur les chantiers (Colas, Bouygues Construction) par l'introduction du numérique dans les équipements (casque, vêtements de travail) ; système de paiement audio pour le pont d'Abidjan en Afrique (Bouygues TP) ; déploiement d'un réseau pilote pour l'Internet des objets dans une ville française (Bouygues Telecom).

(a) Institut National de l'Énergie Solaire
(b) Epitech est une école française d'informatique créée en 1999 qui forme en cinq ans, après le bac, des experts des technologies de l'information. TF1 est partenaire de cette école depuis septembre 2015.

Sa deuxième mission est de faciliter les échanges avec les grandes écoles ou d'autres industriels. L'Ideas Lab à Grenoble en est un exemple emblématique. Ce partenariat regroupe le CEA, l'université Grenoble Alpes et de grands industriels français (Air Liquide, Engie, Leroy Merlin, Suez). L'année 2015 a été marquée par un travail sur les véhicules sans chauffeur (tests des usages, impact sur les villes), sur l'opérateur connecté et sur la précarité énergétique.

Enfin, le e-lab anime l'innovation dans le Groupe et favorise le développement des synergies entre filiales. Il organise de nombreux échanges entre métiers dans le cadre de la filière Innovation Bouygues *via* des séminaires, comités, conventions et voyages d'études.

1.1.5 Principaux sites du groupe Bouygues

Principaux sites du groupe Bouygues	Localisation	Surface	Label environnemental	Propriété du Groupe
BOUYGUES SA	32 avenue Hoche F-75008 Paris	7 600 m²	HQE™	Oui
BOUYGUES CONSTRUCTION	Challenger 1 avenue Eugène Freyssinet F-78280 Guyancourt	67 000 m²	■ HQE™ niveau Exceptionnel ■ LEED® *Platinum* ■ BREEAM® *Outstanding* ■ Label BBC-effinergie® ■ Label BiodiverCity	Oui
BOUYGUES IMMOBILIER	3 boulevard Gallieni F-92130 Issy-les-Moulineaux	6 250 m²	HQE™	Non
COLAS	Échangeur (aile sud) 7 place René Clair F-92100 Boulogne-Billancourt	4 735 m²		Non
	(aile nord) 40 rue Fanfan la Tulipe F-92100 Boulogne-Billancourt	3 400 m²		Non
TF1	Tour 1 quai du Point-du-jour F-92100 Boulogne-Billancourt	35 167 m²		Oui
	Atrium 6 place Abel Gance F-92100 Boulogne-Billancourt	20 220 m²		Non
BOUYGUES TELECOM	Siège social 37-39 rue Boissière F-75116 Paris	325 m²		Non
	Site du Technopôle 13-15 avenue du Maréchal Juin F-92360 Meudon	54 243 m²	■ HQE™ ■ Iso 50001	Non

BBC-effinergie® : Bâtiment basse consommation
BiodiverCity : premier label international pour la prise en compte de la biodiversité dans les projets immobiliers de construction et de rénovation
BREEAM® : *Building Research Establishment Environmental Assessment Method* (certification anglaise)
HQE™ : Haute Qualité Environnementale (certification française)
LEED® : *Leadership in Energy and Environmental Design* (certification américaine)

1.2 Bouygues et ses actionnaires

Cotée depuis 1970 à la Bourse de Paris, Bouygues est l'une des valeurs de référence de la place, comme en témoigne sa présence quasi continue au sein du CAC 40. Tout au long de ces années, Bouygues a souhaité associer ses actionnaires à ses développements, en alliant un comportement responsable et un esprit entrepreneurial.

1.2.1 Contacts actionnaires

Actionnaires et investisseurs

Karine Adam Gruson
Directeur des relations investisseurs

- Tél. : + 33 1 44 20 10 79
- E-mail : investors@bouygues.com

Service Titres

Gaëlle Pinçon – Romain Lartigue

- Tél. : + 33 1 44 20 10 61 / 10 36
- Numéro Vert : 0 805 120 007 (gratuit depuis un poste fixe)
- E-mail : servicetitres.actionnaires@bouygues.com
- Fax : + 33 1 44 20 12 42

1.2.2 Le service Titres

Nominatif pur

Bouygues met à la disposition de ses actionnaires un service Titres qui leur propose d'assurer en direct et gratuitement la tenue de leurs comptes titres au nominatif pur.

La mise des titres au nominatif garantit aux actionnaires l'envoi régulier d'informations, ainsi que leur convocation automatique aux assemblées générales.

Tous les actionnaires au nominatif peuvent bénéficier de droits de vote double si leurs titres sont détenus durant plus de deux ans au nominatif.

Tout actionnaire désirant inscrire ses titres sous cette forme est invité à en adresser la demande à son intermédiaire financier.

1.2.3 Relations Investisseurs

Chiffres clés 2015

- Quatre publications de résultats : la direction générale du groupe Bouygues présente les résultats annuels et semestriels lors de réunions physiques et les résultats des premier et troisième trimestres au cours de conférences téléphoniques.
- Près de six cents investisseurs rencontrés par le management ou l'équipe Relations investisseurs.
- Seize jours de *roadshows* dans huit pays.
- Participation à sept conférences sectorielles ou généralistes.
- Une présentation investisseurs obligataires à Paris.
- Une conférence investisseurs obligataires à Londres.
- Une réunion dédiée exclusivement aux actionnaires individuels à Paris.
- Couverture de l'action Bouygues par vingt *brokers* français et étrangers.

1.2.4 Le site bouygues.com

Une information complète

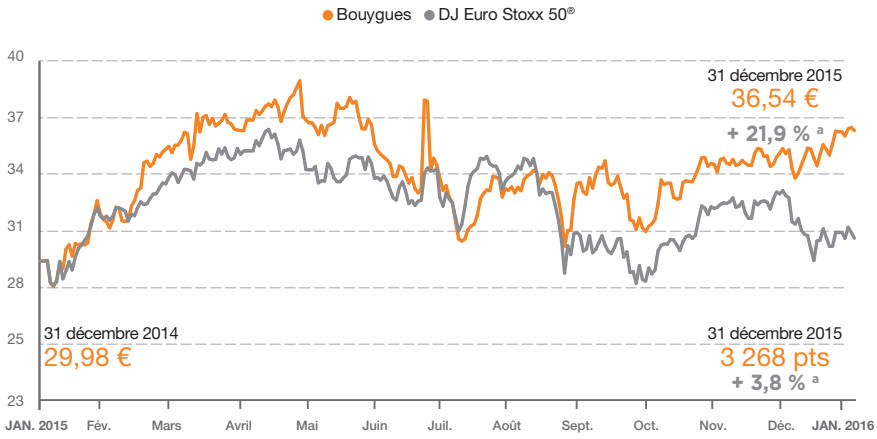
Le site internet *www.bouygues.com* est un outil essentiel de communication avec les actionnaires, les analystes et les investisseurs. On peut notamment y trouver :

- les documents financiers publiés : communiqués, comptes complets, présentations de résultats, archives audio des réunions de présentation, etc. ;
- l'information réglementée, dont les documents de référence depuis 2000 ;
- *L'Abrégé* de Bouygues (publication diffusée lors de la présentation des comptes annuels) depuis 2002 ;
- un fichier de données historiques, téléchargeable au format Excel, qui regroupe les principales données significatives pour le Groupe sur les huit dernières années ;
- le consensus des analystes collecté par Bouygues ;
- une rubrique dédiée aux actionnaires : documents relatifs à l'assemblée générale, réponses aux questions fréquemment posées, etc. ;
- une information détaillée relative à la vie du Groupe, ses principaux indicateurs de performance, ses dirigeants, etc. ;
- un outil interactif de suivi du cours de Bourse au quotidien.

1.2.5 L'action Bouygues

ÉVOLUTION BOURSIÈRE DEPUIS FIN 2014

Cours de l'action après clôture
en euro

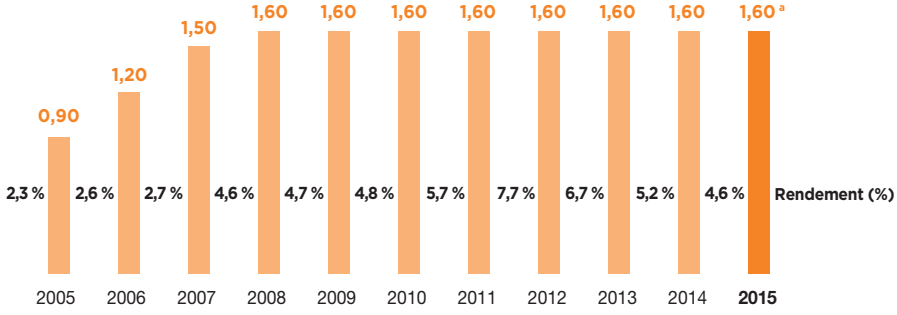


(a) par rapport au 31 décembre 2014

ÉVOLUTION DU DIVIDENDE PAR ACTION

Depuis 2005, le dividende ordinaire par action a toujours été stable ou en croissance. Il a été multiplié par 1,8 entre 2005 et 2015.

Dividende ordinaire par action
en euro



(a) proposé à l'assemblée générale du 21 avril 2016. Paiement le 28 avril 2016

Rendement :

- 2005 à 2014 : dividende par action rapporté au cours moyen entre deux détachements de coupon successifs ;
- 2015 : dividende par action rapporté au cours moyen sur douze mois glissants au 5 février 2016.

L'action Bouygues
Fiche signalétique

PLACE DE COTATION
Euronext Paris (compartiment A)

CODE ISIN
FR0000120503

CODES D'IDENTIFICATION
Bloomberg : EN:FP
Reuters : BOUY.PA

VALEUR NOMINALE
1 euro

COURS MOYEN EN 2015
34,55 euros
(cours moyen de clôture – Source : NYSE Euronext)

VOLUME MOYEN QUOTIDIEN SUR EURONEXT
1,1 million de titres
(source : NYSE Euronext)

CAPITALISATION BOURSIÈRE
12 613 millions d'euros
(au 31 décembre 2015)

MEMBRE DES INDICES BOURSIERS
CAC 40, FTSE Eurofirst 300, Dow Jones Stoxx 600, Euronext 100

CLASSIFICATION SECTORIELLE
Indices MSCI/S&P :
Construction and Engineering
Indices FTSE et Dow Jones :
Construction & Materials

AUTRES
Éligible au Service de règlement différé (SRD) et au plan d'épargne en actions (PEA)

Agenda 2016

JEUDI 21 AVRIL
Assemblée générale de Bouygues à *Challenger* (Saint-Quentin-en-Yvelines)

JEUDI 28 AVRIL
Paiement du dividende

VENDREDI 13 MAI
Résultats du 1er trimestre 2016

MERCREDI 31 AOÛT
Résultats du 1er semestre 2016

MERCREDI 16 NOVEMBRE
Résultats des neuf premiers mois 2016

1.3 L'exercice 2015

1.3.1 Chiffres clés

Les résultats de l'année 2015 marquent le retour à la croissance de la rentabilité et le renforcement de la structure financière du groupe Bouygues.

Principales données financières

en millions d'euros	2015	2014	2015/2014
Chiffre d'affaires	32 428	33 138	- 2 %
EBITDA [a]	2 411	2 418	0 %
Résultat opérationnel courant	941	888	+ 6 %
Résultat opérationnel	668 [b]	1 133 [c]	- 41 %
Résultat net part du Groupe	403	807 [d]	n.s.
Résultat net part du Groupe hors éléments exceptionnels [e]	489	492	- 3 M€
Résultat net par action *en euro par action*	1,19	2,41	n.s.
Capacité d'autofinancement	2 067	2 258	- 8 %
Investissements d'exploitation nets	1 423 [f]	1 362	+ 4 %
Cash-flow libre [g]	251 [f]	397	- 37 %
Capitaux propres *fin de période*	9 293	9 455	- 162 M€
Dette nette *fin de période*	2 561	3 216	- 655 M€
Ratio d'endettement net / capitaux propres	28 %	34 %	- 6 pts
Dividende net *en euro par action*	1,60 [h]	1,60	=
Effectifs *nombre*	120 254	127 470	- 7 216

(a) résultat opérationnel courant majoré des dotations nettes aux amortissements et des dotations nettes aux provisions et dépréciations, moins les reprises de provisions et dépréciations non utilisées
(b) dont 123 millions d'euros de charges non courantes chez Bouygues Telecom, 95 millions d'euros chez Colas, 35 millions d'euros chez Bouygues Construction, 17 millions d'euros chez TF1 et 4 millions d'euros chez Bouygues Immobilier
(c) dont 68 millions d'euros de charges non courantes chez Colas et Bouygues Telecom et 313 millions d'euros de plus-value de cession (31 %) d'Eurosport International et de réévaluation de la participation résiduelle (49 %)
(d) dont 240 millions d'euros de plus-value nette de cession de la participation de Colas dans Cofiroute
(e) retraité des plus-values de cession et des éléments non courants
(f) hors éléments exceptionnels liés à Bouygues Telecom (achat de fréquences dans la bande 700 MHz pour 467 millions d'euros)
(g) capacité d'autofinancement moins le coût de l'endettement financier net, moins l'impôt de l'exercice, moins les investissements d'exploitation nets. Il est calculé avant variation du besoin en fonds de roulement (BFR).
(h) proposé à l'assemblée générale du 21 avril 2016. Paiement le 28 avril 2016
n.s. : non significatif

Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires du **groupe Bouygues** s'élève à 32,4 milliards d'euros en 2015, en baisse de 2 % par rapport à 2014 et de 5 % à périmètre et change constants.

Le chiffre d'affaires des **activités de construction,** net des ventes internes, s'élève à 26,0 milliards d'euros, en baisse de 2 % par rapport à 2014. Il bénéficie de la variation des taux de change et dans une moindre mesure de la croissance externe. Il est ainsi en baisse de 6 % à périmètre et changes constants. Comme attendu, le chiffre d'affaires en France reflète la faiblesse du marché français et est en baisse de 8 % à 13,7 milliards d'euros. Le chiffre d'affaires à l'international s'élève à 12,3 milliards d'euros ; il est en hausse de 6 % par rapport à 2014 mais en baisse de 4 % à périmètre et change constants. Cette évolution peut sembler paradoxale alors que la dynamique commerciale est très forte à l'international. Elle s'explique par le faible avancement de nombreuses affaires entrées récemment en carnet.

Le chiffre d'affaires de **Bouygues Construction** s'élève à 11 975 millions d'euros, en hausse de 2 % par rapport à 2014 (- 6 % à périmètre et change constants). Le chiffre d'affaires de **Bouygues Immobilier** ressort à 2 304 millions d'euros, en baisse de 17 % par rapport à 2014.

Comme attendu, il reflète la forte baisse des réservations de logements en 2012/2013 et une base de comparaison défavorable en Immobilier d'entreprise. Enfin, le chiffre d'affaires de **Colas** s'élève à 11 960 millions d'euros, en retrait de 4 % par rapport à celui de l'an passé. Le chiffre d'affaires est en recul de 8 % en France, pénalisé par un marché routier en forte baisse et par l'impact de la fermeture de l'activité Huiles de la raffinerie de Dunkerque (SRD). En revanche, l'activité à l'international est en progression de 2 % par rapport à 2014.

Le chiffre d'affaires de **TF1** s'établit à 2 004 millions d'euros, en baisse de 11 % par rapport à 2014. Cette évolution reflète principalement la déconsolidation d'Eurosport. Retraité de cet élément, le chiffre d'affaires de TF1 est en léger recul.

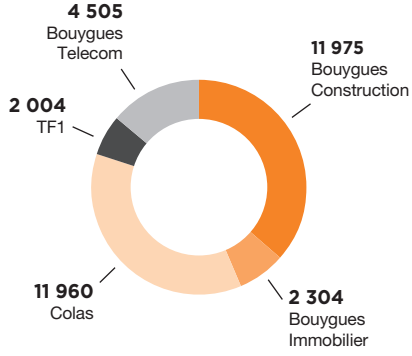
Le chiffre d'affaires de **Bouygues Telecom** renoue avec la croissance en 2015. Il s'élève à 4 505 millions d'euros et est en hausse de 2 % par rapport à 2014. Si le chiffre d'affaires Réseau est en légère baisse de 1 % à 3 825 millions d'euros sur l'année, il a également retrouvé le chemin de la croissance à partir du second semestre 2015, en particulier grâce à la fin du *repricing* de la base de clients Mobile et à la stabilisation de l'Arpu[a] Mobile.

(a) Average revenue per user *(ou chiffre d'affaires moyen par client)*

Chiffre d'affaires
en millions d'euros

32,4 Md€
(- 2 %)

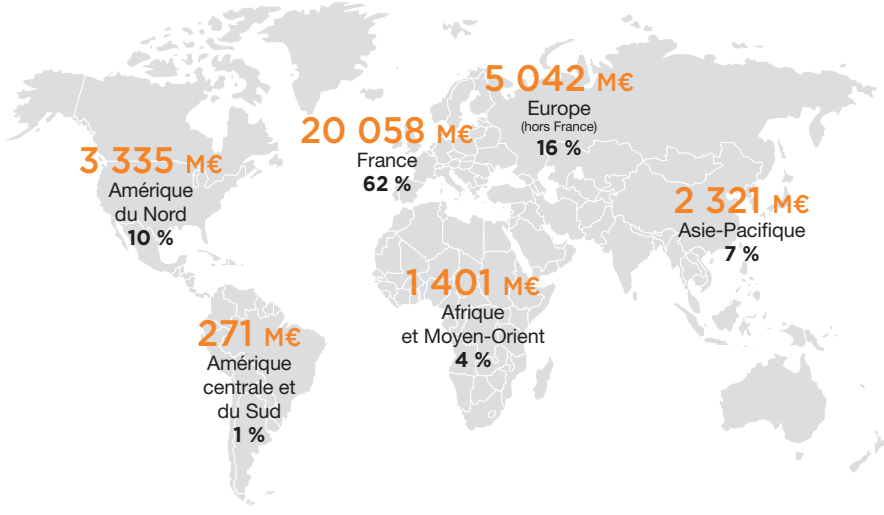
Par métier[a]



(a) Les retraitements intra-Groupe s'élèvent à (455) millions d'euros et le chiffre d'affaires Holding et divers est de 135 millions d'euros.

RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE DU CHIFFRE D'AFFAIRES

32 428 M€



Résultat opérationnel courant

Le résultat opérationnel courant du **groupe Bouygues** est en croissance de 6 % en 2015 à 941 millions d'euros.

Le résultat opérationnel courant des **activités de construction** ressort à 831 millions d'euros et la marge opérationnelle courante est stable par rapport à 2014 à 3,2 %, en dépit de la baisse du chiffre d'affaires. Alors que la marge opérationnelle courante de Bouygues Construction est stable à 2,9 %, celle de Bouygues Immobilier a atteint un point bas en 2015 à 6,0 % (- 0,3 point par rapport à 2014) en lien avec la baisse de son chiffre d'affaires. Chez Colas, la bonne performance de la Route à l'international compense la baisse du marché routier français et les pertes de la raffinerie de Dunkerque (SRD). La marge opérationnelle courante de Colas est ainsi en légère hausse par rapport à 2014 et s'établit à 2,9 % (+ 0,2 point par rapport à 2014).

Le résultat opérationnel courant de **TF1** s'élève à 158 millions d'euros, en hausse de 15 millions d'euros par rapport à 2014, reflétant notamment la baisse du coût des programmes. La marge opérationnelle courante ressort à 7,9 % en 2015 (+ 1,5 point sur un an).

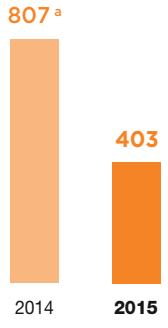
Transformé en profondeur, **Bouygues Telecom** atteint son objectif d'amélioration de l'EBITDA en 2015. Ce dernier s'établit ainsi à 752 millions d'euros (+58 millions d'euros par rapport à 2014) et bénéficie de la bonne performance commerciale de l'année, tant en Mobile qu'en Haut Débit Fixe, ainsi que des économies de coûts liées au plan de transformation. Le résultat opérationnel courant est également en amélioration de 54 millions d'euros par rapport à 2014 et ressort à (11) millions d'euros en 2015.

Après prise en compte de 273 millions d'euros de charges non courantes (essentiellement liées à la mise en œuvre du partage de réseau avec Numericable-SFR, à l'arrêt de l'activité de la filiale SRD à Dunkerque et aux plans d'adaptation dans tous les métiers), le **résultat opérationnel du Groupe** ressort à 668 millions d'euros en 2015. Pour rappel, le résultat opérationnel de 2014 bénéficiait de 245 millions d'euros de produits non courants.

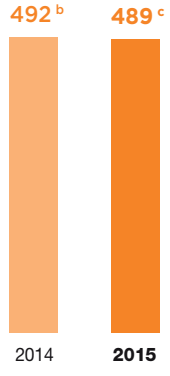
Résultat net part du Groupe *en millions d'euros*

Le **résultat net part du Groupe** s'établit à 403 millions d'euros en 2015 contre 807 millions d'euros en 2014. Pour rappel, le résultat net part du Groupe de 2014 intégrait un certain nombre d'éléments exceptionnels, en particulier les plus-values nettes de cession des participations dans Cofiroute et Eurosport International. Retraité des éléments exceptionnels, le résultat net part du Groupe serait stable à 489 millions d'euros en 2015 en dépit de la baisse de contribution financière nette d'Alstom (0 million d'euros en 2015 contre 115 millions d'euros en 2014).

RÉSULTAT NET PART DU GROUPE



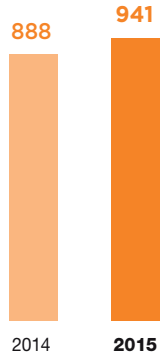
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE HORS ÉLÉMENTS EXCEPTIONNELS



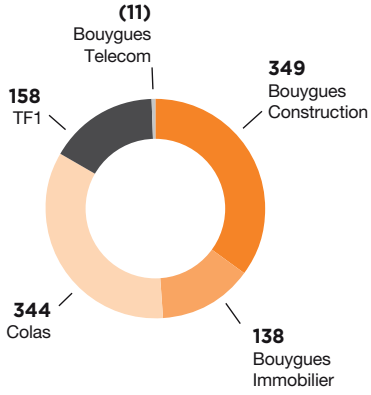
(a) *dont 240 millions d'euros de plus-value nette de cession de la participation de Colas dans Cofiroute*
(b) *retraité des plus-values nettes de cession des participations dans Cofiroute et Eurosport International et des charges non courantes de Colas et Bouygues Telecom, nettes d'impôts*
(c) *retraité des charges non courantes nettes d'impôts dans chacun des métiers et des éléments exceptionnels au sein des entités associées de Bouygues Construction (société ALIS, etc).*
(d) *Le résultat net Holding et divers est de (161) millions d'euros.*
(e) *(301) millions d'euros de contribution d'Alstom au résultat net de Bouygues, (12) millions d'euros d'amortissement des réestimations pratiquées au titre des actifs identifiables incorporels et autres et une reprise partielle, à hauteur de 313 millions d'euros, de la dépréciation de Bouygues dans Alstom enregistrée en 2013*

Résultat opérationnel courant
en millions d'euros

941 M€
(+ 6 %)

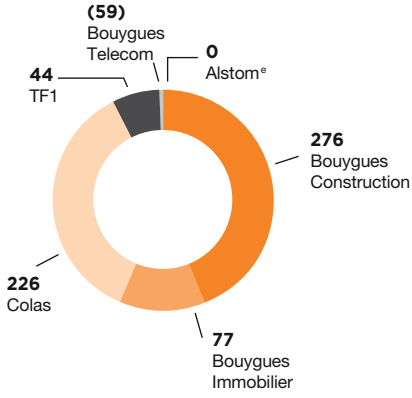


Par métier a



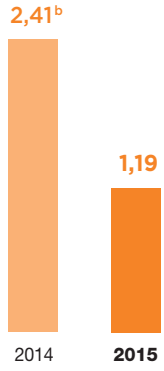
(a) *Le résultat opérationnel courant Holding et divers est de (37) millions d'euros.*

CONTRIBUTION AU RÉSULTAT NET PART DU GROUPE PAR MÉTIER d



Bénéfice net par action[a] *en euro par action*

1,19 €



(a) part Groupe des activités poursuivies
(b) dont 240 millions d'euros de plus-value nette de cession de la participation de Colas dans Cofiroute et 116 millions d'euros de plus-value nette de cession (31 %) d'Eurosport International et de réévaluation de la participation résiduelle (49 %)

Dividende par action *en euro*

1,60[a] € (=)

Le conseil d'administration proposera à l'assemblée générale du 21 avril 2016 un dividende de 1,60 euro par action, stable par rapport à 2015. Le maintien du dividende reflète le renforcement de la situation financière du Groupe, ainsi que la confiance dans le succès des actions mises en place par tous les métiers pour poursuivre l'amélioration de la profitabilité du Groupe en 2016.

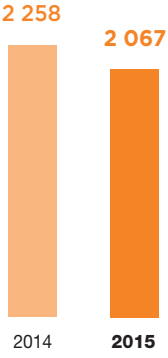
Sur la base du cours moyen au 5 février 2016, le dividende offre un rendement de 4,6 %.

(a) proposé à l'assemblée générale du 21 avril 2016. Paiement le 28 avril 2016

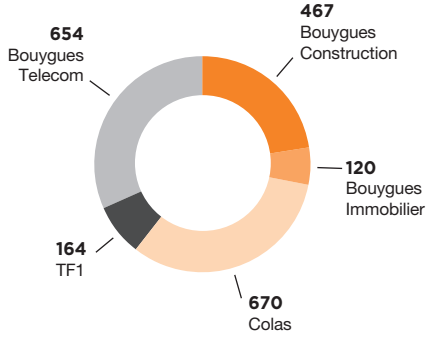
Capacité d'autofinancement *en millions d'euros*

2 067 M€ (- 8 %)

La baisse de la capacité d'autofinancement du Groupe par rapport à 2014 provient principalement de Bouygues Telecom. En effet, la capacité d'autofinancement de Bouygues Telecom bénéficiait en 2014 d'éléments exceptionnels (règlements de litiges avec les autres opérateurs).



CONTRIBUTION PAR MÉTIER[a]

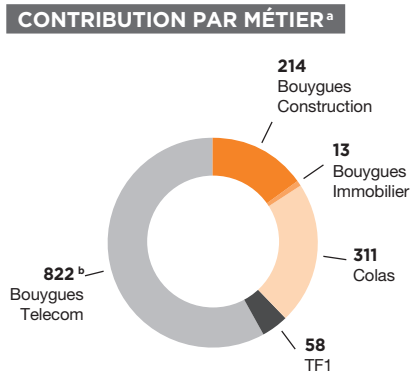


(a) La capacité d'autofinancement Holding et divers est de (8) millions d'euros.

Investissements d'exploitation nets *en millions d'euros*

1 423[a] M€ (+ 4 %)

Comme anticipé, les investissements d'exploitation nets sont en légère croissance hors éléments exceptionnels chez Bouygues Telecom (acquisition d'un bloc de fréquences 700 MHz pour 467 millions d'euros).



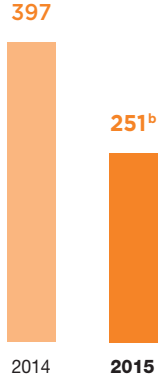
(a) Les investissements d'exploitation nets Holding et divers sont de 5 millions d'euros.

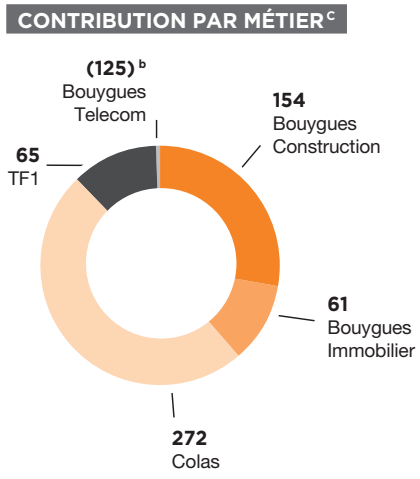
(b) hors éléments exceptionnels liés à Bouygues Telecom (achat de fréquences dans la bande 700 MHz pour 467 millions d'euros)

Cash-flow libre[a] *en millions d'euros*

251[b] M€ (- 37 %)

La baisse du cash-flow libre hors éléments exceptionnels (acquisition des fréquences 700 MHz) est liée à la baisse du cash-flow libre de Bouygues Telecom alors que le cash-flow libre des activités de construction et de TF1 s'améliore. Ce recul attendu chez Bouygues Telecom s'explique par une base de comparaison défavorable en raison des éléments exceptionnels de 2014.





(a) cash-flow libre = CAF - coût de l'endettement financier net - impôt - investissements d'exploitation nets. Il est calculé avant variation du besoin en fonds de roulement (BFR)

(b) hors éléments exceptionnels liés à Bouygues Telecom (achat de fréquences dans la bande 700 MHz pour 467 millions d'euros)

(c) Le cash-flow Holding et divers est de (176) millions d'euros.

Endettement net *en millions d'euros*

2 561 M€ (- 655 M€)

L'endettement net à fin décembre 2015 ressort à 2 561 millions d'euros contre 3 216 millions d'euros à fin décembre 2014. Il n'intègre pas encore le produit de l'OPRA (Offre Publique de Rachat d'Actions) d'Alstom qui représente un montant net de 996 millions d'euros encaissés en janvier 2016.

L'exploitation a généré 547 millions d'euros en 2015 (+ 168 millions d'euros par rapport à 2014) grâce à l'amélioration de la profitabilité du Groupe et à la très bonne gestion du besoin en fonds de roulement.

Les dividendes versés en 2015 ont augmenté de 539 millions d'euros par rapport à 2014 en lien avec le versement du dividende en numéraire (alors que 79,1 % des actionnaires du Groupe avaient opté en faveur d'un paiement du dividende en actions en 2014).

Par ailleurs, les produits de cessions exceptionnelles de l'année 2015 viennent améliorer l'endettement net de 672 millions d'euros, en particulier la finalisation des accords entre TF1 et Discovery (montant net de 476 millions d'euros).

L'endettement des métiers a évolué de la façon suivante :

- la trésorerie nette de **Bouygues Construction** s'améliore et atteint le niveau très élevé de 3 272 millions d'euros (+ 372 millions d'euros par rapport à fin 2014) grâce à une très bonne gestion de son besoin en fonds de roulement ;
- la trésorerie nette de **Bouygues Immobilier** est en baisse de 198 millions d'euros par rapport à fin 2014 et s'établit à 5 millions d'euros. Elle reflète, comme attendu, la baisse des réservations de logements en 2013 et 2014 ;
- la trésorerie nette de **Colas** atteint 560 millions d'euros à fin décembre 2015, en baisse de 122 millions sur l'année suite au paiement d'un dividende exceptionnel de 372 millions d'euros ;
- la trésorerie nette de **TF1** s'élève à 701 millions d'euros. Elle est en croissance de 204 millions d'euros par rapport à fin 2014 suite notamment à l'encaissement du produit de cession de la participation dans Eurosport ;
- l'endettement net de **Bouygues Telecom** ressort à 890 millions d'euros, en hausse de 125 millions d'euros par rapport à fin 2014, en lien principalement avec le décaissement des charges non courantes de 2014.

Enfin, la dette nette « Holding et divers », qui s'élève à 6 209 millions d'euros, est en baisse de 524 millions d'euros par rapport à fin 2014 et reflète le remboursement d'une échéance obligataire en juillet 2015.

Bouygues est noté Baa1/perspective stable par Moody's et BBB/perspective stable par Standard & Poor's.

Le Groupe dispose d'une excellente liquidité (8,9 milliards d'euros à fin décembre 2015, dont 3,6 milliards d'euros de trésorerie et 5,3 milliards d'euros de lignes de crédit non utilisées), et d'un échéancier de remboursement très bien réparti.

Perspectives 2016

Grâce à la stratégie de transformation de ses métiers, le Groupe devrait poursuivre l'amélioration de sa profitabilité en 2016.

Les activités de construction continueront de se développer de façon ciblée à l'international et d'élargir leur portefeuille d'offres pour proposer des produits et services innovants sur leurs marchés existants comme sur de nouveaux segments de marché. Leur rentabilité est attendue en amélioration à partir de 2016.

TF1 se développera dans la production de contenus à partir de l'acquisition de Newen, accélérera sa transformation digitale et adaptera le modèle économique de ses chaînes.

Bouygues Telecom, dans le cadre d'une stratégie *standalone,* confirme son objectif de retour à une croissance pérenne du chiffre d'affaires et des résultats. Il vise un objectif de marge d'EBITDA de 25 % en 2017 avec un plan d'économie d'au moins 400 millions d'euros en 2016 par rapport à fin 2013. Les investissements d'exploitation devraient être de l'ordre de 750 à 800 millions d'euros en 2016.

Parallèlement, intéressé par tout schéma qui lui permettrait de conforter son ancrage durable dans les télécoms, Bouygues poursuit les discussions annoncées le 5 janvier 2016 en vue d'un rapprochement de Bouygues Telecom et d'Orange. Bouygues attache dans toutes les discussions qu'il mène une importance déterminante à l'intérêt des collaborateurs de Bouygues Telecom, ainsi qu'à la dynamique d'investissement du secteur qui doit rester soutenue dans l'intérêt des clients.

Par ailleurs, la mise en œuvre du partage de réseau avec le groupe Numericable-SFR, ainsi que les plans d'adaptation dans les métiers, devraient conduire à la prise en compte d'environ 200 millions d'euros de charges non courantes en 2016 dans le résultat opérationnel du Groupe.

1.3.2 Faits marquants

Gouvernance. Le conseil d'administration de Bouygues Construction nomme Philippe Bonnave au poste de président-directeur général le 3 mars 2015. Philippe Bonnave, qui succède à Yves Gabriel et devient membre du comité de direction générale du groupe Bouygues, était directeur général délégué de Bouygues Construction depuis août 2010.

Offre d'entrée en négociations. Le 23 juin 2015, le conseil d'administration de Bouygues décide à l'unanimité de ne pas donner suite à l'offre non sollicitée du groupe Altice visant à acquérir Bouygues Telecom.

Gouvernance. Le conseil d'administration de TF1 désigne en octobre 2015 Gilles Pélisson pour succéder à Nonce Paolini. Nommé président-directeur général le 17 février 2016, Gilles Pélisson entrera en fonction le 19 février 2016. En septembre 2001, il avait intégré Bouygues Telecom en qualité de directeur général puis, en 2004, de président-directeur général, avant de quitter le Groupe en 2006.

RSE. Bouygues, déjà présent dans trois indices ISR (Investissement Socialement Responsable) – MSCI Global Sustainability, STOXX Global ESG Leaders et Euronext Vigeo Eurozone 120 –, intègre deux nouveaux indices en 2015 : Climate Disclosure Leadership Index (CDLI) France - Benelux et Low Carbon 100 Europe® (Euronext).

Épargne salariale. Une augmentation de capital est proposée aux collaborateurs en novembre 2015 (Bouygues Confiance 7). Les salariés bénéficient dans ce cadre d'un effet de levier et d'une décote de l'action Bouygues.

COP21. Pour montrer sa contribution concrète à la lutte contre le dérèglement climatique, Bouygues a présenté plus de soixante-dix solutions commerciales bas carbone lors de deux salons professionnels labellisés COP21 lors de la 21e Conférence des Nations unies sur les changements climatiques : World Efficiency à Paris (13-15 octobre) et la Galerie des Solutions au Bourget (2-9 décembre). Voir aussi le chapitre 3 « Informations sociales, environnementales et sociétales ».

1.3.2.1 Activités de construction

JANVIER

Philharmonie. Conçue par l'architecte Jean Nouvel et réalisée par Bouygues Construction, la Philharmonie de Paris est inaugurée par le président de la République François Hollande. Cette nouvelle salle de 2 400 places, située Porte de la Villette (XIXe arrondissement) à Paris, propose une architecture futuriste et une acoustique exceptionnelle.

Gibraltar. Bouygues Energies & Services, filiale de Bouygues Construction, signe avec la Gibraltar Electricity Authority (GEA) un contrat portant sur la conception, construction et fourniture des équipements d'une centrale thermique dernière génération de 80 MW et 3,4 MW de récupération de chaleur.

FÉVRIER

Australie. Dans le cadre d'une joint-venture intégrée avec la société Lend Lease, Bouygues Construction Australia signe avec l'opérateur de transport Transurban un contrat portant sur la conception-construction d'un tunnel autoroutier bi-tube de neuf kilomètres de long dans le cadre du projet NorthConnex à Sydney.

Tour. Inauguration de la tour D² à dans le quartier d'affaires de La Défense à Paris, à la pointe de l'innovation et de la performance énergétique. Réalisée en co-promotion par Bouygues Immobilier et Sogeprom, cette tour de forme ovoïdale d'une hauteur de 171 mètres et d'une surface de 54 000 m² est labellisée HQE™ et BREEAM® *Very Good*.

Suisse. Spitalverband Limmattal choisit la filiale suisse de Bouygues Construction pour concevoir et réaliser à Schlieren, près de Zurich, l'hôpital LimmiViva. Ce bâtiment de 50 000 m², d'une capacité de deux cents lits, bénéficiera d'une énergie « décarbonée » grâce à des sondes géothermiques. Début des travaux : juin 2015.

MARS

Canada. Cinq filiales de Colas Canada réalisent l'élargissement à 2 x 2 voies et la réfection de six sections de l'autoroute *Highway 63* en Alberta.

Énergie. Bouygues Energies & Services est chargé de l'ingénierie, la construction et la fourniture des équipements de la plus grande centrale du Royaume-Uni de production d'électricité par gazéification des déchets. La filiale de Bouygues Construction assurera pendant dix ans l'exploitation-maintenance de cette centrale de 10 MW électriques.

Green Office®. Bouygues Immobilier inaugure le nouveau siège d'Unilever France *(Green Station)* à Rueil-Malmaison (Hauts-de-Seine). Il s'agit de l'un des deux bâtiments qui composent l'ensemble *Green Office® Rueil*, plus grande opération tertiaire à énergie positive en France (35 000 m²).

AVRIL

Myanmar. Le groupe immobilier Thanlyin Estate Development a choisi un groupement composé de Dragages Singapour (Bouygues Construction) et de SPA Project Management pour la conception et la construction d'une nouvelle phase de *Star City,* important complexe résidentiel situé dans la banlieue de Rangoun.

Éco-conception. Bouygues Immobilier inaugure le démonstrateur du programme *Les Lodges* à Chanteloup-en-Brie (Seine-et-Marne). Imaginées par l'architecte AW2, les trente-cinq maisons individuelles éco-conçues à ossature bois sont à la fois modulables et à énergie passive.

Innovation. Colas Rail présente sa nouvelle solution Aqua-Rail qui permet de réduire ou supprimer la projection de ballast lors de travaux sur les voies ferrées. Issu de la chimie douce, Aqua-Rail est un liant organo-minéral en phase aqueuse.

MAI

Hong Kong. Bouygues Construction livre la *Trade and Industry Tower* à son client, Architectural Services Department of HKSAR. Cette tour de vingt étages abritant les bureaux de treize administrations est le premier immeuble de bureaux gouvernementaux hongkongais ayant visé et dépassé les certifications environnementales BEAM Plus *Platinum* et LEED® *Platinum*.

Londres. La filiale britannique de Bouygues Construction est choisie par le promoteur Manhattan Loft Corporation pour la construction de *Manhattan Loft Gardens,* tour de 143 mètres située à Stratford. Il s'agit de la première tour édifiée dans la capitale britannique par Bouygues UK.

Palais de Justice. La première pierre du nouveau palais de Justice de Paris implanté dans le quartier des Batignolles (XVIIe arrondissement) est posée. Imaginé par l'architecte Renzo Piano, le bâtiment culminera à 160 mètres (le plus haut de la capitale après la tour Montparnasse).

JUIN

Réhabilitation. Conçu par Valode & Pistre architectes, *Campus Sanofi Val de Bièvre* est inauguré par Bouygues Immobilier à Gentilly

(Val-de-Marne). En décembre 2015, cette opération, emblématique de la démarche Rehagreen® (revalorisation de patrimoine immobilier) de Bouygues Immobilier, a obtenu le Grand Prix SIMI 2015 « Immobilier de bureaux », catégorie « Immeuble neuf + de 5 000 m² », lors du salon de l'immobilier d'entreprise à Paris.

Tour. *Home*, opération de Bouygues Immobilier réalisée par Bouygues Construction, est inaugurée à Paris. Premier immeuble de logements haut de cinquante mètres construit depuis 1970 dans la capitale, *Home* s'illustre par ses choix au service de la qualité de vie de ses habitants. Conception : Hamonic + Masson & Associés et Comte Vollenweider Architectes.

Nextdoor. À Issy-les-Moulineaux (Hauts-de-Seine), Bouygues Immobilier inaugure son premier Nextdoor, espace de travail collaboratif flexible et mutualisé, à l'intention des indépendants, des start-up et des grandes entreprises.

JUILLET

Cuba. Après la signature en mai de deux contrats pour la réalisation de deux hôtels, Bouygues Construction finalise trois nouveaux projets portant sur la conception et la construction de trois hôtels 5 étoiles à La Havane, sur le Cayo Santa Maria et l'île de Cayo Cruz.

Acquisition. Plan Group, filiale de Bouygues Energies & Services depuis 2014, acquiert l'entreprise québécoise Gastier, spécialisée dans les travaux d'électricité, d'instrumentation, de tuyauterie, de plomberie et de mécanique, ainsi que dans la maintenance des installations industrielles et la construction métallique.

Innovation. Bouygues Immobilier crée BIRD (Bouygues Immobilier R&D), filiale dédiée à l'investissement dans les start-up spécialisées dans l'immobilier.

Monaco. La Principauté et son concessionnaire, la SAM « L'Anse du Portier », confient à Bouygues Construction la conception-construction d'une extension maritime de six hectares sur la côte monégasque. Bouygues Construction réalisera aussi un tiers du lot Aménagements de ce projet.

AOÛT

Rail. Colas Rail débute le chantier de renouvellement de vingt-quatre kilomètres de voies ballastées et de vingt-sept appareils de voie du RER A situés en périphérie de Paris.

SEPTEMBRE

Qatar. Bouygues Construction, en groupement avec l'entreprise locale UrbaCon Trading & Contracting, se voit attribuer par l'Autorité des travaux publics de l'État du Qatar deux contrats de conception et construction à Doha de deux tunnels d'assainissement.

Londres. University College London Hospitals (UCLH) NHS Foundation Trust attribue à Bouygues UK un contrat portant sur la conception et la construction, dans le centre de Londres, d'un nouvel hôpital offrant des services de pointe de traitement et de chirurgie du cancer.

Cession. Bouygues Construction cède le 28 septembre au fonds PGGM les parts qu'il détenait dans la société Autoroute de Llaison Seine-Sarthe (ALIS).

Énergie positive. Conçu par l'architecte nippon Kengo Kuma, *Hikari*, premier îlot mixte à énergie positive en France, réalisé par Bouygues Immobilier, est inauguré à Lyon dans le quartier de la Confluence. En décembre 2015 au Bourget, pendant la COP21, *Hikari* sera couronné d'un Trophée Solutions Climat.

OCTOBRE

Royaume-Uni. Cambridge Assessment, responsable de la gestion des commissions d'examen de l'université de Cambridge, attribue à Bouygues UK un contrat portant sur la conception et la construction de son nouveau siège appelé *Triangle*.

Hippodrome. Bouygues Construction débute, pour France Galop, les travaux de restructuration de l'hippodrome de Longchamp.

Wattway. Colas dévoile Wattway, revêtement routier photovoltaïque unique au monde, fruit de cinq années de R&D en partenariat avec l'Institut National de l'Énergie Solaire (Ines). Cette prouesse technique inédite confère à la route une nouvelle fonction de production locale d'énergie propre et renouvelable. En décembre 2015 au Bourget, pendant la COP21, Wattway sera couronné d'un Trophée Solutions Climat.

NOVEMBRE

Ministère. Le président de la République François Hollande inaugure le nouveau ministère de la Défense réalisé par Bouygues Construction à Paris (XVe arrondissement). De la réalisation d'ouvrages résistants au recrutement d'experts en mesures de défense du secret, ce projet complexe a exigé six ans de travail.

Écoquartier. Le groupement Marseille Makers, composé de Bouygues Immobilier (mandataire) et Linkcity (anciennement Cirmad, filiale de développement immobilier de Bouygues Construction), est désigné lauréat du projet d'écoquartier (14 hectares) baptisé provisoirement *XXL*.

Égypte. Colas Rail (mandataire) et Alstom, en groupement avec Orascom et Arab Contractors, se voient confier par la National Authority for Tunnels (Nat) d'Égypte le lot G3 de la ligne 3 du métro du Caire.

DÉCEMBRE

Irlande du Nord. Le fonds commun Full Circle Generation, composé du développeur Riverridge Energy et d'un consortium d'investisseurs, confie à Bouygues Energies & Services la réalisation clés en main d'une usine de gazéification biomasse de 15 MW à Belfast. Bouygues Energies & Services en assurera l'exploitation-maintenance sur une période de dix-sept ans.

1.3.2.2 Médias et Télécoms

JANVIER

Box. Bouygues Telecom lance Bbox Miami en exclusivité pour ses clients. Grâce au partenariat avec Google, Bbox Miami est la première *box* à marier au sein d'une même interface, conçue et développée par Bouygues Telecom, toute la richesse de la télévision avec le monde des applications et du web. Lancement commercial grand public : mars 2015.

Bonus. Fidèle à son nouveau positionnement, Bouygues Telecom enrichit les forfaits Sensation de ses clients avec un bonus à choisir parmi quatre (Spotify Premium, Gameloft, Canal Play Start et B.TV[a] illimité). D'ici fin mars, tous les clients Bouygues Telecom disposant d'un forfait Sensation 3Go, 5Go, 10Go ou 20Go bénéficieront, sans surcoût, d'un bonus au choix parmi l'un de ces quatre services.

FÉVRIER

Agrégation de fréquences. Bouygues Telecom devient le premier opérateur français à obtenir un débit dépassant les 300 Mbps en téléchargement en LTE-Advanced grâce à l'agrégation des trois fréquences qu'il exploite sur son réseau 4G.

MARS

LoRa. Bouygues Telecom annonce le lancement en juin 2015 du premier réseau français dédié à l'Internet des objets, basé sur la technologie LoRa (*Long Range,* longue portée). Bouygues Telecom est, avec des partenaires industriels internationaux, un des membres fondateurs de l'alliance LoRa.

AVRIL

Séries. TF1, NBCUniversal International Television Production et Mediengruppe RTL Deutschland concluent un accord de partenariat de coproduction international concernant la production de trois nouvelles séries américaines originales dans les deux prochaines années.

MAI

Metronews. Le projet d'adaptation de l'entreprise, impliquant la cessation du journal papier au profit de sa déclinaison digitale, est annoncé aux partenaires sociaux.

JUIN

Entreprises. Telefonica et Bouygues Telecom créent la joint-venture Telefonica Global Solutions France pour répondre aux besoins des multinationales.

AOÛT

Incubateur. Le groupe TF1 et Paris&Co signent une convention de partenariat pour la création d'un incubateur de jeunes entreprises innovantes dédié aux médias sur le thème « Nouveaux produits et services ».

OCTOBRE

Cessions-Acquisitions. Le groupe TF1 et Discovery Communications confirment l'acquisition par Discovery Communications de 49 % du capital du groupe Eurosport, désormais détenu à 100 % par Discovery Communications et le rachat, par TF1, de la participation de Discovery à hauteur de 20 % dans les chaînes payantes TV Breizh, Histoire et Ushuaïa TV, désormais détenues à 100 % par TF1.

Récompense. Le groupe TF1 remporte le Grand Prix de la Transparence toutes catégories pour la deuxième année consécutive. Les Grands Prix de la Transparence, organisés par la société Labrador, récompensent chaque année la facilité d'accès à l'information réglementée pour toutes les catégories de lecteurs.

NOVEMBRE

Newen. TF1 et la société FLCP, société holding du groupe Newen (production et distribution de contenus audiovisuels), signent un accord permettant à TF1 de devenir actionnaire à hauteur de 70 % du capital de FLCP.

Fréquences. Bouygues Telecom obtient un bloc de fréquences 700 MHz et détient ainsi 25 % des ressources spectrales disponibles pour faire face à la croissance des usages Internet mobile de ses clients.

DÉCEMBRE

LCI. Le CSA autorise le passage en TNT gratuite de la chaîne d'information LCI, créée par TF1 en 1994, sous réserve d'engagements proposés par le groupe TF1 et retenus par le CSA.

Voir aussi les chapitres 2 « Rapport d'activité » et 3 « Informations sociales environnementales et sociétales » du présent document.

(a) télévision sur mobile et tablette

1.4 Principaux événements depuis le 1er janvier 2016

1.4.1 Activités de construction

Le 11 janvier, **Colas** acquiert six sociétés détenues ou exploitées en partenariat aux Émirats arabes unis, à Oman et au Qatar. Spécialisées dans la production de matériaux de construction (granulats, enrobés) et dans les travaux routiers, elles opèrent en partenariat avec des associés de premier plan (Al Futtaim, Al Zawawi et Midmac) dans leurs pays respectifs.

Le 14 janvier, **Colas** annonce l'arrêt de l'activité de production et de vente de produits raffinés en France, ainsi que la mise en vente de la Société de la Raffinerie de Dunkerque (SRD).

Le 20 janvier, **Bouygues Construction** se voit confier un premier projet immobilier en Inde avec la réalisation de deux condominiums à Bombay. Ce contrat d'un montant proche de cent millions d'euros marque un premier développement sur le secteur immobilier dans le pays pour Bouygues Construction.

Le 1er février, huit mois après le lancement de Nextdoor (offre d'espaces de travail innovants et collaboratifs pour les entreprises), **Bouygues Immobilier** annonce l'ouverture de deux nouveaux sites sur 9 000 m² pour « travailler autrement » dans les deux plus grands pôles tertiaires d'Île-de-France, *Cœur Défense* (quartier d'affaires de l'ouest parisien) et Issy-les-Moulineaux. Avec 1 200 postes de travail collaboratifs et 3 000 prévus fin 2016, Nextdoor confirme la pertinence de son modèle conçu pour favoriser la croissance des entreprises et le bien-être des collaborateurs.

Le 2 février, **Colas** signe un contrat de cession (sous conditions suspensives) de sa participation s'élevant à 15,6 % dans le capital d'Atlandes (société concessionnaire de l'autoroute A63) avec les fonds d'investissements HICL et DIF. La levée des conditions suspensives et la cession devraient pouvoir être réalisées début 2017.

La Poste Immo choisit le 3 février Bouygues Bâtiment Ile-de-France, filiale de **Bouygues Construction,** pour le marché de travaux de la Poste du Louvre. Cet édifice emblématique du patrimoine postal, situé en plein cœur de Paris dans le Ier arrondissement, se prépare à un programme de rénovation d'envergure qui a commencé au début de l'année 2016.

Le 9 février, Logement Francilien, Entreprise Sociale pour l'Habitat (ESH) du groupe Logement Français, un des acteurs clés du logement social, s'associe à **Bouygues Immobilier,** un leader de la promotion privée en France, pour préparer la mutation en profondeur du quartier des Indes à Sartrouville (Yvelines). Pour la première fois, un bailleur social et un promoteur immobilier unissent leurs compétences pour penser l'évolution d'un quartier prioritaire de la Politique de la Ville.

Le 10 février, le jury de « Réinventer Paris » confie à Linkcity, filiale de développement immobilier de **Bouygues Construction,** et à ses partenaires l'aménagement du triangle Eole-Évangile (XIXe arrondissement). Ce site emblématique, qui est le plus vaste du concours « Réinventer Paris » (un hectare environ), deviendra le premier quartier « zéro carbone » de la capitale.

Le 8 mars 2016, **Bouygues Construction** a annoncé la livraison de la plus grande ferme solaire d'Asie du sud-est, d'une puissante totale de 132 MWc, sur l'île de Negros aux Philippines. Les travaux ont débuté en mai 2015. Plus de 425 000 panneaux ont été posés sur une surface de 170 hectares. La centrale, raccordée au réseau national, aura une production annuelle proche de 190 000 MWh par an, soit l'équivalent de la consommation annuelle moyenne de 170 000 foyers philippins.

1.4.2 Médias et Télécoms

Le 2 février, **Bouygues Telecom** a annoncé la création d'Objenious, filiale dédiée à l'Internet des objets, pour commercialiser des offres à destination des entreprises. Objenious s'appuiera sur le réseau LoRa, en cours de déploiement par Bouygues Telecom, pour connecter des millions d'objets. Ce réseau sera déployé en totalité d'ici fin 2016.

Le 12 février, Bouygues Telecom annonce avoir renforcé sa couverture 4G et couvrir 75 % de la population au 1er janvier 2016, avec un objectif de couverture 4G de 82 % fin 2016 et de 99 % en 2018.

Gilles Pélisson a été nommé président-directeur général du groupe **TF1** lors de la séance du conseil d'administration du 17 février 2016, avec une entrée effective en fonction le 19 février 2016.

1.4.3 Bouygues SA

Le 5 janvier, Bouygues annonce que des discussions préliminaires ont été engagées avec Orange pour explorer toute éventuelle opportunité qui lui permettrait de conforter son ancrage durable dans les télécoms.

Conformément aux accords signés avec l'État le 22 juin 2014 afin de rendre possible la vente du pôle Énergie d'Alstom à General Electric, Bouygues a prêté fin janvier 2016 à l'État 43,8 millions de titres Alstom, soit 20 % du capital d'Alstom, pour une durée d'environ vingt mois.

1.4.4 Alstom

En janvier, **Alstom** annonce le succès de l'Offre Publique de Rachat d'Actions (OPRA) destinée à redistribuer aux actionnaires une partie du montant de la vente des activités Énergie à General Electric avec plus de 230 millions d'actions apportées à l'offre. À la suite du mécanisme de réduction, 91,5 millions d'actions ont été rachetées par Alstom, ce qui représente 29,5 % de son capital. Le conseil d'administration a approuvé l'annulation des actions rachetées pour un montant d'environ 3,2 milliards d'euros, ramenant le nombre d'actions à environ 220 millions et la capitalisation boursière de l'entreprise à 5,4 milliards d'euros au cours de clôture du 28 janvier 2016. Suite à cette OPRA, Bouygues détient 62,1 millions d'actions représentant 28,3 % du capital d'Alstom à cette date (voir aussi la rubrique Bouygues SA ci-dessus).

Le 12 février 2016, Alstom et Bouygues Travaux Publics ont annoncé la signature d'un contrat avec la Light Rail Manila Corporation (LRMC) afin de moderniser et d'étendre la ligne LRT-1 du métro de Manille aux Philippines. Le contrat s'élève à près de 450 millions d'euros, la part d'Alstom étant d'environ 160 millions d'euros. L'extension de la ligne devrait entrer en service commercial en 2020.

RAPPORT D'ACTIVITÉ 2

2.1 Activités de construction 28

2.1.1 Profil 28
2.1.2 Bouygues Construction : une offre globale pour répondre aux attentes de ses clients 30
2.1.3 Bouygues Immobilier, un leader de la promotion immobilière en France 38
2.1.4 Colas, un leader mondial de la construction et de l'entretien des infrastructures de transport 44

2.2 TF1, premier groupe privé de télévision en France 52

2.2.1 Profil 54
2.2.2 Rapport d'activité 2015 55
2.2.3 Perspectives 2016 57

2.3 Bouygues Telecom, entreprise au service de la vie numérique de ses clients 58

2.3.1 Profil 60
2.3.2 Rapport d'activité 2015 62
2.3.3 Perspectives 2016 65

2.4 Bouygues SA 66

2.4.1 Contrôle interne – Gestion des risques – Conformité 66
2.4.2 Management 66
2.4.3 Épargne salariale 66
2.4.4 Participation dans Alstom 67
2.4.5 Services rendus aux métiers 67
2.4.6 Flux financiers 67
2.4.7 R&D – Ressources humaines 68
2.4.8 Autres activités 68
2.4.9 Cession de la participation dans Eranove 69
2.4.10 Événements récents 69

2.5 Alstom : un leader mondial des solutions de transport 70

2.5.1 Profil 70
2.5.2 Rapport d'activité 72
2.5.3 Perspectives 73

2.1 Activités de construction

Bouygues répond aux grands enjeux de l'urbanisation, de la mobilité et de l'environnement dans ses activités : BTP, promotion immobilière, infrastructures de transport, énergie et services, concessions.

2.1.1 Profil

2.1.1.1 Stratégie

Bouygues, dont les activités de construction sont présentes dans plus de cent pays, figure parmi les leaders mondiaux de son secteur. Le Groupe est positionné sur des marchés porteurs de croissance à long terme, soutenus par l'augmentation des besoins en infrastructures.

Sa stratégie privilégie une croissance rentable qui s'appuie sur l'innovation et la construction durable au service de ses clients.

2.1.1.2 Forces et atouts

Le capital humain

Dans le domaine de la construction, le capital humain est la plus grande richesse. Grâce au savoir-faire, à l'expérience et à la motivation de ses collaborateurs, Bouygues peut offrir une réponse adaptée aux besoins de ses clients privés et publics.

Des offres à forte valeur ajoutée

- **Une offre complète couvrant toute la chaîne de valeur d'un projet :** financement, conception, construction, maintenance et exploitation.
- **Une expertise reconnue mondialement,** avec un savoir-faire à haute technicité sur des projets complexes (tunnels, ponts, immeubles de grande hauteur).
- **Un avantage concurrentiel dans la construction durable.** Ses solutions innovantes permettent notamment de réduire l'empreinte carbone des ouvrages et la facture énergétique des utilisateurs finaux.
- **Des activités complémentaires à ses différents cœurs de métier.** Le Groupe développe des activités clés pour répondre à la demande de ses clients (réseaux d'énergie, *facility management*[a], ferroviaire, etc.).

Une différenciation par l'innovation

Bouygues mène une politique active de recherche et d'innovation qui lui permet d'anticiper les nouveaux usages de ses clients et des utilisateurs finaux.

Un groupe international

Au-delà de l'étroit maillage territorial développé en France, Bouygues est présent sur les cinq continents. Ses activités de construction allient la force de filiales locales bien implantées à la capacité de mobiliser ponctuellement des équipes sur de grands projets ciblés.

Une forte capacité d'adaptation

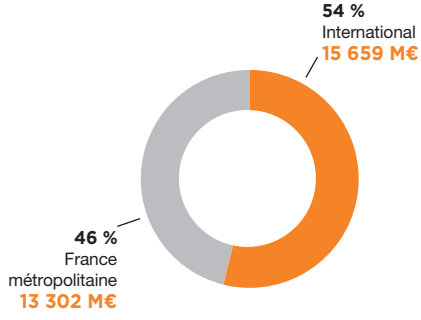
Face à l'évolution des marchés, les activités de construction de Bouygues peuvent, grâce à leur expertise, ajuster rapidement leurs offres aux besoins de leurs clients.

Un profil financier robuste

La bonne maîtrise des risques opérationnels et financiers permet aux activités de construction du groupe Bouygues de générer des cash-flows de façon régulière. Bouygues présente une structure financière solide à ses clients.

CARNET DE COMMANDES PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

à fin décembre 2015



(a) *gestion des services généraux d'une entreprise*

Trois métiers

Une expertise globale et une approche locale de la construction et des services

Présents dans près de quatre-vingt pays, Bouygues Construction et ses 50 000 collaborateurs s'engagent sur le long terme au service de leurs clients et contribuent ainsi à bâtir une vie meilleure. L'écoute permet à Bouygues Construction de développer une relation de confiance avec ses clients et de les accompagner dans leurs projets, dans une démarche de construction durable *(voir page suivante).*

Un leader de la promotion immobilière en France

Développeur-opérateur urbain, Bouygues Immobilier réalise des projets de logements, d'immeubles de bureaux, de commerces et d'aménagement de quartiers durables à partir de trente-cinq implantations en France et trois à l'international. Depuis plusieurs années, Bouygues Immobilier est engagé dans le développement de solutions bas carbone innovantes pour ses différents programmes *(voir page 38).*

Un leader mondial de la construction et de l'entretien des infrastructures de transport

Colas est un leader de la construction et de l'entretien des infrastructures de transport. Implanté dans plus de cinquante pays sur les cinq continents, Colas réalise chaque année plus de 80 000 chantiers qui répondent aux enjeux de mobilité, d'urbanisation et d'environnement. Colas intègre l'ensemble des activités de production et de recyclage liées à la plupart de ses métiers *(voir page 44).*

Chiffres clés 2015 consolidés

au 31 décembre

COLLABORATEURS
108 867

CHIFFRE D'AFFAIRES
26,0 Md€
(- 2 %)

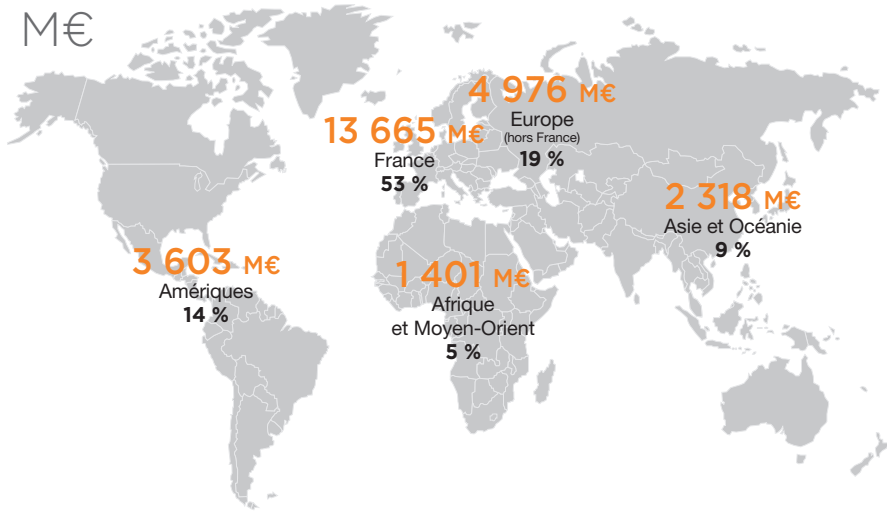
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT
831 M€
(- 1 %)

2

ACTIVITÉS DE CONSTRUCTION : RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE DU CHIFFRE D'AFFAIRES

à fin décembre 2015

25 963 M€

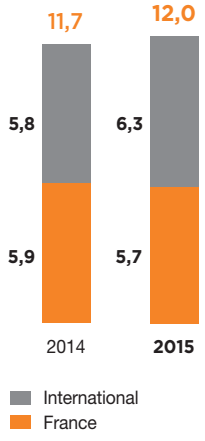


2.1.2 Bouygues Construction : une offre globale pour répondre aux attentes de ses clients

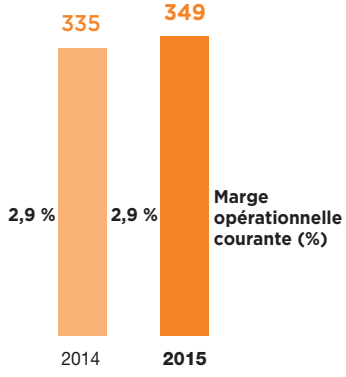
Bouygues Construction est un acteur global de la construction et des services.

Ses savoir-faire et son expertise en font un leader de la construction durable. Présents dans près de quatre-vingt pays, Bouygues Construction et ses 50 000 collaborateurs s'engagent sur le long terme au service de leurs clients et contribuent ainsi à bâtir une vie meilleure.

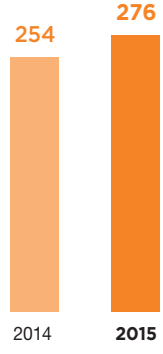
CHIFFRE D'AFFAIRES
en milliards d'euros



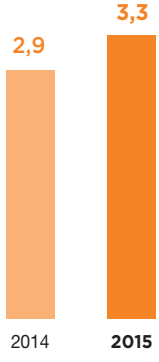
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT
en millions d'euros



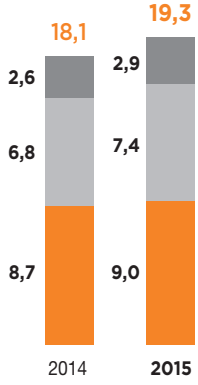
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE
en millions d'euros



TRÉSORERIE NETTE
en milliards d'euros, à fin décembre

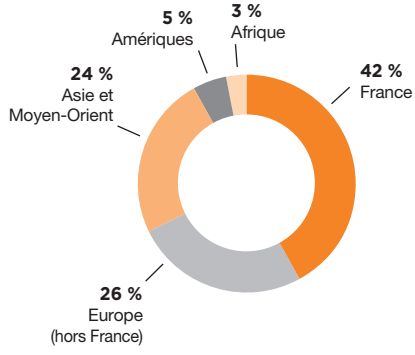


CARNET DE COMMANDES
en milliards d'euros, à fin décembre



Part au-delà de 5 ans
Part de 2 à 5 ans
Part à moins d'1 an

CARNET DE COMMANDES PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE
à fin décembre



BILAN RÉSUMÉ

Actif

au 31 décembre, en millions d'euros	2015	2014
Immobilisations corporelles et incorporelles	789	735
Goodwill	557	528
Actifs financiers et impôts non courants	393	422
ACTIF NON COURANT	**1 739**	**1 685**
Actifs courants	4 236	4 213
Trésorerie et équivalents de trésorerie	4 392	3 908
Instruments financiers [a]		
ACTIF COURANT	**8 628**	**8 121**
Actifs ou activités détenus en vue de la vente	35	
TOTAL ACTIF	**10 402**	**9 806**

Passif

au 31 décembre, en millions d'euros	2015	2014
Capitaux propres (part du Groupe)	912	829
Intérêts minoritaires	24	12
CAPITAUX PROPRES	**936**	**841**
Dettes financières non courantes	573	539
Provisions non courantes	828	862
Autres passifs non courants	28	29
PASSIF NON COURANT	**1 429**	**1 430**
Dettes financières courantes	9	10
Passifs courants	7 490	7 066
Concours bancaires courants et soldes créditeurs de banque	538	459
Instruments financiers [a]		
PASSIF COURANT	**8 037**	**7 535**
Passifs liés aux activités détenues en vue de la vente		
TOTAL PASSIF	**10 402**	**9 806**
TRÉSORERIE NETTE	**3 272**	**2 900**

(a) couverture des dettes financières en juste valeur

COMPTE DE RÉSULTAT RÉSUMÉ

en millions d'euros	2015	2014
CHIFFRE D'AFFAIRES	**11 975**	**11 726**
Dotations nettes aux amortissements	(190)	(181)
Dotations nettes aux provisions et dépréciations	(238)	(350)
Autres produits et charges courants	(11 198)	(10 860)
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT	**349**	**335**
Autres produits et charges opérationnels	(35)	
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL	**314**	**335**
Produit de l'excédent financier net	9	15
Autres produits et charges financiers	17	21
Impôt	(108)	(124)
Quote-part du résultat net des coentreprises et entités associées	56	6
RÉSULTAT NET	**288**	**253**
Résultat net part des participations ne donnant pas le contrôle	(12)	1
RÉSULTAT NET CONSOLIDÉ (PART DU GROUPE)	**276**	**254**

Chiffres clés

au 31 décembre 2015

COLLABORATEURS
50 077

CHIFFRE D'AFFAIRES
11 975 M€
(+ 2 %)

MARGE OPÉRATIONNELLE COURANTE
2,9 %
(stable)

RÉSULTAT NET PART DU GROUPE
276 M€
(+ 9 %)

CARNET DE COMMANDES
19,3 Md€
(+ 7 %)

Faits marquants

- Prise de participation majoritaire dans la société canadienne Gastier (génie électrique et mécanique).
- Cession de la participation financière détenue dans ALIS (Autoroute de Llaison Seine-Sarthe).

Contrats majeurs signés

- Connexion autoroutière NorthConnex (Australie).
- Tunnels d'assainissement au Qatar.
- Centre de protonthérapie à Londres (Royaume-Uni).
- Hôpital LimmiViva (Suisse).

Ouvrages en cours

- Contournement ferroviaire Nîmes-Montpellier.
- Tunnel Tuen Mun-Chek Lap Kok à Hong Kong.
- Complexe immobilier *Brickell City Centre* à Miami.
- Pont Hong Kong - Zhuhai - Macao.
- Palais de Justice de Paris.

Ouvrages livrés

- Ministère de la Défense à Paris.
- Philharmonie de Paris.
- Ouvrages sportifs à Toronto (Canada).
- Écoquartier *Eikenøtt* à Gland (Suisse).

Construction durable

- 48 % du budget de recherche et développement.

2.1.2.1 Profil

Stratégie de développement et opportunités

L'écoute permet à Bouygues Construction de développer une relation de confiance avec ses clients et de les accompagner dans leurs projets, dans une démarche de construction durable.

La stratégie de Bouygues Construction s'articule autour de plusieurs axes :

- être **un acteur global** pour intervenir sur l'ensemble de la chaîne de valeur de la construction depuis le financement, en passant par la conception-réalisation, jusqu'à l'exploitation et la maintenance ;
- intégrer **la construction durable** tout au long du cycle de vie d'un ouvrage, en prenant en compte l'ensemble des enjeux techniques, environnementaux et sociétaux ;
- proposer **des offres « différenciantes » à forte valeur ajoutée** en misant sur l'innovation sous toutes ses formes. La maquette numérique, par exemple, offre au client une approche tridimensionnelle de son futur projet, proposant ainsi une aide efficace à la décision ;
- consolider **ses positions en France** qui reste son premier marché et développer **son internationalisation** en renforçant les synergies entre ses différents métiers sur des marchés ciblés offrant des perspectives de développement ;
- renforcer **le développement immobilier** en s'appuyant sur son réseau dédié, Linkcity[a], pour proposer des solutions optimales de valorisation des patrimoines fonciers ;
- nouer **des partenariats stratégiques** avec des entreprises aux savoir-faire complémentaires afin d'élaborer des solutions complètes répondant à des enjeux de plus en plus complexes ;
- développer **des offres dédiées aux clients industriels** pour mieux répondre à leurs besoins en matière d'efficacité énergétique et d'engagement de performance ;
- promouvoir **la transversalité** à tous les niveaux de l'entreprise en renforçant tout d'abord **les synergies** entre les entités de Bouygues Construction par la mise en commun de ressources et de savoir-faire.

  La transversalité passe également par des **partenariats** avec les fournisseurs et sous-traitants, allant même jusqu'à la prise de participation dans des start-up innovantes *via* le fonds d'investissement Construction Venture lancé en 2015.

  Enfin, Bouygues Construction mise sur **les collaborations entre les métiers du groupe Bouygues** pour proposer des offres à haute valeur ajoutée. Son partenariat avec Bouygues Immobilier en matière d'écoquartiers en est une parfaite illustration.

Pour accompagner cette stratégie, Bouygues Construction s'appuie sur :

- **l'engagement en faveur de l'éthique dans les comportements managériaux et commerciaux.** Objectif : garantir à tous ses clients un haut niveau de responsabilité éthique. En 2016, près de 30 000 collaborateurs seront à nouveau sensibilisés aux enjeux de l'éthique dans les pratiques commerciales à travers un module de formation en ligne baptisé FairDeal ;
- **l'engagement pour la santé et la sécurité des collaborateurs avec un seul standard partout dans le monde : l'objectif « zéro accident ».**

  Cette volonté s'exprime à travers **plusieurs démarches :** formation des équipes, amélioration continue des méthodes de construction, campagnes de communication, lutte contre les addictions, prévention des accidents de la route, contrôles renforcés sur les sites, etc.

Forces et atouts

Bouygues Construction peut, dans l'ensemble de ses métiers, compter sur de solides atouts :

- **une différenciation par l'innovation** à tous les niveaux de l'entreprise :
  - innovation technique, notamment avec **la maquette numérique** BIM *(Building Information Modeling)* pour industrialiser les processus et modes opératoires, tout en favorisant le partage d'information pour renforcer l'efficacité sur les chantiers,
  - innovation commerciale pour proposer des offres « différenciantes »,
  - innovation managériale avec l'amélioration continue de l'organisation du travail et le travail collaboratif pour gagner en agilité et en performance.
- **une forte présence internationale :** présent sur les cinq continents, Bouygues Construction intervient de façon pérenne grâce à ses filiales locales bien implantées, mais aussi sur des projets à forte expertise technique. Ces deux approches complémentaires lui donnent la flexibilité nécessaire pour mobiliser rapidement ses ressources sur les marchés à fort potentiel. Bouygues Construction réalise plus de la moitié de son chiffre d'affaires à l'international ;
- **une longue expérience en gestion de projets complexes :** des équipes motivées au savoir-faire à forte technicité permettent à Bouygues Construction de répondre parfaitement aux besoins de ses clients publics et privés ;
- **une capacité d'adaptation aux évolutions des marchés :** le niveau du carnet de commandes offre une bonne visibilité à moyen terme et permet d'adapter les coûts, tout en concentrant les investissements sur les marchés les plus dynamiques ;
- **une maîtrise des risques opérationnels et financiers :** l'application stricte des procédures à tous les niveaux de son organisation garantit à Bouygues Construction une sélection pertinente et la bonne exécution des projets ;
- **de solides performances financières :** ces dix dernières années illustrent la capacité de Bouygues Construction à générer des revenus croissants dans de bonnes conditions de rentabilité en s'appuyant sur une structure financière saine et solide.

Positionnement concurrentiel

L'organisation des groupes concurrents rend difficiles les comparaisons au niveau du périmètre de Bouygues Construction.

- **Europe :** le pôle Activités de construction du groupe Bouygues (Bouygues Construction, Bouygues Immobilier, Colas) est le **troisième constructeur européen** derrière l'espagnol ACS (dont le leader allemand Hochtief est une filiale depuis 2011) et le pôle *Contracting* et Immobilier de Vinci, et devant Skanska (Suède) et Eiffage (France), selon le classement 2014 du magazine *Le Moniteur* publié en décembre 2015.
- **Monde :** d'après le classement 2014 de l'étude ENR parue en août 2015, le pôle Activités de construction du groupe Bouygues se

(a) nouvelle marque des filiales de développement immobilier de Bouygues Construction depuis le 1er janvier 2016

place **septième constructeur international** (classement établi sur la base de la part de chiffre d'affaires réalisée à l'international).

- **France :** pour ses activités de bâtiment et de travaux publics, Bouygues Construction (hors Bouygues Energies & Services) est **l'une des trois majors** devant Eiffage Construction et derrière Vinci Construction (classement 2014 du magazine *Le Moniteur* publié en décembre 2015), sur un marché d'environ 200 milliards d'euros (estimation Euroconstruct - décembre 2015). Il existe également de nombreuses petites et moyennes entreprises. Pour les activités d'énergies et de services, Bouygues Energies & Services se place en sixième position après Cofely (groupe GDF-Suez), Vinci Energies, Spie, Dalkia et Eiffage Énergie (classement 2014 du magazine *Le Moniteur* de décembre 2015).

2.1.2.2 Rapport d'activité 2015

Activité commerciale soutenue et structure financière solide

UNE PRISE DE COMMANDES ÉLEVÉE À 11 971 MILLIONS D'EUROS

En 2015, la prise de commandes atteint le niveau élevé de 11 971 millions d'euros. Elle inclut dix-sept contrats d'un montant supérieur à 100 millions d'euros (dont treize à l'international).

En **France,** la prise de commandes s'établit à 4 929 millions d'euros. Elle comprend notamment la deuxième tranche de l'immeuble de bureaux *Balard Corne Ouest* à Paris (XVe), les tranches 3 et 5 du tramway de Nice, l'immeuble de bureaux *Sky 56* à Lyon, le nouvel hippodrome de Longchamp, un bâtiment d'enseignement sur le campus de CentraleSupélec à Paris-Saclay, la rénovation et l'extension de l'usine de prétraitement des eaux usées de Clichy, la réhabilitation de bureaux boulevard de Grenelle et la construction d'ensembles immobiliers dans le quartier des Batignolles à Paris.

Par rapport à 2014, la prise de commandes est en baisse de 9 % en raison d'un marché difficile en France. Cette évolution s'explique également par une prise de commandes en 2014 incluant d'importants projets tels que le programme immobilier du stade Vélodrome de Marseille, l'aéroport de Lyon-Saint Exupéry et deux bâtiments des Hôpitaux universitaires de Strasbourg. Toutefois, la prise de commandes du bâtiment francilien offre de bonnes perspectives en ce qui concerne les ventes de logements résidentiels neufs et les projets du Grand Paris.

À **l'international,** la prise de commandes s'élève à 7 042 millions d'euros. Elle comprend notamment le grand projet de connexion autoroutière NorthConnex en Australie, deux tunnels d'assainissement au Qatar, ainsi que plusieurs ouvrages destinés à répondre aux besoins publics et industriels en énergies renouvelables (ferme solaire aux Philippines, usines de gazéification biomasse au Royaume-Uni). En Suisse, l'activité commerciale reste soutenue en logement comme le démontre la prise en commande du complexe immobilier *L'Atelier* à Genève ou de plusieurs tranches de l'écoquartier *Greencity,* labellisé « Site 2000 Watts »[a], à Zurich. Au Royaume-Uni, la demande d'ouvrages fonctionnels reste importante avec des projets tels que la construction à Londres d'un centre de traitement et de chirurgie du cancer à la pointe de la technologie, confié par le University College London Hospitals (UCLH) NHS Foundation Trust, et le centre d'examen de l'université de Cambridge.

Au total, les bâtiments sous labellisation ou certification environnementale représentent 72 % de la prise de commandes (66 % en 2014).

UN CARNET DE COMMANDES EN HAUSSE OFFRANT UNE VISIBILITÉ À LONG TERME (19,3 MDĐ)

Fin 2015, le carnet de commandes s'établit au niveau élevé de 19,3 milliards d'euros (+ 7 % par rapport à fin décembre 2014), dont 58 % à exécuter à l'international. La zone Europe (hors France) et la zone Asie-Pacifique sont les deux zones d'activités les plus importantes à l'international. L'activité acquise fin 2015 pour 2016 s'établit à 9,0 milliards d'euros et l'activité à réaliser au-delà de 2016 à 10,3 milliards d'euros, offrant ainsi une bonne visibilité sur l'activité future.

UN CHIFFRE D'AFFAIRES EN CROISSANCE : 11 975 MILLIONS D'EUROS (+ 2 %)

En 2015, le chiffre d'affaires progresse de 2 % à 11 975 millions d'euros répartis entre Bâtiment et Travaux publics (82 %) d'une part, et Énergies et Services (18 %) d'autre part.

Le chiffre d'affaires en France est en baisse de 5 % à 5 689 millions d'euros, reflétant le ralentissement du marché français de la construction, et représente 48 % du chiffre d'affaires total. À l'international, le chiffre d'affaires est en forte hausse de 9 % à 6 286 millions d'euros, grâce au dynamisme des activités de Bouygues Construction et à des effets de change et de périmètre favorables (acquisitions au Canada des sociétés Plan Group en août 2014 et Gastier en juillet 2015).

À périmètre et change constants, le chiffre d'affaires total est en baisse de 6 %.

DES PERFORMANCES OPÉRATIONNELLES SOLIDES

Le résultat opérationnel courant s'élève à 349 millions d'euros, en hausse de 14 millions d'euros par rapport au niveau de 2014. La marge opérationnelle courante s'élève à 2,9 %.

Le résultat financier est de 26 millions d'euros, en baisse de 10 millions d'euros par rapport à 2014. Le résultat net part du Groupe s'établit à 276 millions d'euros, en hausse de 9 % par rapport à 2014.

UNE TRÉSORERIE NETTE À UN NIVEAU TOUJOURS TRÈS ÉLEVÉ : 3 272 MILLIONS D'EUROS

En dépit de conditions toujours difficiles en France, la structure financière de Bouygues Construction s'améliore avec une trésorerie de 3,3 milliards d'euros fin 2015.

Évolution des marchés et de l'activité de Bouygues Construction

Les besoins en construction restent très importants dans le monde, en particulier dans les domaines de la réhabilitation urbaine et de la rénovation énergétique, du logement, des transports, des équipements urbains, des infrastructures d'énergie et des ouvrages fonctionnels.

Dans les pays industrialisés, Bouygues Construction, grâce à son expertise sur l'ensemble de la chaîne de valeur, propose à ses clients des solutions toujours plus compétitives pour le montage de grandes affaires complexes. Dans les pays émergents où les marchés sont plus dynamiques (taux de croissance élevé, fonds souverains, etc.), Bouygues Construction peut mobiliser rapidement ses ressources sur ces marchés à fort potentiel.

UN LEADERSHIP DANS LA CONSTRUCTION DURABLE

L'intégration de la dimension environnementale dans la conception, la construction et l'exploitation-maintenance des ouvrages, ainsi que

(a) Aujourd'hui, la Suisse consomme 6 500 watts par habitant (56 940 kWh/personne par an). Elle doit réduire cette consommation à 2 000 watts d'ici à 2100 (17 520 kWh par personne et par an), soit trois fois moins qu'aujourd'hui.

l'exploitation des énergies nouvelles renouvelables et la rénovation énergétique sont des enjeux majeurs au niveau mondial.

Bouygues Construction conçoit et construit des bâtiments auto-alimentés en énergies 100 % renouvelables et des réseaux électriques intelligents (*Smart Grids*). L'entreprise accompagne les industriels dans la production d'énergies renouvelables. Elle propose à ses clients des infrastructures innovantes (écoquartiers connectés, usines biomasses, fermes solaires, etc.). Ainsi, Bouygues Construction a été précurseur en réalisant les toutes premières rénovations d'immeubles tertiaires contemporains sous certification HQE™ (Haute Qualité Environnementale), de tours de bureaux (la tour *First* à La Défense) et d'immeubles haussmanniens (label énergétique BBC-effinergie®), et de bâtiments sous certification BEAM Plus[a], BREEAM®[b] et LEED®[c].

Grâce à sa démarche Réavenir, Bouygues Construction offre également des solutions permettant de diminuer la consommation des bâtiments tout en améliorant la vie de ses occupants. Réavenir repose sur trois engagements : respecter l'environnement et les résidents, engager le dialogue pour une réhabilitation active et participative, garantir la performance.

Le développement rapide des outils numériques est une autre évolution majeure ayant un impact sur les métiers de la construction. Depuis la fin 2014, Bouygues Construction accompagne cette transformation numérique en déployant le BIM *(Building Information Modeling)*[d] dans toutes ses entités. Cette technologie permettra à l'entreprise de renforcer sa compétitivité et de mieux gérer la complexité grandissante des projets.

Indissociables de l'activité de Bouygues Construction, l'éthique et la santé-sécurité (notamment le « Zéro accident » sur les chantiers) ont donné lieu à des actions de sensibilisation et de formation dans ses différentes filiales (cf. chapitre 3 du présent document).

ACTIVITÉ BÂTIMENT ET TRAVAUX PUBLICS

En 2015, le chiffre d'affaires pour le bâtiment et les travaux publics atteint 9 857 millions d'euros, en baisse de 2 % par rapport à 2014 (10 049 millions d'euros en 2014). L'activité s'établit à 4 613 millions d'euros en France et à 5 244 millions d'euros à l'international (77 pays au 30 septembre 2015).

France

Le contexte économique général demeure difficile en France : les investissements publics et privés restent affectés par le budget fragilisé de l'État et par l'attentisme des investisseurs privés et industriels. Les secteurs du bâtiment non résidentiel et des travaux publics sont particulièrement touchés par la baisse des investissements publics. Cependant, les démarches politiques pour relancer le marché du logement fin 2014 ont des effets positifs et laissent présager une reprise du secteur du logement neuf courant en 2016 (prévision Euroconstruct de décembre 2015).

En Île-de-France, le marché de la construction est soutenu par le besoin important de logements, par l'attractivité de la capitale et par la rénovation, conformément aux exigences du Grenelle environnement. Le potentiel de grands projets d'infrastructures reste important, notamment dans le cadre du Grand Paris.

Hors Île-de-France, le marché du bâtiment reste tendu, avec des affaires dont la taille se réduit. La conclusion des grands projets reste très longue et très complexe.

Chiffre d'affaires 2015 : 4 613 millions d'euros (- 6 %)

En Île-de-France, Bouygues Construction a réalisé de grands projets d'ouvrages fonctionnels tels que la Philharmonie de Paris, la rénovation de l'AccorHotels Arena (anciennement Palais Omnisports de Paris-Bercy) et, dans le cadre de partenariats public-privé, le ministère de la Défense à Paris. Par ailleurs, l'entreprise poursuit la construction du Palais de Justice de Paris et de la Cité musicale à Boulogne-Billancourt.

Plusieurs projets ont été livrés dans le secteur de l'immobilier d'entreprise, dont les bureaux *Eole* du campus *Evergreen* qui accueille le nouveau siège social du Crédit Agricole à Montrouge, le *Campus Sanofi Val de Bièvre* conçu par Bouygues Immobilier à Gentilly, et la rénovation de la tour *Athena* dans le quartier d'affaires de la Défense à Paris. L'activité commerciale de ce secteur est particulièrement marquée par plusieurs chantiers de réhabilitation de bureaux à Paris, situés rue des Archives, rue Malakoff et boulevard de Grenelle.

L'activité de construction et de réhabilitation de logements sociaux ou privés reste globalement soutenue. Bouygues Construction a achevé notamment à Paris la transformation de l'ancien hôpital Laennec (VIIe arrondissement) en bureaux et logements, ainsi que l'immeuble *Nouvelle Vague* (logements sociaux et haut de gamme). L'entreprise a débuté, par ailleurs, la construction de plusieurs lots de l'ensemble immobilier des Batignolles à Paris. Ce dernier comprendra à la fois des bureaux, des logements sociaux et privés et des commerces.

Bouygues Construction valorise une nouvelle fois son expertise dans les projets complexes avec la prise en commande de la rénovation de l'hippodrome de Longchamp pour le compte de France Galop. Conçu par l'architecte Dominique Perrault, ce projet comprend notamment la déconstruction des anciennes tribunes et la construction d'une nouvelle tribune de 160 mètres de long.

Hors marché francilien, les quatre filiales régionales de bâtiment de Bouygues Construction sont particulièrement actives sur le marché des secteurs publics de l'éducation et de la culture avec notamment la rénovation du campus universitaire de Bordeaux, l'extension et la réhabilitation du musée des Beaux-Arts à Nantes et la livraison en 2015 d'un ensemble de cinq collèges dans le Loiret dans le cadre de partenariats public-privé.

Dans le secteur de la santé, Bouygues Construction poursuit la construction du centre hospitalier de Belfort-Montbéliard et de deux bâtiments des Hôpitaux universitaires de Strasbourg. Il débute la réalisation du nouvel hôpital de Saint-Laurent du Maroni en Guyane. En 2015, il a livré le nouvel hôpital d'Orléans et le CHU de cancérologie de Nîmes.

Dans le secteur privé, l'entreprise a notamment pris en commande l'immeuble de bureaux *Sky 56* et livré la tour *Incity* dans le quartier d'affaires de Lyon Part-Dieu.

La construction d'ouvrages majeurs tels que le programme immobilier du stade Vélodrome de Marseille et l'aéroport de Lyon-Saint Exupéry se poursuit.

Sur le marché des travaux publics, les agences régionales de Bouygues Construction spécialisées dans le petit génie civil et le terrassement sont réparties sur l'ensemble du territoire. Une filiale dédiée aux grands projets réalise de grands ouvrages complexes tels que les travaux de génie civil en cours de la centrale nucléaire EPR de Flamanville, du viaduc de la Nouvelle Route du Littoral à La Réunion, du contournement ferroviaire de Nîmes et Montpellier, de la rocade L2 de Marseille et du lot 2 du tunnel de prolongement de la ligne 14 du métro parisien. De nouvelles prises de commandes publiques ont marqué l'année avec notamment les tranches 3 et 5 du tramway de Nice, ainsi que la rénovation et l'extension de l'usine de prétraitement des eaux usées de Clichy.

(a) *BEAM Plus :* Building Environmental Assessment Method *(certification hongkongaise)*
(b) *BREEAM® :* Building Research Establishment Environmental Assessment Method *(certification anglaise)*
(c) *LEED® :* Leadership in Energy and Environmental Design *(certification américaine)*
(d) *logiciel de maquette numérique dynamique permettant de concevoir et construire virtuellement, de visualiser le projet et de faire collaborer les parties prenantes sur l'outil avant la construction de l'ouvrage. Facilite le passage à des modes constructifs plus industriels.*

Europe

En Europe, le marché de la construction connaît des signes de reprise depuis 2014, notamment en Suède, en Irlande, au Royaume-Uni et dans certains pays d'Europe de l'Est (Hongrie, Pologne, République tchèque).

En Europe de l'Ouest, les filiales de Bouygues Construction sont particulièrement actives sur les marchés britannique (environ 200 milliards d'euros) et suisse (environ 55 milliards d'euros). Au Royaume-Uni, le marché de la construction profite du retour à la croissance du pays. Les autorités locales concentrent leur financement sur l'efficacité énergétique de leur offre de logement. En Suisse, malgré un secteur de la construction en léger ralentissement, la stabilité de l'économie et de l'emploi, ainsi que les conditions de financement favorables, permettent de saisir de bonnes opportunités.

Adopté le 24 juin 2015, le nouveau plan d'investissement européen, dit plan Juncker, pourrait avoir un impact positif sur le marché de la construction avec notamment le financement de secteurs tels que les réseaux de transport ou la transition et l'efficacité énergétiques.

Chiffre d'affaires 2015 : 2 220 millions d'euros (+ 5 %)

Au **Royaume-Uni,** l'activité de Bouygues Construction est soutenue notamment par la réhabilitation de quartiers : elle poursuit à Londres celle du quartier de *Canning Town* et a pris en commandes la rénovation du centre-ville d'Addlestone (Surrey) et du quartier de Gascoigne à Londres. Le projet de la tour *Manhattan Loft Gardens,* pris en commande en 2015, jouera aussi un rôle clé dans le renouvellement et la dynamisation du quartier de Stratford dans l'est de Londres. L'entreprise a, par ailleurs, livré la phase 2 des travaux du campus de l'université de Hertfordshire.

En **Suisse,** la demande reste forte, en particulier sur le marché du logement. Bouygues Construction y valorise son expertise dans le montage de projets complexes en développement immobilier et exigeants sur le plan environnemental : l'entreprise finalise les travaux de l'écoquartier *Erlenmatt* à Bâle et poursuit ceux d'*Im Lenz* à Lenzburg. Elle a, par ailleurs, pris en commandes le complexe immobilier *L'Atelier* à Genève, l'ensemble de logements *Faubourg 1227* à Carouge et plusieurs tranches de l'écoquartier *Greencity* à Zurich. Bouygues Construction possède également un savoir-faire reconnu dans les opérations à forte mixité fonctionnelle (bureaux, commerces, logements, loisirs) comme l'illustrent notamment les ensembles immobiliers *Puls* et *Rex* livrés en 2015 à Thoune. Par ailleurs, Bouygues Construction a également livré les bureaux de la Poste à Berne.

En **Europe centrale,** Bouygues Construction est bien implanté à travers plusieurs entreprises locales (Pologne, République tchèque) qui poursuivent leur développement dans les activités de bâtiment.

L'entreprise intervient plus ponctuellement en Europe sur de grands projets d'infrastructures. Les travaux de construction sont en cours sur la nouvelle enceinte de confinement du réacteur accidenté de Tchernobyl en **Ukraine,** en partenariat avec Vinci, et sur l'aéroport de Zagreb en **Croatie.**

Asie - Pacifique

En dépit des turbulences sur les places boursières asiatiques, les marchés de construction sont particulièrement dynamiques avec des taux de croissance toujours élevés. À Hong Kong, Bouygues Construction capitalise sur son implantation locale depuis soixante ans. Toutefois, la concurrence locale et étrangère se renforce. La Thaïlande et Singapour affichent également un dynamisme économique qui bénéficie à tous les secteurs, et notamment à celui de la construction. L'économie australienne, longtemps portée par la rente minière, a su se développer autour de nouveaux secteurs d'activité (agro-alimentaire, tourisme, etc.). Par ailleurs, certaines zones émergentes ont des profils attractifs mais présentent un facteur de risque élevé.

Chiffre d'affaires 2015 : 1 817 millions d'euros (+ 7 %)

En **Asie-Pacifique,** Bouygues Construction bénéficie d'implantations locales fortes, notamment à Hong Kong et à Singapour. À **Hong Kong,** l'activité de travaux publics est très soutenue. Plusieurs grands ouvrages sont en cours de construction, notamment un tronçon du pont géant Hong Kong - Zhuhai - Macao, le tunnel routier sous-marin Tuen Mun - Chek Lap Kok, 2 x 2 tunnels destinés à équiper l'extension de six kilomètres de la ligne de métro *Shatin to Central Link,* ainsi que deux tunnels de 4,8 kilomètres pour la route à 2 x 2 voies reliant le nord-est de Hong Kong au poste frontalier de Liantang avec la Chine continentale. L'entreprise a livré les tunnels ferroviaires XLR 820 et 821, tronçons de la nouvelle ligne ferroviaire à grande vitesse reliant Hong Kong à Canton.

Bouygues Construction est un acteur reconnu en Asie dans le bâtiment et, en particulier, dans les édifices de grande hauteur. À **Hong Kong,** l'entreprise a livré au département des services architecturaux de l'autorité hongkongaise la tour *Trade & Industry* dans le quartier de Kai Tak. À **Singapour,** elle poursuit la construction des tours de condominiums de Bishan et de Buangkok. À **Bangkok,** l'entreprise construit trois tours résidentielles dans un quartier commercial très prisé, la tour *MahaNakhon* et le complexe de la nouvelle ambassade d'Australie. À **Macao,** Bouygues Construction poursuit la construction d'un hôtel de luxe 6 étoiles de trente-neuf étages au cœur du complexe de divertissement *City of Dreams.*

Au **Myanmar,** Bouygues Construction poursuit son implantation dans le pays : la construction de la deuxième phase du complexe résidentiel *Star City* à Rangoun. En **Australie,** l'activité commerciale a été marquée par la prise en commande du projet autoroutier NorthConnex à Sydney. Par ailleurs, l'entreprise a livré les voies ferroviaires *North Strathfield* dans la même ville.

Afrique – Maghreb – Moyen-Orient

La croissance économique de l'Afrique du Nord reste fragile compte tenu de tensions sociales et géopolitiques, de la diminution des revenus touristiques qui en résulte et d'une situation économique qui reste difficile dans la zone Euro dont la région est dépendante commercialement. Portée entre autres par l'arrivée massive des capitaux étrangers, l'Afrique sub-saharienne devrait continuer à connaître une croissance économique. Les pays du Moyen-Orient exportateurs d'hydrocarbures investissent dans de grands projets d'infrastructures. Cependant, la chute des cours du pétrole commence à réduire le volume des investissements.

Globalement, les besoins en infrastructures de transport et l'exploitation des ressources naturelles font de ces régions des marchés à potentiel pour les acteurs de la construction.

Chiffre d'affaires 2015 : 773 millions d'euros (- 15 %)

En **Afrique,** les entreprises de bâtiment et de génie civil de Bouygues Construction collaborent pour réaliser de grands projets d'infrastructures. En **Égypte,** après avoir participé à la réalisation des lignes de métro 1 et 2 du Caire, l'entreprise a pris en commande en 2015 une nouvelle phase de la ligne 3. À Abidjan, en **Côte d'Ivoire,** elle exploite actuellement le pont Riviera Marcory qui est l'une de ses toutes premières concessions en Afrique de l'Ouest. Bouygues Construction réalise également l'extension du *Ridge Hospital* au **Ghana.** Au **Nigéria,** elle a pris en commande la construction du siège social de Nigeria LNG, société spécialisée dans l'exploitation de gaz naturel, et elle poursuit la construction du centre commercial *Jabi Lake.*

L'expertise de l'entreprise en terrassement de mines à ciel ouvert s'illustre notamment dans l'exploitation des mines d'or de Kibali en **République Démocratique du Congo,** de Tongon en **Côte d'Ivoire** et de Gounkoto au **Mali.**

Bouygues Construction intervient dans plusieurs pays africains en réponse à de forts besoins en infrastructures routières. Au **Cameroun,** Bouygues Construction finalise la route Ngaoundéré-Garoua. Au **Burkina Faso,** l'entreprise réalise les travaux de renforcement d'une partie de la route nationale 1, reliant Ouagadougou à l'ouest du pays. En **Guinée équatoriale,** l'entreprise poursuit la construction et l'aménagement du front de mer à Bata. Au **Tchad,** elle poursuit les travaux de la route Sarh-Kyabé, située au sud-est du pays. Au **Gabon,** l'entreprise réhabilite la nationale reliant les villes de Ndjolé et de Médoumane.

Au **Moyen-Orient,** Bouygues Construction a pris en commande la réalisation de deux tunnels d'assainissement au **Qatar** dans le cadre d'un projet stratégique de collecte, pompage et traitement des eaux usées du sud de Doha. Par ailleurs, dans la même ville, elle poursuit la construction du *Qatar Petroleum District,* vaste ensemble immobilier comprenant neuf tours de bureaux.

Amériques - Caraïbes

La situation économique sur le continent américain varie très fortement d'un pays à l'autre. Les États-Unis connaissent globalement une croissance soutenue par la consommation des ménages. L'Amérique centrale et l'Amérique latine restent très dépendantes de la conjoncture externe. Le Canada subit l'impact de la baisse des prix du pétrole. Les filiales de Bouygues Construction sont présentes sur la zone, en particulier aux États-Unis, au Canada et à Cuba, et se développent principalement grâce à de grands projets d'équipement, d'infrastructures et de complexes hôteliers.

Chiffre d'affaires 2015 : 434 millions d'euros (- 3 %)

La zone **Amériques-Caraïbes** connaît un fort développement. Bouygues Construction intervient de façon pérenne à **Cuba** où elle est reconnue comme un spécialiste de la construction clés en main de complexes hôteliers de luxe. L'entreprise y poursuit la construction d'ensembles d'hôtels haut de gamme sur la Laguna del Este de l'îlot Cayo Santa Maria, sur l'îlot Cayo Coco et à Varadero. Elle a pris en commandes cinq hôtels, dont trois hôtels 5 étoiles situés à La Havane, sur le Cayo Santa Maria et, pour la première fois, sur le Cayo Cruz. La fréquentation touristique de l'île a bondi, laissant entrevoir de belles perspectives pour le secteur hôtelier cubain.

Aux **États-Unis,** Bouygues Construction poursuit la réalisation du complexe immobilier *Brickell City Centre* (bureaux, commerces, logements, hôtellerie).

Au **Canada,** l'entreprise a livré en 2015 un ensemble d'ouvrages sportifs en Ontario pour les Jeux panaméricains de 2015. Elle poursuit les travaux de l'aéroport international d'Iqaluit dans le Grand Nord du pays.

L'entreprise est aussi présente en **Amérique latine** (notamment au Mexique, Brésil et Pérou) à travers ses filiales de bâtiment et de spécialités en génie civil.

ACTIVITÉ ÉNERGIES ET SERVICES

La contribution de Bouygues Energies & Services au chiffre d'affaires consolidé de Bouygues Construction s'élève à 2 118 millions d'euros (1 677 millions d'euros en 2014, soit + 26 %). Bouygues Energies & Services se positionne sur trois grands métiers : les infrastructures de réseaux, le *facility management* et le génie électrique et thermique.

Les problématiques environnementales, l'accroissement démographique, l'urbanisation grandissante et la raréfaction des matières premières placent la performance énergétique des bâtiments au cœur des préoccupations. L'essor des besoins en télécommunications entraîne une augmentation de la demande en infrastructures de réseaux. Ces deux principales tendances du marché des énergies et des services offrent à Bouygues Construction des relais de croissance dans ses principaux pays d'implantation (France, Royaume-Uni, Suisse, Canada), mais aussi dans les pays émergents, notamment en Asie et en Afrique.

En France, de nombreuses grandes entreprises sont présentes sur ce marché et la concurrence est forte. À court terme, la conjoncture reste incertaine, en raison principalement des tensions budgétaires de l'État et des collectivités locales pour les activités de travaux publics de réseaux en particulier, et de la difficulté à mobiliser des financements privés (immobilier d'entreprise, partenariat public-privé).

France

Chiffre d'affaires 2015 : 1 076 millions d'euros (+ 1 %)

Bouygues Energies & Services, à travers sa filiale dédiée aux infrastructures de réseaux, accompagne les collectivités dans la mise en œuvre de leur politique d'aménagement numérique du territoire. Elle assure une mission de service public de déploiement et de gestion des infrastructures numériques et intervient sur vingt-six départements (1 200 000 prises FTTH (fibre optique jusqu'au foyer) en gestion, 6 500 communes desservies en haut débit, soit sept millions d'habitants desservis et 2 500 zones d'activités Très Haut Débit). La filiale poursuit notamment le déploiement et la gestion des réseaux Très Haut Débit des départements de l'Oise, d'Eure-et-Loir et du département du Vaucluse. Elle débute le déploiement du réseau de l'Aisne.

Bouygues Energies & Services poursuit les contrats d'éclairage public qui ont débuté en 2011, en particulier le grand contrat de performance énergétique de la Ville de Paris visant la diminution de 30 % de la consommation d'énergie de la ville d'ici 2020 par rapport au niveau de 2004. Elle poursuit le contrat sur vingt ans de l'éclairage public de Valenciennes, commencé en 2012, et a pris en commande un contrat portant sur la rénovation de l'éclairage public de Drancy en région parisienne.

En génie électrique et thermique, Bouygues Energies & Services poursuit la réalisation d'une centrale thermique sur la partie française de l'île de Saint-Martin, dans les Caraïbes, ainsi que des équipements mécaniques et électriques de la rocade L2 de Marseille. Elle a pris en commande les travaux de génie électrique et thermique du centre hospitalier de Saint-Laurent du Maroni en Guyane.

En collaboration avec les filiales de construction de Bouygues Construction, et dans le cadre de partenariats public-privé, la filiale de Bouygues Energies & Services spécialisée en *facility management* a notamment débuté la maintenance du ministère de la Défense à Paris, de plusieurs centres d'intervention et d'entretien (CEI) sur des infrastructures routières, de cinq collèges du Loiret et de l'université de Bourgogne. Elle assurera notamment l'exploitation du Palais de Justice de Paris et de l'université de Bordeaux.

International

Chiffre d'affaires 2015 : 1 042 millions d'euros (+ 71 %)

Bouygues Energies & Services poursuit le développement de ses trois grands métiers (le *Facility Management,* les réseaux d'énergies et numériques, et le génie électrique, climatique et mécanique) en particulier en Europe (Royaume-Uni et Suisse notamment), en Afrique (Gabon, Congo) et en Amérique du Nord (Canada).

À l'international, Bouygues Energies & Services est expert sur le marché des grands projets d'infrastructures clés en main de réseaux électriques. Aux **Philippines,** l'entreprise a débuté la réalisation d'une ferme solaire et elle poursuit l'exploitation et la maintenance de trois centrales solaires photovoltaïques en **Thaïlande.** À **Gibraltar,** les travaux de construction d'une centrale thermique ont débuté. Au Royaume-Uni, elle a pris en commande la construction de deux usines de gazéification biomasse à Hoddesdon et à Belfast.

Elle poursuit par ailleurs en Europe plusieurs contrats de *facility management,* tels que ceux des bureaux du Crédit Suisse en **Suisse** et du *King's College* à Londres au **Royaume-Uni.**

En Afrique, Bouygues Energies & Services réalise en particulier des travaux relatifs au transport et à la distribution d'électricité, principalement en **Côte d'Ivoire,** au **Congo** et au **Gabon.**

Au **Canada,** Bouygues Energies & Services assure le *facility management* de l'hôpital de Surrey et du quartier général de la Gendarmerie royale.

Elle se développe sur le marché du génie électrique grâce à sa filiale Plan Group qui a notamment livré cette année les lots électriques et la domotique de l'hôpital régional *Humber River* au nord de Toronto. Par ailleurs, en juillet 2015, Bouygues Energies & Services a pris une participation majoritaire dans la société canadienne Gastier, spécialiste du génie électrique et mécanique.

L'activité de *facility management,* en France comme à l'international, permet notamment de garantir à Bouygues Energies & Services des revenus récurrents sur le long terme.

2.1.2.3 Perspectives 2016 de Bouygues Construction

Malgré un environnement économique toujours difficile en France, Bouygues Construction dispose d'une bonne visibilité, renforcée notamment par :

- **une activité acquise au 31 décembre 2015 pour l'exercice 2016** de 9,0 milliards d'euros ;
- **une activité internationale soutenue,** notamment dans des pays moins touchés par la crise économique (Hong Kong, Singapour, Canada, Suisse, Royaume-Uni, Australie, etc.) et bien classés par l'organisation non gouvernementale Transparency International ;
- **un carnet à long terme** (au-delà de cinq ans) de 2,9 milliards d'euros au 31 décembre 2015 ;
- **une structure financière saine,** forte d'une trésorerie nette de 3,3 milliards d'euros ;
- **son avance dans le domaine de la construction durable** à laquelle une grande partie du budget de R&D est consacrée.

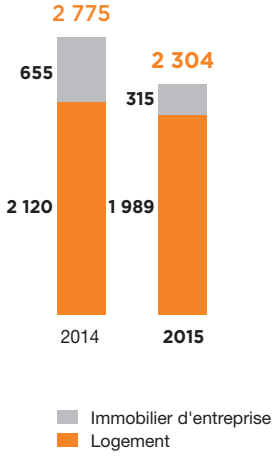
En 2016, la maîtrise de l'exécution des grands chantiers, la sélectivité dans les prises de commandes, la réponse aux attentes des clients et les synergies entre les entités resteront au cœur des priorités de Bouygues Construction, tout en préservant la santé et la sécurité des collaborateurs et partenaires des projets. Bouygues Construction mettra en œuvre des actions pour promouvoir l'éthique dans toutes ses filiales.

2.1.3 Bouygues Immobilier, un leader de la promotion immobilière en France

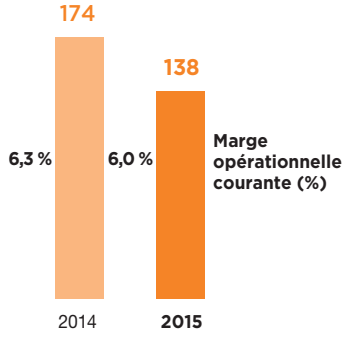
Développeur-opérateur urbain, Bouygues Immobilier réalise des projets de logements, d'immeubles de bureaux, de commerces et d'aménagement de quartiers durables à partir de trente-cinq implantations en France et trois à l'international.

Depuis plusieurs années, Bouygues Immobilier est engagé dans le développement de solutions bas carbone innovantes pour ses différents programmes.

CHIFFRE D'AFFAIRES
en millions d'euros



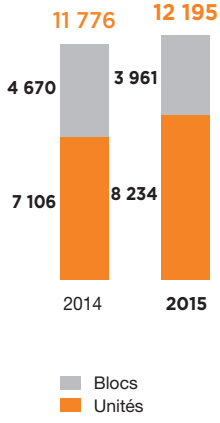
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT
en millions d'euros



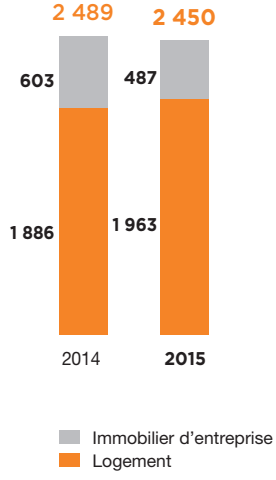
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE
en millions d'euros

TRÉSORERIE NETTE
en millions d'euros, à fin décembre

LOGEMENT
en nombre de réservations



RÉSERVATIONS
en millions d'euros



BILAN RÉSUMÉ

Actif

au 31 décembre, en millions d'euros	2015	2014
Immobilisations corporelles et incorporelles	50	43
Goodwill		
Actifs financiers et impôts non courants	42	48
ACTIF NON COURANT	**92**	**91**
Actifs courants	1 665	1 568
Trésorerie et équivalents de trésorerie	69	229
Instruments financiers [a]		
ACTIF COURANT	**1 734**	**1 797**
TOTAL ACTIF	**1 826**	**1 888**

Passif

au 31 décembre, en millions d'euros	2015	2014
Capitaux propres (part du Groupe)	476	498
Intérêts minoritaires	3	4
CAPITAUX PROPRES	**479**	**502**
Dettes financières non courantes	41	6
Provisions non courantes	84	97
Autres passifs non courants		1
PASSIF NON COURANT	**125**	**104**
Dettes financières courantes	10	17
Passifs courants	1 199	1 262
Concours bancaires courants et soldes créditeurs de banque	13	3
Instruments financiers [a]		
PASSIF COURANT	**1 222**	**1 282**
Passifs liés aux activités détenues en vue de la vente		
TOTAL PASSIF	**1 826**	**1 888**
TRÉSORERIE NETTE	**5**	**203**

(a) couverture des dettes financières en juste valeur

COMPTE DE RÉSULTAT RÉSUMÉ

en millions d'euros	2015	2014
CHIFFRE D'AFFAIRES	**2 304**	**2 775**
Dotations nettes aux amortissements	(7)	(7)
Dotations nettes aux provisions et dépréciations	(9)	(18)
Autres produits et charges courants	(2 150)	(2 576)
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT	**138**	**174**
Autres produits et charges opérationnels	(4)	
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL	**134**	**174**
Coût de l'endettement financier net	(1)	
Autres produits et charges financiers	(10)	(12)
Impôt	(45)	(60)
Quote-part du résultat net des coentreprises et entités associées	(1)	
RÉSULTAT NET	**77**	**102**
Résultat net part des participations ne donnant pas le contrôle		
RÉSULTAT NET CONSOLIDÉ (PART DU GROUPE)	**77**	**102**

Chiffres clés

au 31 décembre 2015

COLLABORATEURS

1 889

CHIFFRE D'AFFAIRES

2 304 M€

(- 17 %)

MARGE OPÉRATIONNELLE COURANTE

6,0 %

(- 0,3 point)

RÉSULTAT NET PART DU GROUPE

77 M€

(- 25 %)

Faits marquants

Logement

- Inauguration de *Home*, premier immeuble résidentiel de grande hauteur à Paris depuis 1970.
- Inauguration du programme *Les Lodges* (maisons en bois passives et modulables).
- Convention de partenariat exclusive avec La Centrale de Financement.

Immobilier d'entreprise

- Lancement du réseau Nextdoor.
- Inaugurations de *Green Office® Rueil* (Hauts-de-Seine), de *Campus Sanofi Val de Bièvre* à Gentilly.

Aménagement urbain

- Inauguration d'*Hikari* à Lyon (Trophée Solutions Climat, COP21).
- Projet de réalisation d'un écoquartier mixte à Marseille (îlot *XXL*).

RSE

- Certification Top Employeur France 2015 et récompense *Happy Trainees 2015* (cf. chapitre 3 du présent document).

2.1.3.1 Profil

Stratégie de développement

Fort de son expertise en matière d'immobilier vert, Bouygues Immobilier consolide son positionnement de développeur-opérateur urbain et appuie son développement sur les trois axes stratégiques suivants.

L'INNOVATION AU SERVICE DU DÉVELOPPEMENT DURABLE

Bouygues Immobilier est engagé dans le déploiement d'une stratégie pionnière en matière de développement durable. En 2015, elle conforte son avance dans ce domaine.

- **Économiser l'énergie :** l'immobilier vert est un élément stratégique de la politique d'innovation de Bouygues Immobilier. En immobilier d'entreprise, une quinzaine de projets Green Office® à énergie positive sont en cours, en particulier à Lyon et à Bordeaux qui accueillera le futur siège de la Caisse d'Epargne Aquitaine Poitou-Charentes. En Logement, après *Vert Eden* à Aix-en-Provence (Bouches-du-Rhône), *L'Avance* à Montreuil (Seine-Saint-Denis) et *Green Home* à Nanterre (Hauts-de-Seine), Bouygues Immobilier a poursuivi en 2015 à Anglet (Pyrénées-Atlantiques) les travaux de *L'Odyssée,* ensemble résidentiel de cent trente logements, dont l'un des bâtiments, à énergie positive, sera le premier en France à être certifié par le Cerqual « Opération pilote – Expérimentation Bepos-Effinergie 2013 ».

  Bouygues Immobilier a aussi développé en 2015 des logements labellisés PassivHaus générant une très faible consommation énergétique comme, par exemple, à Carquefou (Loire-Atlantique) avec le lancement des travaux des opérations *Tempo* et *Le Parc de Flore* dans le quartier de la Fleuriaye ou du programme Les Lodges à Chanteloup-en-Brie (Seine-et-Marne).

- **Réhabiliter le patrimoine immobilier en le respectant :** dans le cadre de la démarche Rehagreen®[a], la réhabilitation verte du parc tertiaire poursuit son déploiement avec les projets *Campus Sanofi Val de Bièvre* à Gentilly (Val-de-Marne), inauguré en juin 2015, *Lemnys-Peri XV* (AG2R La Mondiale), Scor à Paris et de La Française REM à Montrouge (Hauts-de-Seine).

À l'échelle du quartier, Bouygues Immobilier propose aux collectivités une démarche innovante dénommée UrbanEra® qui consiste à concevoir et aménager des quartiers durables mixtes (logements, bureaux, commerces). Dans le cadre de cette démarche, Bouygues Immobilier a inauguré en septembre 2015, dans le quartier de Lyon Confluence, *Hikari*, premier îlot à énergie positive en France et lauréat du Trophée Solutions Climat décerné au Bourget en décembre 2015 pendant la COP21. Cet espace de 12 500 m² comprend trente-six logements, des bureaux, ainsi que des commerces et services en rez-de-chaussée. Bouygues Immobilier a aussi été désigné, en novembre 2015, mandataire du groupement lauréat (incluant Cirmad[b], filiale de Bouygues Construction) pour la réalisation d'un écoquartier mixte (logements, bureaux, commerces, services) de 200 000 m² à Marseille sur l'îlot *XXL,* au cœur de la ZAC Littorale.

LA QUALITÉ TECHNIQUE ET ARCHITECTURALE AU CŒUR DES PRIORITÉS

L'amélioration de la qualité technique des bâtiments par l'utilisation de matériaux et de technologies de pointe est une préoccupation permanente de Bouygues Immobilier. Un système de management de la qualité très complet (certifications Iso 9001 et NF Habitat) et un programme de formation des équipes techniques permettent à l'entreprise de s'adapter très vite aux évolutions du marché et d'optimiser le coût des travaux.

Parallèlement, Bouygues Immobilier s'associe aux plus grands noms de l'architecture contemporaine. Le futur siège de SMA à Paris et *Green Office® Rueil* à Rueil-Malmaison ont été dessinés par l'agence Wilmotte & Associés. Les architectes Anthony Béchu et Tom Sheehan ont, quant à eux, imaginé la tour D² à La Défense, tandis que le futur siège de Colas à Issy-les-Moulineaux a été conçu par Christian de Portzamparc, prix Pritzker 1994.

LA RECHERCHE DE LA SATISFACTION DU CLIENT

La satisfaction de ses clients est au centre des préoccupations de Bouygues Immobilier. Afin d'y répondre au mieux, une nouvelle version du site internet commercial Logement a été mise en ligne en novembre 2015, proposant aux prospects une expérience immersive grâce à un moteur de recherche enrichi et à l'intégration de la 3D pour visualiser le logement.

En juin 2015, Bouygues Immobilier a lancé la commercialisation de Flexom, ce qui fait de lui le premier promoteur à proposer des logements « connectés » à ses clients au niveau national (plus d'informations sur cette nouvelle offre à la rubrique 2.1.3.2).

Forces et atouts

Son positionnement et son offre de produits confèrent à Bouygues Immobilier de solides atouts dans un contexte de marché en amélioration :

- **un maillage territorial dense,** à travers trente-cinq implantations en France, permettant une grande proximité avec les clients et un dialogue avec l'ensemble des parties prenantes locales ;
- **un développement à l'international** qui se renforce : Bouygues Immobilier, déjà présent en Belgique, Pologne et au Maroc, fait du développement à l'international un de ses leviers stratégiques de croissance ;
- **une diversification des offres et produits Logement** avec une large gamme (logements en accession libre, abordables, intermédiaires, investissement locatif, résidences et services, maisons individuelles, etc.) ;
- **une personnalisation et une évolutivité des logements pensées dès leur conception.** Flexibles, personnalisables et connectés, ces logements privilégient les usages des habitants ;
- **une parfaite adéquation de l'offre tertiaire aux nouvelles attentes des entreprises.** À cet effet, Bouygues Immobilier a orienté sa stratégie autour de trois axes : les immeubles clés en main, les immeubles à énergie positive avec Green Office® et la réhabilitation des immeubles de bureaux existants avec Rehagreen®[a]. Bouygues Immobilier a également lancé Nextdoor, un nouveau modèle d'immobilier tertiaire proposant aux entreprises des espaces de travail innovants, flexibles et collaboratifs ;
- **une véritable expertise au niveau des quartiers durables.** Avec UrbanEra®, Bouygues Immobilier a pour objectif d'accompagner les collectivités locales dans la durée pour la réalisation de leurs projets d'aménagement et propose de nombreux services pour améliorer la qualité de vie des habitants ;
- **une démarche d'*Open Innovation*** reposant sur trois piliers : l'identification organisée de start-up, le co-développement sur des projets opérationnels et la prise de participation dans des start-up spécialisées dans l'immobilier à travers la filiale BIRD ;
- **une capacité prouvée d'adaptation aux évolutions du marché,** qui privilégie la maîtrise des risques ;

(a) démarche de Bouygues Immobilier consistant à identifier et mettre en œuvre un scénario de réhabilitation en conciliant les objectifs de valorisation du propriétaire et les exigences du marché de l'immobilier d'entreprise, et en respectant l'héritage architectural de ce patrimoine
(b) devenu au 1er janvier 2016 Linkcity, nouvelle marque des filiales de développement immobilier de Bouygues Construction

- **un modèle économique solide** qui permet à Bouygues Immobilier de garantir une structure financière saine.

Positionnement concurrentiel

Avec 11 % de part de marché[a], Bouygues Immobilier est leader de la promotion immobilière en logements en France avec Nexity, devant les autres principaux promoteurs (Icade, Cogedim, Kaufman and Broad). En immobilier d'entreprise, Bouygues Immobilier, acteur de référence, se différencie de ses principaux concurrents Icade, Nexity, Sogeprom et BNP Paribas Immobilier, en proposant des produits précurseurs de nouvelles pratiques de travail (Nextdoor) et à la pointe de l'innovation environnementale (Green Office®, démarche Rehagreen®[b]). À l'échelle du quartier, Bouygues Immobilier a conforté son leadership en aménagement durable grâce à sa démarche UrbanEra®.

2.1.3.2 Rapport d'activité 2015

Dans un marché en nette reprise, le nombre de réservations en Logement en 2015 s'est établi à 12 195, en hausse de 4 % par rapport à 2014, pour un montant de 1 963 millions d'euros (en hausse de 4 % par rapport à 2014). En Tertiaire, dans un marché stable, le montant des réservations est de 487 millions d'euros.

Au total, les réservations atteignent 2 450 millions d'euros, en repli de 2 % par rapport à 2014.

Le carnet de commandes s'établit à 2,6 milliards d'euros à fin décembre 2015, en croissance de 9 % sur un an.

Le chiffre d'affaires consolidé s'établit à 2 304 millions d'euros, en baisse de 17 % sur l'année précédente. Cette baisse était attendue puisqu'elle reflète les faibles niveaux de réservations en Logement enregistrés entre 2012 et 2014. Le chiffre d'affaires Logement s'élève ainsi à 1 989 millions d'euros, soit - 6 % par rapport à 2014. Le chiffre d'affaires Tertiaire est en baisse (- 52 % *vs.* 2014) à 315 millions d'euros.

Le résultat opérationnel courant s'établit à 138 millions d'euros. Il représente 6,0 % du chiffre d'affaires (contre 6,3 % en 2014) et continue de refléter la pression sur les prix des programmes de logements.

Conséquence des chiffres présentés précédemment, le résultat net part du Groupe s'élève à 77 millions d'euros, en baisse comme attendu, par rapport à 2014.

Le stock de logements achevés invendus fin 2015 reste à un niveau bas représentant environ une semaine de commercialisation.

Le montant des capitaux propres s'établit à 479 millions d'euros.

Bouygues Immobilier affiche une trésorerie nette de 5 millions d'euros au 31 décembre 2015, illustrant la bonne maîtrise de son besoin en fonds de roulement.

Évolution des marchés et de l'activité de Bouygues Immobilier

LOGEMENT

Des réservations en hausse dans un marché en nette reprise

Après la baisse constatée en 2014, le marché du Logement en France se redresse en 2015 avec un nombre de logements vendus qui s'établit à 102 538 contre 86 952 en 2014.

Cette hausse s'explique par plusieurs raisons :

- l'attractivité des mesures gouvernementales pour relancer l'investissement locatif. Le dispositif Pinel permet une réduction d'impôt pouvant atteindre 21 % pour une durée de location sur douze ans et offre la possibilité de louer à un ascendant ou descendant ;
- le niveau toujours très bas des taux d'emprunt.

Dans ce contexte favorable, Bouygues Immobilier a enregistré une hausse globale de ses réservations en France plus faible que la croissance du marché, principalement en raison de l'achèvement du contrat de vente en bloc passé en 2012 par Bouygues Immobilier avec SNI pour loger sur site les collaborateurs d'EDF. Les ventes à l'unité en France sont, elles, en hausse de 13 % à 7 222 unités.

En 2015, les livraisons de logements en France ont ainsi atteint un niveau de 11 800 contre 11 492 en 2014, soit une hausse de 3 %.

Créer de la valeur pour le client

Dans ce marché en redressement, Bouygues Immobilier conforte son positionnement essentiellement « entrée/moyen de gamme » pour correspondre au mieux aux attentes et à la solvabilité de la majorité des acquéreurs. En raison de la variété de profil de ses clients, Bouygues Immobilier diversifie son portefeuille foncier en proposant plusieurs types de logements collectifs (accession libre, investissement locatif, prix maîtrisés, logement intermédiaire), des maisons individuelles et des résidences et services (logements étudiants, seniors). Suite au partenariat stratégique de novembre 2014 avec Les Jardins d'Arcadie, une dizaine de nouveaux projets de résidence pour seniors a été lancée, dont la résidence *Les Jardins de Saint Nicolas* (97 appartements, 700 m² d'espaces collectifs) dont les travaux ont débuté à Nancy en juillet 2015.

Par ailleurs, l'important travail d'optimisation lancé en 2013 sur les coûts de conception et les achats a commencé à porter ses fruits en 2015. Ce projet permet de maintenir des prix de vente compétitifs et de protéger la rentabilité de l'entreprise tout en améliorant la qualité des logements.

L'innovation dans le logement au service des clients

En 2015, Bouygues Immobilier a lancé Flexom. Cette offre combine personnalisation, innovation et connectique dans les logements pour un cadre de vie agréable et un confort optimisé. Pensé pour s'adapter à tous les modes de vie et à l'évolution des usages des occupants, Flexom propose un socle technique universel et des packs d'options à activer au moment de la réservation ou des choix d'aménagement intérieur. Conçus pour répondre aux attentes des résidents, quatre packs thématiques (Facilité, Tranquillité, Famille, Senior) présentent des prestations innovantes : pilotage centralisé et à distance des volets roulants, de la lumière et du chauffage, alarme anti-intrusion, serrure à reconnaissance digitale, détecteur de fuite d'eau et de gaz, etc. Fin 2016, 100 % des logements proposés à la vente par Bouygues Immobilier seront équipés de Flexom.

Par ailleurs, Bouygues Immobilier a poursuivi en 2015 sa politique environnementale en Logement en proposant des programmes à énergie positive ou passive. Par exemple, à Carquefou au nord de Nantes, les équipes de Bouygues Immobilier ont posé la première pierre, en septembre, de *Tempo* et *Le Parc de Flore,* deux résidences conçues par l'agence d'architecture et d'urbanisme Magnum. Grâce à différentes exigences (mode de construction, matériaux durables, optimisation de la lumière naturelle, ventilation saine), ces logements visent tous la certification Passivhaus. Quant aux 6 000 m² de toitures équipées

(a) source : ECLN (Enquête sur la Commercialisation des Logements Neufs) basée sur les chiffres des promoteurs - Février 2016
(b) démarche de Bouygues Immobilier consistant à identifier et mettre en œuvre un scénario de réhabilitation en conciliant les objectifs de valorisation du propriétaire et les exigences du marché de l'immobilier d'entreprise, et en respectant l'héritage architectural de ce patrimoine

de panneaux photovoltaïques, ils permettront de couvrir 80 % de la consommation électrique du quartier.

Un accompagnement client renforcé

Après avoir mis en place le dossier client Web en 2013 et des outils numériques innovants d'aide à la vente en 2014 (lunettes Oculus, Google Cardboard), Bouygues Immobilier a signé une convention de partenariat à l'échelle nationale avec La Centrale de Financement. Depuis mars 2015, chaque client réservataire de Bouygues Immobilier peut faire appel à cet organisme pour rechercher les meilleures conditions de prêts immobiliers. Dans un contexte où le service et l'obtention des meilleures conditions financières sont essentiels, ce partenariat simplifie le parcours d'achat des clients et facilite leur accès à la propriété.

Enfin, Bouygues Immobilier va plus loin dans la digitalisation de son accompagnement client, à toutes les étapes de la vie d'un projet. En amont de la réservation, le site internet bouygues-immobilier.com propose aux prospects, depuis fin novembre 2015, une nouvelle ergonomie personnalisable et plus moderne. Bouygues Immobilier propose aussi aux clients d'être de véritables acteurs de certains programmes. Ainsi, à Tourcoing, Bouygues Immobilier s'est associé à la plateforme participative Ouiville pour permettre aux clients de choisir le nom de leur résidence, le type de végétation à intégrer, ainsi que les aménagements extérieurs du cœur d'îlot.

IMMOBILIER D'ENTREPRISE

La stratégie gagnante de l'immobilier vert

Malgré une conjoncture économique défavorable, le marché de l'immobilier d'entreprise a connu, après plusieurs années de baisse, une stabilisation de la demande placée en Île-de-France en 2015, avec des loyers stabilisés à un niveau toujours bas. Les investissements restent, quant à eux, stables à un niveau élevé.

Dans ce contexte, Bouygues Immobilier a commercialisé en France 101 628 m² de bureaux et de commerces en 2015, pour un montant total de 487 millions d'euros.

En 2015, la stratégie de Bouygues Immobilier en matière d'immobilier d'entreprise s'est concentrée autour des trois piliers suivants :

Le développement des concepts Green Office® et Rehagreen®

En mars 2015, Bouygues Immobilier a inauguré *Green Office® Rueil*, accueillant les sièges d'Unilever France, Ingérop et AMEX Voyages France. Cet ensemble immobilier (35 000 m² SHON), réparti sur six étages et trois niveaux de sous-sol, produira plus d'énergie qu'il n'en consommera grâce à la géothermie et aux 4 000 m² de panneaux photovoltaïques en toiture. Ces derniers permettront de compenser la consommation énergétique de 130 foyers [a] par an. *Green Office® Rueil* est aussi le premier immeuble tertiaire en France à obtenir la certification NF HQE™ Bâtiments Tertiaires - Neuf / Label HPE, niveau Bepos-Effinergie en phase Réalisation. D'autres projets Green Office® ont marqué l'année 2015 avec, par exemple, la pose de la première pierre du futur siège de la Caisse d'Epargne Aquitaine Poitou-Charentes à Bordeaux ou encore la vente en blanc [b] à Macifimo de *Green Office® Link* à Lyon.

Concernant la démarche de revalorisation du patrimoine immobilier Rehagreen®, Bouygues Immobilier a inauguré en juin 2015 le *Campus Sanofi Val de Bièvre* à Gentilly. Composé de trois bâtiments (51 000 m² au total) de trois à six étages en terrasse, le *Campus Sanofi Val de Bièvre*, qui héberge 3 000 collaborateurs, est raccordé au réseau de géothermie de la Ville de Gentilly. Il intègre une centrale photovoltaïque, des panneaux solaires thermiques, ainsi qu'un système de récupération des eaux de pluie pour l'arrosage du jardin et des plantations en terrasses. Certifiée HQE™ Passeport Exceptionnel et visant la certification BREEAM® [c] niveau *Very Good,* l'opération, conçue par l'agence Valode & Pistre architectes, a reçu le Grand Prix SIMI 2015, catégorie « Immeuble neuf de plus de 5 000 m² ».

Le succès des opérations clés en main

Fruit d'un dialogue constant avec les utilisateurs, la démarche « opérations clés en main » vise à élaborer des projets « sur mesure ». Parmi les grandes réalisations 2015 figurent la vente du futur siège de PSA Peugeot Citroën à Predica à Rueil-Malmaison ou encore la pose de la première pierre du futur siège de SMA à Paris. Cet immeuble (35 000 m²), dessiné par le cabinet d'architectes Wilmotte & Associés, accueillera les collaborateurs du siège de SMA. Il comprendra un auditorium multifonctions de 400 places, une salle de fitness, un parking de 350 places, ainsi que plusieurs restaurants. L'opération, qui comporte aussi un hôtel de 149 chambres, vise les certifications HQE™ Passeport Exceptionnel, BREEAM® [d] *International New Construction* (niveau *Very Good*), et LEED® [e] *for New Construction* (niveau *Gold*).

Lancement de Nextdoor : une réponse bas carbone aux nouveaux modes de travail

Face au développement du travail nomade et des contraintes liées aux transports, Bouygues Immobilier a lancé Nextdoor en mars 2015. Économiques, flexibles et collaboratifs, ces espaces, conçus selon des méthodes de nouvelle génération, sont optimisés et confortables, favorisant échanges, créativité et performance. Les PME, TPE et fondateurs de start-up peuvent développer leur activité tout en se créant un réseau utile ; les grandes entreprises peuvent proposer à leurs collaborateurs un environnement différent et stimulant, plus proche de leur domicile. Imaginé par Yad Initiative, le premier site Nextdoor (2 600 m²) a ouvert ses portes à Issy-les-Moulineaux en juin 2015 et atteint un taux de remplissage proche de 100 % en fin d'année.

AMÉNAGEMENT URBAIN DURABLE

Conscient des nombreux défis démographiques, environnementaux, économiques et sociaux qui se posent aux collectivités locales en matière d'aménagement urbain, Bouygues Immobilier a renforcé sa stratégie en créant en 2015 une direction générale UrbanEra®. Celle-ci fixe des cibles concrètes et mesurables, adaptées à chaque contexte territorial, pour la réalisation de quartiers durables. Cette approche innovante repose sur six leviers d'action : l'énergie et les réseaux, les services urbains et la mobilité, l'eau et les déchets, la biodiversité et la nature en ville, les bâtiments et le confort d'usage, la concertation. En 2015, plusieurs projets UrbanEra® tels qu'*Hikari* ont été menés avec succès.

Fort d'Issy : premier bilan positif

Deux ans après la livraison de l'écoquartier *Fort d'Issy,* la Ville d'Issy-les-Moulineaux et Bouygues Immobilier ont lancé un sondage [c] pour mesurer la satisfaction des résidents, des commerçants et des riverains. Ainsi, 95 % des résidents se disent fiers d'habiter le Fort, huit commerçants sur neuf se disent satisfaits de leur niveau d'activité et 81 % des riverains affirment venir souvent au Fort.

Hikari : inauguration du premier îlot mixte à énergie positive en France

Composé de trois bâtiments à usages mixtes (logements, bureaux, commerces), *Hikari* (« lumière » en japonais), conçu par l'architecte Kengo

(a) La consommation moyenne en énergie électrique d'une famille de quatre personnes s'élève à 6 762 kWh par an (source : Planetscope).
(b) vente de l'immeuble sans locataire
(c) réalisé par OpinionWay pour la Ville d'Issy-les-Moulineaux et Bouygues Immobilier auprès de 323 personnes résidents du Fort d'Issy, *quarante-six habitants d'Issy-les-Moulineaux non résidents de l'écoquartier et neuf commerçants implantés au sein du Fort (interviews en face-à-face par questionnaire sur système CAPI (Computed Assisted Personal Interviewing), 17-31 octobre 2015)*
(d) BREEAM® : Building Research Establishment Environmental Assessment Method *(certification anglaise)*
(e) LEED® : Leadership in Energy and Environmental Design *(certification américaine)*

Kuma, est le fruit d'un partenariat public-privé exemplaire associant la Métropole de Lyon, l'organisme public japonais Nedo *(department of the New Energy and Industrial Technology Development Organization),* Bouygues Immobilier/SLC Pitance, Toshiba et d'autres partenaires français et japonais. Cet îlot (12 800 m²) produira sur une année plus d'énergie qu'il n'en consommera grâce à une architecture bioclimatique, à l'intégration d'une centrale de cogénération à huile végétale et d'une centrale photovoltaïque, ainsi qu'à la gestion mutualisée de l'énergie. Dans le cadre de la COP21, *Hikari* a reçu, en décembre 2015, le Trophée Solutions Climat « Coup de cœur Adaptation ».

Îlot XXL : l'écoquartier du futur

En novembre 2015, le groupement réunissant Bouygues Immobilier et Cirmad[a] (filiale de Bouygues Construction) a été désigné lauréat de l'appel à manifestation d'intérêt pour la réalisation d'un écoquartier au sein de la ZAC Littorale, au nord de Marseille. Cet écoquartier de 200 000 m², baptisé provisoirement *XXL,* qui comprendra 2 800 logements, 60 000 m² de bureaux et 10 000 m² de commerces, sera un véritable incubateur d'innovations sociales et économiques.

Démonstrateurs industriels pour la ville durable : deux projets mixtes innovants

Le ministère de l'Écologie, du Développement durable et de l'Énergie, ainsi que le ministère du Logement, de l'Égalité des territoires et de la Ruralité, ont lancé, dans le cadre de l'Institut de la Ville Durable, un appel à projets « Démonstrateurs industriels pour la ville durable ». Ce projet représente une opportunité pour Bouygues Immobilier de valoriser son approche transversale et collaborative de la ville.

Associé à Bouygues Construction dans le cadre de la démarche UrbanEra®, Bouygues Immobilier a remporté deux démonstrateurs : à Lyon, un projet mixte et innovant de plus de 100 000 m² avec la SPL Lyon Confluence et la Métropole de Lyon autour d'un consortium rassemblant plus de soixante-dix partenaires publics et privés. Sur la commune de Champs-sur-Marne (Seine-et-Marne), Bouygues Immobilier et Bouygues Construction développeront un ensemble immobilier de 100 000 m² aux abords de la gare RER de Noisy-Champs, avec un consortium d'industriels comprenant Embix, Idex, la RATP, Capgemini et GE Grid Solutions. Les partenaires ambitionnent notamment de mettre en place un nouveau modèle de copropriété énergétique afin de réduire l'empreinte carbone.

INTERNATIONAL

Pour la première fois, en 2015, Bouygues Immobilier a enregistré plus de mille réservations à l'étranger avec une activité particulièrement dynamique sur deux pays.

Pologne

Bouygues Immobilier a consolidé son activité à Varsovie et ouvert une implantation supplémentaire à Wrocław.

Maroc

Bouygues Immobilier a lancé en 2015 les travaux des deux premières tranches (sur trois au total) de son projet *Les Faubourgs d'Anfa* à Casablanca, comprenant 13 498 m² de bureaux et 450 logements. Le site, dont l'aménageur est l'Auda (filiale de la Caisse des Dépôts et Consignations au Maroc), accueillera la future cité financière de Casablanca.

OPEN INNOVATION : RENDRE L'ENTREPRISE PLUS AGILE

En 2015, Bouygues Immobilier a créé une filiale dédiée à l'investissement dans des start-up spécialisées dans l'immobilier. Détenue à 100 % par Bouygues Immobilier, BIRD (Bouygues Immobilier R&D) a vocation à prendre des participations minoritaires (10 à 15 %) dans des sociétés innovantes positionnées sur des activités stratégiques pour Bouygues Immobilier dans les secteurs du logement, de l'immobilier d'entreprise, du commerce, de l'aménagement et des services urbains.

À travers un partenariat non exclusif, BIRD accompagnera le développement de ces entreprises en préservant leur autonomie opérationnelle et commerciale. Au 31 décembre 2015, plusieurs investissements ont été réalisés dans différentes start-up parmi lesquelles REALIZ3D (société spécialisée dans la modélisation 3D), Lymo (leader du *crowdfunding* immobilier en France) et BePark (opérateur de parkings dotés d'une technologie innovante).

2.1.3.3 Perspectives 2016 de Bouygues Immobilier

Dans un marché en amélioration sensible en Logement, Bouygues Immobilier entend consolider en 2016 son positionnement de développeur-opérateur urbain et poursuivre son développement en France et à l'international. L'entreprise s'appuiera sur les leviers qui ont fait son succès : l'innovation et le développement durable, la qualité technique et architecturale, l'écoute et l'accompagnement de ses clients.

- **Logement :** l'innovation sera mise au service des clients pour aller vers un habitat plus personnalisé, connecté, évolutif et durable. L'effort se poursuivra pour proposer des logements abordables et de qualité, par la diversification du portefeuille foncier et des produits (logement intermédiaire, résidences gérées, etc.) et le travail sur l'optimisation de la conception.
- **Immobilier d'entreprise :** 2016 sera l'année du développement du concept Nextdoor, avec l'ouverture prévue de quatre à cinq nouveaux sites en France. Bouygues Immobilier vise la modélisation d'une nouvelle offre pour les grandes entreprises, intégrant l'approche Nextdoor dans la conception même des sièges sociaux.
- **Aménagement de quartier :** le concept innovant UrbanEra®, qui a déjà fait ses preuves à Bordeaux *(Ginko),* à Lyon Confluence (*Hikari*) et Nanterre (*Cœur de Quartier*), est le vecteur du développement de Bouygues Immobilier dans l'aménagement de quartiers durables en France et à l'international, en proposant une conception urbaine et des services aux habitants innovants et respectueux de l'environnement.
- **International :** l'entreprise va poursuivre son développement stratégique à l'international en s'appuyant sur ses implantations existantes (Pologne, Belgique, Maroc). 2016 devrait voir se concrétiser une implantation dans un nouveau pays.

Ces stratégies seront menées en maintenant la solide structure financière de Bouygues Immobilier.

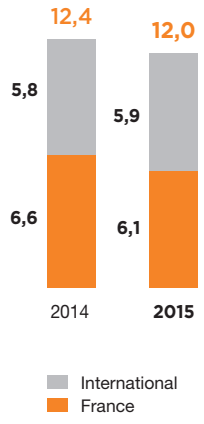
(a) devenu au 1er janvier 2016 Linkcity, nouvelle marque des filiales de développement immobilier de Bouygues Construction

2.1.4 Colas, un leader mondial de la construction et de l'entretien des infrastructures de transport

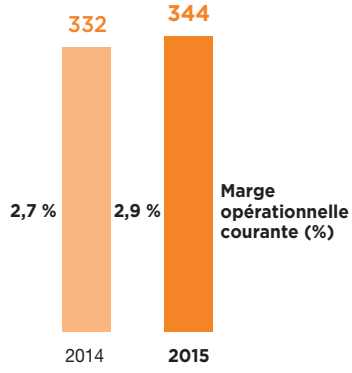
Implanté dans plus de cinquante pays sur les cinq continents, Colas est présent dans la construction et l'entretien des infrastructures de transport. Le groupe, qui réalise chaque année plus de 80 000 chantiers, répond aux enjeux de mobilité, d'urbanisation et d'environnement.

Colas intègre l'ensemble des activités de production et de recyclage liées à la plupart de ses métiers.

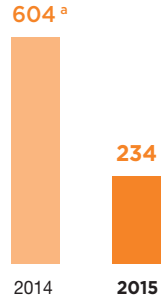
CHIFFRE D'AFFAIRES
en milliards d'euros



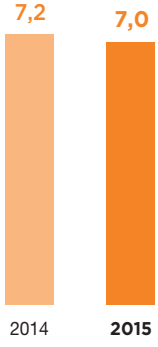
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT
en millions d'euros



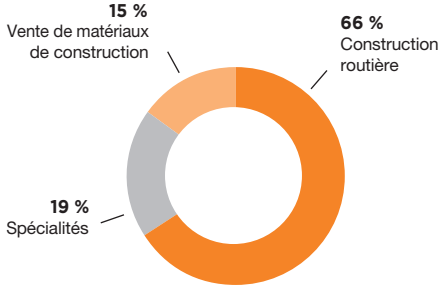
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE
en millions d'euros



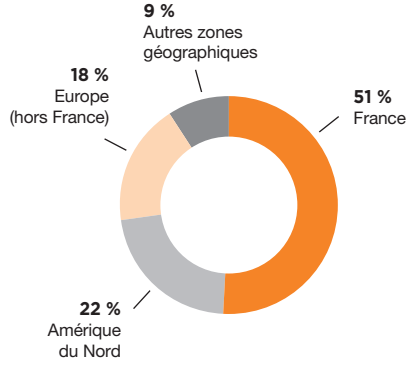
CARNET DE COMMANDES
en milliards d'euros, à fin décembre



CHIFFRE D'AFFAIRES PAR ACTIVITÉ



CHIFFRE D'AFFAIRES PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



(a) dont 385 millions d'euros de plus-value nette de cession de la participation de Colas dans Cofiroute

BILAN CONSOLIDÉ

Actif

au 31 décembre, en millions d'euros	2015	2014
Immobilisations corporelles et incorporelles	2 478	2 540
Goodwill	507	518
Actifs financiers et impôts non courants	684	630
ACTIF NON COURANT	**3 669**	**3 688**
Actifs courants	3 538	3 910
Trésorerie et équivalents de trésorerie	848	1 044
Instruments financiers [a]	18	19
ACTIF COURANT	**4 404**	**4 973**
Actifs ou activités détenus en vue de la vente		
TOTAL ACTIF	**8 073**	**8 661**

Passif

au 31 décembre, en millions d'euros	2015	2014
Capitaux propres (part du Groupe)	2 693	2 915
Intérêts minoritaires	31	30
CAPITAUX PROPRES	**2 724**	**2 945**
Dettes financières non courantes	176	208
Provisions non courantes	837	837
Autres passifs non courants	73	88
PASSIF NON COURANT	**1 086**	**1 133**
Dettes financières courantes	44	56
Passifs courants	4 133	4 410
Concours bancaires courants et soldes créditeurs de banque	62	88
Instruments financiers [a]	24	29
PASSIF COURANT	**4 263**	**4 583**
Passifs liés aux activités détenues en vue de la vente		
TOTAL PASSIF	**8 073**	**8 661**
TRÉSORERIE NETTE	**560**	**682**

(a) couverture des dettes financières en juste valeur

COMPTE DE RÉSULTAT RÉSUMÉ

en millions d'euros	2015	2014
CHIFFRE D'AFFAIRES	**11 960**	**12 396**
Dotations nettes aux amortissements	(420)	(401)
Dotations nettes aux provisions et dépréciations	(186)	(128)
Autres produits et charges courants	(11 010)	(11 535)
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT	**344**	**332**
Autres produits et charges opérationnels	(95)	(67)
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL	**249**	**265**
Coût de l'endettement financier net	(19)	(18)
Autres produits et charges financiers	(2)	10
Impôt	(68)	(65)
Quote-part du résultat net des coentreprises et entités associées	78	413 [a]
RÉSULTAT NET	**238**	**605**
Résultat net des participations ne donnant pas le contrôle	4	1
RÉSULTAT NET CONSOLIDÉ (PART DU GROUPE)	**234**	**604**

(a) dont 385 millions d'euros de plus-value nette de cession de la participation de Colas dans Cofiroute

(b) ASC : Asset Support Contract, *contrat pluriannuel en usage au Royaume-Uni*

Chiffres clés
au 31 décembre 2015

COLLABORATEURS
56 901

CHIFFRE D'AFFAIRES
11 960 M€
(- 4 %)

RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT
344 M€
(+ 0,2 point)

RÉSULTAT NET PART DU GROUPE
234 M€
(n.s.)

CARNET DE COMMANDES
à fin décembre
7,0 Md€
(- 2 %)

n.s. : non significatif

Faits marquants

Contrats majeurs signés
- Contrats de réfection routiers et autoroutiers en Virginie, Géorgie et Caroline du Sud (États-Unis).
- Contrats ASC [b] pluriannuels de gestion et d'entretien routier des *areas 4* et *12* (Royaume-Uni).
- Mise à niveau du réseau ferroviaire du Wessex (Royaume-Uni).
- Extension du métro du Caire en Égypte.

Grands chantiers en cours
- Route digue et échangeur pour la Nouvelle Route du Littoral à la Réunion.
- Contournements routiers en PPP de Vichy (Allier) et Troissereux (Oise).
- Construction et rénovation de sections de la *Highway 63* au Canada.
- Contournement ferroviaire LGV de Nîmes et Montpellier.
- Construction du métro léger de Kelana Jaya en Malaisie, des lignes 3 et 6 du métro de Santiago du Chili.

Innovation
- Lancement de Wattway, revêtement routier photovoltaïque producteur d'électricité grâce à la captation d'énergie solaire.

2.1.4.1 Profil

Présent dans plus de cinquante pays sur les cinq continents à travers huit cents unités d'exploitation de travaux et deux mille unités de production de matériaux, Colas est un leader de la construction et de l'entretien des infrastructures de transport. Il intègre l'ensemble des activités de production et de recyclage liées à la plupart de ses métiers. Colas réalise plus de quatre-vingt mille chantiers chaque année et a, pour l'essentiel, une activité de « fonds de commerce » marquée par une certaine récurrence.

Avec près de 57 000 collaborateurs, le groupe Colas a enregistré en 2015 un chiffre d'affaires de 12 milliards d'euros (51 % en France, 18 % en Europe (hors France), 22 % en Amérique du Nord et 9 % dans les autres pays).

Colas intervient dans tous les domaines de la construction et de l'entretien des infrastructures de transport à travers deux pôles d'activités : la route, son cœur de métier, et des activités de spécialités complémentaires.

Les activités

ROUTE (81 % DU CHIFFRE D'AFFAIRES)

La Route comprend deux activités : la construction et l'entretien d'infrastructures routières, et la production et la vente de matériaux de construction.

La construction et l'entretien d'infrastructures routières (66 % du chiffre d'affaires)

Chaque année, Colas construit et/ou entretient, à travers environ 60 000 chantiers dans le monde, des routes et des autoroutes, mais aussi des pistes d'aéroport, des plateformes portuaires, industrielles, logistiques ou commerciales, des voiries et des aménagements urbains, des voies de transport en commun en site propre (tramways, bus), des aménagements de loisirs ou environnementaux, etc. L'activité routière, qui présente un caractère de forte saisonnalité plus ou moins marqué selon les pays, est complétée par une activité de génie civil (petits et grands ouvrages) et, de manière marginale, par une activité de bâtiment, limitée à certaines régions.

L'activité couvre un très grand nombre de chantiers de taille modeste mais aussi des grands projets, pouvant ou non être réalisés avec des montages complexes de type concession, PPP (partenariat public-privé) / PFI *(Private Finance Initiative)* ou MAC/ASC *(Management Agent Contractor/Asset Support Contract).* Dans ce cadre, Colas est parfois amené à prendre des participations, généralement minoritaires, dans des sociétés concessionnaires d'infrastructures autoroutières, de voiries urbaines ou de transports en commun urbains.

La production et la vente de matériaux de construction (15 % du chiffre d'affaires)

En amont de la construction routière, Colas opère une importante activité de production et de recyclage de matériaux de construction grâce à un réseau international dense de 714 carrières et gravières, 129 usines d'émulsions et de liants, 553 centrales d'enrobage, 197 centrales de béton prêt à l'emploi et deux usines de production de bitume (dont l'usine de Dunkerque qui sera arrêtée ou cédée début 2016). En 2015, 95 millions de tonnes de granulats, 1,8 million de tonnes d'émulsions et de liants, 39 millions de tonnes d'enrobés, 2,4 millions de mètres cubes de béton prêt à l'emploi et 1 million de tonnes de bitume[a] ont été produites. Leader mondial de la production d'émulsions et d'enrobés, Colas peut, en outre, compter sur 2,6 milliards de tonnes de réserves autorisées[b] de granulats (soit trente et une années de production), auxquelles il faut ajouter 2,1 milliards de tonnes de réserves potentielles[c] supplémentaires.

SPÉCIALITÉS (19 % DU CHIFFRE D'AFFAIRES)

Colas est présent dans quatre activités de spécialités, hors l'activité de production et vente de produits raffinés en France qui sera arrêtée ou cédée début 2016 :

Ferroviaire (8 % du chiffre d'affaires)

Le Ferroviaire (Colas Rail) comprend la conception et l'ingénierie de grands projets complexes, la construction, le renouvellement et l'entretien des réseaux ferroviaires (lignes à grande vitesse LGV, voies traditionnelles, tramways, métros), tant au niveau des installations fixes que des infrastructures, avec la pose et la maintenance de voies, l'électrification, la signalisation et les systèmes de sécurité, la réalisation de travaux spécifiques, la fabrication de traverses, ainsi qu'une activité de fret ferroviaire. L'activité Ferroviaire est réalisée en France et à l'international, notamment au Royaume-Uni mais aussi dans d'autres pays d'Europe, d'Asie, du Maghreb et d'Amérique du Sud.

Étanchéité (5 % du chiffre d'affaires)

L'Étanchéité (Smac) comprend la production et la commercialisation de membranes d'étanchéité (en France et à l'international) et la réalisation, en France principalement, de travaux d'étanchéité de bâtiments, ouvrages d'art et parkings, de travaux d'enveloppe du bâtiment, pour lesquels Smac dispose d'un savoir-faire reconnu dans les projets à forte technicité, et de travaux de voirie et de sols à base d'asphalte.

Sécurité signalisation routière (3 % du chiffre d'affaires)

L'activité Sécurité signalisation routière (Aximum), qui s'exerce principalement en France, consiste en la fabrication, la pose et la maintenance d'équipements de sécurité (glissières de sécurité, balisage), de signalisation horizontale (production de peinture routière et travaux de marquage au sol) et verticale (panneaux), et d'équipements lumineux et de gestion de trafic ou d'accès (feux tricolores, systèmes de régulation, équipements de barrières de péage, de parking, de contrôle d'accès).

Réseaux (2 % du chiffre d'affaires)

L'activité Réseaux (Spac), exercée principalement en France, regroupe la pose et l'entretien de pipelines et canalisations de gros diamètre ou de plus petit diamètre pour le transport des fluides (pétrole, gaz, eau), y compris la construction de stations de compression de gaz clés en main, et pour les réseaux secs (électricité, chauffage, télécommunications).

Production et vente de produits raffinés en France (1 % du chiffre d'affaires)

La production d'huiles de base par l'usine de la Société de la Raffinerie de Dunkerque (SRD) a été arrêtée définitivement en avril 2015, et l'activité de production et de vente de bitume sera arrêtée ou cédée début 2016.

(a) Ce chiffre correspond à la production de bitume de l'usine de Kemaman en Malaisie.
(b) Les réserves autorisées correspondent au produit des tonnages annuels autorisés par l'administration par le nombr e d'années restantes avant expiration de l'autorisation d'exploiter et ce, sur l'ensemble des terrains maîtrisés par le groupe Colas. Ce chiffre est plafonné au nombre de tonnes économiquement exploitables dans le périmètre de l'autorisation.
(c) Les réserves potentielles correspondent aux tonnages existants sur des terrains maîtrisés, avec une probabilité raisonnable d'obtenir une autorisation préfectorale et n'étant pas déjà comptabilisés en « réserves autorisées ». Ce chiffre est limité à cinquante années de la production sur la base d'une hypothèse d'obtention d'autorisation ou de renouvellement de l'autorisation en cours.

Stratégie de développement et opportunités

La stratégie de croissance rentable et de développement responsable de Colas repose sur les axes suivants :

- **renforcer et étendre le réseau d'implantations pérennes dans le monde,** principalement par croissance externe, pour établir et développer des positions de leader locales, et bénéficier d'une bonne diversification géographique favorable à la répartition des risques ;
- **maîtriser les matériaux et les ressources nécessaires aux activités,** grâce à une intégration industrielle optimisée visant à accroître la sécurité et la qualité des approvisionnements, augmenter la valeur ajoutée et améliorer la compétitivité ;
- **poursuivre le développement des activités de spécialités,** qui permettent l'enrichissement de l'offre aux clients, le développement de synergies, ainsi que l'entrée dans de nouvelles zones géographiques ou de nouveaux marchés, et de se positionner sur des marchés en croissance comme celui du ferroviaire ;
- **offrir des services élargis et innovants,** en poursuivant le développement d'offres complexes (partenariats public-privé, concessions, gestion de réseaux) qui intègrent toutes ses compétences (techniques, financières, juridiques), et la réalisation de grands projets complémentaires aux activités traditionnelles de « fonds de commerce » ;
- **innover, et en particulier concevoir de nouveaux produits et techniques,** grâce à une politique de recherche et développement ayant pour objectifs d'anticiper les exigences des clients (qualité, confort, sécurité, respect de l'environnement, coût) et de concevoir la route du futur ;
- **privilégier la rentabilité aux volumes,** avec un objectif d'amélioration permanente des marges pour l'ensemble des activités.

Forces et atouts

Les principaux atouts de Colas sont les suivants :

- **un positionnement sur des marchés porteurs à long terme compte tenu des besoins importants d'infrastructures de transport dans le monde,** soutenus par des facteurs structurels : croissance démographique, urbanisation, accroissement des échanges mondiaux, retard d'équipement des pays émergents, renouvellement des infrastructures existantes dans les pays matures, mobilité, enjeux environnementaux, etc. Les activités de « fonds de commerce » de Colas comportent une large part d'entretien et de maintenance, répondent à des besoins récurrents et sont caractérisées par un nombre très important de chantiers permettant une bonne répartition des risques ;
- **une intégration verticale** en amont de la chaîne de production et une politique de sécurisation des matériaux nécessaires aux activités (granulats, émulsions, enrobés, béton prêt à l'emploi, etc.) qui contribuent aux performances opérationnelles du groupe ;
- **un réseau de huit cents unités d'exploitation de travaux et deux mille unités de production de matériaux** implantés dans plus de cinquante pays, depuis plus de cent ans pour certains d'entre eux, couvrant les cinq continents. La densité de ce maillage constitue un atout dans des métiers où la présence locale et la proximité avec les clients sont clés ;
- **une organisation décentralisée** avec un fort ancrage de proximité, souple, réactive et adaptée aux attentes du marché. Un nombre limité de niveaux hiérarchiques permet de placer la prise de décision au niveau le plus pertinent et le plus efficace. Le groupe Colas sait ainsi faire preuve d'agilité opérationnelle et de flexibilité, et est capable de s'adapter aux évolutions du marché ;
- **un capital humain** créateur d'intelligence collective, avec des valeurs et une passion façonnées par une longue histoire commune, partagées par près de 57 000 collaborateurs ;
- **une politique d'innovation, en particulier dans le domaine technique** qui bénéficie d'un large réseau international dédié rassemblant deux mille personnes et composé d'un Campus scientifique et technique (CST), premier centre de recherche et développement privé dans le domaine de la route, d'une cinquantaine de laboratoires et d'une centaine de bureaux d'études. L'année 2015 a notamment été marquée par le lancement, en partenariat avec l'Ines (Institut national de l'énergie solaire), de Wattway, première route photovoltaïque au monde ;
- **des capacités techniques, juridiques et financières** reconnues dans l'exécution de **contrats complexes :** capable de proposer, là où il est implanté, une offre complète incluant notamment la conception, la construction, l'ingénierie et la maintenance de grands projets d'infrastructures de transport, Colas remporte des succès commerciaux majeurs et est en mesure de saisir les opportunités liées au développement d'offres complexes, permettant d'optimiser les besoins des clients (concessions, PPP, PFI, MAC/ASC *(Management Agent Contractor/Asset Support Contract),* etc.) ;
- **une capacité de développement aussi bien par croissance externe que par croissance organique ;**
- **une structure financière solide,** avec une capacité à générer des cash-flows qui sont des atouts pour répondre à certains appels d'offres et qui permettent au groupe Colas de poursuivre son développement en continuant à investir dans des actifs ciblés.

Positionnement concurrentiel

Sur le marché routier métropolitain, Colas occupe une position de leader devant Eurovia (groupe Vinci) et Eiffage Travaux Publics (groupe Eiffage). Il est aussi en concurrence avec de grandes entreprises nationales (NGE, Malet), régionales (Ramery, Charrier, Pigeon) et un réseau très dense de petites ou moyennes entreprises régionales ou locales. Sur le marché des granulats et du béton prêt à l'emploi, il faut ajouter les groupes cimentiers. En Amérique du Nord, les concurrents de Colas sont à la fois des acteurs locaux, régionaux ou nationaux, ou des filiales de multinationales. Dans la plupart des autres pays où il est présent, Colas occupe des positions de premier plan dans le domaine routier avec des entreprises nationales ou des filiales de grands groupes internationaux pour principaux concurrents.

Dans les activités de spécialités, les principaux concurrents sur les marchés français sont, par exemple, Soprema pour l'Étanchéité, ETF (Eurovia), TSO (NGE), TGS (Alstom) et Eiffage Rail pour le ferroviaire.

2.1.4.2 Rapport d'activité 2015

Le chiffre d'affaires de l'exercice 2015 du groupe Colas s'élève à 11 960 millions d'euros, en retrait de 4 % par rapport à celui de 2014. Il est réalisé dans un environnement économique encore défavorable en France et dans un contexte de croissance économique globalement faible voire même de récession dans certaines zones géographiques où Colas opère. L'activité est en recul de 8 % en France et en progression de 2 % à l'international. À périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires est en baisse de 4 % par rapport à celui de l'an passé.

L'activité routière est en baisse de 2 % : la progression du chiffre d'affaires à l'International et en Outre-Mer n'a pas totalement compensé le recul de l'activité en Métropole. Les activités de spécialités (hors Production et vente de produits raffinés) sont en hausse de 4 %, avec une nouvelle progression du Ferroviaire.

Le résultat opérationnel courant ressort à 344 millions d'euros contre 332 millions d'euros en 2014 et la marge opérationnelle courante s'établit à 2,9 % (2,7 % en 2014). La bonne performance de la quasi-totalité des filiales routières à l'international et outre-mer (notamment en Amérique du Nord, en Europe, en Asie, dans les Départements d'Outre-Mer), et de l'activité ferroviaire a permis de compenser une perte importante enregistrée par l'activité de production et vente de produits raffinés (77 millions d'euros), ainsi qu'un recul maîtrisé du résultat opérationnel de l'activité routière en Métropole.

La marge opérationnelle courante, retraitée de l'impact de la production et vente de produits raffinés, s'élèverait à 3,6 %.

Des charges non courantes ont été comptabilisées dans l'exercice pour un montant de 95 millions d'euros avant impôt, essentiellement pour prendre en compte les conséquences de la décision d'arrêter l'activité de production et vente de produits raffinés.

Le résultat des coentreprises et entreprises associées ne bénéficie plus en 2015 de la plus-value de cession de Cofiroute réalisée début 2014 et qui s'établissait à 385 millions d'euros. Ce résultat en 2015 s'élève à 78 millions et enregistre une belle progression par rapport à 2014 (hors plus-value Cofiroute) grâce à une excellente performance de la filiale thaïlandaise Tasco (dont Colas détient 32 % du capital) qui a connu une année exceptionnelle.

Le résultat net part du Groupe atteint 234 millions d'euros, contre 604 millions d'euros en 2014. L'exercice bénéficiait de la plus-value de 385 millions d'euros réalisée sur la vente des titres Cofiroute.

Les investissements nets d'exploitation s'élèvent à 311 millions d'euros en 2015, à comparer à 456 millions d'euros en 2014, exercice qui bénéficiait d'un effort d'investissements significatif.

En 2015, Colas a continué à examiner des opportunités en matière d'acquisitions mais la croissance externe de l'exercice a été modeste. Seules quelques acquisitions ont pu être réalisées, confortant des implantations existantes. Ainsi, les investissements financiers nets s'élèvent à 10 millions d'euros (42 millions en 2014, hors cession des titres Cofiroute).

La structure financière reste donc solide, avec un niveau élevé de capitaux propres de 2,7 milliards d'euros et une trésorerie financière nette de 560 millions d'euros à fin décembre 2015, à comparer à 682 millions à fin décembre 2014, exercice qui bénéficiait de l'encaissement de la vente des titres Cofiroute.

La Route (chiffre d'affaires 2015 : 9 717 millions d'euros)

Le chiffre d'affaires est en baisse de 2 % par rapport à 2014 (- 6 % à périmètre et change constants).

ROUTES FRANCE MÉTROPOLITAINE (CHIFFRE D'AFFAIRES 2015 : 3 982 MILLIONS D'EUROS)

Le chiffre d'affaires réalisé en 2015 est en recul de 11 % par rapport à 2014 qui enregistrait une baisse de 13 % par rapport à l'année précédente. Même si cette baisse doit être pondérée par l'impact de la baisse du prix des produits pétroliers, bitume notamment, que l'on peut estimer à 4 %, le marché routier s'est en effet à nouveau contracté en 2015 avec la poursuite de la réduction des dotations de l'État aux collectivités locales, à laquelle se sont ajoutés l'habituel ralentissement lié aux périodes électorales (départementales en mars, régionales en décembre) et les incertitudes créées par la réforme territoriale. La baisse d'activité a touché toutes les régions et s'est révélée plus forte que prévu. Après plusieurs exercices de baisse, l'activité routière revient à son niveau d'il y a dix ans. Grâce à de très nombreuses actions d'adaptation, les filiales routières ont réussi à amortir une partie de l'impact de ce nouveau recul de l'activité sur leur résultat opérationnel.

Colas participe à deux grands projets en cours de réalisation : la construction du contournement LGV de Nîmes et Montpellier et celle de la rocade L2 de Marseille. Le chantier du contournement routier de Vichy réalisé en partenariat public-privé (PPP) a été livré fin décembre 2015, ouvrant une période d'entretien de quinze ans. Les travaux du contournement de Troissereux (Oise), également réalisés dans le cadre d'un PPP, se poursuivent dans de bonnes conditions.

ROUTES EUROPE (CHIFFRE D'AFFAIRES 2015 : 1 674 MILLIONS D'EUROS)

Le chiffre d'affaires est proche de celui réalisé en 2014 (+ 1 %, - 3,5 % à périmètre et change constants).

En **Europe du Nord,** le chiffre d'affaires est à peu près équivalent à celui de 2014 (+ 1 %) : il est stable au **Royaume-Uni,** avec une activité soutenue dans l'avancement des contrats pluriannuels d'entretien du réseau routier et autoroutier et du contrat Transport for London, ainsi qu'en **Irlande.** L'activité est en hausse au **Danemark** et en retrait en **Suisse** et en **Belgique.**

En **Europe centrale,** le chiffre d'affaires est au même niveau qu'en 2014, après une forte croissance liée à la réalisation de grands chantiers autoroutiers remportés fin 2013, aidé par un hiver clément qui a permis de maintenir l'activité jusqu'à mi-décembre. En **Hongrie,** les chantiers de construction de sections autoroutières (M85, M86) ont été quasiment achevés, l'extension du tramway de Budapest livrée et les travaux de l'autoroute M4 arrêtés à la demande du client du fait de la non-obtention d'un financement européen. En **Slovaquie,** le chantier important de construction de la voie express R2 est en cours d'achèvement. En **République tchèque,** la filiale a livré deux sections de l'autoroute D1. L'activité est stable en **Pologne.** La **Croatie** et la **Slovénie** sont encore en récession.

ROUTES AMÉRIQUE DU NORD (CHIFFRE D'AFFAIRES 2015 : 2 666 MILLIONS D'EUROS)

Le chiffre d'affaires progresse de 8 % par rapport à 2014 (- 3 % à périmètre et change constants).

Aux **États-Unis,** le chiffre d'affaires est en hausse de 13 %. Le marché routier est soutenu par de nombreuses initiatives de certains États en matière de financement des infrastructures. Le recentrage sur les activités de base est terminé et les chantiers difficiles de gros génie civil ont été quasiment tous achevés à fin décembre 2015. Même si le carnet de commandes s'est raccourci, d'importants contrats de réfection de routes et autoroutes ont été remportés en fin d'année.

Au **Canada,** le chiffre d'affaires est stable (+ 1 %), grâce à une activité qui reste soutenue en Ontario et en Colombie-Britannique, ainsi qu'en Alberta et au Saskatchewan, et à des conditions climatiques favorables sur l'ensemble des provinces. Au Québec, la filiale bénéficie des efforts de transformation et de réorganisation mis en œuvre depuis deux ans et du projet de l'aéroport d'Iqaluit en partenariat public-privé dans le Nunavut.

ROUTES « RESTE DU MONDE » (CHIFFRE D'AFFAIRES 2015 : 1 395 MILLIONS D'EUROS)

La hausse de 3 % du chiffre d'affaires par rapport à 2014 (+ 1 % à périmètre et change constants) reflète des situations contrastées :

- dans les **départements d'Outre-Mer (DOM),** le chiffre d'affaires est en hausse. La zone **Caraïbes-Guyane** est globalement en repli du fait de la baisse des ressources financières des collectivités locales. À **La Réunion,** la réalisation du grand chantier de la Nouvelle Route du Littoral compense en partie le recul de l'activité traditionnelle de bâtiment et travaux publics. À **Mayotte,** le volume d'activité est en retrait avec l'absence de grands chantiers ;
- au **Maroc,** sans grands chantiers, le chiffre d'affaires est en hausse. En **Afrique de l'Ouest et centrale,** la progression de l'activité traduit des réalités différentes selon les pays : hausse en Côte d'Ivoire, démarrage des chantiers des routes Tchetti-Savalou et Logozouhé-Glazoué au **Bénin,** poursuite du chantier de la sortie nord de Brazzaville au **Congo,** recul lié à la baisse du prix du pétrole au **Gabon.** En **Afrique australe,** l'activité, centrée sur la fabrication et la vente d'émulsions, est en recul dans un marché en baisse. Il en est de même à **Madagascar** où les chantiers des années passées n'ont pas été relayés et à **Maurice** en l'absence de grands contrats ;
- en **Asie / Australie / Nouvelle-Calédonie,** le chiffre d'affaires est en croissance. En Asie, l'activité est centrée sur la production, la distribution et la vente de produits bitumineux, à travers un réseau constitué d'une usine de production de bitume en Malaisie, de vingt-cinq usines d'émulsions et de vingt et un dépôts de bitume. L'activité est en croissance dans la zone, bénéficiant d'une demande soutenue : le chiffre d'affaires est en forte hausse en **Thaïlande,** en croissance au **Vietnam,** stable en **Inde.** La filiale indonésienne de travaux routiers Wasco a été cédée. En **Australie,** 2015 est une année de consolidation des activités (travaux routiers, vente de bitume et d'émulsions). En **Nouvelle-Calédonie,** la filiale a réalisé un bon exercice.

Activités de spécialités (chiffre d'affaires 2015 : 2 227 millions d'euros)

Le chiffre d'affaires des activités de spécialités, hors Production et vente de produits raffinés en France, s'établit à 2 107 millions d'euros, en hausse de 4 %, avec des tendances différentes selon les métiers :

- progression du **Ferroviaire** (chiffre d'affaires de 1 007 millions d'euros, en hausse de 12 %), équilibrée entre les activités métropolitaines et les activités à l'international (+ 8 % à périmètre et change constants). En France, l'activité de rénovation et de maintenance du réseau ferré national est restée soutenue. En revanche, l'activité Tramway ne bénéficie plus de nouveaux projets en 2015 et les travaux ferroviaires du contournement LGV Nîmes-Montpellier ont débuté. Au Royaume-Uni où l'activité est à nouveau en croissance, un contrat important de mise à niveau des infrastructures ferroviaires du Wessex a été remporté. Les chantiers d'extension du métro léger de Kelana Jaya à Kuala Lumpur (Malaisie), de construction de la ligne 2 du métro de Los Teques (Venezuela) et des lignes 3 et 6 du métro de Santiago du Chili se poursuivent dans de bonnes conditions. Par ailleurs, deux contrats pour l'extension de la ligne 3 du métro du Caire (Égypte) ont été remportés ;
- stabilité des activités suivantes :
  - **réseaux,** avec un chiffre d'affaires de 196 millions d'euros, équivalent à celui de 2014, avec un bon niveau d'activité dans le transport de gaz et de pétrole (pose de pipeline) et la distribution d'énergie (thermie et liaisons électriques),
  - **étanchéité,** avec un chiffre d'affaires de 594 millions d'euros, proche de celui réalisé en 2014 (- 2 %), dans un marché métropolitain du bâtiment qui reste difficile,
  - **sécurité signalisation routière,** avec un chiffre d'affaires de 310 millions d'euros comparable à celui de 2014, dans un marché difficile ;
- l'activité **Production et vente de produits raffinés** a enregistré un chiffre d'affaires de 120 millions d'euros (428 millions en 2014). L'activité de production d'huiles de base de SRD a été arrêtée définitivement en avril 2015. L'activité de production de bitume sera arrêtée ou cédée début 2016.

Actualité des chantiers

En 2015, plus de 80 000 chantiers ont été réalisés ou étaient en cours de réalisation dans une cinquantaine de pays. Les exemples suivants illustrent la diversité des réalisations et des implantations de Colas.

EN FRANCE MÉTROPOLITAINE

- Construction du contournement LGV Nîmes-Montpellier (PPP [a]).
- Construction de la rocade L2 de Marseille (PPP [a]).
- Construction de la déviation de Troissereux dans l'Oise (PPP [a]).
- Livraison du contournement routier sud-ouest de Vichy dans l'Allier (PPP [a]).
- Construction des contournements de Lons-le-Saunier (Jura), Saint-Nom-la-Bretèche (Yvelines), de la liaison nord-ouest de Poitiers (Vienne).

(a) partenariat public-privé

- Réfection de sections des autoroutes A4, A26, A28, A35, A40.
- Extension du terminal fret d'Eurotunnel à Coquelles (Pas-de-Calais).
- Aménagement de lignes de bus à haut niveau de service (BHNS) à Lorient, Le Mans et Gonesse.
- Pose d'équipements de signalisation et de sécurité pour les grands chantiers de la rocade L2 de Marseille, de la déviation de Troissereux, du contournement Nîmes-Montpellier.
- Réalisation de la couverture et de l'étanchéité de la Cité du vin à Bordeaux.
- Pose de 80 kilomètres de gazoduc pour GRTgaz dans le cadre des projets Arc de Dierrey et Artère des Flandres.

À L'INTERNATIONAL ET DANS LES DÉPARTEMENTS D'OUTRE-MER

- **Europe du Nord :** rénovation et entretien des voiries du centre de Londres dans le cadre d'un contrat de huit ans, et mise à niveau des infrastructures ferroviaires du Wessex (Royaume-Uni) ; maintenance d'un réseau routier de 250 kilomètres dans le cadre d'un contrat de cinq ans en Irlande ; réhabilitation d'une section de 8,5 kilomètres de l'autoroute E34 en Belgique ; entretien de routes avec mise en œuvre d'enrobés silencieux dans le canton de Fribourg (Suisse) ; réfection d'une section de l'autoroute M10 au Danemark.
- **Europe centrale :** livraison de sections des autoroutes M85 et M86, et de l'extension de la ligne 1 du tramway de Budapest (Hongrie) ; réfection de deux sections de l'autoroute D1 en République tchèque ; construction du contournement de Banovce (voie express R2) dans le cadre d'un contrat de conception-construction en Slovaquie.
- **États-Unis :** réhabilitation de sections des Interstates 75 en Ohio, 55 en Arkansas ; construction d'un échangeur sur la SR220 dans le Comté de Clinton en Pennsylvanie ; aménagement de plateformes de containers pour les autorités portuaires de Virginie et de Géorgie ; réhabilitation de piste à l'aéroport de Juneau en Alaska.
- **Canada :** réfection de pistes, taxiways et routes d'accès à l'aéroport international d'Iqaluit dans le Nunavut (partenariat public-privé) ; réfection d'une section de l'autoroute 73 au Québec ; construction et rénovation de chaussées de plusieurs sections de la *Highway 63* en Alberta ; réfection d'une section de vingt-sept kilomètres de la *Highway 93S* en Colombie-Britannique.
- **Amérique du Sud :** construction de la ligne 2 du métro de Los Teques (Venezuela) et des lignes 3 et 6 du métro de Santiago du Chili.
- **Départements d'outre-mer :** réalisation de voies de transport en commun en site propre à Fort-de-France en Martinique ; construction d'une route digue et d'un échangeur pour la Nouvelle Route du Littoral à La Réunion.
- **Afrique et Océan Indien :** construction de la LGV Tanger-Kenitra (Maroc) ; livraison d'une extension de la ligne 1 du métro d'Alger ; construction de deux ponts et réfection d'une section de trente-deux kilomètres à Béoumi (Côte d'Ivoire) ; construction des routes Tchetti-Savalou et Logozohoué-Glazoué (Bénin) ; réfection de la deuxième sortie Nord de Brazzaville (Congo).
- **Asie et Australie :** réfection de chaussées aéroportuaires à Bangkok (Thaïlande) ; construction de l'extension du métro léger de Kelana Jaya à Kuala Lumpur (Malaisie) ; construction de la clinique de Nouville à Nouméa (Nouvelle-Calédonie).

2.1.4.3 Perspectives 2016 de Colas

À fin décembre 2015, le carnet de commandes se maintient à un niveau élevé de 7,0 milliards d'euros, en léger retrait de 2 % par rapport au carnet de commandes à fin décembre 2014. La composition de ce carnet confirme les tendances observées depuis deux ans. Alors que le carnet à réaliser à l'international et outre-mer est en hausse de 4 % à 4,3 milliards d'euros, le carnet de commandes à réaliser en France métropolitaine est en recul de 11 % à 2,7 milliards d'euros.

En 2016, après deux exercices de forte baisse, le chiffre d'affaires Routes Métropole pourrait connaître encore un léger recul et atteindre son point bas. Un plan de transformation de l'organisation et des modes opératoires a été lancé avec pour objectif d'améliorer la marge opérationnelle sur deux ans dans un marché durablement bas. L'activité routière à l'international et le Ferroviaire devraient connaître un bon niveau d'activité. Plusieurs plans de soutien en faveur des infrastructures devraient apporter leurs premiers effets positifs (Royaume-Uni, Canada et États-Unis). Les autres métiers de spécialités (Réseaux, Étanchéité, Signalisation) pourraient enregistrer une activité stable.

Par ailleurs, deux événements significatifs auront un impact sur le périmètre :

- début 2016, Colas cédera à sa filiale thaïlandaise Tasco, dont elle détient 32 %, ses filiales qui opèrent des activités de stockage, transport et vente de bitume au Vietnam, à Singapour et en Indonésie afin d'augmenter les synergies de l'ensemble. Ainsi, le chiffre d'affaires consolidé sera réduit d'environ 150 millions d'euros puisque seul le résultat de la filiale Tasco est consolidé en « Résultat des coentreprises et entreprises associées » ;
- l'activité Production et vente de produits raffinés a été arrêtée. Aucun chiffre d'affaires n'est prévu en 2016 (120 millions d'euros en 2015). Cet arrêt permettra une réduction importante de la perte de cette activité. Seuls les coûts fixes de l'unité de Dunkerque (SRD) seront supportés jusqu'à l'adoption d'un plan social d'accompagnement. Les autres conséquences de cet arrêt ont fait l'objet de provisions ou de dépréciations à fin décembre 2015.

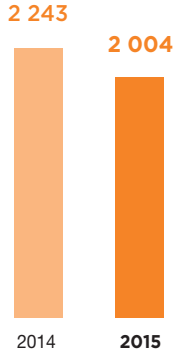
En fonction de ces prévisions et des éléments disponibles, et hors croissance externe, le chiffre d'affaires sera probablement en retrait en 2016 par rapport à 2015, avec un objectif de poursuite d'amélioration de la rentabilité opérationnelle. Colas entend également continuer le développement de ses axes stratégiques, notamment son internationalisation et la croissance de l'activité ferroviaire, et dispose des moyens financiers nécessaires à cette croissance (organique ou par acquisitions).

2.2 TF1, premier* groupe privé de télévision en France

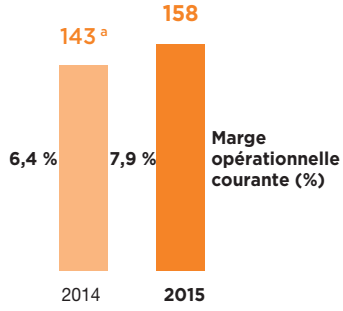
TF1 est un groupe de communication intégré dont la vocation est d'informer et de divertir. Éditeur notamment de la chaîne leader de la télévision gratuite en France, le groupe TF1 propose une offre et des contenus adaptés à tous les supports.

En 2015, le groupe TF1 a évolué dans un marché publicitaire sans reprise. Dans ce contexte, il a poursuivi sa stratégie, ainsi que la transformation de son modèle économique.

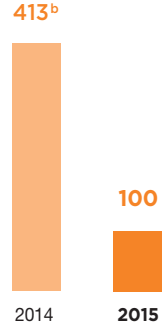
CHIFFRE D'AFFAIRES
en millions d'euros



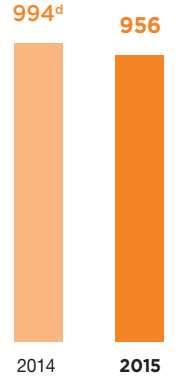
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT
en millions d'euros



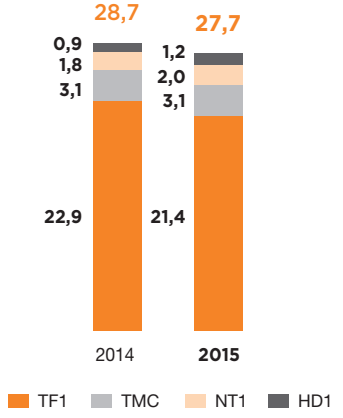
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE
en millions d'euros



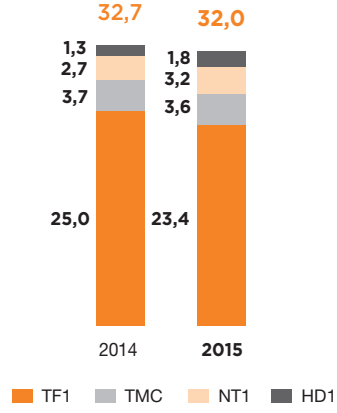
COÛT DES PROGRAMMES DES QUATRE CHAÎNES EN CLAIR c
en millions d'euros



PART D'AUDIENCE e GROUPE TF1
en %
Individus âgés de 4 ans et plus



PART D'AUDIENCE e GROUPE TF1
en %
Femmes de moins de 50 ans, responsables des achats



(*) source : Médiamat de Médiamétrie. Audience consolidée au 31 décembre 2015. Public : individus âgés de 4 ans et plus
(a) Suite à la cession du contrôle d'Eurosport International le 30 mai 2014, la participation de 49 % conservée par TF1 est mise en équivalence à partir du 1er juin 2014. La contribution d'Eurosport International du 1er janvier 2014 au 30 mai 2014 était de 150 millions d'euros en chiffre d'affaires et de 26 millions d'euros en résultat opérationnel courant.
(b) y compris 300 M€ de plus-value nette de cession (31 %) d'Eurosport International et de réévaluation de la participation résiduelle (49 %)
(c) TF1, TMC, NT1, HD1
(d) dont 74 millions d'euros liés à la diffusion de la Coupe du Monde de la Fifa, Brésil 2014™
(e) source : Médiamétrie, moyenne annuelle

BILAN RÉSUMÉ

Actif

au 31 décembre, en millions d'euros	2015	2014
Immobilisations corporelles et incorporelles	295	284
Goodwill	433	475
Actifs financiers et impôts non courants	114	611
ACTIF NON COURANT	**842**	**1 370**
Actifs courants	1 669	1 853
Trésorerie et équivalents de trésorerie	703	501
Instruments financiers [a]		
ACTIF COURANT	**2 372**	**2 354**
Actifs ou activités détenus en vue de la vente		
TOTAL ACTIF	**3 214**	**3 724**

Passif

au 31 décembre, en millions d'euros	2015	2014
Capitaux propres (part du Groupe)	1 742	2 004
Intérêts minoritaires	19	36
CAPITAUX PROPRES	**1 761**	**2 040**
Dettes financières non courantes		
Provisions non courantes	51	48
Autres passifs non courants	12	32
PASSIF NON COURANT	**63**	**80**
Dettes financières courantes		1
Passifs courants	1 388	1 600
Concours bancaires courants et soldes créditeurs de banque	2	3
Instruments financiers [a]		
PASSIF COURANT	**1 390**	**1 604**
Passifs liés aux activités détenues en vue de la vente		
TOTAL PASSIF	**3 214**	**3 724**
TRÉSORERIE NETTE	**701**	**497**

(a) couverture des dettes financières en juste valeur

COMPTE DE RÉSULTAT RÉSUMÉ

en million d'euros	2015	2014 [a]
CHIFFRE D'AFFAIRES	**2 004**	**2 243**
Dotations nettes aux amortissements	(57)	(57)
Dotations nettes aux provisions et dépréciations	12	11
Autres produits et charges courants	(1 801)	(2 054)
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT	**158**	**143**
Autres produits et charges opérationnels	(17)	328 [b]
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL	**141**	**471**
Produit de l'excédent financier net	1	1
Autres produits et charges financiers	(3)	
Impôt	(42)	(68)
Quote-part du résultat net des coentreprises et entités associées	6	15
RÉSULTAT NET	**103**	**419**
Résultat net part des participations ne donnant pas le contrôle	(3)	(6)
RÉSULTAT NET CONSOLIDÉ (PART DU GROUPE)	**100**	**413**

(a) Suite à la cession du contrôle d'Eurosport Inter national le 30 mai 2014, la participation de 49 % conservée par TF1 est mise en équivalence à partir du 1er juin 2014. La contribution d'Eurosport International du 1er janvier 2014 au 30 mai 2014 était de 150 millions d'euros en chiffre d'affaires et de 26 millions d'euros en résultat opérationnel courant.

(b) y compris 328 millions d'euros de plus-value de cession (31 %) d'Eurosport International et de réévaluation de la participation résiduelle (49 %)

Chiffres clés
au 31 décembre 2015

COLLABORATEURS
2 887

CHIFFRE D'AFFAIRES
2 004 M€
(- 11 %)

RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT
158 M€
(+ 10 %)

Faits marquants

Eurosport
- Cession à Discovery Communications de la participation (49 %) dans Eurosport.

Production audiovisuelle
- Prise de participation de 70 % au capital de Newen.
- Accord inédit de partenariat de coproduction internationale avec NBCUniversal International Television Production, Mediengruppe RTL Deutschland (production de séries américaines originales).

Audience
- 98 des 100 meilleures audiences 2015 à la télévision réalisées par TF1 (Médiamétrie).

Digital
- MYTF1 : nouvelle version de la plateforme qui réunit les quatre chaînes en clair du groupe TF1. Lancement de XTRA (contenus digitaux exclusifs).

Information
- Validation par le CSA en décembre 2015 du passage de LCI en TNT gratuite.
- Arrêt de la version papier du journal gratuit *Metronews*.

2.2.1 Profil

TF1 est le groupe audiovisuel privé leader de la télévision gratuite en France. Il édite quatre chaînes en clair complémentaires (TF1, TMC, NT1 et HD1), qui réalisent une part d'audience cumulée de 27,7 % [a] en moyenne en 2015.

Ce positionnement est renforcé par l'adaptation permanente du groupe dans son ensemble aux nouveaux modes de consommation de contenus. TF1 développe ainsi une déclinaison digitale puissante de ses Antennes. Des contenus digitaux exclusifs et des offres de vidéo à la demande sont également proposés afin de toucher tous les publics sur l'ensemble des plateformes.

TF1 édite également des chaînes thématiques sur la télévision payante, qui répondent aux attentes spécifiques des téléspectateurs : LCI [b], TV Breizh, Histoire, Ushuaïa TV et Serieclub.

Grâce à cette offre unique, la régie publicitaire de TF1 propose aux annonceurs d'allier l'audience large de ses chaînes de télévision aux bénéfices du média numérique personnel. Elle commercialise également les espaces publicitaires du site *metronews.fr,* des Indés Radios, ainsi que de diverses chaînes de télévision extérieures au groupe TF1 et de nombreux sites internet.

Le groupe TF1 est également présent dans la production et la distribution de contenus relatifs à ses propres antennes. L'annonce de la prise de participation de 70 % au capital de Newen, acteur majeur de la production et de la distribution audiovisuelle en France (cf. 2.2.1.3), a pour principal objectif d'accélérer le déploiement de la production et de la distribution au niveau international.

Enfin, le groupe TF1 a créé une large palette d'activités complémentaires dans des domaines tels que le télé-achat, les licences, les jeux de société, la production musicale et de spectacles, etc.

En tant que média, TF1 est conscient de ses responsabilités et s'engage dans un dialogue de qualité avec l'ensemble de ses parties prenantes, dans un souci de transparence et d'amélioration continue de ses pratiques.

2.2.1.1 Stratégie de développement et opportunités

En 2015, le groupe TF1 a évolué dans un marché publicitaire sans reprise. Dans ce contexte, il a poursuivi sa stratégie, ainsi que la transformation de son modèle économique :

Maintenir une position de leader sur les antennes gratuites

Le premier objectif stratégique du groupe TF1 est de maintenir son leadership sur ses antennes gratuites en valorisant toujours mieux les positions concurrentielles de l'ensemble de ses chaînes, sur toutes les plateformes. La fin des engagements concernant TMC et NT1 pris envers l'Autorité de la concurrence en 2015 permet désormais de mieux exploiter la complémentarité éditoriale et commerciale des chaînes en clair du groupe TF1.

Saisir des opportunités de croissance pour se développer

Le groupe TF1 a identifié deux domaines de développement qui contribueront au renforcement de son cœur de métier :

- **la production et la distribution de contenus,** au travers d'un renforcement du poids de son groupe sur le marché des droits audiovisuels. En janvier 2016, il a finalisé l'acquisition [c] de 70 % de Newen, acteur majeur de ce secteur en France, afin d'accélérer le déploiement de la production et de la distribution à l'international ;
- **le digital,** afin d'élargir le champ d'exploitation de son savoir-faire en accompagnant les évolutions du secteur, d'une part dans les habitudes de consommation (second écran, « délinéarisation » des contenus) et, d'autre part, dans les modes de commercialisation publicitaire et de valorisation de l'audience.

Parallèlement à la mise en œuvre de cette stratégie, le groupe TF1 maintient une vigilance permanente quant à l'évolution de sa base de coûts.

2.2.1.2 Forces et atouts

L'offre globale du groupe TF1 lui confère de solides atouts :

- **une position unique dans le paysage audiovisuel français** grâce à ses quatre chaînes en clair complémentaires dont TF1, marque incontournable en France ;
- **des synergies entre télévision et digital,** participant au rayonnement des marques diffusées sur ses antennes ;
- **une opportunité d'exposition unique offerte aux annonceurs** dans leur relation avec les téléspectateurs et les internautes, sur toutes les plateformes ;
- **des savoir-faire reconnus dans la production, la distribution et le traitement éditorial** des contenus audiovisuels ;
- **la maîtrise de contenu, de la production à la distribution, en France et à l'international ;**
- **une forte capacité d'adaptation et d'innovation ;**
- **des partenariats porteurs,** notamment avec les principaux diffuseurs privés européens rassemblés au sein de European Media Alliance [d] ;
- **une structure financière solide** permettant au groupe TF1 de disposer des moyens de financer ses ambitions de croissance et de rentabilité.

2.2.1.3 Positionnement concurrentiel

Télévision en clair

Sur un marché français de la TNT comprenant vingt-cinq chaînes gratuites, le groupe TF1 propose, en complément de la chaîne leader TF1, une offre multi-chaînes avec TMC, NT1 et HD1. Il se trouve en concurrence avec

(a) source : Médiamat de Médiamétrie. Audience consolidée au 31 décembre 2015. Public : individus âgés de 4 ans et plus
(b) LCI rejoindra l'offre en clair de TF1 en 2016 suite à la décision du CSA de décembre 2015
(c) après obtention des autorisations réglementaires
(d) à l'initiative de ProSiebenSat.1, réseau média composé de différents diffuseurs européens leaders, dont l'objet est d'accroître la portée géographique et les opportunités d'investissement dans la sphère numérique

les chaînes du secteur public, ainsi qu'avec des groupes privés comme Métropole Télévision (M6, W9, 6Ter) ou le groupe Canal + (Canal +, D8, D17).

Il demeure l'acteur privé le plus puissant avec 27,7 % de part d'audience Groupe TF1[a] au 31 décembre 2015 contre 13,6 % pour son principal concurrent privé.

Sur le marché de la publicité, le groupe TF1 est aussi en concurrence avec la presse, la radio, Internet, l'affichage et le cinéma. La télévision est le média qui fait l'objet des investissements publicitaires les plus importants. TF1 Publicité, régie du groupe TF1, a élargi son champ d'intervention à la presse, la radio et Internet.

Par ailleurs, le groupe TF1 fait face à l'arrivée d'acteurs globaux de l'Internet sur le marché de l'audiovisuel. Il plaide auprès des autorités pour la mise en place de règles de concurrence équitables.

Digital

Le groupe TF1 a imposé sa marque digitale MYTF1 sur tous les supports : la télévision de rattrapage (IPTV) est fréquentée en moyenne par 9 millions de visiteurs uniques[b] chaque mois. En moyenne en 2015, le groupe TF1 se classe cinquième s'agissant du temps passé par les téléspectateurs devant ses vidéos *online* qu'il met à disposition du public. MYTF1VOD est, par ailleurs, la plateforme de vidéo à la demande la plus distribuée en France.

Le groupe TF1 est fortement présent sur les réseaux sociaux afin de développer une relation unique avec ses téléspectateurs.

Production - Distribution

Il a, par ailleurs, renforcé sa position concurrentielle en 2015 sur le marché de la production et de la distribution de contenus audiovisuels en annonçant l'acquisition de 70 % de Newen. Cette acquisition a été finalisée en janvier 2016. Newen a livré plus de 1 300 heures de programmes en 2015, ce qui en fait le premier producteur de fictions et le troisième producteur de programmes de flux en France.

Télévision payante

Dans le domaine de la télévision payante, le groupe TF1 commercialise auprès des opérateurs les chaînes thématiques Ushuaïa TV, Histoire, TV Breizh et Serieclub.

Le groupe TF1 bénéficie de positions fortes sur des marchés connexes (droits audiovisuels, vente à distance, vidéo, musique, etc.) lui permettant de diversifier ses revenus.

2.2.2 Rapport d'activité 2015

En 2015, TF1 a renforcé sa position sur la télévision gratuite avec l'obtention du passage en clair de LCI, malgré un contexte économique et concurrentiel difficile. Il a poursuivi sa mutation digitale et pris position dans la production et la distribution de contenus audiovisuels avec l'annonce du rachat de la société Newen.

2.2.2.1 Des usages qui évoluent dans un univers toujours fragmenté

L'attractivité du média télévision pour les annonceurs ne se dément pas et la télévision reste de loin le premier média investi en France en 2015[c]. Le manque de dynamisme de l'économie française n'a toutefois pas permis au marché publicitaire en télévision de reprendre substantiellement de la valeur. En net, ce dernier s'inscrit en très légère hausse en 2015[c].

L'intensité concurrentielle est restée forte sur le marché de la télévision. La montée en puissance des six nouvelles chaînes TNT HD lancées en décembre 2012, à mesure de leur déploiement géographique, a pesé sur la part d'audience de certaines chaînes historiques. Le groupe TF1 confirme sa position de premier groupe privé de télévision en France en 2015. Sa part d'audience reste inégalée et atteint 27,7 % sur les individus âgés de 4 ans et plus[a]. La chaîne TF1 est le leader incontesté, à la faveur d'une programmation puissante et événementielle, tandis que les chaînes de la TNT du groupe TF1 ont progressé de manière notable. LCI, chaîne d'information du groupe TF1, viendra compléter cette offre en clair dans les premiers mois de 2016.

Par ailleurs, les évolutions technologiques et les nouveaux usages qui en sont issus accélèrent la « délinéarisation » de la consommation des contenus qui est plus que jamais multi-écrans. Dans cette perspective, le groupe TF1 a poursuivi en 2015 le développement de sa présence sur le digital. La nouvelle version de son site MYTF1 regroupe désormais l'offre des quatre chaînes en clair. Elle est complétée par XTRA, chaîne de contenus 100 % digitaux. De plus, TF1 a renforcé sa position dans les contenus grâce à une prise de participation de 70 % au capital de la société de production française Newen, laquelle est intervenue en janvier 2016, après obtention des autorisations réglementaires.

La mise en œuvre de sa stratégie a permis au groupe TF1 de renforcer ses positions sur ses marchés en 2015 et de lui ouvrir de nouveaux champs d'actions pour les années à venir.

2.2.2.2 Données financières 2015

Un chiffre d'affaires consolidé qui se maintient en 2015 (hors effets non récurrents)

Le chiffre d'affaires consolidé 2015 du groupe TF1 s'élève à 2 004 millions d'euros, en retrait de 239 millions d'euros par rapport à 2014. Cette baisse s'explique en grande partie par des effets de périmètres (déconsolidation de la société Eurosport France le 31 mars 2015 et de la contribution d'Eurosport International le 1er juin 2014, suite à la cession de son contrôle à Discovery Communications le 30 mai 2014 ; cession de la société OneCast ; fermeture de la chaîne Stylía fin 2014) et par une différence de montant de revente de droits sportifs, sans effet sur la rentabilité.

(a) Médiamat de Médiamétrie (moyenne 2015 consolidée)
(b) Médiamétrie / NetRatings (moyenne 2015 sur IPTV)
(c) Kantar Media

Retraité des effets précédents, le chiffre d'affaires de TF1 est en léger recul (- 0,5 %).

Le chiffre d'affaires publicitaire des quatre chaînes gratuites du groupe TF1 est en baisse limitée de 0,5 % à 1 470 millions d'euros. Dans un univers de plus en plus fragmenté et en l'absence de reprise marquée du marché publicitaire en télévision, sa stratégie multi-chaînes lui a permis de compenser la baisse du chiffre d'affaires de sa chaîne historique TF1 par la hausse des revenus issus des chaînes de la TNT.

Les autres activités publicitaires de TF1 ont connu une année 2015 contrastée : l'arrêt de la version papier du journal *Metronews* a pesé sur les revenus du groupe TF1. En revanche, les positions de TF1 sur le digital ont permis d'augmenter sensiblement son chiffre d'affaires publicitaire issu des nouveaux supports, tandis que l'activité de régie publicitaire pour compte de tiers a réalisé une année solide, avec un chiffre d'affaires en hausse.

Les revenus des activités « Contenus » de TF1 sont en légère hausse en 2015 (+ 0,5 %), retraités de l'impact des reventes de droits sportifs qui se sont élevés à 30 millions d'euros en 2014 (Coupe du Monde de la FIFA, Brésil 2014™), contre 13 millions d'euros en 2015 (Coupe du monde de rugby).

Les services Consommateurs voient leur niveau d'activité progresser au cours de l'exercice. Le chiffre d'affaires de ce segment est en hausse de 2,1 %. TF1 Entreprises réalise une année record avec un chiffre d'affaires en progression de 7,8 % grâce au succès de son département Jeux de société, éditeur notamment du jeu *Chrono Bomb,* meilleure vente de l'année 2015 en France, et de l'exposition *Harry Potter* qui a rassemblé 470 000 visiteurs. TF1 Vidéo évolue sur un marché de la vidéo physique (DVD, Blu-ray) fortement dégradé, que la croissance du marché de la vidéo dématérialisée ne parvient pas encore à compenser. La filiale réussit toutefois à faire croître son chiffre d'affaires à la faveur d'une nouvelle activité d'exploitation tous droits de certains titres. La société Téléshopping affiche quant à elle un recul du nombre de commandes et voit son chiffre d'affaires baisser de 4,2 %.

Le fort recul des revenus de l'offre payante du groupe s'explique par la déconsolidation d'Eurosport International le 30 mai 2014, d'Eurosport France le 31 mars 2015, ainsi que la fermeture de la chaîne Stylía fin 2014.

Enfin, la cession de la société OneCast au quatrième trimestre 2014 explique le recul du chiffre d'affaires du secteur Holding et Divers de 8 millions d'euros.

En 2015, 97,0 % du chiffre d'affaires du groupe TF1 a été réalisé en France, 2,6 % en Europe (hors France) et 0,4 % dans les autres pays.

Amélioration du résultat opérationnel courant

Après avoir mené un important travail d'économies entre 2008 et 2014, le groupe TF1 a continué d'être très attentif à l'évolution de sa base de coûts.

Le coût des programmes de ses quatre chaînes en clair en 2015 baisse de 38 millions d'euros sur un an et s'élève à 956 millions d'euros, contre 994 millions d'euros un an plus tôt, du fait de l'absence d'une coupe du monde et de la maîtrise des coûts.

Hors coûts des événements sportifs, nets des effets des programmes remplacés, le coût des programmes est en très légère hausse (+ 3 millions d'euros), dans un contexte de concurrence intense en termes de programmation. Les chaînes de la TNT ont augmenté leurs investissements en programmes à la faveur d'une meilleure circulation des droits entre les chaînes et ont ainsi pu développer leur position dans un univers fragmenté.

Les autres charges opérationnelles courantes (incluant les amortissements et provisions) sont en baisse de 91 millions d'euros, à 890 millions d'euros.

Ce recul s'explique par les effets de périmètres précités (Eurosport France, OneCast et Stylía), ainsi que par la différence des coûts des droits revendus, nets des reprises de provisions, de la Coupe du monde de la FIFA, Brésil 2014™ et de la Coupe du monde de rugby de 2015, et par l'adaptation de la base de coûts de *Metronews.*

Le résultat opérationnel courant du groupe TF1 s'élève à 158 millions d'euros contre 143 millions d'euros en 2014 (dont 26 millions d'euros d'Eurosport International), soit une amélioration de 15 millions d'euros. L'ensemble des sous-secteurs a contribué positivement au résultat opérationnel courant. Le taux de marge opérationnelle progresse ainsi de 1,5 point pour s'établir à 7,9 % contre 6,4 % un an auparavant.

Le groupe TF1 mène depuis 2015 un chantier de transformation de son pôle d'information, qui a conduit notamment à l'arrêt de la version papier du journal *Metronews* en juillet 2015. Pour répondre à cet enjeu, 17 millions d'euros de coûts d'adaptation ont été comptabilisés en 2015. Ainsi, le résultat opérationnel s'établit à 141 millions d'euros.

Le groupe TF1 a été en trésorerie nette positive sur la période. La quote-part des sociétés mises en équivalence recule de 9 millions d'euros, du fait de la baisse de la quote-part du résultat net du groupe Eurosport, détenu à 49 % par le groupe TF1 jusqu'au 1er octobre 2015. La charge d'impôt est quant à elle en diminution de 26 millions d'euros.

En 2014, le groupe TF1 avait comptabilisé la plus-value liée à la cession du contrôle d'Eurosport à Discovery Communications, intervenue le 30 mai 2014, pour 300 millions d'euros, ainsi qu'au résultat net d'Eurosport International pour les mois de janvier à mai. Le résultat net recule ainsi de 316 millions d'euros par rapport à 2014 pour s'établir à 103 millions d'euros.

Une position de trésorerie nette positive

Au 31 décembre 2015, le total des capitaux propres part du Groupe atteint 1 742 millions d'euros pour un total de bilan de 3 214 millions d'euros. La trésorerie nette atteint 701 millions d'euros au 31 décembre 2015.

2.2.2.3 Activité commerciale 2015

L'offre de télévision de référence en France

Le groupe TF1 reste le premier groupe privé de télévision en France en 2015. Cette performance a été réalisée en dépit d'une forte intensité concurrentielle sur le marché de la télévision en clair, marqué notamment par l'accroissement de la fragmentation des audiences et par la concurrence de nouvelles offres digitales élargies.

La part d'audience cumulée des quatre chaînes en clair du groupe TF1 atteint 27,7 % auprès des individus âgés de 4 ans et plus, en retrait sur un an (- 1 point). Le groupe résiste mieux sur la cible des femmes de moins de 50 ans « responsables des achats » pour atteindre une part d'audience de 32,0 % (- 0,7 point).

La chaîne TF1 a confirmé son leadership en 2015, à la faveur d'une programmation toujours fédératrice et événementielle. La chaîne réalise 98 des 100 meilleures audiences de l'année 2015. Trente-deux places sont occupées par des programmes de fiction française, dont TF1 a su renouveler le genre. La chaîne détient aussi l'audience record de l'année avec la diffusion du quart de finale Nouvelle-Zélande / France de la Coupe du monde de rugby 2015, qui a rassemblé 12,2 millions de personnes selon Médiamétrie. La chaîne réalise 21,4 % de part d'audience sur les individus âgés de 4 ans et plus.

Les chaînes de la TNT du groupe TF1 réalisent quant à elles une excellente année. Ce pôle est en effet leader des groupes TNT sur les cibles féminines et voit progresser sa part d'audience de 12 %, pour s'établir à 8,6 %. La part d'audience de TMC se maintient à 3,6 %, celles de NT1 et HD1 progressent de 0,5 point chacune pour s'établir respectivement à 3,2 % et 1,8 %.

Enfin, l'offre de télévision en clair du groupe TF1 sera renforcée en 2016 par la chaîne d'information LCI, le Conseil supérieur de l'audiovisuel ayant autorisé le 17 décembre 2015 son passage en TNT gratuite.

Une télévision résolument digitale

Le groupe TF1 a renforcé en 2015 son offre multi-écrans de référence (Internet, mobile, tablette et télévision connectée). Le regroupement des quatre chaînes sous une offre unique, MYTF1, amplifie l'offre de contenus, qui est complétée par une offre 100 % digitale, XTRA.

En 2015, 1,3 milliard de vidéos gratuites ont été visionnées sur les sites du groupe TF1, soit une croissance de 20 %. TF1 est leader incontesté de la télévision de rattrapage (IPTV), atteignant 9,8 millions de téléspectateurs uniques en octobre 2015.

Par ailleurs, TF1 a pris diverses initiatives innovantes en 2015, en lançant notamment TFOU MAX, première offre de SVOD du groupe TF1 à destination des 3-12 ans, ainsi que des films en e-cinéma sur MYTF1VOD.

De belles réussites pour les autres activités

En 2015, l'activité commerciale des services aux consommateurs a été bien orientée. TF1 Entreprises a enregistré des succès commerciaux sur l'ensemble de ses champs d'intervention. L'exposition *Harry Potter* a réalisé un record mondial de visiteurs et *Chrono Bomb* a été la meilleure vente des jeux de société en 2015 en France. Si Téléshopping a connu une année plus difficile en lien avec une baisse de ses commandes, TF1 Vidéo a su se développer dans un contexte de marché toujours difficile. Enfin, l'offre de télévision payante du groupe TF1 progresse en termes de rentabilité grâce à la renégociation de ses contrats de distribution.

Un média engagé et responsable

La démarche de responsabilité sociétale du groupe TF1 et la qualité du *reporting* associé, son exhaustivité et sa transparence, doivent contribuer à renforcer le dialogue avec ses parties prenantes. Ils doivent également susciter la confiance et l'adhésion pour renforcer la pérennité des actions, s'inscrire comme un levier potentiel de compétitivité et un facteur de performance globale.

Le groupe TF1 s'est mobilisé en 2015 autour de la COP21 en proposant une large couverture éditoriale de cet événement dans l'information de TF1 et LCI, une programmation spéciale sur Ushuaïa TV et en organisant des conférences à destination de ses parties prenantes.

Début 2016, le groupe TF1 s'est vu remettre par la société RobecoSAM la distinction de deuxième entreprise mondiale la plus performante du secteur des médias en matière de RSE.

2.2.3 Perspectives 2016

La faible visibilité en 2016 et l'absence d'amélioration durable de l'environnement économique en France devraient entraîner une stabilité du marché net de la publicité télévisuelle.

Le groupe TF1 continuera de maîtriser le coût des programmes de ses cinq chaînes gratuites (incluant LCI), lequel devrait être de l'ordre de 980 millions d'euros en 2016, hors événement sportif.

En 2016, le groupe TF1 estime que le montant des charges non courantes pourrait être de l'ordre de cinquante millions d'euros, dans le domaine de l'information (lancement de LCI en gratuit) et dans celui de la production (intégration de Newen Studios).

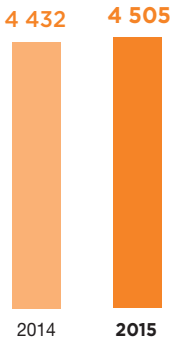
En 2016, le groupe TF1 poursuivra l'évolution du modèle économique de ses chaînes, accélérera la transformation digitale de tous ses métiers, conduira le projet de passage en clair de sa chaîne d'information LCI et trouvera, notamment au travers de l'acquisition de la société Newen Studios, de nouveaux axes de développement dans la production et les contenus.

2.3 Bouygues Telecom, entreprise au service de la vie numérique de ses clients

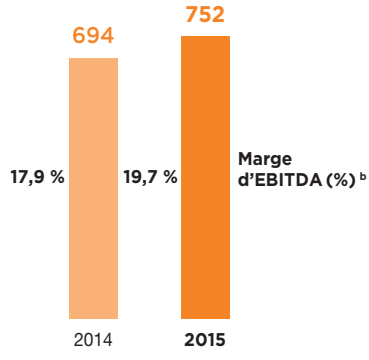
Acteur majeur du marché français des communications électroniques, Bouygues Telecom a pour ambition de faire vivre à tous la meilleure expérience numérique en développant les usages.

Transformé en profondeur, Bouygues Telecom s'appuie sur sa dynamique commerciale et son nouveau modèle économique pour renouer avec une croissance pérenne.

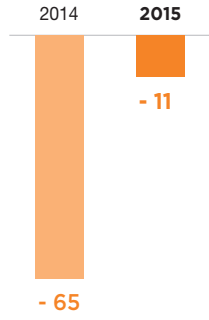
CHIFFRE D'AFFAIRES
en millions d'euros



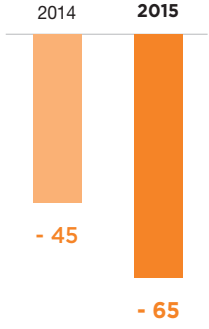
EBITDA [A]
en millions d'euros



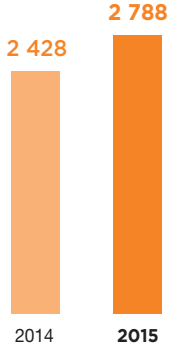
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT
en millions d'euros



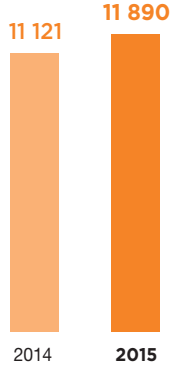
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE
en millions d'euros



CLIENTS HAUT DÉBIT FIXE
en milliers, à fin décembre



CLIENTS MOBILE
en milliers, à fin décembre



(a) EBITDA = résultat opérationnel courant + dotations nettes aux amortissements + dotations nettes aux provisions et dépréciations - reprises de provisions et dépréciations non utilisées
(b) La marge d'EBITDA est calculée sur le chiffre d'affaires Réseau.

BILAN RÉSUMÉ

Actif

au 31 décembre, en millions d'euros	2015	2014
Immobilisations corporelles et incorporelles	4 903	4 518
Goodwill	5	5
Actifs financiers et impôts non courants	38	28
ACTIF NON COURANT	**4 946**	**4 551**
Actifs courants	1 251	1 234
Trésorerie et équivalents de trésorerie	19	59
Instruments financiers [a]		
ACTIF COURANT	**1 270**	**1 293**
Actifs ou activités détenus en vue de la vente		
TOTAL ACTIF	**6 216**	**5 844**

Passif

au 31 décembre, en millions d'euros	2015	2014
Capitaux propres (part du Groupe)	2 760	2 815
Intérêts minoritaires		
CAPITAUX PROPRES	**2 760**	**2 815**
Dettes financières non courantes	876	752
Provisions non courantes	258	364
Autres passifs non courants		22
PASSIF NON COURANT	**1 134**	**1 138**
Dettes financières courantes	33	25
Passifs courants	2 289	1 819
Concours bancaires courants et soldes créditeurs de banque		47
Instruments financiers [a]		
PASSIF COURANT	**2 322**	**1 891**
Passifs liés aux activités détenues en vue de la vente		
TOTAL PASSIF	**6 216**	**5 844**
ENDETTEMENT FINANCIER NET (PASSIF)	**(890)**	**(765)**

(a) couverture des dettes financières en juste valeur

COMPTE DE RÉSULTAT RÉSUMÉ

en millions d'euros	2015	2014
CHIFFRE D'AFFAIRES	**4 505**	**4 432**
Dotations nettes aux amortissements	(773)	(773)
Dotations nettes aux provisions et dépréciations	(2)	(7)
Autres produits et charges courants	(3 741)	(3 717)
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT	**(11)**	**(65)**
Autres produits et charges opérationnels	(123)	3
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL	**(134)**	**(62)**
Coût de l'endettement financier net	(8)	(8)
Autres produits et charges financiers	(8)	(6)
Impôt	51	33
Quote-part du résultat net des coentreprises et entités associées	34	(2)
RÉSULTAT NET	**(65)**	**(45)**
Résultat net part des participations ne donnant pas le contrôle		
RÉSULTAT NET CONSOLIDÉ (PART DU GROUPE)	**(65)**	**(45)**

Chiffres clés

au 31 décembre 2015

COLLABORATEURS
7 947

CHIFFRE D'AFFAIRES
4 505 M€
(+ 2 %)

EBITDA
752 M€
(+ 8 %)

CLIENTS
14,7 M

Faits marquants

Janvier
- Enrichissement des offres Sensation avec un bonus à choisir parmi quatre (Spotify Premium, Canal Play Start, B.TV [a] illimité et Gameloft).

Mars
- Lancement commercial de Bbox Miami.

Juin
- Création de Telefonica Global Solutions France, joint-venture entre Bouygues Telecom Entreprises et Telefonica pour répondre aux besoins des multinationales.

Novembre
- Obtention d'un bloc de 5 MHz dans la bande de fréquences 700 MHz.

(a) télévision sur mobile et tablette

2

2.3.1 Profil

Depuis sa création, Bouygues Telecom anticipe les besoins de ses clients et innove pour faciliter leur vie numérique en proposant des offres adaptées à leurs nouveaux usages, tant sur le marché du Mobile que sur celui du Haut Débit Fixe.

Inventeur du forfait Mobile dès 1996, puis des premières offres illimitées voix avec Neo en 2006, Bouygues Telecom a également lancé en 2011, avec B&YOU, la première offre *Sim-Only* sans engagement du marché, accessible sur le Web. Convaincu de l'explosion des usages de l'Internet en mobilité et de l'importance de la qualité de l'expérience client dans le choix des consommateurs, Bouygues Telecom a modernisé ses infrastructures dès 2011 et lancé en 2013 le premier réseau national 4G de France. En novembre 2014, il simplifie drastiquement son catalogue d'offres et propose désormais à ses clients un enrichissement systématique et automatique de leur offre à chaque évolution.

Désireux de devenir un opérateur convergent, Bouygues Telecom acquiert en 2008 son propre réseau fixe. En 2009, il invente le « Tout-en-un ideo », première offre *quadruple play* (téléphonie fixe et mobile, Internet, télévision) du marché et, en 2010, il lance la Bbox Fibre, première offre Très Haut Débit Fixe sur le réseau câblé de Numericable-SFR. En 2014, Bouygues Telecom crée une rupture tarifaire en commercialisant une offre 3P ADSL à 19,99 euros par mois pour accélérer sa croissance dans le Fixe. En 2015, l'opérateur lance Bbox Miami, première Box en partenariat avec Google, qui marie toute la richesse de la télévision traditionnelle avec le monde du Web grâce à son système d'exploitation Android, ainsi qu'une offre Très Haut Débit Fixe sur son réseau fibre FTTH *(Fiber To The Home)* déployé en propre.

Bouygues Telecom est également membre fondateur de l'Alliance LoRa (abréviation de *Long Range,* en français « longue portée ») pour promouvoir cette technologie et en faire un standard mondial pour l'Internet des Objets. Bouygues Telecom déploie un réseau LoRa qui couvrira la majorité du territoire français au premier semestre 2016.

2.3.1.1 Positionnement concurrentiel

Sur le marché français du Mobile[a], qui compte 80 millions de clients fin 2015, Bouygues Telecom arrive en troisième position avec 11,9 millions de clients, derrière Orange, Numericable-SFR et devant Free Mobile et les MVNO[b]. Bouygues Telecom affiche une part de marché Mobile de 14,9 % fin 2015, en hausse de 0,5 point par rapport à fin 2014.

Sur le marché français du Haut Débit Fixe[a], qui compte 26,9 millions de clients fin 2015, Bouygues Telecom se classe quatrième avec 2,8 millions de clients, derrière Orange, Iliad et Numericable-SFR. Bouygues Telecom affiche une part de marché Haut Débit Fixe de 10,4 % fin 2015, en hausse de 1 point par rapport à fin 2014. Sa part de parc sur le marché du Très Haut Débit est de 9,5 % à fin 2015.

Bouygues Telecom exerce son activité exclusivement sur le territoire français métropolitain.

2.3.1.2 Stratégie de développement et opportunités

Bouygues Telecom se positionne comme l'opérateur de confiance qui accompagne ses clients pour profiter pleinement du numérique, et déploie sa stratégie autour de trois axes :

Créer de la valeur en développant les usages internet en mobilité

La qualité du réseau national 4G de Bouygues Telecom constitue un avantage compétitif durable pour se différencier sur un marché à forte intensité concurrentielle. Fort d'une couverture 4G de 75 % de la population, Bouygues Telecom poursuit le déploiement de nouveaux sites et vise une couverture de 82 % fin 2016 et de 99 % en 2018, notamment grâce à l'accord de partage d'antennes avec Numericable-SFR. Parallèlement au déploiement de nouveaux sites, Bouygues Telecom densifie son réseau Mobile avec l'agrégation de deux, puis trois bandes de fréquences pour offrir à ses clients des débits allant jusqu'à près de 300 Mbit/s. Grâce à son large portefeuille de fréquences qui représente 25 % du spectre français, Bouygues Telecom peut faire face à la croissance des usages Internet mobile de ses clients.

La qualité de son réseau et l'enrichissement de ses offres permettent à Bouygues Telecom non seulement d'attirer les clients à fort potentiel de consommation d'Internet mobile mais aussi de les accompagner dans le développement de leurs usages. Ils sont ainsi de plus en plus nombreux à acheter des recharges Internet mobile, illustrant de ce fait le début de la valorisation des usages.

Poursuivre la croissance dans le Fixe en rendant le Haut Débit et le Très Haut Débit accessibles au plus grand nombre

Dans le but d'accélérer sa croissance dans le Fixe, Bouygues Telecom commercialise depuis 2014 des offres ADSL de qualité à un prix très compétitif. En 2015, Bouygues Telecom a lancé la commercialisation de son offre FTTH à un prix attractif pour être également présent sur le marché de la fibre. Pour augmenter le nombre de foyers pouvant bénéficier de ces ruptures tarifaires, Bouygues Telecom accélère le développement de ses propres infrastructures Fixe.

Développer les activités Entreprises et Internet des Objets[c]

Le segment Entreprises constitue une véritable opportunité de croissance pour Bouygues Telecom. Le parc de clients de Bouygues Telecom Entreprises est en forte hausse depuis le lancement du réseau 4G et le développement d'offres et de services innovants dans le Fixe.

Par ailleurs, Bouygues Telecom souhaite accompagner le développement de l'Internet des objets (IdO) en déployant un réseau basé sur la technologie LoRa, qui couvrira 50 % de la population française dès la mi-2016 et sera achevé à la fin de l'année, et en créant une filiale, Objenious, pour commercialiser des offres à destination des entreprises.

Arcep : Autorité de régulation des communications électroniques et des Postes

(a) *dernières données publiées par l'Arcep. Périmètre « métropole » pour le marché Mobile. Périmètre « métropole et Dom » pour le Haut Débit Fixe (le marché Haut Débit Fixe inclut le Très Haut Débit). Le Très Haut Débit concerne les abonnements avec un « débit crête » descendant supérieur ou égal à 30 Mbit/s (selon la définition de l'Arcep).*

(b) Mobile Virtual Network Operators *(opérateurs de réseaux mobiles virtuels)*

(c) *L'Internet des objets (IdO), de l'anglais* « Internet of Things » *(IoT), fait référence aux échanges d'information,* via *le réseau internet, d'objets physiques connectés.*

2.3.1.3 Forces et atouts

Bouygues Telecom dispose des forces et atouts suivants :

Une base de 14,7 millions de clients

Bouygues Telecom compte 11,9 millions de clients Mobile fin 2015 et 2,8 millions de clients sur le marché du Haut et Très Haut Débit Fixe.

Des réseaux Mobile et Fixe performants, reconnus pour leur qualité

Avec un parc de plus de 15 000 sites, Bouygues Telecom offre à ses clients une couverture Mobile en propre de :

- 99 % de la population en 2G ;
- 97 % de la population en 3G+ ;
- 75 % de la population en 4G.

Les baromètres de perception du réseau Mobile tels que nPerf ou 4Gmark placent régulièrement Bouygues Telecom premier sur le marché français, que ce soit sur les débits ou sur le reflet de l'expérience globale Utilisateur[a].

Bouygues Telecom est en mesure de proposer ses offres sur l'intégralité des lignes téléphoniques éligibles à l'ADSL, et notamment à 16,1 millions de foyers à travers son réseau déployé en propre. Sur le Très Haut Débit Fixe, Bouygues Telecom intensifie le déploiement de son réseau Fibre FTTH avec 1,5 million de prises commercialisées fin 2015. De plus, grâce à son accord avec Numericable-SFR, Bouygues Telecom dispose d'un potentiel de 7 à 8 millions de foyers éligibles à la fibre FTTLA *(Fiber To The Last Amplifier).*

Un accès à un large spectre de fréquences

Fin 2015, Bouygues Telecom dispose de fréquences disponibles dans les différentes bandes (700, 800, 900, 1 800, 2 100 et 2 600 MHz).

Bouygues Telecom a investi environ deux milliards d'euros dans l'accès à des bandes de fréquences régulées qui lui confèrent un avantage compétitif durable pour accompagner ses clients dans l'explosion des usages internet mobiles. La grande diversité du portefeuille de fréquences de Bouygues Telecom, associée à la technologie de son infrastructure Réseau, lui permet d'agréger des bandes de fréquence entre elles pour proposer des débits et une qualité de service toujours plus élevés.

Un positionnement unique

Avec « #NosClientsDabord », Bouygues Telecom est le seul opérateur du marché à disposer d'un positionnement favorisant ses clients existants pour récompenser leur fidélité au travers d'actions concrètes comme l'enrichissement automatique des offres Mobile pour tous, la mise en place d'offres promotionnelles dédiées aux clients et la création du « Comité-Clients ».

Des offres Mobile et Fixe attractives

En 2014, Bouygues Telecom a simplifié son catalogue Mobile en proposant sept offres déclinées en deux versions (avec et sans mobile), enrichies automatiquement pour tous les clients à chaque évolution, sans ré-engagement et sans surcoût.

Côté Fixe, Bouygues Telecom propose une offre compétitive tout en conservant un niveau de qualité élevé. L'opérateur commercialise en 2015 l'accès à l'Internet fixe au prix le plus bas du marché.

Un réseau de distribution et de conseil transformé, une expérience client enrichie

Bouygues Telecom accompagne tous ses clients au quotidien grâce à un service client de qualité réalisé par les 4 500 conseillers de clientèle et de vente, dans les 544 magasins Clubs Bouygues Telecom et sur le Web, à travers l'espace client, les réseaux sociaux et les e-conseillers.

En 2015, Bouygues Telecom a mis en place une plateforme digitale et omni-canal avec Salesforce, leader mondial des outils de relation client, et déployé un nouveau concept de boutiques pour simplifier le parcours du client et améliorer son expérience.

Une forte capacité d'adaptation

Pour faire face au bouleversement du marché et améliorer sa compétitivité dans un marché à quatre opérateurs, Bouygues Telecom a su s'adapter rapidement et transformer son *business model* pour gagner en agilité.

(a) meilleur réseau Mobile au baromètre des connexions internet mobiles en France métropolitaine (nPerf Premier trimestre 2015, Deuxième trimestre 2015, Troisième trimestre 2015) et meilleur débit descendant pour les utilisateurs 4G dans les quinze plus grandes agglomérations (4Gmark Deuxième trimestre 2015 et Troisième trimestre 2015)

2.3.2 Rapport d'activité 2015

En 2015, Bouygues Telecom a poursuivi avec succès sa stratégie offensive dans le Mobile et dans le Fixe, ainsi que sa transformation profonde, lui permettant de délivrer de bonnes performances commerciales et d'améliorer ses résultats financiers.

2.3.2.1 Activité commerciale

Le marché français du Mobile[a] et du Haut Débit Fixe[b]

Le marché français des télécommunications vit depuis quelques années une profonde mutation, animé par plusieurs tendances de fond. L'année 2015 a confirmé ces nouvelles évolutions, en particulier :

- une pression concurrentielle accrue tant sur le Mobile que sur le Fixe, avec notamment la multiplication des offres promotionnelles ;
- une attractivité croissante pour les offres Très Haut Débit, Fixe comme Mobile, caractérisée par un appétit grandissant des clients pour la consommation de vidéos et de contenus à la demande, chez soi comme en mobilité. Ces usages sont favorisés par l'apparition de nouveaux types de contenus tels que Netflix, par le développement de la 4G et du FTTH, ainsi que par l'inclusion de nouveaux services dans les offres (enveloppes internet plus importantes, *cloud, roaming*[c], etc.).
- le changement de comportement des clients pour l'acquisition de leur téléphone avec, d'une part, la forte croissance des ventes de forfaits sans téléphone et, d'autre part, de nouveaux moyens d'acquérir son téléphone (occasion, crédit à la consommation, etc.) ;
- le recul du poids de la distribution concurrentielle, en lien avec la montée en puissance des ventes réalisées sur Internet.

En 2015, le marché français de la téléphonie mobile représente 69,5 millions de SIM hors MtoM[d], et continue de croître (+ 0,7 % par rapport à 2014) grâce à l'augmentation du parc post-payé (+ 4,2 %). Le parc Prépayé poursuit quant à lui sa décroissance avec un recul de 14,2 % *versus* 2014.

Le nombre de cartes MtoM atteint les 10,5 millions et connaît une croissance très forte (+ 27,8 % par rapport à 2014).

Sur le parc métropole (y compris MtoM), les MVNO (opérateurs de réseau mobile virtuel) représentent une part de parc de 9,2 % (contre 9,4 % en 2014).

À fin 2015, le nombre d'abonnements internet à Haut et Très Haut Débit atteint 26,9 millions, soit une croissance nette de 894 000 abonnements sur un an (+ 3,4 %), tirée par la forte croissance du nombre d'abonnements Très Haut Débit[e] (+ 43,8 %).

Activité commerciale de Bouygues Telecom sur le marché Mobile

L'année 2015 marque la reprise d'une bonne dynamique commerciale de Bouygues Telecom dans le Mobile et la poursuite de la diffusion rapide de la 4G dans sa base de clients. La qualité de son réseau 4G, l'enrichissement de ses offres et son nouveau positionnement ont permis à l'opérateur non seulement de recruter de nouveaux clients à fort potentiel de consommation d'Internet mobile, mais également de réduire le taux d'attrition *(churn)* au sein de sa clientèle existante.

OFFRES MOBILE

Bouygues Telecom a procédé en 2015 à l'enrichissement de ses offres Mobile afin d'accompagner les clients dans le développement de leurs usages, tout en renforçant leur fidélité. Ainsi, depuis début 2015, tous les clients disposant d'un forfait Sensation 3Go et plus bénéficient d'un bonus au choix parmi l'un des quatre services suivants : Spotify Premium, Gameloft, CanalPlay Start et B.TV illimité (télévision sur mobile et tablette). Tous les clients Mobile Bouygues Telecom ont également pu bénéficier de plusieurs week-ends d'Internet illimité afin de découvrir et profiter sans limite de toutes les possibilités offertes par la 4G de l'opérateur.

Premier opérateur à proposer en octobre 2013 un réseau national 4G, Bouygues Telecom s'est attaché en 2015 à densifier massivement son réseau et à déployer les évolutions de la 4G en proposant la 4G+ aux débits « boostés ». Obtenue grâce à l'agrégation de trois fréquences, cette évolution technologique permet d'atteindre des performances d'Internet mobile inégalées, avec des débits jusqu'à près de 300 Mbits/s. Déjà disponible à Chartres et à Lyon, cette 4G « améliorée » sera déployée en 2016 à Paris et dans les communes limitrophes, ainsi que dans les grandes agglomérations de plus 400 000 habitants.

FRÉQUENCES

Bouygues Telecom consolide également son leadership sur l'Internet mobile pour les années à venir grâce à l'enrichissement de son patrimoine spectral. Fin 2015, dans le cadre de la mise aux enchères des fréquences de la bande 700 MHz par l'État, Bouygues Telecom a obtenu un bloc de 5 MHz.

PERFORMANCES COMMERCIALES

Clients Mobile

La base Mobile de Bouygues Telecom à fin 2015 atteint 11,9 millions de clients, soit une croissance de 769 000 clients en 2015, contre une perte de 23 000 clients en 2014. La base mobile, hors MtoM, est en croissance de 504 000 clients sur l'année, dont 177 000 au quatrième trimestre.

Succès de la 4G

Fin 2015, Bouygues Telecom compte 5,1 millions de clients actifs 4G[f], soit 51 % de son parc Mobile hors MtoM.

Depuis le lancement de la 4G, les clients de Bouygues Telecom ont développé de nouvelles habitudes de consommation en mobilité. Au quatrième trimestre 2015, la moyenne de consommation internet des clients Mobile, hors MtoM, atteint 1,4 Go par mois, contre 0,9 Go au quatrième trimestre 2014, et les clients actifs 4G consomment en moyenne 2,5 Go par mois. Les clients de Bouygues Telecom sont les champions de la consommation d'Internet mobile du marché français. L'opérateur

(a) dernières données publiées par l'Arcep sur le périmètre de la métropole
(b) comprend les abonnements Haut Débit et Très Haut Débit fixe. Dernières données publiées par l'Arcep
(c) possibilité pour un client de téléphonie mobile ou d'Inter net (abonné itinérant ou roaming subscriber*), en déplacement dans une zone autr e que celle où il s'est abonné, d'utiliser automatiquement le réseau d'un opérateur différent sans avoir à intervenir*
(d) Machine to Machine *: échange d'informations entre des équipements dotés d'une carte SIM et un serveur informatique*
(e) abonnements dont le débit est supérieur ou égal à 30 Mbits/s
(f) clients ayant utilisé le réseau 4G au cours des trois derniers mois (définition Arcep)

achemine ainsi 26 % [a] de la totalité du trafic internet mobile (3G et 4G) en France, soit près de deux fois sa part de marché Mobile.

Par ailleurs, près de 30 % des clients 4G positionnés sur les offres à 3 Go atteignent chaque mois la limite de leur forfait Internet mobile. Ils sont de plus en plus nombreux à acheter des recharges Internet mobile (1 Go pour cinq euros) dont les ventes mensuelles sont passées de 160 000 à fin 2014 à environ 500 000 à fin 2015.

MVNO

Le nombre de clients actifs [b] MVNO (opérateurs de réseau mobile virtuel) sur le réseau Bouygues Telecom est de 2,6 millions à fin 2015, soit 400 000 clients supplémentaires par rapport à 2014. Cette performance est due principalement aux accords de Bouygues Telecom avec les MVNO Lebara Mobile et Lycamobile qui ciblent des particuliers à la recherche de tarifs attractifs vers l'international.

Activité commerciale de Bouygues Telecom sur le marché du Haut Débit Fixe

En 2015, Bouygues Telecom poursuit sa croissance dans le Fixe en proposant des offres de qualité à prix attractif.

OFFRES FIXE

Lancée en 2014, l'offre Bbox ADSL *triple play* à 19,99 euros par mois continue de rencontrer un très grand succès sur le marché. Elle propose l'essentiel des services recherchés par les clients (téléphone, Internet, télévision) à un prix très attractif.

Parallèlement, Bouygues Telecom a proposé une rupture technologique avec le lancement début 2015 de Bbox Miami qui répond à l'appétit croissant des clients pour des vidéos et des contenus à la demande. Réunissant dans une seule interface le meilleur de la télévision et du Web grâce à Android (système d'exploitation mobile de Google), Bbox Miami a été conçu avec un écosystème de partenaires (IfeelSmart, iWedia, Marvell, Spidéo et également Google) pour proposer la meilleure expérience client sur la télévision. Ce décodeur commercialisé au prix compétitif de 25,99 euros par mois est compatible avec la technologie FTTH, offrant un débit allant jusqu'à 1 Gb/s, permettant de surfer sur Internet, de télécharger très rapidement, de regarder la télévision en haute définition et de bénéficier de tous les usages avec une qualité optimale et en simultané.

ACCÉLÉRATION DU DÉPLOIEMENT DU RÉSEAU EN PROPRE

Afin de faire profiter un maximum de foyers de ses offres aux tarifs très compétitifs et d'augmenter sa part de marché dans le Haut Débit et Très Haut Débit Fixe, Bouygues Telecom accélère le développement de ses propres infrastructures Fixe (ADSL et FTTH).

- Sur l'ADSL, le réseau déployé en propre par Bouygues Telecom couvre 16,1 millions de foyers à fin décembre 2015, à travers plus de 1 500 NRA (nœuds de raccordement d'abonnés), comparé à 700 fin 2014.
- Concernant le Très Haut Débit, Bouygues Telecom a signé des accords de co-investissement avec Orange et Numericable-SFR pour déployer la fibre optique en zones très denses et moins denses, pour un engagement total de 6,5 millions de prises. À fin 2015, le réseau fibre FTTH dégroupé en propre par Bouygues Telecom couvre 1,5 million de prises, permettant d'offrir aux clients des débits jusqu'à 1 Gb/s. Depuis 2013, Bouygues Telecom propose le VDSL2 dans ses offres Fixe, sans surcoût, pour des débits théoriques allant jusqu'à 100 Mbit/s dans le sens descendant, lui permettant ainsi d'étendre encore sa couverture Très Haut Débit.

En parallèle, pour offrir à un maximum de clients le confort du Très Haut Débit, Bouygues Telecom s'appuie sur le réseau de Numericable-SFR, couvrant ainsi un potentiel de 7 à 8 millions de foyers, avec des débits atteignant jusqu'à 200 Mbit/s.

PERFORMANCES COMMERCIALES

Depuis deux ans, Bouygues Telecom fait preuve d'une grande régularité dans ses performances commerciales Fixe, avec une croissance nette trimestrielle moyenne de 97 000 clients. Sur l'année 2015, Bouygues Telecom s'attribue 40,3 % de la croissance nette globale du marché français du Haut Débit Fixe, soit 360 000 nouveaux clients.

À fin décembre 2015, Bouygues Telecom compte 2,8 millions de clients Haut Débit Fixe, dont 406 000 clients Très Haut Débit Fixe, qui représentent 14,6 % de sa base. Le nombre de clients fibre FTTH de Bouygues Telecom s'élève à 39 000, reflétant le lancement commercial de l'offre FTTH mi-2015.

Développement de nouvelles opportunités de croissance

INTERNET DES OBJETS

Bouygues Telecom est membre fondateur de l'Alliance LoRa (abréviation de *Long Range,* ou « longue portée ») qui comprend plus de cent quarante acteurs mondiaux. Déjà adoptée dans de nombreux pays par les leaders du marché, la technologie longue distance et bas débit LoRa est reconnue mondialement comme étant la plus aboutie dans le domaine de l'Internet des Objets. Bouygues Telecom déploie actuellement un réseau LoRa qui couvrira l'ensemble du territoire français à fin 2016. Objenious, filiale créée par Bouygues Telecom, commercialisera prochainement un catalogue d'offres destinées aux entreprises pour des cas d'usage tels que la localisation d'objets, la maintenance prédictive ou le suivi énergétique.

LE MARCHÉ DES ENTREPRISES ET PROFESSIONNELS

L'activité Entreprises de Bouygues Telecom constitue un relais de croissance particulièrement dynamique depuis le lancement de la 4G. En associant la qualité de son réseau à des offres innovantes, Bouygues Telecom Entreprises connaît une croissance soutenue depuis plus de deux ans. En 2015, Bouygues Telecom Entreprises a ainsi fait croître son parc Mobile de 19 % et son parc Fixe de 23 %.

En juin 2015, Bouygues Telecom Entreprises a été le premier opérateur à proposer ses services Fixe *via* la 4G à travers son offre Routeur 4G. Celle-ci permet aux entreprises de se doter rapidement d'une connexion internet Très Haut Débit qui leur offre une qualité de service comparable à celle de la fibre optique d'entreprise (FTTO), mais également de proposer un raccordement en Très Haut Débit au VPN *(Virtual Private Network)* de l'entreprise ou de fonctionner en secours d'un lien d'accès Fixe fibre ou DSL. Dans le cadre de sa transformation numérique, la Société Générale a ainsi équipé plus de trois mille agences de Routeurs 4G Bouygues Telecom Entreprises, profitant d'accès Très Haut Débit sécurisés et d'une mise en place rapide.

Le partenariat stratégique mis en œuvre avec Telefonica en 2012 a donné naissance en 2015 à Telefonica Global Solutions France, visant le marché des multinationales. Cette entité commune regroupe de façon pérenne les équipes commerciales des deux opérateurs afin de proposer des offres aux grands comptes internationaux. Elle associe la performance du

(a) données consommées sur les réseaux mobiles publiées par l'Arcep au troisième trimestre 2015 et données Bouygues Telecom au troisième trimestre 2015
(b) estimation du parc clients MVNO consommateurs (clients pour lesquels un acte sortant a été effectué au cours du dernier mois)

réseau 4G de Bouygues Telecom et la qualité de ses services en France à la puissance d'innovation de Telefonica et à sa présence à l'international. Les entreprises françaises présentes à l'étranger ou les multinationales implantées en France se voient ainsi proposer des solutions globales personnalisées de téléphonie d'entreprise (Mobile, Fixe, Internet mobile, des outils de collaboration et des services numériques améliorés).

Fin 2015, Bouygues Telecom compte deux millions de clients professionnels et entreprises (Fixe et Mobile).

2.3.2.2 Données financières

En 2015, Bouygues Telecom a amélioré ses résultats financiers sous l'effet conjugué de sa bonne performance commerciale et de la transformation de son modèle économique. Pour la première année depuis 2010, le chiffre d'affaires total et l'EBITDA[a] de Bouygues Telecom sont en hausse par rapport à l'année précédente.

Poursuite de la transformation de Bouygues Telecom

Bouygues Telecom a entrepris dès 2012 une profonde transformation afin d'adapter sa structure de coûts à la baisse de valeur du marché et de rendre l'entreprise plus agile pour être encore plus proche du client. En 2015, Bouygues Telecom a accéléré sa transformation à travers :

- la suppression de 1 362 postes dans les fonctions « support » de l'entreprise, finalisée début 2015 à travers un Plan de Départs Volontaires ;
- la migration de l'intégralité de la base clients Mobile sur les nouvelles offres (sept offres restant au catalogue), permettant un fonctionnement plus simple de l'entreprise et une meilleure prise en charge des clients ;
- la mise en place d'une plateforme digitale et omni-canal avec Salesforce, leader mondial des outils de relation client, pour fluidifier le parcours client et uniformiser l'information, quel que soit le point de contact choisi ;
- le démarrage du projet de modernisation du réseau de boutiques, pour une expérience plus chaleureuse et un parcours simplifié, qui devrait être finalisé en 2017 ;
- la mise en service des premières plaques du réseau mutualisé entre Numericable-SFR et Bouygues Telecom. Cette mutualisation d'une partie de leur réseau d'accès Mobile concerne une zone couvrant 57 % de la population (hors zones denses), permettant d'offrir aux clients des deux opérateurs une meilleure couverture à l'extérieur comme à l'intérieur des bâtiments, ainsi qu'une qualité de service améliorée, tout en réalisant des économies significatives ;
- un nouveau logo et une nouvelle signature de marque « We love technology », symboles du renouveau de Bouygues Telecom.

Grâce à des efforts soutenus de rationalisation, d'amélioration et de simplification, le plan d'économies annoncé début 2014, qui devait initialement permettre de dégager 300 millions d'euros d'économies en 2016 par rapport à fin 2013 (coûts d'exploitation et coûts commerciaux hors taxes et redevances), devrait délivrer au moins 400 millions d'économies en 2016.

Résultats financiers

L'opérateur a généré en 2015 un chiffre d'affaires de 4 505 millions d'euros, en hausse de 2 % par rapport à 2014.

Le chiffre d'affaires Réseau termine l'année à 3 825 millions d'euros, en recul de 1 % par rapport à 2014, impacté sur le premier semestre 2015 par la fin du *repricing* de la base de clients. Sur le deuxième semestre 2015, le chiffre d'affaires Réseau renoue avec la croissance, bénéficiant de la hausse du nombre de clients et de la stabilisation de l'ARPU Mobile[b], qui s'établit à 22,8 euros par mois par client.

L'ARPU Haut Débit Fixe[c] s'établit à 28,1 euros par mois et par client au quatrième trimestre 2015, en baisse de 5 % par rapport à la même période en 2014. Cette baisse est liée à la progression au sein de la base des clients des nouvelles offres Bbox ADSL à 19,99 euros par mois.

Conformément aux attentes, l'EBITDA atteint 752 millions d'euros en 2015, en hausse de 58 millions d'euros par rapport à 2014. Cette amélioration est le résultat de la mise en place d'une simplification drastique de l'entreprise, de la réalisation d'une partie des 400 millions d'euros d'économies attendues en 2016 par rapport à fin 2013 et de l'émergence d'un modèle économique plus agile et plus vertueux.

Le résultat opérationnel courant est de (11) millions d'euros, en hausse de 54 millions d'euros par rapport à 2014.

Le résultat opérationnel s'élève à (134) millions d'euros, contre (62) millions en 2014, et intègre 123 millions d'euros de charges non courantes essentiellement liées au déploiement du partage de réseau avec Numericable-SFR.

Le résultat net part du Groupe consolidé s'élève à (65) millions d'euros, contre un résultat de (45) millions d'euros en 2014.

Les investissements d'exploitation consolidés s'élèvent à 1 289 millions d'euros en 2015. Ils sont en augmentation de 605 millions d'euros par rapport à 2014, impactés par l'achat d'un bloc de fréquences 700 MHz en 2015 pour 467 millions d'euros. Hors fréquences, les investissements d'exploitation s'élèvent à 822 millions d'euros, en hausse de 138 millions d'euros par rapport à 2014. Ils ont porté principalement sur le déploiement du réseau 4G, la poursuite de l'extension du réseau 3G, le déploiement du réseau Fixe ADSL et FTTH, et l'équipement en Box des nouveaux clients.

Le cash-flow libre hors fréquences ressort à (125) millions d'euros, en baisse de 263 millions d'euros par rapport à 2014. Ce recul s'explique, comme attendu, par une base de comparaison défavorable en raison des éléments exceptionnels de 2014. L'endettement net total atteint 890 millions d'euros fin 2015 contre 765 millions d'euros fin 2014.

ARPU : average revenue per user *(chiffre d'affaires moyen par client)*

(a) *EBITDA = résultat opérationnel courant + dotations nettes aux amortissements + dotations nettes aux provisions et dépréciations - reprises de provisions et dépréciations non utilisées.*

(b) *ARPU trimestriel ramené au mois, hors cartes SIM* Machine-to-Machine *et SIM gratuites*

(c) *ARPU trimestriel ramené au mois, hors BtoB*

2.3.3 Perspectives 2016

La stratégie offensive déployée par Bouygues Telecom, ainsi que la transformation en profondeur de son modèle économique, a délivré, comme attendu, des premiers résultats positifs en 2015. La performance commerciale de l'année a été bonne, dans le Mobile comme dans le Haut Débit Fixe, et les premiers signes de monétisation des usages internet Mobile sont apparus. De plus, le chiffre d'affaires et l'EBITDA ont été en croissance sur l'année.

Dans ce contexte, Bouygues Telecom confirme son objectif de retour à une croissance pérenne du chiffre d'affaires et des résultats.

Il prévoit de gagner un million de clients Mobile et un million de clients Fixe supplémentaires fin 2017 (par rapport à 2014), et vise un objectif de marge d'EBITDA[a] de 25 % en 2017 et de 35 % à plus long terme.

En 2016, le plan d'économie d'au moins 400 millions d'euros (en 2016 par rapport à fin 2013) devrait produire son plein effet et les investissements d'exploitation devraient être de l'ordre de 750 à 800 millions d'euros.

(a) La marge d'EBITDA est calculée sur le chiffre d'affaires Réseau.

2.4 Bouygues SA

Société mère d'un groupe industriel, Bouygues SA est essentiellement consacrée au développement des différents métiers du groupe Bouygues. Elle est le lieu où sont prises les décisions qui déterminent l'activité du Groupe et l'allocation de ses ressources financières.

Chiffres clés
au 31 décembre 2015

COLLABORATEURS
173

CHIFFRE D'AFFAIRES
73 M€

RÉSULTAT D'EXPLOITATION
(27) M€

RÉSULTAT NET
845 M€

2.4.1 Contrôle interne – Gestion des risques – Conformité

Dès sa création, et parce que son fondateur avait une vision très novatrice des métiers de la construction, sa première activité, Bouygues a fait de la maîtrise des risques une des caractéristiques principales de sa culture.

Aujourd'hui, Bouygues SA, société mère du Groupe, considère que parmi ses missions fondamentales figurent le contrôle interne, la maîtrise des risques et la conformité. Depuis plusieurs années, sous son impulsion et son contrôle, de nombreuses actions sont menées dans chacun des cinq métiers. Elles s'articulent autour de trois axes : un référentiel de contrôle interne, l'auto-évaluation de la mise en œuvre des principes clés figurant dans ce référentiel, l'identification et le suivi des risques majeurs.

En accord avec le code d'éthique du Groupe, la conformité est un des objectifs essentiels de ces trois démarches. Bouygues SA a élaboré, en lien étroit avec ses métiers, des programmes de conformité dans les domaines suivants : concurrence, anti-corruption, information financière et opérations boursières, conflits d'intérêts. Ces programmes, approuvés par le conseil d'administration en janvier 2014, ont été largement diffusés au sein du Groupe.

Une description du dispositif de contrôle interne et de gestion des risques du Groupe figure dans le rapport du président du conseil d'administration (cf. chapitre 5, rubrique 5.2.2, du présent document).

2.4.2 Management

Bouygues SA apporte la plus grande attention au management du Groupe. Elle veille en particulier à favoriser l'échange et la valorisation des expériences entre structures et métiers, ainsi que l'animation des équipes et le développement de l'état d'esprit du Groupe. Les principales actions conduites à cet égard en 2015 sont décrites au chapitre 3 « Informations sociales, environnementales et sociétales » du présent document.

2.4.3 Épargne salariale

Bouygues a la conviction qu'il est important d'associer les salariés aux réussites du Groupe dont ils sont les acteurs essentiels. Aussi une politique d'actionnariat dynamique a-t-elle été mise en œuvre à leur profit. Dans ce cadre, le conseil d'administration de Bouygues a décidé en août 2015 le principe d'une nouvelle augmentation de capital réservée aux salariés. Cette opération à effet de levier, dénommée Bouygues Confiance 7, s'est achevée le 29 décembre 2015 avec succès et 26,04 % des salariés éligibles y ont souscrit, soit 17 849 collaborateurs. Les détails de cette opération figurent dans les rapports complémentaires du conseil d'administration et des commissaires aux comptes (cf. chapitre 6, rubrique 6.2.2 du présent document).

Au 31 décembre 2015, les collaborateurs du groupe détiennent à travers différents fonds communs de placement d'entreprise, 21,44 % du capital et 28,64 % des droits de vote de la société Bouygues. Bouygues apparaît ainsi en tête des sociétés du CAC 40 par le taux de participation des salariés dans son capital.

Depuis 1995, deux représentants des salariés actionnaires sont administrateurs de Bouygues.

2.4.4 Participation dans Alstom

L'acquisition par General Electric du pôle Énergie d'Alstom a été finalisée le 2 novembre 2015.

L'assemblée générale d'Alstom, qui s'est tenue le 18 décembre 2015, a approuvé la distribution aux actionnaires d'environ 3,2 milliards d'euros par une offre publique de rachat d'actions concernant un maximum de 91,5 millions d'actions à un prix unitaire de 35 euros, en vue de leur annulation.

Alstom a annoncé le 28 janvier 2016 les résultats de son offre publique de rachat d'actions. Dans le cadre de cette opération, 28,46 millions d'actions Alstom détenues par Bouygues ont été rachetées par Alstom au prix unitaire de 35 euros, pour un montant total de 996 millions d'euros. À l'issue de cette opération, le groupe Bouygues détient 62,1 millions d'actions représentant 28,3 % du capital d'Alstom (contre 29,2 % au 31 décembre 2015).

L'assemblée générale d'Alstom en date du 18 décembre 2015 a également, sur la proposition de Bouygues, approuvé la nomination proposée par l'État français de M. Olivier Bourges, secrétaire général de PSA, en qualité d'administrateur.

Il est rappelé que Bouygues a conclu avec l'État français, le 22 juin 2014, un accord donnant option à l'État d'acquérir dans certaines conditions auprès de Bouygues jusqu'à 20 % du capital d'Alstom. Le 4 février 2016, en application de ce protocole d'accord, Bouygues a consenti à l'État un prêt de titres portant sur 20 % du capital et des droits de vote d'Alstom.

Des informations complémentaires figurent dans les rubriques 2.5 et 6.1.3.2 du présent document.

2.4.5 Services rendus aux métiers

En sus de sa mission de direction générale du Groupe, Bouygues SA fournit à ses différents métiers des services et expertises dans les domaines suivants : finance, communication, développement durable, mécénat, nouvelles technologies, assurances, conseil juridique, ressources humaines, etc. À cet effet, Bouygues SA et les principales sociétés du Groupe concluent chaque année des conventions relatives à ces prestations. Celles-ci permettent à chacun des métiers de faire appel à ces services et expertises en tant que de besoin.

Les montants facturés en 2015 au titre de ces prestations figurent ci-après sous le titre « Flux financiers » et dans le rapport des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées (cf. chapitre 8, rubrique 8.3.1, du présent document).

2.4.6 Flux financiers

En 2015, Bouygues SA a reçu un montant global de dividendes de 981 millions d'euros versés par les sociétés suivantes :

- Bouygues Construction 253 M€
- Bouygues Immobilier 102 M€
- Colas 486 M€
- TF1 138 M€
- Divers 2 M€

Au titre des conventions de services communs conclues avec ses métiers, Bouygues SA a facturé en 2015 les sommes suivantes :

- Bouygues Construction 15,2 M€
- Bouygues Immobilier 2,6 M€
- Colas 15,6 M€
- TF1 2,8 M€
- Bouygues Telecom 6,1 M€

En 2015, Bouygues SA a également perçu des redevances au titre de contrats de licence de marques conclus avec des métiers utilisant la marque « Bouygues » :

- Bouygues Telecom 0,7 M€
- Bouygues Construction 0,5 M€
- Bouygues Immobilier 0,25 M€

Il n'existe pas de flux financiers significatifs entre les différents métiers du Groupe. La trésorerie est centralisée au sein de filiales financières entièrement détenues par Bouygues SA. Cette centralisation permet d'optimiser la gestion des frais financiers en relayant, avec la trésorerie disponible de certaines filiales, les lignes de crédits confirmées obtenues auprès d'établissements de crédit par d'autres filiales. Dans le cadre du placement des excédents de trésorerie, Bouygues s'est toujours interdit l'utilisation de supports sensibles (véhicules de titrisation, OPCVM dynamiques, etc.).

2.4.7 R&D – Ressources humaines

Cf. chapitres 1 et 3 du présent document

2.4.8 Autres activités

2.4.8.1 Bouygues Europe

Les activités de représentation des intérêts du groupe Bouygues auprès des institutions européennes sont, depuis avril 2012, assurées par la société de droit belge Bouygues Europe, filiale à 100 % de Bouygues SA. Bouygues Europe exerce son activité dans l'intérêt de Bouygues SA et de ses filiales. À ce titre, elle leur fournit des prestations de conseil et de représentation auprès des institutions européennes, ainsi qu'une mission de veille législative et réglementaire sur les sujets d'importance majeure pour les sociétés du Groupe. Afin de mieux orienter son action, Bouygues Europe a constitué en son sein un comité consultatif composé d'un représentant de Bouygues SA et de chacun des cinq grands métiers du Groupe.

2.4.8.2 Bouygues Asia

Depuis décembre 2014, installée à Tokyo, Bouygues Asia KK, filiale à 100 % de Bouygues SA, exerce une activité de veille technologique, d'organisation de voyages d'études et d'identification de partenaires, dans l'intérêt de Bouygues SA et de ses métiers. L'activité de Bouygues Asia s'inscrit dans le cadre de la volonté du groupe Bouygues d'identifier les nouvelles tendances, de promouvoir l'innovation au sein du Groupe et d'accompagner les sociétés du Groupe dans la constitution et le développement de partenariats en Asie. Les activités de Bouygues Asia couvrent une zone géographique très vaste incluant le Japon, la Corée du Sud, la Chine et Taïwan. Bouygues Asia propose également son assistance et ses services à des clients externes au Groupe et, notamment, aux PME françaises souhaitant s'implanter ou se développer en Asie.

2.4.8.4 Bouygues Développement

En janvier 2015, Bouygues a procédé à l'acquisition auprès de Bouygues Telecom de 100 % des actions de la société d'*Open Innovation* BTI Développement, laquelle est devenue Bouygues Développement. Cette société a pour mission d'assurer, au profit de l'ensemble des métiers du Groupe, les principales missions suivantes : qualification des start-up innovantes en lien avec les thématiques identifiées par les métiers, montage des tours de table, recommandations et conseils sur la réalisation des investissements, animation du réseau des partenaires financiers, accompagnement dans la gestion des participations (gouvernance, coaching d'entrepreneurs, etc.).

2.4.9 Cession de la participation dans Eranove

Le 31 juillet 2015, Bouygues SA a cédé à des filiales du groupe AXA l'intégralité de sa participation dans Eranove, soit environ 18,6 % du capital de cette société. Eranove (ex-Finagestion) est la société holding qui a repris les activités de gestion de l'eau et de l'électricité précédemment exercées en Côte d'Ivoire et au Sénégal par Saur (elle-même cédée en 2004 par Bouygues).

2.4.10 Événements récents

Le 5 janvier 2016, Bouygues a annoncé avoir engagé des discussions préliminaires avec Orange pour explorer toute éventuelle opportunité qui lui permettrait de renforcer son ancrage durable dans les télécoms.

Participation de Bouygues dans Alstom : se reporter à la rubrique 2.4.4

2.5 Alstom : un leader mondial des solutions de transport

Promoteur de la mobilité durable, Alstom est le partenaire privilégié des solutions de transport pour les clients.

Alstom conçoit et propose des systèmes, équipements et services pour le secteur ferroviaire. Elle offre la gamme de solutions la plus large du marché – des trains à grande vitesse aux métros et tramways –, des solutions de maintenance et de modernisation, ainsi que des solutions d'infrastructure et de signalisation. Alstom se positionne comme un leader mondial des systèmes ferroviaires intégrés.

Chiffres du premier semestre 2015/2016
(1er avril au 30 septembre 2015)

COLLABORATEURS [A]
32 000

CHIFFRES D'AFFAIRES
3 303 M€
(+ 4 % en variation organique)

MARGE OPÉRATIONNELLE
5,1 %

RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS POURSUIVIES
18 M€

COMMANDES REÇUES
3 897 M€
(- 41 % en variation organique)

(a) au 30 novembre 2015

Au 31 décembre 2015, Bouygues détenait 29,2 % du capital et des droits de vote d'Alstom (voir aussi les rubriques 1.4 et 2.4.4 du présent document).

2.5.1 Profil

2.5.1.1 Contexte

Le 2 novembre 2015, Alstom a finalisé la vente de ses activités Énergie (Power et Grid) à General Electric (GE) pour un montant d'environ 12,4 milliards d'euros [a]. Alstom est désormais entièrement recentrée sur le transport ferroviaire.

Cette cession a également permis à Alstom d'acquérir les activités de signalisation de General Electric pour un montant d'environ 700 millions d'euros et d'investir environ 2,4 milliards d'euros dans trois coentreprises avec General Electric dans les réseaux électriques, les énergies renouvelables et les turbines nucléaires dans le monde et à vapeur en France.

Alstom et le marché

Le marché ferroviaire annuel mondial accessible pour la période 2011-2013 est estimé à 102 milliards d'euros. Il devrait se développer pour atteindre un montant moyen annuel de 121 milliards d'euros sur la période 2017-2019, soit un taux de croissance moyen annuel de 2,8 % [b].

Par sa présence sur tous les continents (soixante pays), sa gamme complète de solutions et son innovation constante, Alstom jouit d'une position de premier plan dans le domaine des trains, des systèmes, des services et de la signalisation, aujourd'hui renforcée par l'acquisition de GE Signalling. Cette activité, qui regroupe 1 200 collaborateurs, ouvre à Alstom les portes du marché de la signalisation pour le fret tout en renforçant sa présence en Amérique du Nord.

2.5.1.2 Un leader mondial des solutions de transport

L'offre d'Alstom s'articule autour de quatre activités : Trains, Systèmes (incluant les infrastructures), Services et Signalisation.

(a) dont 1,9 milliard d'euros de cash dans les activités Énergie cédées à GE, et après 0,4 milliard d'euros lié à l'accord commercial conclu en décembre 2014 et 0,3 milliard d'euros de baisse de prix annoncée en juillet 2015
(b) source : Union des Industries Ferroviaires Européennes (UNIFE) – 2014

Trains

La gamme de trains d'Alstom couvre l'ensemble du marché, de la très grande vitesse jusqu'aux transports urbains.

Quand il s'agit d'augmenter la capacité, la fréquence des services et la sécurité de leurs flottes tout en préservant l'environnement, les opérateurs peuvent compter sur les solutions urbaines innovantes et économiquement efficaces d'Alstom. Des tramways Citadis aux trains suburbains X'Trapolis en passant par les trams-trains Citadis Dualis et les métros Metropolis, Alstom contribue chaque jour à relever le défi de la mobilité.

Une des priorités d'Alstom est de contribuer à rendre le rail concurrentiel par rapport à l'avion et la route. Avec sa gamme Coradia et ses locomotives passagers, Alstom soutient la mobilité régionale. Elle redessine la carte de la grande et très grande vitesse avec Coradia Liner V200 et sa gamme Avelia qui repose sur trois produits phares : Pendolino, Euroduplex et AGV. Enfin, Alstom accompagne le marché du fret grâce à son offre de locomotives Prima et celle développée avec ses partenaires TMH (Russie) et KTZ (Kazakhstan).

Systèmes

Alstom associe tous ses savoir-faire transversaux de constructeur ferroviaire pour gérer l'intégralité d'un système ferroviaire urbain (trains, signalisation, infrastructures, services).

INFRASTRUCTURES

Alstom offre une gamme complète de solutions durables pour la pose des voies, l'électrification et la fourniture de matériel électromécanique à installer dans des stations et des dépôts.

Alstom conçoit et met en œuvre des solutions innovantes pour la pose de voies automatique avec Appitrack, l'amélioration de l'efficacité énergétique avec Hesop (sous-station électrique réversible) ou encore l'alimentation électrique sans caténaires avec différentes solutions comme APS (système d'alimentation électrique au sol) et SRS (dernière solution de recharge statique par le sol).

SYSTÈMES INTÉGRÉS

Confrontés à des projets complexes ou désireux de se concentrer sur leur cœur de métier, les opérateurs recherchent souvent des réponses globales à leurs besoins. Alstom propose des solutions complètes à ses clients à la fois sur le marché du transport urbain et sur celui des grandes lignes. Elles garantissent une optimisation des coûts, des délais de livraison réduits et un niveau de performance optimal de l'ensemble des équipements.

Attractis, dernier système de tramway intégré d'Alstom destiné aux villes en forte croissance, vient, par exemple, asseoir sa position de numéro un dans ce domaine.

Signalisation

Alstom apporte aux opérateurs et gestionnaires d'infrastructures les moyens d'assurer en toute sécurité et en toute fluidité l'acheminement des passagers ou des marchandises, optimisant ainsi le rendement des réseaux urbains ou celui des grandes lignes. Elle leur fournit des systèmes de contrôle et d'information, ainsi que des équipements embarqués et sur voie. Ils garantissent l'information et le confort des voyageurs, ainsi que l'efficacité et la sécurité de l'exploitation. Elle développe en outre des solutions pour la sécurité des passagers et des centres de contrôle pour la gestion des réseaux.

Grâce à la récente acquisition des solutions de signalisation de General Electric, Alstom renforce sa position sur le marché minier et celui du fret, notamment aux États-Unis.

Services

Alstom accompagne ses clients, qu'ils soient opérateurs ferroviaires publics ou privés, gestionnaires de flotte ou bien spécialistes de la maintenance, en leur proposant une gamme de services personnalisés (maintenance, modernisation, réparations, fourniture de pièces détachées et service de support), pour leurs trains, leurs infrastructures et leurs systèmes de contrôle ferroviaire.

L'objectif est de garantir une gestion globale, sécurisée et optimisée des trains et des équipements tout au long du cycle d'exploitation.

2.5.1.3 Une stratégie ambitieuse pour 2020

Le marché ferroviaire, guidé par une urbanisation grandissante, connaît une croissance constante. Dans un contexte de mondialisation et de consolidation, Alstom déploie une stratégie à la hauteur de son ambition : devenir le partenaire privilégié de ses clients pour leurs solutions de transport à l'horizon 2020. Cette stratégie repose sur cinq piliers :

- **une organisation tournée vers ses clients :** présente dans soixante pays, Alstom a adapté son organisation pour renforcer son empreinte mondiale et mieux répondre localement aux besoins de ses clients. Elle est construite autour de sept régions[a] responsables de l'exécution globale des projets et d'une activité de signalisation dédiée. Elles s'appuient sur un maillage de sites industriels locaux, joint-ventures et partenariats stratégiques à travers le monde. Elles sont soutenues par un siège social qui pilote la stratégie globale, la politique Produits, l'innovation, ainsi que la mise en œuvre de processus communs. L'activité de signalisation renforce quant à elle sa position grâce à un large réseau de centres de compétences ;
- **une gamme complète de solutions :** forte de son expertise dans tous les segments du transport ferroviaire, Alstom combine ses savoir-faire pour offrir à ses clients des solutions globales. Ces dernières vont de l'offre groupée aux solutions intégrées garantissant une optimisation des coûts, des délais de livraison réduits et un niveau de performance optimal de l'ensemble des équipements ;
- **l'innovation créatrice de valeur :** l'innovation permet à Alstom de proposer à ses clients des solutions plus performantes et des coûts de possession réduits. Elle est pour elle une source de compétitivité, de différenciation et un vecteur de nouveaux marchés. Elle passe par l'innovation technique, avec la mise en place de nombreux programmes R&D, mais aussi par de nouvelles offres de services et solutions de financement apportant toujours plus de valeur ajoutée à ses clients.

  Alstom met tout en œuvre pour comprendre et anticiper les attentes des opérateurs et des passagers de demain, placés au cœur de la stratégie d'innovation.
- **l'excellence opérationnelle et envir onnementale :** pour mieux satisfaire ses clients, Alstom vise l'excellence en matière de qualité, de coûts et de délais dans l'exécution de ses contrats. Cette exigence opérationnelle s'accompagne d'un engagement de performance environnementale répondant à une attente forte du marché, à la fois en termes de produits (économies d'énergie), de procédés de fabrication (éco-conception, matériaux non polluants) et de gestion du cycle de vie (recyclage) ;

(a) Amérique du Nord, Amérique latine, Europe, France, Moyen-Orient et Afrique, Asie-Pacifique, CEI

- **une culture fondée sur la diversité et l'entrepreneuriat :** convaincue que la différence est source de performance, Alstom encourage la diversité sous toutes ses formes au sein de ses équipes (mixité, pluriculturalisme, etc.). Cette cohésion interne repose sur des valeurs – esprit d'équipe, confiance, sens de l'action – et des règles éthiques très fortes. Alstom appuie également son développement sur une culture d'entrepreneuriat promouvant la satisfaction client, la responsabilité et la réactivité.

2.5.2 Rapport d'activité

2.5.2.1 Méthodologie

Dans le contexte du projet entre Alstom et General Electric, et conformément à la norme IFRS 5, les activités Thermal Power, Renewable Power et Grid, ainsi que certains coûts de structure, ont été classés en « Activités en cours de cession ». Ces activités ne sont donc pas incluses dans les commandes reçues, le chiffre d'affaires, le résultat opérationnel et le résultat d'exploitation.

2.5.2.2 Activité commerciale

Résultats de l'exercice 2014/2015

Entre le 1er avril 2014 et le 31 mars 2015, Alstom a enregistré des commandes records de 10 milliards d'euros, en hausse de plus de 60 % par rapport à l'exercice précédent. Le ratio de commandes reçues sur chiffre d'affaires a atteint 1,6 ; il a été supérieur à 1 pour la cinquième année consécutive et a notamment bénéficié d'un contrat de 4 milliards d'euros en Afrique du Sud. Le chiffre d'affaires, à 6,2 milliards d'euros, a progressé de 8 % (7 % à structure et taux de change constants) par rapport à l'exercice précédent. Le résultat opérationnel s'est élevé à 318 millions d'euros, en hausse de 19 %. Le résultat net du groupe Alstom (activités poursuivies et en cours de cession) a atteint (719) millions d'euros, affecté par un certain nombre d'éléments exceptionnels, en particulier l'accord avec le département américain de la Justice (DOJ) et des dépréciations d'actifs en Russie. Comme prévu, le cash-flow libre des activités poursuivies, avant les flux liés aux charges d'impôts et charges financières, a été positif sur l'année pleine et le cash-flow libre du groupe Alstom a été nettement positif au second semestre, compensant en grande partie le montant négatif du premier semestre, avec un chiffre de (429) millions d'euros sur l'exercice.

Résultats du premier semestre 2015/2016

Entre le 1er avril et le 30 septembre 2015, Alstom a enregistré un fort niveau de commandes de 3,9 milliards d'euros, correspondant à un ratio de commandes reçues sur chiffre d'affaires de 1,2. Au cours de cette même période, le chiffre d'affaires a progressé de 8 % (4 % à périmètre et taux de change constants), atteignant 3,3 milliards d'euros. Le résultat opérationnel après coûts de structure s'est élevé à 167 millions d'euros, 10 % au-dessus des 152 millions d'euros réalisés au cours du premier semestre de l'exercice précédent.

Le résultat net des activités poursuivies (part du Groupe) s'est élevé à 18 millions d'euros et le cash-flow libre des activités poursuivies, avant les flux liés aux charges d'impôts et charges financières, a été proche de zéro.

Résultats des neuf premiers mois 2015/2016

Pour les neuf premiers mois de 2015/2016 (du 1er avril au 31 décembre 2015), les prises de commandes d'Alstom se sont établies à 6,3 milliards d'euros, contre 8,0 milliards d'euros sur la même période l'année précédente qui incluait un contrat pour une valeur de 4 milliards d'euros en Afrique du Sud. Le chiffre d'affaires du groupe a atteint 4,9 milliards d'euros, en progression de 8 % et 3 % à périmètre et taux de change constants par rapport aux neuf premiers mois de 2014/2015. Le ratio commandes sur chiffre d'affaires est resté élevé à 1,3.

À 28,7 milliards d'euros au 31 décembre 2015, le carnet de commandes représentait plus de quatre années de chiffre d'affaires.

Acquisitions – Partenariats – Investissements

- **Mai 2015 :** Alstom acquiert 100 % de Signalling Solutions Ltd (SSL) au Royaume-Uni. SSL est l'un des principaux acteurs du segment britannique de la signalisation.
- **Octobre 2015 :** Alstom renforce ses capacités de services en Suède grâce à l'acquisition de Motala Train AB[a], société spécialisée dans la remise à neuf, la maintenance lourde et la réparation de trains de voyageurs.
- **Novembre 2015 :**
  - Alstom finalise la vente de ses activités Énergie (Power et Grid) à General Electric (GE) pour un montant d'environ 12,4 milliards d'euros. Le groupe est désormais entièrement recentré sur le transport ferroviaire. Cette cession a également permis à Alstom d'acquérir les activités de signalisation de General Electric pour un montant d'environ 700 millions d'euros,
  - Alstom signe un accord afin d'acquérir une participation de 51 % dans la société sud-africaine CTLE (Commuter Transport & Locomotive Engineering), spécialisée dans la modernisation des trains.
- **Décembre 2015 :** Alstom conclut l'accord pour acquérir 8 % d'actions supplémentaires dans la société Transmashholding (TMH) auprès de Russian Railways (RZD) pour un montant de 54 millions d'euros. Grâce à cette opération, Alstom a désormais une participation de 33 % dans TMH et conservera deux sièges au sein de son conseil d'administration.

L'action Alstom

Au 31 décembre 2015, le cours de l'action s'élevait à 28,165 euros.

(a) société de Motala Verkstad Group AB

2.5.2.3 Faits marquants

Premier semestre 2015/2016

- Cinquante **locomotives de fret** en Azerbaïdjan.
- Maintenance de **locomotives électriques de fret et de passagers** kazakhes sur vingt-cinq ans.
- Mise à niveau des **systèmes de signalisation** de plusieurs lignes de métro à Hong Kong avec Thales.
- Dix-sept **Coradia Polyvalent** (Régiolis) pour la région Rhône-Alpes.
- Dix-sept **trains Intercités** Coradia Polyvalent en Algérie.
- Nouveau **centre de contrôle** au Canada.
- Deuxième système de **métro intégré** à Panama.
- Vingt **rames de métro** Metropolis associées à un système de signalisation en Inde.

Troisième trimestre 2015/2016

- Huit **trains à grande vitesse** Pendolino supplémentaires, ainsi que leur maintenance sur vingt ans en Italie.
- Quarante-sept **locomotives bi-mode** en Suisse.
- Trente **trains régionaux** Coradia Continental en Allemagne.
- 1 362 **voitures à double niveau** de type M7 en Belgique, en consortium avec Bombardier Transport.
- Extension de la ligne 1 du **métro** de Panama.

2.5.3 Perspectives

Pour le moyen terme, le chiffre d'affaires est attendu en croissance de plus de 5 % par an à périmètre et taux de change constants et la marge opérationnelle devrait s'améliorer graduellement dans la fourchette de 5 à 7 %. Le cash-flow libre est attendu en ligne avec le résultat net avant la contribution des activités Énergie, avec une volatilité possible sur de courtes périodes.

INFORMATIONS SOCIALES, ENVIRONNEMENTALES ET SOCIÉTALES 3

3.1 La politique de responsabilité sociétale du groupe Bouygues 76

3.1.1 Démarche RSE du Groupe 76
3.1.2 Gouvernance de la RSE 77
3.1.3 Méthodologie de *reporting* RSE 77

3.2 Informations sociales 81

3.2.1 Emploi 81
3.2.2 Organisation du travail 86
3.2.3 Relations sociales 88
3.2.4 Santé et sécurité 90
3.2.5 Développement des talents 92
3.2.6 Égalité de traitement 94
3.2.7 Respect des conventions de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) 97

3.3 Informations environnementales 99

3.3.1 Politique générale en matière d'environnement 99
3.3.2 Pollution et gestion des déchets 104
3.3.3 Utilisation durable des ressources 108
3.3.4 Changements climatiques 113
3.3.5 Prise en compte de la biodiversité 117

3.4 Informations sociétales 119

3.4.1 Impacts socio-économiques sur les territoires 119
3.4.2 Relations entretenues avec les personnes ou les organisations intéressées par l'activité de la société 120
3.4.3 Partenaires, fournisseurs et sous-traitants 123
3.4.4 Pratiques responsables 126
3.4.5 Qualité, sécurité et confort des produits 129

3.5 Rapport de l'organisme tiers indépendant 131

3.1 La politique de responsabilité sociétale du groupe Bouygues

La partie 3 du présent document de référence rassemble les informations et les indicateurs RSE clés du groupe Bouygues. Un complément d'information est consultable sur le site internet du Groupe (www.bouygues.com) ou *via* les rapports RSE des métiers, téléchargeables sur leurs sites internet [a].

3.1.1 Démarche RSE du Groupe

L'apport de solutions performantes et innovantes pour répondre aux enjeux du développement durable est un axe de développement économique majeur pour les cinq métiers du Groupe. La responsabilité sociétale du groupe Bouygues consiste, par ailleurs, à maîtriser et réduire les impacts sur l'environnement et la société liés à ses activités (gestion des impacts sur les écosystèmes, meilleure explication de ses activités, prise en compte des attentes des parties prenantes). Ainsi, la RSE (responsabilité sociétale de l'entreprise) est au cœur de la stratégie du Groupe et se concrétise par l'évolution de ses modèles économiques pour proposer à ses clients des solutions conçues et fabriquées de manière responsable, visant à créer de la valeur autrement.

Les bonnes pratiques de chacun des métiers du groupe Bouygues dans les domaines social, environnemental et sociétal matérialisent cette stratégie. L'ensemble de ces axes d'actions est piloté au moyen d'indicateurs fiables et vérifiés dans une démarche d'amélioration continue et de conformité.

En 2015, le Groupe a formalisé pour la première fois sa politique RSE. Celle-ci prend appui sur les enjeux majeurs identifiés par l'étude de matérialité [b] menée fin 2013. Elle marque une nouvelle étape de la démarche RSE du Groupe en formalisant des objectifs de performance.

Ce document énonce les principes d'actions à partir desquels les métiers vont, d'ici 2020, poursuivre ou parfaire la mise en œuvre des actions déjà engagées, et préciser des objectifs de performances associés. Il rappelle notamment les trois pôles d'engagement du Groupe :

- **favoriser l'épanouissement de ses collaborateurs** tout en veillant à préserver leur intégrité physique et l'équité du traitement qui leur est réservé, ainsi qu'à lutter contre toute forme de discrimination ;
- **renforcer sa position d'entreprise de référence en matière de solutions innovantes dans le domaine des infrastructures et de la ville** en répondant aux attentes sociales, ainsi qu'aux crises combinées des ressources naturelles, du climat et de la biodiversité ;
- **agir en tant qu'entrepreneur responsable** en matière d'éthique, de pratiques d'achats, de gestion de risques et de respect des parties prenantes.

3.1.1.1 Responsabilité sociale

Les trois axes sociaux majeurs relevés par l'étude de matérialité Groupe sont les suivants :

- la réduction du nombre et de la gravité des accidents du travail, et l'amélioration de la santé des collaborateurs ;
- le développement des compétences des collaborateurs ;
- le respect et la promotion des conventions fondamentales de l'OIT (Organisation Internationale du Travail).

En 2015, la situation à l'international ayant dans l'ensemble été plus favorable qu'en France, il en résulte au sein de l'effectif total une croissance de la part des collaborateurs travaillant hors de l'Hexagone. La création de nouveaux dispositifs de formation a accompagné cette mutation.

Par ailleurs, de nouvelles actions menées en 2015 ont porté sur la digitalisation des processus, notamment du recrutement, de la formation et des élections professionnelles ainsi que sur l'expérimentation de nouveaux modes de travail (télétravail) et d'environnements porteurs de qualité de vie (centres de *coworking*).

3.1.1.2 Responsabilité environnementale

Les trois axes environnementaux majeurs relevés par l'étude de matérialité Groupe sont les suivants :

- la gestion et le recyclage des déchets ;
- la réduction des émissions de gaz à effets de serre ;
- la réduction des consommations d'énergie.

L'année 2015 a été rythmée par la préparation de la COP21 (21e Conférence des parties de la Convention-cadre des Nations unies sur les changements climatiques de 2015) qui s'est tenue en décembre à Paris. Mobilisés pour soutenir cet événement stratégique, les cinq métiers du groupe Bouygues

(a) www.bouygues-construction.com, www.bouygues-immobilier-corporate.com, www.colas.com, www.groupe-tf1.fr, www.corporate.bouyguestelecom.fr
(b) *étude de matérialité : étude ayant pour objet d'identifier les enjeux RSE prioritaires de l'entreprise en prenant en compte les attentes de ses parties prenantes et les impératifs de son activité*

ont présenté leurs solutions les plus innovantes en matière de maîtrise de l'énergie, de réduction des gaz à effet de serre et de préservation des ressources. La présence du Groupe a pris plusieurs formes : des conférences thématiques mises à disposition sur Internet, un stand sur des salons professionnels labellisés COP21 (Word Efficiency, La Galerie des solutions). En outre, Bouygues Construction, Bouygues Immobilier, Colas et TF1 ont participé aux « Trophées des Solutions Climat ». Deux projets ont été distingués comme « Coups de cœur Grand Groupe », dans les catégories « Atténuation » et « Adaptation » : Wattway, route solaire développée par Colas, ainsi qu'*Hikari,* le premier îlot mixte à énergie positive en France développé par Bouygues Immobilier.

3.1.1.3 Responsabilité sociétale

Les trois thématiques sociétales majeures relevées par l'étude de matérialité Groupe sont les suivantes :

- le respect de l'éthique des affaires et la lutte contre la corruption ;
- la prise en compte de la RSE par les fournisseurs et les sous-traitants ;
- la contribution aux bassins d'emplois locaux.

En 2015, le Groupe a diffusé auprès de ses métiers les quatre programmes de conformité publiés en 2014 (Concurrence, Anti-corruption, Information financière et opérations boursières, Conflits d'intérêts) et a mis à jour sa charte RSE fournisseurs et sous-traitants afin d'accroître sa vigilance en matière de risques sociétaux et de répondre davantage aux enjeux éthiques actuels.

3.1.2 Gouvernance de la RSE

Au sein du groupe Bouygues, les enjeux environnementaux, sociaux et sociétaux sont pris en charge par l'ensemble des métiers, au plus près de leurs activités.

Le suivi et l'animation de ces actions sont portés au niveau de la société mère du Groupe, Bouygues SA, *via* le comité de l'éthique, de la RSE et du mécénat et la direction centrale Développement durable - Qualité Sécurité Environnement (QSE).

Créé en 2001, le comité de l'éthique, de la RSE et du mécénat (extension à la RSE des missions du comité en 2014) se réunit plusieurs fois par an pour examiner les dossiers relatifs à ces trois thématiques. En 2015, il a notamment donné un avis favorable au lancement ou à la poursuite d'une quarantaine d'actions de mécénat dans les domaines humanitaire, médical, social et culturel. Le comité a également suivi la mise en place au sein des métiers des quatre programmes de conformité adoptés en 2014, en vue de formaliser et développer la prévention des pratiques non conformes en matière de concurrence, de lutte contre la corruption, d'information financière et opérations boursières et de conflits d'intérêts.

La direction centrale Développement durable - Qualité Sécurité Environnement (QSE) assure, en lien avec les directions fonctionnelles, la coordination de la démarche globale et la diffusion des bonnes pratiques. Les comités transversaux, les séminaires et les conférences organisés et animés par la direction centrale sont les moments privilégiés pour le développement des pratiques répondant aux enjeux du développement durable. Olivier Bouygues, directeur général délégué du groupe Bouygues, porte la responsabilité de ces actions au niveau du Groupe.

Au niveau des métiers, l'animation des thématiques de responsabilité sociétale est conjointement prise en charge par la direction des ressources humaines et la direction Développement durable / Environnement des métiers. Ces dernières sont rattachées à la direction Innovation et Développement durable (Bouygues Construction), à la direction Communication, Marketing et Développement durable (Bouygues Immobilier), à la direction générale (Colas), à la direction financière (TF1) et à la direction Innovation (Bouygues Telecom).

Les métiers animent également leur réseau de correspondants *via* l'organisation, par exemple, de comités transversaux, à l'instar du comité Développement durable de Bouygues Construction, composé de représentants des entités opérationnelles et des fonctions supports.

Sur le terrain, les filières RH, QSE, et l'ensemble des correspondants opérationnels des équipes Développement durable des métiers sont les porteurs privilégiés de la démarche RSE du Groupe et participent notamment à la maîtrise des risques. Les équipes commerciales sont également mobilisées sur les thématiques de solutions durables. Chez Bouygues Construction, par exemple, un module dédié à la construction durable est intégré au cycle de formation du Campus Commerce et un réseau de référents commerciaux Construction durable existe depuis 2013.

3.1.3 Méthodologie de *reporting* RSE

Le *reporting* RSE du Groupe est un des outils privilégié de suivi, d'animation et de pilotage des démarches RSE.

Comme pour le déploiement de la démarche RSE de Bouygues en fonction des enjeux métiers, la stratégie du Groupe repose sur la décentralisation et la responsabilité des métiers dans la mise en œuvre de ce *reporting*.

Pour permettre la publication annuelle de ses principaux résultats à l'échelle du Groupe, Bouygues SA mène chaque année trois campagnes de *reporting* auprès des cinq métiers : les campagnes de *reporting* social, environnemental et sociétal.

La première est pilotée par la direction centrale Ressources humaines, les deux autres par la direction centrale Développement durable - Qualité Sécurité Environnement (QSE).

3.1.3.1 Sélection et définition des indicateurs

Bouygues est un groupe industriel diversifié. Le consensus entre les différents acteurs du *reporting* préside au choix et à la définition des indicateurs de *reporting* extra-financier au travers de divers comités de suivi.

Un comité global dédié au *reporting* extra-financier du Groupe

Animé par la direction centrale Développement durable - QSE, le comité *Reporting* extra-financier traite la revue annuelle du *reporting* et les éventuelles évolutions concernant les indicateurs environnementaux et sociétaux. Les correspondants Développement durable de chacun des métiers, ainsi qu'un représentant du comité SIRH (Système d'information ressources humaines) plus spécifiquement en charge du volet social, y participent.

Des comités Groupe spécifiques pour le *reporting* social

- **Le comité Amélioration du *reporting* social,** composé de directeurs des ressources humaines expérimentés appartenant à la maison mère et aux métiers du Groupe, fixe les axes de *reporting* (relations sociales constructives, hygiène et sécurité, etc.) et cartographie les indicateurs susceptibles de les illustrer dans le respect des spécificités de chaque métier. Il fait un bilan de chaque collecte dans une optique d'amélioration continue en matière de processus, de fiabilité et de pertinence des indicateurs.
- **Le comité SIRH & Tableaux de bord** rassemble des opérationnels du contrôle de gestion sociale. Il définit chaque indicateur précisément : périmètre, formule de calcul, périodicité, échéance, etc.

Compte tenu de leur décentralisation, les membres de ces comités échangent *via* le réseau *ByLink Network,* plateforme de travail collaboratif du groupe Bouygues.

3.1.3.2 Méthode de construction des indicateurs

Reporting social

L'ensemble des indicateurs du volet social est consolidé au niveau du Groupe. Il existe deux sources d'alimentation pour ces indicateurs :

- **les données du SIRH Groupe** alimenté mensuellement ou trimestriellement par les systèmes de paie des métiers sur le périmètre France ;
- **les données remontées par chacun des métiers** sur les périmètres France et International.

Reporting environnemental et sociétal

Deux types d'indicateurs composent le *reporting* environnemental et sociétal Groupe :

- **les indicateurs consolidés au niveau du Groupe :** ce sont les indicateurs pouvant concerner tous les métiers du Groupe et pour lesquels tous les métiers ou la plupart d'entre eux fournissent leur propre valeur quantitative ;
- **les indicateurs spécifiques à chacun à un métier :** ce sont les indicateurs qui s'appliquent uniquement à un métier ou à une activité propre à ce métier.

3.1.3.3 Procédure de collecte des indicateurs

Pour assurer l'homogénéité et la fiabilité de la procédure de *reporting* RSE et des informations qualitatives et quantitatives publiées par le Groupe, un protocole de *reporting* concernant les volets social, environnemental et sociétal a été réalisé en 2013. Il est annuellement mis à jour en concertation avec les métiers.

Ce document précise notamment la méthodologie à appliquer lors du recueil des indicateurs des trois volets : définition, périmètre, unité, mode de calcul et contributeurs concernés. Il est le guide de référence pour tous les acteurs impliqués dans la procédure de *reporting* du Groupe. Il comprend les procédures spécifiques à chacun des métiers qui lui sont annexées.

Le protocole de *reporting* du groupe Bouygues est diffusé en français et en anglais aux correspondants métiers et il est disponible *via* la plateforme collaborative du Groupe *(ByLink Network)*.

Dans le respect des indications fournies par le protocole de *reporting* Groupe, la collecte, le contrôle et la consolidation des indicateurs extra-financiers entre Bouygues SA et les métiers s'effectuent *via* un progiciel de *reporting* intégrant un processus de *workflow* (étapes de validation).

3.1.3.4 Règles de consolidation

Reporting social

LE PÉRIMÈTRE

La règle de consolidation des données sociales du groupe Bouygues est la suivante :

- les sociétés en intégration globale sont consolidées à 100 % ;
- les sociétés en intégration proportionnelle sont consolidées à 100 % dès lors que le pourcentage de détention dépasse strictement 50 %. Sinon, elles sont exclues ;
- les sociétés mises en équivalence ne sont pas consolidées.

Tout collaborateur appartenant à une société incluse dans ce périmètre est pris en compte pour le calcul des indicateurs sociaux, y compris s'il exerce son activité dans une société ne faisant pas partie du périmètre de *reporting* social.

Le périmètre Monde est retenu pour les indicateurs suivants : Effectifs par zone géographique, Répartition homme/femme, Recrutement externe par statut, Effectifs par statut professionnel, Taux de fréquence et Taux de gravité des accidents du travail, Nombre d'accidents mortels.

À ces indicateurs s'ajoutent ceux du périmètre international (monde hors France) : Femmes managers à l'international, Nombre de départs à l'international, Existence à l'international d'une représentation du personnel, Couverture sociale à l'international, Existence à l'international d'un plan de formation formalisé.

Ce même périmètre a été adopté pour quatre nouveaux indicateurs publiés pour la première fois en 2015 : Existence à l'international d'un suivi des rémunérations, Existence à l'international d'un suivi de l'absentéisme,

Existence à l'international d'un suivi de la durée du travail, Existence à l'international d'une politique de diversité formalisée.

Ces indicateurs s'appuient sur le périmètre des cinquante-trois entreprises à l'international de plus de 300 collaborateurs[a]. Celles-ci représentent 87 % des effectifs de l'ensemble des entreprises à l'international. Ce taux de couverture a progressé de quinze points par rapport à 2014.

Pour les autres indicateurs, Bouygues n'est actuellement en mesure de ne retenir que le périmètre France du fait de l'actuelle décentralisation de ses systèmes d'information et de l'hétérogénéité des *reporting* à l'international. Le périmètre France comprend : les collectivités d'outre-mer (Polynésie française, Saint-Barthélemy, Saint-Martin, Saint-Pierre-et-Miquelon et Wallis-et-Futuna), la France métropolitaine et les départements d'outre-mer (Guadeloupe, Guyane française, Martinique, Mayotte et La Réunion). Sont donc exclus : Clipperton, les terres australes et antarctiques françaises, et la Nouvelle-Calédonie.

Les indicateurs suivants sont donc reportés sur le périmètre France uniquement, soit sur 57 % des effectifs inscrits du Groupe au 31 décembre 2015 : Répartition des effectifs par tranche d'âge, Femmes managers dans l'effectif France, Nombre de licenciements France, Salaires annuels bruts moyens par statut, Régime de temps de travail des collaborateurs, Taux d'absentéisme, Participation aux élections de CE et DUP (1er tour titulaire), Accords collectifs négociés, Maladies professionnelles reconnues, Part de la masse salariale consacrée à la formation, Nombre moyen de jours de formation par salarié et par an, Nombre de contrats d'apprentissage, Nombre de contrats de professionnalisation, Nombre de collaborateurs handicapés, Nombre de collaborateurs handicapés recrutés, Chiffre d'affaires réalisé avec les Esat ou EA.

L'extension du *reporting* social à l'international, décidée en 2013 par le groupe Bouygues, nécessite une approche différente pour Bouygues Construction et Colas (les deux métiers du Groupe significativement présents hors de France).

Dans la plupart des implantations de Bouygues Construction à l'international, deux populations sont à distinguer : le staff (encadrement, personnel administratif et technique) et les *workers* (ouvriers). Les *workers* étant recrutés directement ou *via* des intermédiaires sur un mode proche de l'intérim (pour la durée des chantiers), leur paie et leur gestion administrative sont locales, sans interface avec le système d'information RH France. Pour cette raison, à court terme, seule la population staff pourrait faire l'objet d'un *reporting* RH élargi, les *workers* étant toujours comptabilisés dans les indicateurs de suivi des effectifs et des mouvements.

Colas a réalisé son développement à l'international par acquisitions successives. Sa stratégie s'appuie sur une forte décentralisation conférant aux entités locales une grande autonomie dans leur organisation et leurs systèmes de gestion des ressources humaines. Dans tous les pays où le groupe Colas est implanté, le *reporting* s'appuie sur les outils de pilotage du pays et la législation locale.

En accord avec son programme pluriannuel, le groupe Bouygues continue l'élargissement et l'amélioration du *reporting* RH à l'international.

Bouygues Construction et Colas ont lancé en 2015 le déploiement de deux systèmes d'information de gestion des ressources humaines (SIRH) qui visent un périmètre France et international.

Bouygues Construction a lancé un programme « Global RH » qui se décline en deux temps :

- le projet Chorus (2015-2017) de déploiement d'un outil de consolidation des effectifs et indicateurs RH clés. Il permettra de fiabiliser tous les indicateurs de suivi des effectifs et des mouvements en partageant un référentiel RH commun à toutes les implantations pérennes de plus de 300 collaborateurs (80 % des effectifs de Bouygues Construction à l'international au 30 septembre 2015). Une étape importante sera franchie au premier trimestre 2016 avec l'intégration des pôles UK et Asie sur Chorus ;
- le déploiement d'une solution RH globale (2016-2019) pour piloter, animer et consolider les trois process RH clés (rémunération, évaluation et talent management).

Ce projet ambitieux permettra d'aligner les *process*, les outils et les campagnes RH de Bouygues Construction. À terme, l'entreprise aura donc une vue globale sur les revues de rémunération, les revues de performance et la gestion des talents. Les périmètres principaux (UK, Suisse, Asie) seront tous couverts d'ici 2018.

Colas déploie un système d'information RH harmonisé et sécurisé dans ses données comprenant un référentiel emploi, accessible à terme aux salariés et managers. Le déploiement de ce SIRH à l'international débutera en 2016 par étapes en Europe et en Afrique.

Au niveau du groupe Bouygues, le déploiement de ces nouveaux outils d'information permettra de réaliser les progrès suivants à l'international :

- amélioration de la précision des indicateurs relatifs aux recrutements et aux départs ;
- mise en place d'indicateurs métiers déployés progressivement par plaques géographiques sur les sujets de la rémunération et de la formation et management des talents.

Un groupe de travail inter-métiers issu du comité d'amélioration du *reporting* social sera mis en place dès 2016 pour préciser les modalités de déploiement de ces indicateurs à l'international. Ses travaux s'appuieront sur les constats tirés de la publication des nouveaux indicateurs à l'international, ainsi que sur un échange avec les filiales des différents pays. L'objectif sera d'identifier les enjeux les plus pertinents, ainsi que la manière la plus adéquate de les traiter.

L'effectif

Est inscrite à l'effectif toute personne liée par un contrat de travail à une société appartenant au périmètre de consolidation ou, à défaut, rémunérée directement par ladite société, sauf s'il existe un contrat commercial (contrat de prestation de services par exemple) entre cette personne et la société.

Cette définition s'entend pour le périmètre France et International. Les stagiaires sous convention tripartite (stagiaire, entreprise et établissement scolaire ou universitaire) sont exclus de l'effectif, y compris à l'international quand la législation locale prévoit ce type de document ou assimilé.

Reporting environnemental et sociétal

Tous les indicateurs des volets environnemental et sociétal sont collectés mondialement par les métiers ayant des activités à l'international.

Certains indicateurs ne couvrent pas ou ne sont pas applicables à l'ensemble des activités du métier. Dans ce cas, le périmètre de couverture de l'indicateur est indiqué en pourcentage du chiffre d'affaires total du métier ou en précisant le périmètre organisationnel sur lequel l'indicateur s'applique à 100 %.

À noter que Colas exprime la couverture d'un grand nombre de ses indicateurs en pourcentage de chiffre d'activité économique (le CAE est égal au chiffre d'affaires augmenté des mouvements et cessions intra-Groupe). Ce chiffre permet de prendre en compte le poids de l'activité amont de Colas (matériaux de construction pour l'essentiel),

(a) au 30 septembre 2015

alors que l'intégration verticale de Colas conduit à éliminer plus de 50 % de l'activité de production de matériaux.

L'impact environnemental du siège social de Bouygues, situé au 32 avenue Hoche à Paris (0,15 % des effectifs du Groupe), n'est pas inclus dans le périmètre de consolidation.

RÈGLES DE CONSOLIDATION SPÉCIFIQUES À BOUYGUES CONSTRUCTION

Toutes les filiales de Bouygues Construction sont concernées par le *reporting* environnemental et sociétal. Les sociétés en intégration globale et les sociétés détenues à 50 % ou plus sont consolidées à 100 % dans le *reporting* extra-financier.

Le taux de couverture du *reporting* de Bouygues Construction est de 87 %. Les 13 % non couverts sont liés aux exclusions listées ci-dessous :

- les sociétés détenues à moins de 50 % ;
- les sociétés mises en équivalence ;
- les sociétés acquises depuis moins de trois ans ;
- les sociétés soumises aux règles propres définies pour certaines entités :
  - **Bouygues Bâtiment International :** les structures, dont l'effectif est inférieur à dix personnes et/ou sans activité de production, ne sont pas intégrées dans le *reporting* extra-financier,
  - **Bouygues Energies & Services :** les structures, dont le chiffre d'affaires est inférieur à 10 millions d'euros, ne sont pas intégrées dans le *reporting* extra-financier, à condition que la somme des chiffres d'affaires de ces structures exclues ne dépasse pas 5 % du chiffre d'affaires total de Bouygues Energies & Services.

Par ailleurs, le pôle Concessions, non consolidé dans le *reporting* financier, ne l'est pas non plus dans le *reporting* Développement durable par souci de cohérence. Les correspondants de cette entité réalisent malgré tout le *reporting* dans un objectif de pilotage interne des actions de développement durable.

RÈGLES DE CONSOLIDATION SPÉCIFIQUES À COLAS

Le calcul et la consolidation des indicateurs du *reporting* environnemental et sociétal de Colas se font sur un périmètre élargi par rapport à celui de la consolidation financière afin de refléter le périmètre de risque et de responsabilité du groupe Colas.

Il inclut donc :

- pour les activités de production de matériaux, les sociétés détenues avec des partenaires extérieurs et pour lesquelles Colas n'a pas toujours la maîtrise de la gestion des aspects environnementaux (sites où Colas est minoritaire, par exemple) ;
- les sociétés de production de matériaux, même quand leur chiffre d'affaires consolidé est inférieur au seuil retenu de la consolidation financière (deux millions d'euros). En effet, le total des volumes de matériaux produits par ces sociétés peut être significatif, d'autant plus que leurs chiffres d'affaires font souvent l'objet d'un fort taux d'élimination (mouvements intra-Groupe ou cessions internes) du fait de l'intégration verticale de Colas.

Les règles de consolidation pour les données environnementales et sociétales sont les suivantes :

- les sociétés en intégration globale financière (taux de contrôle entre 50 et 100 %) sont intégrées et consolidées à 100 % ;
- les sociétés en intégration proportionnelle financière sont intégrées proportionnellement à leur taux de contrôle ;
- les sociétés mises en équivalence financière sont intégrées proportionnellement à leur taux de détention.

RÈGLES DE CONSOLIDATION SPÉCIFIQUES À BOUYGUES IMMOBILIER

Les indicateurs environnementaux et sociétaux concernent le périmètre Bouygues Immobilier France et International.

Le taux de couverture en pourcentage de chiffre d'affaires du *reporting* de Bouygues Immobilier est de 95,9 % lorsque les implantations à l'international ne sont pas incluses (Pologne, Maroc et Belgique) et de 90,3 % lorsque les filiales françaises sont également exclues (SLC, Urbis, Ossabois et Urbiparc).

3.1.3.5 Période de *reporting*

Reporting social

À des fins de cohérence et d'homogénéisation avec les autres obligations légales de *reporting* des indicateurs sociaux (bilan social, rapport de situation comparée, plan de formation, etc.), les données sont collectées et consolidées pour la période allant du 1er janvier 2015 au 31 décembre 2015.

Reporting environnemental et sociétal

Depuis l'année 2013, la date de clôture de l'exercice pour les indicateurs environnementaux et sociétaux est fixée au 30 septembre afin de permettre une consolidation et une analyse rigoureuses compte tenu des temps de collecte et de traitement. Le *reporting* Bouygues pour 2015 porte donc sur la période allant du 1er octobre 2014 au 30 septembre 2015 pour l'ensemble des indicateurs des volets environnemental et sociétal.

3.2 Informations sociales

3.2.1 Emploi

3.2.1.1 Évolution générale de l'effectif du groupe Bouygues

Effectifs par zone géographique au 31 décembre 2015 [a]

Périmètre : monde	Holding et divers	Bouygues Construction	Bouygues Immobilier	Colas	TF1	Bouygues Telecom	2015 Total Groupe	2014 Total Groupe
France	**325**	**20 425**	**1 799**	**34 098**	**2 844**	**7 945**	**67 436**	**71 791**
Europe (hors France)	25	7 597	82	9 314	39		17 057	17 540
Afrique et Moyen-Orient	111	8 368	8	6 889	2		15 378	17 434
Amérique du Nord	2	708		4 762	2	2	5 476	5 903
Amérique centrale et du Sud	45	605		388			1 038	829
Asie-Pacifique	45	12 374		1 450			13 869	13 973
International	**228**	**29 652**	**90**	**22 803**	**43**	**2**	**52 818**	**55 679**
France + International	**553 [b]**	**50 077**	**1 889**	**56 901**	**2 887**	**7 947**	**120 254**	**127 470**

(a) effectif inscrit, c'est-à-dire permanent et non permanent
(b) dont holding : 173
Indicateurs disponibles sur www.bouygues.com *: nombre d'intérimaires et intermittents en équivalent temps plein (France), pourcentage des effectifs par type de contrat (permanents, temporaires, France), effectif par statut (France)*

Chez **Bouygues Construction,** en France, on note une diminution de l'effectif qui s'explique en partie par des prises de commandes en baisse et des fins de chantiers. Le contexte conjoncturel peu favorable s'est traduit par une baisse du recrutement de 5 % en un an.

L'activité internationale est restée très dynamique. La légère baisse dans l'effectif s'explique par une baisse de l'activité sur la zone Afrique et Moyen-Orient, notamment due à des démobilisations de fin de chantiers telle que la livraison du Qatar Petroleum District, ou des fins de chantiers de terrassement au Burkina Faso, Gabon et Cameroun.

L'effectif global de **Colas** est en baisse (- 4,7 %) par rapport au 31 décembre 2014, en ligne avec le recul de l'activité. En France, où l'environnement économique est difficile, l'effectif est en baisse de 5,4 % : - 5,8 % dans les filiales routières métropolitaines (66 % des effectifs) confrontées à une nouvelle baisse d'activité ; - 9,7 % dans les départements d'outre-mer, en lien avec une baisse d'activité (hors Nouvelle Route du Littoral à la Réunion) et un report de chantiers ; - 3 % dans les filiales Smac, Aximum et Spac, en raison notamment d'un marché du bâtiment mal orienté.

À l'international, les effectifs sont en baisse de 3,5 %, avec des variations qui reflètent l'évolution de l'activité dans chaque zone : baisse en Europe (- 4,7 %), en lien notamment avec la fin de grands chantiers en Europe centrale ; hausse en Océan Indien/Afrique/Moyen-Orient (+ 3,8 %), liée à l'activité en Afrique de l'Ouest (Bénin, Côte d'Ivoire) ; baisse en Amérique du Nord (- 8,3 %), suite à des variations de périmètre (cessions, acquisitions et réorganisations aux États-Unis) ; baisse en Asie/Pacifique (- 21 %), en lien avec la cession de la filiale Wasco en Indonésie ; hausse de 97 % en Amérique du Sud, liée notamment aux chantiers ferroviaires au Venezuela et au Chili.

Les effectifs de la promotion immobilière restent stables en France, et en cohérence avec sa stratégie de développement international, **Bouygues Immobilier** renforce sa présence en Pologne et au Maroc.

Afin de sauvegarder sa compétitivité dans un marché en pleine mutation, **Bouygues Telecom** a initié en juin 2014 un plan de transformation de son organisation associé à un repositionnement de l'entreprise. Cette démarche, visant à simplifier son organisation, ses processus et ses offres, a également intégré un plan de réduction des effectifs portant sur 1 362 postes.

Ce plan de mobilité interne Groupe et de départs externes, basé uniquement sur le volontariat, s'est déroulé dans le respect des personnes et des valeurs du groupe Bouygues, en privilégiant la qualité du dialogue avec les partenaires sociaux.

Bouygues Telecom a pris la décision de clôturer ce plan de départs le 27 janvier 2015, à l'issue de la période de volontariat, sans recourir à la phase de départs contraints et donc sans procéder à des licenciements économiques. Les collaborateurs de Bouygues Telecom concernés par un départ suite au plan de transformation sont restés inscrits aux effectifs de l'entreprise jusqu'au terme de leur préavis conventionnel, voire de leur congé de reclassement s'ils ont souhaité en bénéficier. Leurs départs contractuels sont donc intervenus principalement durant l'année 2015.

Répartition Femmes – Hommes[a]

Périmètre : monde	Holding et divers	Bouygues Construction	Bouygues Immobilier	Colas	TF1	Bouygues Telecom	2015 Total Groupe	2014 Total Groupe
Femmes dans l'effectif France	**36,0 %**	**18,3 %**	**47,4 %**	**8,7 %**	**51,1 %**	**43,8 %**	**18,7 %**	**18,9 %**
Femmes cadres	37,1 %	23,8 %	39,5 %	14,4 %	49,1 %	33,5 %	26,4 %	26,2 %
Femmes Etam	33,0 %	29,9 %	69,0 %	23,1 %	57,9 %	50,8 %	33,7 %	34,7 %
Femmes compagnons		0,7 %	15,1 %	0,6 %	-		0,7 %	0,7 %
Femmes managers dans l'effectif France[b]	**24,7 %**	**10,8 %**	**26,1 %**	**7,6 %**	**37,3 %**	**23,9 %**	**15,9 %**	**13,7 %**
Femmes dans l'effectif International		**19,2 %**	**55,6 %**	**11,5 %**	**30,8 %**		**15,8 %**	**15,1 %**
Femmes staff		23,9 %	55,6 %	25,0 %	30,8 %		24,5 %	24,9 %
Femmes *workers*		15,4 %		2,7 %			9,5 %	8,44 %
Femmes managers à l'international[c]		**11,6 %**		**12,8 %**			**12,41 %**	**11,8 %**

(a) effectif inscrit permanent et non permanent
(b) sur l'effectif des collaborateurs ayant un statut supérieur ou égal à chef de service en France
(c) indicateur sur le périmètre des sociétés internationales de plus de trois cents collaborateurs et sur l'effectif des managers présents dans les organes de direction locaux Taux de couverture : 87 % des effectifs internationaux.

La part de femmes dans l'effectif de managers du **groupe Bouygues** augmente en France et à l'international, reflétant l'impact de la politique de mixité et le recrutement de femmes managers notamment en France.

Mouvement déjà marqué depuis quelques années chez **Bouygues Immobilier,** la mixité hommes-femmes progresse à tous les niveaux de l'entreprise. L'entreprise a dépassé les objectifs qu'elle s'était fixée avec les partenaires sociaux : la part des femmes cadres au sein de Bouygues Immobilier est proche des 40 % et celle des femmes managers progresse.

Répartition des effectifs par tranche d'âge[a]

Périmètre : France	Holding et divers	Bouygues Construction	Bouygues Immobilier	Colas	TF1	Bouygues Telecom	2015 Total Groupe	2014 Total Groupe
Moins de 25 ans	2,8 %	5,3 %	6,9 %	4,4 %	6,7 %	9,6 %	5,4 %	6,0 %
25 - 34 ans	30,4 %	30,7 %	29,3 %	22,0 %	24,0 %	39,1 %	27,0 %	28,0 %
35 - 44 ans	27,7 %	27,2 %	32,3 %	27,1 %	31,2 %	36,7 %	28,6 %	28,6 %
45 - 54 ans	23,4 %	26,1 %	22,4 %	31,7 %	28,5 %	12,5 %	27,3 %	26,2 %
55 ans et plus	15,7 %	10,7 %	9,1 %	14,8 %	9,6 %	2,1 %	11,7 %	11,2 %

(a) effectifs permanents et non permanents. Taux de couverture : 57 % des effectifs du Groupe
Indicateurs disponibles sur www.bouygues.com *: âge et ancienneté moyens (France)*

La baisse des recrutements de **Bouygues Construction** a eu un impact sur son effectif de moins de 35 ans, passé de 38,2 % des effectifs l'an dernier à 36 % en 2015.

Avec une grande diversité générationnelle présente au sein de l'entreprise et plus de 10 % de collaborateurs de plus de 55 ans, Bouygues Construction est attentif à la gestion des âges et des différents cycles de vie professionnelle. La valorisation de la transmission du savoir fait ainsi partie des enjeux importants (6 % des effectifs ont trente ans d'ancienneté et plus). Dans ce cadre, plusieurs moyens sont mis en œuvre : animation de formations internes par des collaborateurs expérimentés et mise en place de tutorat pour encadrer l'accueil et les missions des jeunes arrivants.

Des réunions d'information sur la retraite sont mises en place depuis 2010 pour les collaborateurs de 55 ans et plus. À ce jour, 1 400 collaborateurs ont ainsi été informés des aspects juridiques et administratifs de la retraite, des choix possibles en matière de gestion de fin de carrière et des contacts pour un éventuel accompagnement personnalisé.

Le faible pourcentage des effectifs de plus de 55 ans chez **Bouygues Telecom** est essentiellement lié au caractère récent de l'entreprise.

3.2.1.2 Embauches et licenciements

Recrutements externes par statut

Périmètre : monde	Holding et divers	Bouygues Construction	Bouygues Immobilier	Colas	TF1	Bouygues Telecom	2015 Total Groupe	2014 Total Groupe
France [a]	**44**	**831**	**165**	**1 718**	**500**	**694**	**3 952**	**4 665**
Cadres	32	449	121	185	260	206	1 253	1 176
Etam	12	265	43	185	240	488	1 233	1 553
Compagnons		117	1	1 348			1 466	1 936
International [b]		**12 184**	**29**	**14 369**			**26 582**	**30 249**
Staff		3 225	29	2 447			5 701	5 270
Workers		8 959		11 922			20 881	24 979
France + International	**44**	**13 015**	**194**	**16 087**	**500**	**694**	**30 534**	**34 914**

(a) contrats à durée indéterminée
(b) tous types de contrats
Indicateur disponible sur www.bouygues.com *: nombre de stagiaires accueillis dans l'année (France)*

En France, un contexte tendu, notamment pour les activités de la construction, a conduit à une baisse de 15 % des recrutements.

Avec plus de la moitié du chiffre d'affaires réalisé par **Bouygues Construction** à l'international, le nombre de recrutements y reste toujours élevé afin de staffer des chantiers importants, comme à Hong Kong ou en Angleterre. En France, le recrutement se maintient à un niveau stable, plus faible qu'il y a deux ou trois ans du fait d'un contexte économique tendu.

Le recrutement chez **Colas** reste à un niveau élevé, en progression de 6 %. En France, en lien avec le recul de l'activité, les recrutements sont en baisse de 22 % : - 42 % dans les filiales routières métropolitaines, - 6 % dans les départements d'outre-mer, - 31 % dans les filiales de spécialités.

À l'international, les recrutements des permanents et saisonniers se maintiennent à un niveau élevé, en hausse de 11 %. Traditionnellement, dans certains pays d'implantation en Amérique du Nord, en Afrique ou en Asie, le niveau de recrutement (notamment pour les compagnons) est impacté par la saisonnalité de l'activité. Aux États-Unis par exemple, 3 602 salariés ont été embauchés, dont 3 119 compagnons.

En Afrique, le nombre de recrutements est élevé, en lien avec l'activité en Afrique de l'Ouest (Bénin, Côte d'Ivoire). À noter qu'au Maroc, les recrutements ont porté notamment sur le renouvellement des compétences dans les métiers de l'industrie, des achats, du commerce et de l'encadrement travaux.

En Europe, le recrutement est le reflet de l'activité, avec une acquisition réalisée par Colas UK. Dans l'activité ferroviaire, le volume d'embauches est en hausse pour répondre aux besoins ponctuels des chantiers, notamment à l'international.

Bouygues Immobilier a fait le choix de stabiliser et préserver l'emploi, de diversifier ses activités et de se développer à l'international.

En 2015, le groupe **TF1** a poursuivi une politique d'embauche ciblée : le recrutement externe s'est concentré sur l'acquisition d'expertises, notamment dans le domaine du digital, au profit de e-TF1.

Dans un contexte 2015 à nouveau difficile et notamment marqué par le départ de près de 1 400 collaborateurs, **Bouygues Telecom** a fortement limité ses recrutements pour les restreindre au développement de son réseau 4G et fixe, à ses activités BtoB, à la relation client et à ses boutiques, périmètre non concerné par le plan de départs volontaires de 2014.

Nombre de départs (sur effectifs permanents)

	Holding et divers	Bouygues Construction	Bouygues Immobilier	Colas	TF1	Bouygues Telecom	2015 Total Groupe	2014 Total Groupe
Nombre de licenciements France (effectif permanent)	10	1 093	36	1 913	77	322	3 451	3 365 [a]
Nombre de départs à l'international (tout type de contrat)		14 046	12	14 937			28 995	29 532

(a) Chez Colas, le chiffre de l'année 2014, qui n'intégrait pas le cas particulier des licenciements en fin de chantier lorsque le salarié était réembauché dans l'année en CDI de chantier, a été retraité pour être comparable à celui de 2015.
Indicateur disponible sur www.bouygues.com *: répartition des départs par motif (France)*

Chez **Bouygues Construction,** en France, le nombre de licenciements reste stable. À l'international, ce nouvel indicateur est à mettre en corrélation avec le nombre de recrutements très élevé. La nature des activités en mode projet explique un fort recours à une main-d'œuvre locale temporaire, avec des contrats de courte durée, limités à l'exécution d'un cycle ou d'un chantier. La fin de plusieurs chantiers en Afrique (Mozambique, Rwanda notamment) explique ce volume de départs.

Chez **Colas,** le nombre de licenciements en France est en augmentation par rapport à 2014. Il comprend 1 103 ruptures pour fin de chantier. Dans le cadre de la reconfiguration de l'unité de production de la Société de la Raffinerie de Dunkerque (recentrage de l'activité sur la seule production de bitume), le plan de sauvegarde de l'emploi (PSE) réalisé en 2015 comprend quinze licenciements économiques et trente-sept départs volontaires. À l'international, dans certains pays, le nombre de départs reste élevé en raison de la saisonnalité de l'activité.

3.2.1.3 Politique de recrutement

Digitalisation du recrutement

Dans toutes les sociétés du **groupe Bouygues,** la communication sur la marque employeur a mis l'accent sur la digitalisation au travers de l'animation des sites Carrières sur Internet, ainsi que des pages des différents réseaux sociaux (LinkedIn, Viadeo, Facebook, Jobteaser, Twitter, etc.). En 2016, un site de recrutement centralisant les annonces de l'ensemble du Groupe sera mis à la disposition des candidats.

Le site Carrières de **Bouygues Construction** a permis aux visiteurs de découvrir l'ensemble de ses métiers et de ses implantations, en complément des 1 275 offres publiées en 2015. 312 839 visites ont été comptabilisées sur l'année et près de 45 % des candidatures externes reçues proviennent directement du site Carrières.

La page Facebook Campus Bouygues Construction a continué d'être alimentée avec les actualités des relations avec les écoles, ce qui a permis de dépasser les 2 000 suiveurs. La page LinkedIn Carrières a évolué et quatre pages ont été créées pour les étudiants/jeunes diplômés, les internationaux, les confirmés et les spécialistes du commerce/développement immobilier. Depuis la mise en place de ces pages en janvier 2015, l'audience a pratiquement doublé avec plus de 43 000 suiveurs.

Colas a lancé un nouveau site web colas.com, intégrant un *social wall* alimenté par des flux Facebook, LinkedIn et Twitter, et permettant de déposer des candidatures. Cet outil complète le *Hub* Colas et son site Carrière, étoffé en 2015 d'une application de *tchat* permanent, de vidéos et de *widgets Happy at Work* et *Happy Trainees* pour partager les notations et les commentaires des débutants et des stagiaires sur leur expérience.

Le site Carrières de **Bouygues Immobilier** a de nouveau été remarqué en 2015 en atteignant la 17e place du classement Potential Park - Catégorie « Site Carrières », soit une progression de quatorze places en un an au classement.

Bouygues Telecom a redéfini sa promesse de marque employeur en cohérence avec la nouvelle identité de marque et la déclinera en 2016 *via* un nouveau site Carrières en *responsive design* et un plan d'action digital. Tous les RH opérationnels ont été formés pour affuter leurs compétences en *sourcing* (recherche de profils) *via* les réseaux sociaux.

Relations écoles

Toutes les sociétés du Groupe mènent des politiques actives de relations avec le monde éducatif pour favoriser leur attractivité auprès des étudiants et jeunes diplômés. Trois métiers dans le groupe Bouygues ont été distingués par le classement français *Happy Trainees* des entreprises préférées des stagiaires : Colas (7e), Bouygues Immobilier (11e) et Bouygues Construction (14e).

Des partenariats école « premium » ont été signés au niveau du **groupe Bouygues** avec Centrale Supélec et HEC Paris pour capitaliser auprès des étudiants sur l'image du Groupe et leur proposer les opportunités professionnelles offertes dans les différents métiers (cf. rubrique 3.4.2.3).

En 2015, un stand Groupe itinérant a été créé afin d'assurer désormais une présence commune dans les manifestations des écoles et universités.

Les investissements de relations Écoles de **Bouygues Construction** sont restés importants en 2015. Le Défi Bouygues Construction en est resté un temps fort (soixante-dix étudiants ont présenté leurs projets « Quartier de demain » devant un jury composé de managers de haut niveau du Groupe).

Bouygues Construction a développé pour l'international différents programmes destinés aux étudiants et aux jeunes diplômés afin de capter les talents et les fidéliser.

Au niveau institutionnel, l'*International Program* a connu une forte attractivité pour sa deuxième édition. Ce programme sélectif a pour objectif de valoriser les offres de stages et VIE (Volontariat international en entreprise) à destination des profils mobiles à l'international. Cette année, sur 431 candidatures reçues en une semaine, treize candidats ont été sélectionnés pour effectuer leur mission dans dix pays différents.

Dragages Hong Kong dispose de trois *Graduate Programs.* L'un est dédié aux apprentis et deux autres sont dédiés aux jeunes diplômés locaux qui les forment à des compétences spécifiques : le *mentoring* et la rotation sur différents projets en vue d'obtenir une certification en Bâtiment et Génie Civil (quatre ans), l'acquisition des compétences de métreur (deux ans).

Au Royaume-Uni, Bouygues Energies & Services comme Bouygues UK disposent également de *Graduate Programs* d'une durée de deux ans : chaque année, une quarantaine de jeunes diplômés intègrent ces cursus qui permettent la découverte et la pratique de plusieurs métiers, tout en profitant d'un suivi personnalisé.

Pour répondre à des besoins importants de recrutement, VSL a mis en place le *Recruitment Day,* opération dédiée au recrutement d'ingénieurs. Lors de la journée organisée en France sous un format *job dating,* plus d'une centaine de candidats s'est présentée et une dizaine a été recrutée. Cette opération a également été déployée en Inde et sera déclinée au Canada l'année prochaine.

Dans le cadre de sa politique de relations écoles, **Colas** a parrainé la promotion 2018 de l'ESTP et signé un nouveau partenariat avec l'Insa Toulouse.

L'intégration de stagiaires et la conversion des meilleurs stages de fin d'études en embauches se poursuivent en 2015. Colas obtient la première place des meilleures entreprises en France où débuter sa carrière (classement *Happy At Work* « for starters » de meilleuresentreprises.com). Colas a aussi été l'une des premières entreprises en France à réaliser une étude de satisfaction (Universum) auprès de l'ensemble de ses jeunes

embauchés cadres. À l'international, le recrutement de l'encadrement s'appuie principalement, comme en France, sur les relations Écoles et l'accueil des stagiaires.

Les partenariats initiés pour promouvoir l'*Open Innovation* et assurer des passerelles entre **Bouygues Telecom** et les étudiants des écoles d'ingénieurs ou du Web se sont matérialisés à travers des week-ends « défis » (Hackathon) organisés avec la Web School Factory et Ionis (cf. rubrique 3.4.2.3).

Mobilité interne

Outre ses vertus reconnues dans le **groupe Bouygues** en termes de transmission des valeurs et savoir-faire, ainsi que d'enrichissement des parcours professionnels, la mobilité interne joue un rôle significatif dans le maintien de l'emploi en période difficile. Elle a ainsi été mise à contribution dans le cadre de la restructuration de Bouygues Telecom. En plus des nombreuses actions des métiers dans ce domaine (outils et équipes dédiées dans tous les métiers), le Groupe s'appuie sur la direction Mobilité de sa société mère. La direction Mobilité est à la disposition des directions Ressources humaines et, en toute confidentialité, des collaborateurs des filiales. Des comités Mobilité inter-métiers nationaux et régionaux sont également animés, tandis que l'outil extranet met en visibilité les postes à pourvoir.

La mobilité interne est une valeur fondatrice de l'activité de **Bouygues Construction.** Près de 2 000 collaborateurs ont été concernés par une mobilité fonctionnelle ou géographique en 2015.

Dans le cadre de son accord sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, **Bouygues Immobilier** a mis en place des « packs Mobilité » permettant de financer des formations pour les collaborateurs changeant de métiers. En 2015, ces collaborateurs représentent près de 45 % des mobilités de l'année.

Pour préserver l'emploi chez **Colas,** la priorité a été donnée à l'interne en favorisant la mobilité entre établissements. À titre d'exemple, Colas Sud-Ouest diffuse des « flash emplois » concernant les offres Colas dans la région et accompagne des collaborateurs par des formations si nécessaire.

Dans les domaines traditionnels de la télévision (antennes, rédaction, technique audiovisuelle) et dans les fonctions supports, le groupe **TF1** a très peu embauché et a privilégié la mobilité interne, grâce notamment à une équipe dédiée. Plus de 130 mobilités ont ainsi été effectuées en 2015.

3.2.1.4 Évolution des salaires dans le Groupe

Salaires annuels bruts moyens par statut (effectifs permanents) et évolution

Périmètre : France[a] *en euro*	**Holding et divers**	**Bouygues Construction**	**Bouygues Immobilier**[b]	**Colas**	**TF1**[c]	**Bouygues Telecom**[d]
Cadres[e]	82 162	59 414	63 618	61 250	70 954	59 967
Évolution par rapport à 2014	3 %	- 0,3 %	- 2 %	- 1 %	2 %	- 1 %
Etam	32 804	32 165	29 668	35 935	40 461	26 303
Évolution par rapport à 2014	- 2 %	- 0,1 %	1 %	0,3 %	0,7 %	- 0,5 %
Compagnons		27 309	19 327	25 862		
Évolution par rapport à 2014		0,7 %	0,5 %	2 %		

(a) À l'international, les systèmes d'information ne sont pas intégrés à ceux de la France et ne permettent pas, en conséquence, une consolidation globale.
(b) hors vendeurs
(c) y compris journalistes
(d) y compris conseillers de clientèle
(e) évolution calculée à date prenant en compte les entrées et départs dans chaque catégorie
Taux de couverture : 57 % des effectifs du Groupe
Indicateurs disponibles sur www.bouygues.com *: total abondement PEE brut (France), montant intéressement et participation (sommes versées en 2015 au titre de 2014, France), collaborateurs ayant bénéficié d'une promotion (France)*

Pour toutes les entités du Groupe en France, l'année a été marquée par une conjoncture économique difficile et une absence d'inflation. En conséquence, les politiques salariales sont restées prudentes.

Chez **Bouygues Construction,** en France, pour les Etam et les cadres, la baisse des résultats de l'entreprise a induit une baisse des rémunérations variables et primes exceptionnelles, et donc des rémunérations annuelles. Toutefois, une vigilance particulière a été apportée pour préserver les niveaux de rémunération les moins élevés, notamment chez les compagnons.

Chez **Colas,** la masse salariale de l'effectif France a été volontairement stabilisée.

La politique de rémunération de **TF1** en 2015 a eu comme objectifs de reconnaître le travail accompli par les équipes tout en restant compatible avec les résultats économiques et de faire reposer les efforts avant tout sur les managers. À noter, les collaboratrices en congé maternité en 2015 se sont vues appliquer l'augmentation moyenne globale négociée.

5 288 collaborateurs de **Bouygues Telecom** non concernés par l'attribution d'un bonus annuel ont bénéficié d'une prime de 500 euros bruts en accompagnement de la dynamique de transformation de l'entreprise à laquelle ils ont participé. L'entreprise n'ayant pas développé de résultats positifs en 2014, elle n'a pu dégager ni réserve spéciale de participation, ni intéressement à redistribuer aux collaborateurs en 2015 au titre de l'exercice civil précédent.

3.2.1.5 Politique de rémunération dans le Groupe

La politique de rémunération du **groupe Bouygues** valorise le mérite et a la volonté de promouvoir certaines populations (jeunes, femmes). Selon les pays, la rémunération est accompagnée d'avantages complémentaires : intéressement, protection sociale complémentaire, plans d'épargne retraite, treizième mois, abondements, activités sociales et culturelles. En France, plusieurs métiers rassemblent ces éléments dans un document dénommé *Bilan social individualisé* dont l'objectif est de permettre à chaque collaborateur d'apprécier sa rémunération globale. En France également, les dispositifs d'épargne salariale incitatifs (plan d'épargne entreprise (PEE), Perco, etc.) sont régulièrement enrichis par de nouvelles augmentations de capital réservées aux salariés (l'opération Bouygues Confiance 7 pour ce qui concerne 2015 et 2016).

Au sein de la quasi-totalité (94,3 %) des filiales internationales de plus de 300 salariés il existe une politique de suivi des rémunérations avec des documents décrivant les modalités de cette politique *(process)* ou indiquant les conséquences du suivi (tableau de bord, note de synthèse, indicateur).

Chez **Bouygues Construction,** les systèmes de couverture sociale (mutuelle, prévoyance) et de retraite qui viennent compléter le *package* de rémunération en France se développent largement à l'international.

À l'international, des systèmes de rémunération complémentaires sont également mis en place. Un dispositif de *profit sharing* (intéressement) existe en Suisse chez Losinger Marazzi qui associe ses collaborateurs, depuis 2011, à la surperformance de l'entreprise – appréciée d'après des critères financiers et de sécurité – en leur versant une prime collective. Au Royaume-Uni, depuis 2006, les collaborateurs de Bouygues UK et de Bouygues Energies & Services UK ont la possibilité de souscrire à shareBY, un plan d'épargne salariale investi en actions Bouygues exonéré fiscalement. Depuis deux ans, des opérations ponctuelles d'actionnariat salarié abondées à 100 % par l'entreprise ont été proposées aux salariés des filiales Bymaro (Maroc) et Dragages Hong Kong avec un certain succès (62 % d'adhésion chez Dragages Hong Kong).

En France, l'année 2015 a été l'occasion de promouvoir 2 100 collaborateurs, soit près de 10 % de l'effectif. L'ordre des Compagnons du Minorange distingue les compagnons les plus exemplaires, à titre professionnel et comportemental. Au total, il existe près de seize ordres recensant un peu plus de 1 000 compagnons sur le périmètre Monde.

Près de 2 000 collaborateurs sont actuellement suivis par les filiales françaises et internationales d'Europe et d'Asie, en tant que *Key people* (personnes clés) ou *High potential* (hauts potentiels). À noter qu'une centaine de collaboratrices locales de Bouygues Bâtiment International est identifiée et suivie, soit près de 25 % des *Key people* de l'entité.

La politique de rémunération **Bouygues Immobilier** est basée sur le principe de rémunération globale intégrant le salaire fixe (rémunère les compétences), la partie variable (rémunère la performance) et les avantages divers (visent l'attachement à l'entreprise).

3.2.2 Organisation du travail

3.2.2.1 Temps de travail

Régime de temps de travail des collaborateurs (effectif permanent et non permanent)

Périmètre : France	Holding et divers	Bouygues Construction	Bouygues Immobilier	Colas	TF1	Bouygues Telecom	2015 Total Groupe	2014 Total Groupe
Horaire	43,1 %	53,9 %	36,5 %	82,3 %	30,1 %	60,3 %	67,4 %	67,2 %
Forfait (y compris cadres dirigeants)	56,9 %	46,1 %	63,5 %	17,7 %	69,9 %	39,7 %	32,6 %	32,8 %

L'indicateur, de par son acception française, exclut l'international. Taux de couverture : 57 % des effectifs du Groupe
Indicateur disponible sur www.bouygues.com *: nombre moyen de collaborateurs travaillant à temps partiel (France)*

Chez **Bouygues Construction,** le forfait horaire reste la pratique majoritaire malgré une légère baisse depuis trois ans, compte tenu de la contraction des effectifs de compagnons en France qui représentent maintenant moins d'un tiers de l'effectif.

La répartition des régimes de temps de travail évolue légèrement en faveur du forfait jours au sein de **Bouygues Immobilier,** en raison de la baisse d'activité dans la filiale Ossabois, spécialiste de l'ossature bois, ayant entraîné une baisse des effectifs Compagnons.

Existence à l'international de règles individuelles ou collectives organisant la durée du travail[a]

Périmètre : hors France	Holding et divers	Bouygues Construction	Bouygues Immobilier	Colas	TF1	Bouygues Telecom	2015 Total Groupe
Existence à l'international de règles organisant la durée du travail		80,8 %		100 %			90,6 %

(a) nouvel indicateur 2015. Holding et divers, Bouygues Immobilier, TF1 et Bouygues Telecom ne sont pas concernés par cet indicateur du fait de son périmètre. Seules sont concernées les sociétés de plus de 300 collaborateurs présentes à l'international.
Taux de couverture : 87 % des effectifs internationaux

En dehors de cinq sociétés de Bouygues Construction en Asie, les filiales employant plus de trois cents personnes à l'international disposent de règles organisant la durée du travail.

L'aménagement du temps de travail au sein du **groupe Bouygues** est déterminé par l'équilibre entre deux priorités : d'une part, la volonté de se conformer aux besoins des clients de l'entreprise et aux rythmes des différentes activités, et, d'autre part, la préservation du bon équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle. Pour permettre aux collaborateurs de mieux gérer leur temps de travail, tous les métiers sont dotés d'un dispositif de compte épargne-temps (CET).

Chez **Bouygues Construction,** en France, la refonte de l'organisation du temps de travail menée depuis 2014 s'est accompagnée d'une harmonisation des pratiques et d'une simplification des règles de pointage et de récupération allant dans le sens d'une plus grande lisibilité des processus et des opérations. Des entités test utiliseront ce nouvel outil en 2016 avant une généralisation au cours du second semestre. À l'international, un travail d'harmonisation des conditions d'expatriation et du traitement des missions a abouti à la validation d'un processus partagé par toutes les entités afin de garantir la qualité et l'équité dans la prise en charge du collaborateur mobile et de sa famille.

L'organisation du temps de travail privilégiée par **Colas** est basée sur l'annualisation et le forfait jours. L'annualisation et le régime de modulation du temps de travail, appliqués aux compagnons et à une partie des Etam, permettent d'organiser le travail selon la saisonnalité de l'activité tout en valorisant les heures supplémentaires. Le régime du forfait jours appliqué aux cadres s'étend progressivement à la population des Etam. En 2015, un nouvel outil de gestion des temps d'activité et de repos des salariés en convention de forfait en jours a fait l'objet de consultations auprès des comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) des filiales en vue d'une mise en place progressive.

Chez **Bouygues Telecom,** le suivi de la charge de travail a été une préoccupation constante tout au long de l'année suite aux départs progressifs des collaborateurs dans le plan. Un outil de suivi a été créé avec la nomination d'un correspondant dans chaque direction chargé tous les mois d'évaluer la charge selon quatre critères évalués sur une échelle de 1 à 3 : la présence des compétences, la capacité à faire, la clarté des rôles et l'ambiance. En fonction des résultats, des actions correctives étaient le cas échéant identifiées, attribuées à un porteur et suivies lors du point spécifique. Un *reporting* global était fait à la direction générale et aux partenaires sociaux.

Adoption de nouvelles formes d'organisation du travail

Dans les contextes où cela est possible, le **groupe Bouygues** encourage le recours à une durée limitée de télétravail qui peut générer à la fois satisfaction des collaborateurs concernés et gains pour l'entreprise (amélioration de la productivité, gain de surfaces de bureaux).

De nouveaux outils et pratiques collaboratives ont été développés par **Bouygues Construction :** l'ouverture d'un réseau social, la mise en place d'espaces de *coworking* dans les filiales régionales ou locales. À *Challenger,* siège de Bouygues Construction, un espace Zen, destiné au repos, suscite plus de 6 000 visites chaque année. En complément, la pratique du télétravail a été encadrée par un processus commun. Les accords relatifs au télétravail sont applicables à tous les Etam et cadres volontaires disposant d'une autonomie suffisante.

Afin de réfléchir à une meilleure conciliation des rythmes professionnels et personnels et de mieux répondre aux attentes des nouvelles générations, Bouygues Bâtiment France déploie progressivement un plan d'action dénommé Harmonies. Ce plan intègre notamment des formations/sensibilisations pour l'ensemble du management (formation Harmonie et Performance) ainsi que la mise en œuvre d'une charte « Harmonies » sur les nouveaux projets pour définir collectivement les bonnes pratiques à respecter pendant la durée du chantier (organisation de l'équipe, réunions, usage des mails et convivialité).

Des démarches *Lean* sont également déployées sur de nombreux chantiers afin d'optimiser et d'anticiper la planification des tâches, de préciser le rôle de chacun et de gagner en efficacité.

Bouygues Immobilier repense les nouveaux espaces de travail pour ses clients et ses propres équipes en lien avec la culture numérique. C'est ainsi qu'est née « La ruche », premier site pilote situé au siège de Bouygues Immobilier, composé d'espaces de travail détendus, informels et confortables. Tout a été pensé pour veiller au bon équilibre entre bureaux fixes et collaboratifs, salles créatives et espaces calmes afin de proposer un lieu connecté où les positions de travail sont diversifiées en fonction de l'usage.

Ces nouveaux bureaux ont par ailleurs servi d'incubateur pour le nouveau service de bureaux partagés ou tiers-lieux proposé par Bouygues Immobilier, développé sous la marque Nextdoor, qui a ouvert un premier site en juin 2015 et offre des espaces de *coworking* aux start-up et entreprises (cf. encadré Nextdoor, rubrique 3.4.5.2).

En parallèle, Bouygues Immobilier offre à ses collaborateurs de la souplesse dans le choix des lieux de travail (travail dans des tiers-lieux, travail nomade ou à domicile).

L'expérimentation du télétravail mise en place en septembre 2014 au sein du groupe **TF1,** pour une durée initiale de neuf mois (1er septembre au 31 mai 2015), a été prolongée jusqu'au 31 décembre 2015. Pour rappel, le télétravail concerne soixante-treize collaborateurs au sein du groupe TF1, sur la base d'un jour de télétravail par semaine.

L'ensemble des collaborateurs de **Bouygues Telecom** d'Île-de-France est désormais regroupé sur un site unique proposant des conditions et des modes d'organisation de travail optimisés : télétravail, *flex-office,*

communautés collaboratives et réseaux sociaux d'entreprise, outils bureautiques digitaux systématisés, wifi généralisé, espaces de détente, points de restauration diversifiés, espace de sport, conciergerie, etc. L'unicité de lieu, la qualité et l'efficacité de l'environnement de travail proposés concourent fortement au développement de synergies, gains de temps, performance, proximité et convivialité entre les collaborateurs.

3.2.2.2 Absentéisme

Taux d'absentéisme (effectif permanent)

Périmètre : France	Holding et divers	Bouygues Construction	Bouygues Immobilier	Colas	TF1	Bouygues Telecom	2015 Total Groupe	2014 Total Groupe
Taux d'absentéisme	3,1 %	3,7 %	2,1 %	5,1 %	2,9 %	5,0 %	4,5 %	4 %

Taux de couverture : 57 % des effectifs du Groupe. Le taux d'absentéisme est défini comme le décompte en jours calendaires des arrêts consécutifs aux accidents de travail, de trajets, aux maladies professionnelles et aux maladies, rapporté à [l'effectif CDI moyen x 365].

Le taux d'absentéisme (4,5 %) est en hausse par rapport à 2014 de 0,5 point. Ce niveau est sensiblement équivalent au taux national du secteur privé de 4,6 % en 2014 qui a connu une progression de 7,4 % par rapport à 2013 (baromètre Alma Consulting Group 2015).

À noter que la quasi-totalité (98,1 %) des filiales de l'international employant plus de 300 salariés opère un suivi de l'absentéisme.

3.2.3 Relations sociales

3.2.3.1 Relations avec les partenaires sociaux, bilan des accords collectifs

Dans le **groupe Bouygues,** les relations sociales sont respectueuses et constructives au profit des collaborateurs. Des moyens mis à disposition des organisations syndicales en sus de ceux alloués par les métiers ont été déterminés au niveau du Groupe par un accord signé en 2005. Outre les instances de dialogue social des filiales, le comité de Groupe France (trente représentants issus des différents comités d'entreprise du Groupe) et le comité d'entreprise européen (vingt-quatre représentants de huit pays) sont des lieux privilégiés pour les rencontres entre les représentants syndicaux de tous horizons et les dirigeants du Groupe. Ils permettent un échange ouvert et animé sur les perspectives économiques et financières, ainsi que les évolutions en matière d'emploi, de politique sociale, d'hygiène et de sécurité.

En France, l'intérêt que les collaborateurs portent à la qualité du dialogue social se traduit par une participation aux élections professionnelles supérieure (82,1 % en 2015) à celle que l'on constate sur le plan national (42,8 % en 2013 selon le Haut Conseil du dialogue social), donnant à leurs représentants une forte légitimité. Au niveau Groupe, un comité RH Relations sociales est dépositaire des valeurs définies par la charte des ressources humaines Bouygues (disponible sur *www.bouygues.com*). En France, la gestion des régimes de prévoyance des métiers est assurée de façon paritaire avec les syndicats (avec, en 2015, l'intégration de compagnons au sein du conseil de surveillance). Depuis 2014, une base documentaire économique et sociale est mise à disposition des représentants des salariés par l'entreprise et les comités d'entreprise sont consultés sur la stratégie.

Pour la première fois au sein de **Bouygues Construction,** des élections professionnelles se sont intégralement déroulées dans deux filiales par voie électronique pour l'ensemble des collèges électoraux. Les taux de participation ont été supérieurs à 80 %.

Les partenaires sociaux ont été associés aux évolutions des régimes des frais de santé et de prévoyance. La portabilité des garanties conventionnelles prévoyance des compagnons et des Etam est ainsi passée à trente-six mois. Ces régimes vont de nouveau évoluer en 2016 avec l'arrivée de l'ensemble des collaborateurs de Bouygues Energies & Services dans le régime frais de santé du groupe Bouygues. Il n'y aura ainsi plus de régimes de protection sociale différents entre les entités de Bouygues Construction.

Parmi les accords principaux, on peut y citer l'accord sur le don de JRTT, l'accord sur la rémunération des inventions des collaborateurs ou encore les différents accords de télétravail. Les accords d'intéressement ont aussi été renouvelés par neuf structures pour une période de trois ans.

Lors de la négociation annuelle obligatoire, les partenaires sociaux de **Bouygues Immobilier** ont mis en place une solution complémentaire aux dispositifs légaux permettant aux salariés de s'absenter afin de pouvoir s'occuper d'un enfant, conjoint ou parent gravement malade. Le don de JRTT est désormais possible pour venir en soutien d'un autre collaborateur de l'entreprise.

Chez **Colas** en France, en 2015, le dialogue social s'est exercé, dans un contexte économique difficile, au sein de 321 comités d'établissements et comités centraux.

Au sein des filiales, les accords d'harmonisation se poursuivent. Ainsi, les sociétés Spac et Segec ont signé cette année un accord d'harmonisation et de substitution portant sur le statut social des salariés pour une application au 1er janvier 2016. Des négociations sont en cours dans les sociétés de carrières de Colas Est, et, au sein de Colas Île-de-France Normandie, la société Cosson a signé un accord d'harmonisation.

Des accords relatifs à l'égalité professionnelle et salariale entre les femmes et les hommes ont été signés au sein de Colas Midi-Méditerranée, Colas Rhône-Alpes Auvergne, Colas Sud-Ouest, Colas Rail, Aximum, Smac, et des filiales aux Antilles. Plusieurs accords pré-électoraux ont également été signés à l'occasion des élections professionnelles.

Chez **TF1,** malgré un contexte économique en tension marqué par les incertitudes sur le devenir de la chaîne LCI, le dialogue social n'a pas connu de repli en 2015 et a permis la négociation d'accords clés (négociations annuelles sur les salaires, avenant relatif à l'intéressement). Poursuivant ses efforts dans une logique de compromis réciproque, la négociation collective a aussi abouti à la refonte de l'accord relatif au compte épargne-temps (CET), signé par l'ensemble des organisations syndicales. De même, à travers la renégociation des accords Mixité des origines et Égalité femmes/hommes, le groupe TF1 a renouvelé ses engagements en faveur de la diversité.

3.2.3.2 Animation du dialogue social avec les collaborateurs

Le **groupe Bouygues** a ouvert en 2015, à l'intention de tous ses collaborateurs, le réseau collaboratif *ByLink Network* qui met à leur disposition un espace de dialogue ouvert et de création de groupes de travail publics et privés. Les métiers ont complété ce dispositif Groupe par des réseaux collaboratifs réservés à leurs collaborateurs. Ces réseaux utilisent la même solution (Yammer de Microsoft), facilitant ainsi l'appropriation de ce nouvel outil de travail.

Chez **Bouygues Construction,** des conventions internes ou réunions d'information sont périodiquement organisées, avec le développement de modes collaboratifs ou interactifs permettant aux collaborateurs de poser des questions à leurs managers ou dirigeants intervenant sur scène. Cette pratique interactive est déjà déployée depuis deux ans sur l'Intranet *Com.unity,* avec des sondages et forums sur divers thèmes.

Des enquêtes de satisfaction sont régulièrement organisées au sein de chaque entité en intégrant la population des compagnons. Les taux de retour sont généralement très bons et excèdent les 60 ou 70 %. En 2015, Bymaro (Maroc), Dragages Hong Kong et Bouygues Entreprises France-Europe ont lancé des enquêtes qui ont été suivies d'une phase d'analyse et de plan d'action.

À l'occasion de la « Journée Solid'R » du 18 septembre 2015 entièrement prise en charge par **Bouygues Immobilier** et sa Fondation, 82 % des collaborateurs ont aidé des associations au travers d'une quarantaine de projets locaux proposés en partenariat avec Unis-Cité.

Les collaborateurs ont été mobilisés lors de la première participation de **TF1** aux Journées du patrimoine. Le grand public a été invité à pénétrer au sein de la tour pour visiter les plateaux de télévision et pour échanger avec les personnalités de l'entreprise. Dans le cadre de l'association B.A.ba solidarité qui promeut l'accès à la lecture, à l'écriture et aux compétences de base, dans le cadre professionnel, quarante collaborateurs du groupe TF1 ont, par ailleurs, accompagné des salariés de l'entreprise de propreté qui travaille sur le site.

À l'occasion de l'enquête de perception menée en septembre 2015, les collaborateurs de **Bouygues Telecom** ont pu réaffirmer leur attachement à l'entreprise en se déclarant fiers d'y travailler pour 88 % d'entre eux (+ 2 points par rapport à l'enquête précédente en 2013). 93 % des collaborateurs disent également avoir envie de donner le meilleur d'eux-mêmes pour contribuer au succès de l'entreprise (+ 4 points par rapport à l'enquête précédente).

Participation aux élections CE[a] et DUP[b] (1er tour Titulaires)

Périmètre : France	Holding et divers	Bouygues Construction	Bouygues Immobilier	Colas	TF1	Bouygues Telecom	2015 Total Groupe	2014 Total Groupe
Taux de participation aux dernières élections du comité d'entreprise	89 %	86 %	73 %	83 %	80 %	69 %	82 %	82 %

(a) comité d'entreprise
(b) délégation unique du personnel. L'indicateur de par son acception française exclut l'international. Taux de couverture : 57 % des effectifs du Groupe
Des indicateurs sont disponibles sur www.bouygues.com *: pourcentage de collaborateurs concernés par une enquête de satisfaction (France), pourcentage de collaborateurs ayant bénéficié d'un entretien annuel d'évaluation formalisé (France).*

Chez **Bouygues Construction,** le taux de participation reste élevé dans une année riche en renouvellement des instances de représentation du personnel (neuf entités ont procédé à des élections en 2015).

Chez **Colas,** le renouvellement des représentants du personnel a eu lieu au sein de la société mère Colas SA, de Colas Nord-Picardie et de Colas Île-de-France Normandie pour une partie de ses établissements.

3.2.3.3 Bilan des accords collectifs

Accords collectifs négociés

Périmètre France	Holding et divers	Bouygues Construction	Bouygues Immobilier	Colas	TF1	Bouygues Telecom	2015 Total Groupe	2014 Total Groupe
Nombre d'accords collectifs négociés, y compris NAO[a]	4	139	6	106	20	9	284	248

(a) négociation annuelle obligatoire. Taux de couverture : 57 % des effectifs du Groupe

3.2.4 Santé et sécurité

3.2.4.1 Sécurité

Le **groupe Bouygues** est présent dans des métiers particulièrement exposés aux risques d'accidents du travail. Il se donne pour objectifs de réduire le nombre et la gravité de ces derniers, et d'améliorer la santé de ses collaborateurs. La prévention du risque routier ou des risques psychosociaux (assortis pour ces derniers d'enquêtes, de systèmes d'alerte et de formations aux bonnes pratiques de management) fait ainsi l'objet d'actions dans tous les métiers.

C'est toutefois sur les chantiers, lieux recelant par nature des dangers, que la nécessité de la prévention est cruciale. Les activités de construction du Groupe déploient donc des efforts très soutenus (équipements de sécurité, formations, détection et suivi des presque-accidents) et obtiennent dans ce domaine de meilleures performances que les standards de leur secteur. Pour améliorer encore ces résultats, des programmes de formation sont déployés par Bouygues Construction et Colas sur les sujets de santé, dont la lutte contre les addictions. En France, les politiques en matière de santé, de sécurité et de conditions de travail sont déployées en concertation avec les CHSCT (comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail). Enfin, la mise en place d'un système de management de la sécurité, associé ou non à une certification selon l'Ohsas 18001, constitue la base organisationnelle des unités opérationnelles du groupe Bouygues.

Pour déployer la politique de sécurité, les dirigeants des filiales s'appuient depuis de nombreuses années sur un réseau mondial de préventeurs et sur une large gamme d'outils de prévention (formations à la sécurité, à la conduite apaisée, aux premiers secours, quarts d'heure « sécurité » *(starters),* actions de sensibilisation, analyses des accidents, partage des meilleures pratiques, challenges inter-filiales et trophées, classement semestriel, etc.).

L'engagement Santé-Sécurité et Sûreté est la valeur fondatrice de la charte des valeurs **Bouygues Construction** revue en avril 2015. Elle est intégrée et sera appréciée dans les campagnes d'entretiens annuels de tous les collaborateurs dès 2015.

Dans le cadre de la formation « Permis de Construire 2 », l'ensemble des compagnons de Bouygues Entreprises France-Europe a suivi une mise à niveau des principes et règles de la politique de prévention. Cette remise à niveau a été enrichie par un module digital qui reposait sur l'immersion du collaborateur dans un environnement 3D basé sur un chantier réalisé et modélisé. Cette technique permet de simuler des situations à risques et de travailler sur les comportements. Plus de cent compagnons ont déjà suivi cette nouvelle formation dont le déploiement se poursuivra en 2016.

Les indicateurs Sécurité sont intégrés depuis neuf ans dans le cadre des accords d'intéressement. Tous les collaborateurs sont ainsi mobilisés par la politique de sécurité. Un outil de *reporting* dédié à la sécurité a été déployé sur la France en 2015 et sera implémenté à partir de 2016 dans les structures internationales.

Parmi les actions développées par **Colas** en France, on peut citer les *starters* sur tous les chantiers ; les coachings Sécurité pour les nouveaux chefs d'établissement ; le déploiement de Lara, outil d'évaluation des risques chimiques, dans toutes les filiales françaises ; l'outil Ergomat qui évolue en impliquant les constructeurs d'engins et de camions pour une prise en compte des remarques des utilisateurs dans l'amélioration du matériel, voire dans l'élaboration des nouveaux modèles.

3.2.4.2 Politique de santé-sécurité à l'international

La politique Santé-Sécurité à l'international a continué à s'enrichir et à se structurer chez **Bouygues Construction.** Des semaines de mobilisation dédiées à la sécurité sont organisées par toutes les entités. En 2015, une grille d'audit permet à chaque structure ou grand projet de s'auto-évaluer sur les cinq grandes thématiques du *Safety Act,* en accordant une pondération plus forte au critère Matériel et Méthodes chantiers, critère déterminant en matière de prévention des risques. Ces audits ont notamment conduit à la création de postes de *safety managers* à temps plein au Nigeria, à Cuba et au Myanmar.

Plus du tiers de l'effort de formation concerne les actions Santé et Sécurité au travail. Cinq *Training Centers* (Hong Kong, Singapour, Turkménistan, Pologne et Cuba) déploient des formations à destination des *workers* locaux sous forme de sessions axées sur la mise en action (outillages portatifs, coffrages, travail en hauteur, EPI). Deux autres centres sont en projet pour une ouverture au Myanmar et en Thaïlande.

Ces politiques volontaristes sont récompensées par l'obtention de Trophées Sécurité ou de certifications au niveau local ou international (ROSPA *Safety Award,* par exemple). Plusieurs projets à Hong Kong, à Singapour, au Canada ou en Angleterre, ont ainsi été distingués pour la qualité de leur engagement Santé-Sécurité.

Chez **Colas,** en 2015 (15-19 juin) s'est tenue la troisième édition de la *Safety Week,* chaque pays et chaque filiale développant ses propres actions de sécurité. À l'international, il faut citer le projet de Colas Inc. aux États-Unis, avec *Caterpillar Safety Services,* qui implique les managers et fait participer les employés en donnant du sens à la culture de la sécurité.

3.2.4.3 Santé

La prévention des risques professionnels est l'une des priorités des politiques Santé-Sécurité de **Bouygues Construction** en France comme à l'international.

La pratique des exercices d'échauffements sur les chantiers en début de journée s'est généralisée sur le pôle Bâtiment France depuis plusieurs années. Un travail permanent a été mené en lien avec les ergonomes du travail et les directions techniques et Matériel pour réduire notamment la manutention manuelle et le port de charges lourdes. À *Challenger,* siège de Bouygues Construction, deux semaines de sensibilisation sur l'ergonomie et les bonnes postures au poste de travail ont été organisées en octobre 2015 pour les collaborateurs de la société mère, en lien avec la médecine du travail.

La lutte contre les addictions (alcool, drogue) menée depuis plus de cinq ans, avec campagne de sensibilisation des managers et des collaborateurs des sièges et chantiers, s'est renforcée en 2015. L'interdiction de la mise à disposition et de consommation d'alcool sur l'ensemble des lieux de travail des entités de Bouygues Construction a pris effet. Un programme d'accompagnement est progressivement mis en œuvre sur la base du modèle de Bouygues Entreprises France-Europe, en partenariat avec les acteurs internes et externes (médecins du travail, etc.), afin d'appuyer la prise en charge des collaborateurs concernés.

Colas met en œuvre des dispositifs et des actions afin de réduire au maximum l'exposition de ses collaborateurs aux fumées de bitume, aux poussières de silice et aux solvants chlorés (cf. rubrique 3.3.3.2 de la

présente partie et rubrique 4.1.3.6 du chapitre 4 « Facteurs de risques »). Grâce à son réseau d'une centaine de préventeurs présents sur le terrain, Colas a renforcé la sensibilisation et la formation de ses collaborateurs à ces sujets.

En Suisse, des projets innovants portent sur l'exosquelette (machine donnant la puissance nécessaire tout en limitant la pénibilité liée aux tâches effectuées par les opérateurs) et la reconnaissance des hommes par les machines.

Dans le cadre du renforcement de l'intégration des nouveaux collaborateurs de **Bouygues Immobilier,** un programme d'*e-learning* est désormais à disposition de tous les collaborateurs pour leur présenter les principaux risques et procédures à observer.

Chez **TF1,** la direction des affaires générales et de la sécurité intervient régulièrement sur des questions relatives à la santé, la sécurité et les conditions de travail, notamment en matière d'aménagement des locaux ou encore d'ergonomie des postes de travail.

La priorité a été donnée chez **Bouygues Telecom** à l'accompagnement des collaborateurs dans la transformation de l'entreprise. La présence de psychologues du travail a été organisée pour permettre aux collaborateurs de trouver du soutien. Des actions de formation « Accompagner un salarié en difficulté » ont été dispensées aux managers. Un suivi systématique et régulier de la charge de travail de toutes les équipes a aussi été mené dans toute l'entreprise. Chaque collaborateur intégrant les Clubs Bouygues Telecom suit un module de formation en *e-learning* sur la prévention des risques (vol avec violence, vol avec ruse, incivilités des clients, etc.) et une formation présentielle d'une journée sur la gestion des émotions. Une ligne d'astreinte permet aux collaborateurs de signaler un risque ou un dommage et de bénéficier d'une assistance immédiate. En cas de traumatisme, le collaborateur est systématiquement orienté vers un psychologue du travail.

Accidents du travail

Périmètre : monde	Holding et divers	Bouygues Construction	Bouygues Immobilier	Colas	TF1	Bouygues Telecom	2015 Total Groupe	2014 Total Groupe
Taux de fréquence[a] des accidents du travail des collaborateurs		4,6	7,8	6,8	2,7	4,3	5,6	6,0
Taux de gravité[b] des accidents du travail des collaborateurs		0,27	0,20	0,52	0,24	0,16	0,38	0,37
Nombre d'accidents mortels		4		5			9	10

(a) nombre d'accidents du travail avec arrêt x 1 000 000/nombre d'heures travaillées. En France, il s'agit des accidents avec arrêt supérieur à un jour, déclarés et reconnus par la CPAM. À l'international, pour 2014, Colas comptabilise les accidents avec arrêt déclarés et reconnus par les autorités locales compétentes et Bouygues Construction comptabilise les accidents à partir d'un jour d'arrêt. Pour 2015 toutes les entités comptabilisent les accidents à partir d'un jour d'arrêt.

(b) nombre de jours d'arrêt consécutif à un accident du travail x 1 000/nombre d'heures travaillées

Chez **Bouygues Construction,** après plusieurs années d'amélioration constante, les indicateurs Sécurité se dégradent légèrement. Si globalement les entités Bâtiment France sont stables ou améliorent leurs résultats, le taux de fréquence se relève légèrement sur certaines implantations ou sur les grands projets internationaux où l'activité a été très forte en 2015. Quatre accidents mortels sont à déplorer, dont un malaise pendant le temps de travail et un accident de trajet. Les deux autres concernent des compagnons sur chantier.

Chez **Colas,** le nombre d'accidents du travail avec arrêt est en forte diminution (- 12 %). Le taux de fréquence s'améliore passant de 7,66 à 6,84, de même que le taux de gravité (0,52 à comparer à 0,53 en 2014).

Ces résultats sont le signe d'une implication plus forte des managers, en particulier à l'international. Colas déplore cinq accidents mortels liés à l'activité professionnelle : deux en France (l'un dans la filiale Colas Centre-Ouest, l'autre dans la filiale Colas Sud-Ouest), trois à l'international (un à Madagascar, un en Côte d'Ivoire, un au Gabon).

Couverture sociale internationale[a]

Périmètre : hors France	Holding et divers	Bouygues Construction	Bouygues Immobilier	Colas	TF1	Bouygues Telecom	2015 Total Groupe	2014 Total Groupe
Couverture sociale à l'international		92 %		100 %			96 %	94 %

(a) pourcentage de sociétés de plus de 300 collaborateurs présentes à l'international proposant un dispositif de couverture sociale à leurs employés
Taux de couverture : 87 % des effectifs internationaux

La mise en place de couvertures sociales est l'une des priorités dans les politiques RH locales de **Bouygues Construction** et elle est déployée progressivement dans ses nouvelles implantations, illustrée par la nette augmentation du pourcentage (de 86 à 92 %). L'ambition est toujours de couvrir l'ensemble du personnel par une couverture prévoyance incluant *a minima* la couverture décès et invalidité. Chez **Colas,** le taux est de 100 % du fait d'une politique à l'échelle de l'entreprise.

Maladies professionnelles

Périmètre : France	Holding et divers	Bouygues Construction	Bouygues Immobilier	Colas	TF1	Bouygues Telecom	2015 Total Groupe	2014 Total Groupe
Maladies professionnelles reconnues	0	72	2	148	0	0	222	193

L'acception française de cet indicateur exclut l'international. Taux de couverture : 57 % des effectifs du Groupe

Bien qu'en augmentation, le chiffre 2015 reste faible et témoigne de l'impact positif de la politique Santé-Sécurité, des démarches d'ergonomie et du travail d'amélioration permanente du matériel de chantier pour réduire la pénibilité du travail.

3.2.5 Développement des talents

3.2.5.1 Développement de l'expertise et de l'employabilité

Le **groupe Bouygues** développe les compétences de ses collaborateurs en organisant des formations techniques au niveau des métiers et, à tous les niveaux de l'entreprise, des formations sur les comportements managériaux (Institut du Management Bouygues, universités d'entreprise des métiers). Chaque année, un nombre important de collaborateurs est aussi formé à la sécurité. La part de la masse salariale consacrée à la formation est très supérieure aux minimums légaux.

Des dispositifs sont en place, en France comme à l'international, pour mettre à niveau la formation initiale des collaborateurs qui le désirent (cours d'alphabétisation, etc.).

Chez **Bouygues Construction** en France, 68 % des collaborateurs ont suivi au moins une formation et plus de 380 000 heures de formation ont été dispensées.

La sécurité et la prévention sont une préoccupation majeure. À ce titre, 39 % des heures de formation réalisées ont été consacrées à la formation des collaborateurs dans ces domaines. Par exemple, Bouygues Entreprises France-Europe a développé un module de formation qui permet aux apprenants de visiter un chantier virtuel et d'identifier une quarantaine de situations à risques.

D'autre part, l'évolution permanente des métiers nécessite le maintien et le développement des compétences techniques des collaborateurs pour faire face à la concurrence mais aussi garantir leur employabilité. À ce titre, 42 % des heures de formation réalisées en 2014 ont été consacrées à des formations technique Métier. En 2014, Bouygues Bâtiment Ile-de-France a lancé une campagne de refonte des cursus compagnons afin de s'assurer de la pertinence des contenus par rapport aux évolutions techniques. En 2015, des modules de formation sur le « BIM » *(Building Information Modeling)* sont en cours de conception. Cette nouvelle technologie va révolutionner les processus et les métiers, sur toutes les étapes de l'acte de construire (cf. rubrique 3.3.3.1).

Autre sujet clé : l'éthique et la conformité des pratiques commerciales. Un programme de *e-learning* intitulé « Fair Deal » a été déployé fin 2015 afin de sensibiliser et de former 30 000 collaborateurs Etam et cadres en France et à l'international.

Depuis sa création en 2008, Bouygues Construction University a fortement développé l'offre de parcours de formation qui constitue maintenant un portefeuille de près de quatre-vingt modules et cursus. Plus de 1 000 actions de formation sont organisées par l'université chaque année.

Le projet « Philae », lancé en 2015, a pour objectif de construire une offre commune de formation pour l'ensemble des activités de Bouygues Construction, en France comme à l'international, sur quatre niveaux (intégration, fondamentaux, professionnalisation, développement et expertise). Ce projet s'échelonnera sur une durée de trois ans.

Bouygues Immobilier a maintenu un effort de formation soutenu cette année afin de s'assurer du développement des talents sur le long terme. Ceci s'est traduit, par exemple, par une formation au travail en mode projet ou encore la mise en place de partenariats avec des écoles (Business School Solvay, Science Po Paris, etc.) pour accompagner l'accession à des postes de management supérieur et faire évoluer les styles de leadership vers des modes plus collaboratifs.

Proposant déjà des formations en *blended learning,* Bouygues Immobilier accélère la digitalisation de ses modes d'apprentissage en s'équipant d'une plateforme LMS *(Learning Management System).* Cette plateforme a pour objectif d'accompagner trois projets phares en 2016 : le déploiement du projet Opéra (nouveau système de pilotage de l'activité), le lancement de l'école de vente BI U et l'évolution du parcours d'intégration BI Quest.

En France métropolitaine, l'investissement en formation de **Colas** correspond à 33 965 actions et 563 693 heures, en croissance de 4,8 % par rapport à l'année précédente. Les formations dédiées à la prévention et à la sécurité constituent 40,5 % des heures réalisées. Ces heures de formation ont concerné pour 51 % des compagnons, pour 27 % les Etam et pour 21 % des cadres. Le Campus Colas a accueilli 4 091 collaborateurs, répartis en 444 sessions organisées sur tout le territoire. Le Campus dispense, à l'échelle du groupe Colas, un tronc commun de parcours de formation permettant d'accompagner le développement professionnel des compagnons, des Etam et des cadres. Parmi ces programmes, les quatre cycles « Universités Colas » ont permis d'accompagner 304 managers dans leur progression professionnelle.

TF1 a privilégié l'accompagnement de ses transformations par l'adaptation aux nouvelles technologies. Deux faits marquants sont à noter : la conception d'un programme spécifique pour quarante dirigeants, incluant un voyage à l'international, et la création de l'Université TF1 dont l'un des objectifs est de développer des modes de partage et d'apprentissage favorisant l'ouverture et l'intelligence collective.

L'année 2015 a été pour **Bouygues Telecom** l'année de la consolidation des acquis techniques mais aussi celle de l'accélération de la profonde transformation de l'entreprise et de la digitalisation.

Inspirée par deux lignes de force majeure, l'employabilité et la création de moments collaboratifs, la politique de formation de l'entreprise s'est principalement incarnée autour de plusieurs éléments.

Un programme multimodal d'accompagnement des 500 premiers managers de l'entreprise, baptisé « Réussir la transformation », a été rendu possible en enrichissant l'offre *e-campus* par un contenu spécifique permettant à ces managers d'y puiser l'inspiration nécessaire pour accompagner et mobiliser leurs collaborateurs. Un nouveau programme de formation des talents avec une immersion dans des start-up a également été lancé, ainsi que le renouveau du club des experts techniques de Bouygues Telecom (activités Réseau, Innovation et SI).

La réforme de la formation professionnelle a permis de mettre en place la première session de VAE diplômante pour les responsables d'équipes en centre de relation clientèle.

Le réseau des clubs Bouygues Telecom dispose par ailleurs d'une école de vente, permettant chaque année à une vingtaine de jeunes de préparer en deux ans un BTS Management des unités commerciales à l'IGS.

3.2.5.2 Intégration des jeunes

Le Centre de Formation d'Apprentis (CFA) Gustave Eiffel, soutenu par le **groupe Bouygues,** prépare les jeunes à des examens professionnels des métiers de la construction, de l'électrotechnique et du tertiaire, allant du CAP au BTS et à la licence professionnelle. L'investissement de Bouygues au sein du CFA Gustave Eiffel reste important, autour de trois axes : la rationalisation de l'offre de formation en adéquation avec les besoins métiers du Groupe, la poursuite du développement de l'offre de formation professionnelle continue et le développement d'une expertise liée à l'accompagnement en matière d'insertion.

L'alternance est pour **Bouygues Construction** une source de formation des jeunes à ses métiers, ainsi qu'un important vivier de recrutement. Chaque année, des guides sur l'alternance sont distribués aux écoles cibles afin de promouvoir les offres. En 2015, un guide digital recensant près de cent offres a été mis à disposition des candidats sur le site internet Carrières.

Bouygues Immobilier accorde une place importante aux stages et à l'alternance en veillant à une grande diversité des profils recrutés. Depuis plusieurs années la journée BI Campus est l'occasion pour l'entreprise de réaffirmer auprès des stagiaires et apprentis les fondamentaux de sa politique RH au travers de moments d'échanges privilégiés, avec plus d'une vingtaine de collaborateurs expérimentés. Elle permet également aux jeunes de développer leur réseau au sein de Bouygues Immobilier.

Chez **Colas,** la politique de formation a mis au premier plan la formation de l'encadrement Travaux au management de la sécurité. Elle a également mis l'accent sur la maîtrise des fondamentaux techniques et sur le management d'équipes. L'intégration et la formation aux métiers de tous les nouveaux arrivants reposent sur le déploiement du tutorat, dont ont notamment bénéficié les 558 nouveaux collaborateurs embauchés en contrats d'alternance.

3.2.5.3 La formation, axe stratégique d'accompagnement au développement à l'international

Les entités de **Bouygues Construction** investissent de manière significative dans la formation de leurs collaborateurs locaux. Après la Grande-Bretagne, l'Asie et le Turkménistan, Bouygues Bâtiment International a ouvert en 2014 un nouveau *Training Center* au Maroc.

Bouygues Energies & Services UK a développé son offre managériale en concevant une formation dédiée au *middle management* avec pour objectifs de développer une culture d'entreprise commune à l'ensemble de ses métiers, fidéliser les talents et favoriser le développement des collaborateurs.

Dragages Hong Kong a lancé une initiative originale afin de promouvoir la culture de l'apprentissage et du partage de connaissances au travers d'un forum interne. Cinq sessions de partage de connaissances ont été organisées et ont réuni 200 participants de tous les sites.

À l'international, les actions engagées par **Colas** sont principalement le reflet d'un accompagnement au développement des compétences métiers et de formations dédiées à la sécurité.

C'est le cas, par exemple, aux États-Unis où la filiale Colas Inc. a mis en place un dispositif pour mutualiser les formations métiers auprès de l'ensemble des filiales, ainsi qu'au Canada où les compétences contractuelles ont été privilégiées en 2015. En Europe, Colas Danmark a mis en place des actions de formation pour les managers, Colas Belgium des formations techniques et administratives, les filiales irlandaise ou autrichienne des formations à la sécurité, etc.

3

Contrats en alternance

Périmètre : France	Holding et divers	Bouygues Construction	Bouygues Immobilier	Colas	TF1	Bouygues Telecom	2015 Total Groupe	2014 Total Groupe
Nombre de contrats d'apprentissage		195	27	251	26	68	567	731
Nombre de contrats de professionnalisation	1	84	67	170	123	100	545	747
TOTAL	**1**	**279**	**94**	**421**	**149**	**168**	**1 112**	**1 478**

Taux de couverture : 57 % des effectifs du Groupe

Le recrutement d'alternants par le **groupe Bouygues** s'est adapté au ralentissement de l'activité en France, expliquant les 25 % de baisse observée par rapport à l'année dernière. Le suivi et la qualité des missions proposées restent une priorité en prévision d'une possibilité d'embauche à la suite.

Formation (effectif permanent)[a]

Périmètre : France	Holding et divers	Bouygues Construction	Bouygues Immobilier	Colas	TF1	Bouygues Telecom	2014 Total Groupe	2013 Total Groupe
Part de la masse salariale consacrée à la formation	2,4 %	4,1 %	3,6 %	4,0 %	3,0 %	3,2 %	3,8 %	3,9 %
Nombre moyen de jours de formation par salarié et par an	2,40	2,46	2,48	2,48	2,62	2,21	2,45	2,48

(a) Les données Formation se réfèrent au bilan Formation Groupe publié en 2015 sur l'année 2014. Les informations 2015 ne sont pas disponibles en raison de l'exercice décalé de l'organisme paritaire de collecte (OPCA).
À l'international, les systèmes d'information ne sont pas intégrés à ceux de la France et ne permettent pas, en conséquence, une consolidation globale. Taux de couverture : 57 % des effectifs du Groupe

Malgré la conjoncture économique française défavorable, l'effort de formation du Groupe s'est maintenu entre deux et trois jours de formation en moyenne par collaborateur. L'investissement dans la formation s'établit toujours à un niveau plus élevé que les obligations légales.

Existence à l'international d'un plan de formation formalisé[a]

Périmètre : hors France	Holding et divers	Bouygues Construction	Bouygues Immobilier	Colas	TF1	Bouygues Telecom	2015 Total Groupe	2014 Total Groupe
Existence à l'international d'un plan de formation formalisé		81 %		96 %			89 %	88 %

(a) Holding et divers, Bouygues Immobilier, TF1 et Bouygues Telecom ne sont pas concernés par cet indicateur du fait de son périmètre. Seules sont concernées les sociétés de plus de 300 collaborateurs présentes à l'international.
Taux de couverture : 87 % des effectifs internationaux
Indicateur disponible sur www.bouygues.com *: répartition des formations par type de formation (France)*

3.2.6 Égalité de traitement

3.2.6.1 Promotion de la diversité et de l'égalité des chances

« L'équité dans le traitement de tous, sans distinction de sexe, origine ethnique, religion ou convictions, handicaps, âge, orientation sexuelle ou nationalité est une obligation morale universelle et une priorité pour les collaborateurs du Groupe. » (Extrait de la charte des ressources humaines du groupe Bouygues, élaborée en 2008).

Dotés chacun d'un responsable Diversité, les métiers du **groupe Bouygues** ont poursuivi leurs démarches en faveur de la diversité et de l'équité de traitement portant sur l'égalité entre les hommes et les femmes, le handicap et l'insertion. Au niveau du Groupe, le comité Diversité et égalité des chances réunit plusieurs fois par an les spécialistes des métiers afin de les encourager à suivre les meilleures pratiques. TF1 et Bouygues Telecom sont titulaires du label Diversité depuis respectivement décembre 2010 et juin 2011.

Six structures de **Bouygues Construction** sont signataires de la charte de la diversité en entreprise. La démarche Diversité s'applique dans toutes les implantations de ces structures en France et à l'international. Bouygues Bâtiment International a renouvelé son label Diversité (Afnor) obtenu en 2012 et plusieurs de ses filiales ont mis en œuvre des actions concrètes.

Avec plus d'un million d'heures d'insertion réalisées en 2015, Bouygues Construction est un acteur de référence dans l'emploi local et dans l'insertion par l'activité économique (cf. rubrique 3.4.1 « Impacts socio-économiques sur les territoires »). En termes de gestion interculturelle, Bouygues Construction souhaite refléter dans ses effectifs et à tous ses échelons, les composantes sociale, culturelle et ethnique de la société.

Pour sensibiliser les collaborateurs et pour faire connaître et partager les bonnes pratiques en faveur de la diversité interculturelle, plusieurs moyens de communication ont été adoptés : newsletter, rubrique sur l'intranet (dont un espace dédié à la filière RH). Un guide précisant le positionnement de Bouygues Construction face à des questions liées au fait religieux en entreprise est également déployé et relayé par les responsables RH des entités.

Bouygues Construction University a créé le module dédié « Égalité des chances » qui a permis de sensibiliser près de 500 collaborateurs (RH et managers).

À l'international, Dragages Hong Kong regroupe un total de vingt-huit nationalités au sein de ses équipes. En tant qu'entreprise multiculturelle, l'intégration et la cohésion sont jugées clés dans l'amélioration de la qualité de vie au travail des salariés. Le Festival de la Diversité Culturelle de Dragages Hong Kong a pour objectif de renforcer les liens au sein de l'entreprise en faisant connaître les traditions des cinq nationalités les plus représentées : la culture chinoise (64 %), népalaise (16 %), française (9 %), anglaise (4 %) et philippine (2 %) des salariés. Durant cinq semaines en 2014, 1 500 salariés de Dragages Hong Kong ont participé à vingt-deux événements culturels et découvert les différents pays grâce à des newsletters journalières.

Chez **Colas,** en France, le respect du principe de non-discrimination est clairement réaffirmé à l'occasion des nombreux accords signés par l'entreprise (mixité et égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, contrat de génération, etc.). Des actions de sensibilisation au principe de non-discrimination sont réalisées régulièrement lors des sessions des Universités Colas.

Les filiales américaines sont soumises aux lois fédérales relatives à la non-discrimination dans le cadre du recrutement, de la fidélisation et de la rémunération des collaborateurs. Parmi leurs nombreuses actions, on citera la communication autour de leur engagement, la diffusion des offres d'emploi auprès de cabinets spécialisés dans l'intégration des minorités.

Cette année chez **Bouygues Immobilier,** un nouveau module de formation « Respect et Performance – Manager la diversité » est décliné pour l'ensemble des managers confirmés de l'entreprise et a pour objectif de les accompagner pour développer la coopération dans les équipes, comprendre la diversité de chacun, et trouver les leviers pour faire de la diversité un facteur de performance et de développement personnel pour les collaborateurs.

Pour répondre aux exigences élevées du cahier des charges du label Diversité, obtenu par le groupe **TF1** en 2010 (audit de contrôle en 2012, demande de renouvellement en cours) en matière d'égalité de traitement, les processus RH ont été revisités (recrutements, promotions, etc.) et la traçabilité assurée. Ainsi, 1 200 collaborateurs (managers, journalistes, documentalistes, conseillers de programmes, RH, élus, etc.) ont été formés à la diversité au cours des trois dernières années. En 2014, le dispositif d'écoute de collaborateurs s'estimant discriminés a été externalisé auprès du cabinet d'avocats Allodiscrim'. Le groupe TF1 a signé en octobre 2015 la charte d'engagement contre les discriminations liées à l'orientation et l'identité sexuelle.

Un partenariat entre **Bouygues Telecom** et Mozaic RH a été initié afin de favoriser le *sourcing* des profils de jeunes ou alternants issus des quartiers en difficulté.

Existence à l'international d'une politique diversité formalisée[a]

Périmètre : hors France	Holding et divers	Bouygues Construction	Bouygues Immobilier	Colas	TF1	Bouygues Telecom	2015 Total Groupe
Existence à l'international d'une politique diversité formalisée		46,1 %		66,7 %			56,6 %

(a) nouvel indicateur 2015. Holding et divers, Bouygues Immobilier, TF1 et Bouygues Telecom ne sont pas concernés par cet indicateur du fait de son périmètre. Seules sont concernées les sociétés de plus de 300 collaborateurs présentes à l'international.
Taux de couverture : 87 % des effectifs internationaux

À l'international, les filiales de certains pays (États-Unis, pays européens, etc.) mènent des actions de lutte contre les discriminations dont celles visant les femmes, en lien avec la législation locale.

3.2.6.2 Égalité entre les femmes et les hommes

La promotion de la mixité et l'égalité de traitement entre les hommes et les femmes est un objectif partagé par toutes les filiales du **groupe Bouygues.** En 2015, Bouygues a ainsi invité douze collaboratrices issues des différentes activités du Groupe à participer à la 11e édition du *Women's Forum for economy & society* afin de s'inspirer des tendances et des meilleures pratiques d'entreprises et de parties prenantes du monde entier.

Le secteur de la construction ayant toujours été majoritairement masculin en France, l'enjeu pour Bouygues Construction et Colas est d'augmenter leur attractivité auprès des candidates à l'embauche. Ces entreprises mènent des campagnes de communication au sein du monde universitaire et scolaire. Plus généralement, toutes les entreprises du Groupe ont dressé un état des lieux de la place des femmes dans le management et entrepris des actions pour améliorer celle-ci.

En France, la part des femmes dans l'encadrement progresse régulièrement depuis plusieurs années. Dans tous les métiers, l'équité salariale entre les hommes et les femmes est contrôlée et des budgets sont consacrés à l'harmonisation quand il y a lieu.

Depuis 2012, **Bouygues Construction** a mis en œuvre un plan d'action porté par l'ensemble de la filière RH, visant à favoriser la mixité : modules de sensibilisation dans les formations de managers, engagements en matière de recrutement, mise en place d'un tableau de bord dédié, formation de la filière RH, plan de communication Intranet, etc.

Fin 2014, Bouygues Construction a soutenu une initiative du groupe *Le Moniteur* et de la Fédération Française du Bâtiment : la création des premiers trophées de la femme du BTP met en valeur des parcours féminins, que ce soit en travaux, en architecture, dans le développement immobilier ou dans la reprise d'entreprise.

Welink, le réseau de femmes de Bouygues Construction, a invité en juin 2015 ses clientes et autres parties prenantes pour une première soirée d'échange et de partage sur la place des femmes dans nos métiers. Près de 300 femmes ont répondu favorablement à l'invitation de Welink et assisté aux différentes interventions.

Des antennes locales de Welink se sont créées, notamment chez Losinger en Suisse, ainsi que chez Bouygues UK. Au sein de Bouygues UK, une centaine de collaborateurs se sont réunis le 21 avril 2015 pour échanger sur les besoins de la structure anglaise afin de soutenir la mixité dans ses équipes. D'autres entités internationales ont continué de développer des actions sur le thème de l'égalité hommes/femmes, notamment Bymaro qui a une forte politique de féminisation et Dragages Hong Kong qui a publié son premier rapport sur la diversité hommes/femmes.

Colas a lancé en 2015 un plan d'action relatif à la mixité, issu des propositions d'un groupe de travail réuni en 2014. Certaines actions (formation, sensibilisation, etc.) ont déjà été réalisées : production de quatre films dont un tourné avec une entreprise du secteur adapté, modification des contrats cadres avec les cabinets de recrutement par exemple. Des actions de formation des managers et la création d'un réseau d'ambassadrices et d'ambassadeurs sont en cours. Des actions de communication interne sur la démarche Mixité et la mise en place du mentorat ont vu le jour fin 2015 et continueront en 2016. De façon plus spécifique, sur la partie Égalité, les accords collectifs négociés sont mis en œuvre dans les filiales avec un suivi réalisé à travers la publication d'un rapport de situations comparées.

Bouygues Immobilier avait pris en 2013 l'engagement de faire progresser la part des femmes dans les métiers opérationnels, plus particulièrement dans les postes de management de *business unit* pour atteindre 26 % de représentation trois ans plus tard.

À fin décembre 2015, cet objectif était atteint puisque les femmes occupaient 30 % des postes de management opérationnel.

La priorité du groupe **TF1** est de progresser dans la représentation des femmes au sein du management. Ces dernières sont passées de 28 à 29 % dans le comité Management du groupe TF1 qui réunit les 150 principaux managers. En 2015, un plan d'action baptisé « Mixité et Performance » a été validé par la direction générale.

Les principaux axes du plan d'action sont la création d'un réseau mixte Fifty Fifty parrainé par Catherine Nayl, directrice générale adjointe de l'Information du groupe TF1 ; la création d'un tableau de bord de suivi des indicateurs de pilotage Égalité femmes/hommes et la mise en place d'une formation de sensibilisation aux stéréotypes destinée aux RH. Les effectifs du stage « Leadership au féminin » ont été doublés.

Le programme « Femmes et Management » poursuit ses réalisations de promotion, de solidarité et de développement auprès des femmes de **Bouygues Telecom** à travers plusieurs dispositifs.

La promotion de *mentoring* croisé a ainsi accueilli trente-cinq hommes et femmes de Bouygues Telecom, TF1 et Cisco, qui ont bénéficié d'ateliers de préparation et de suivi pour appréhender les facteurs clés de succès de la démarche (postures, bonnes pratiques, retours d'expérience, partages, etc.) en tant que mentors et *mentees.*

En complément au plan de formation annuel, des ateliers de formation et des conférences sont proposés aux femmes du réseau féminin Bouygt'Elles. Une réflexion et un partage de pratiques sur le marketing personnel, le réseautage, l'affirmation de soi, les femmes entrepreneuses du monde digital, etc., sont proposés dans ce cadre.

La promotion des métiers techniques et d'ingénieurs auprès des jeunes lycéennes avec l'opération « Women@tec » reste une action phare de l'année 2015, pilotée par le réseau féminin Bouygt'Elles. Par ailleurs, l'entreprise poursuit son soutien au Prix Bouygues Telecom de la Femme entrepreneure numérique (quatrième édition de ce prix en 2015).

3.2.6.3 Emploi des personnes en situation de handicap

En France, la politique du handicap est bien structurée dans les métiers du **groupe Bouygues,** avec des responsables pour son animation et des formations pour les collaborateurs cadres et de la direction des ressources humaines. Des politiques favorisent le maintien dans l'emploi des collaborateurs handicapés et des aménagements sont pratiqués dans leur temps de travail.

L'action Handicap du Groupe suit quatre axes : recruter grâce à des forums spécialisés et adhérer à des associations dédiées ou avoir recours à des cabinets de recrutement spécialisés ; maintenir dans l'emploi, en améliorant l'accessibilité des locaux, par l'adaptation des postes de travail et des appareillages ; sensibiliser et communiquer pour encourager les collaborateurs et les managers à changer leur regard sur le handicap ; sous-traiter au secteur protégé et adapté. Le recours aux services d'entreprises spécialisées (Esat ou EA) reste un axe fort de la politique Handicap du groupe Bouygues et ce, même si ce chiffre est actuellement en baisse compte tenu de la contraction de l'activité dans certaines régions ou directions.

Dans un contexte économique tendu, le dynamisme des politiques Handicap de **Bouygues Construction** s'exprime davantage sur l'aménagement des postes et le maintien en emploi que sur le recrutement.

Un ensemble de dispositifs a été mis en place pour garantir l'emploi et la sécurité des collaborateurs en situation de handicap, tels que l'amélioration de l'accessibilité des locaux, des procédures d'évacuation en cas d'incendie, de l'adaptation des postes et de l'appareillage.

Le Handitour se poursuit. Fin 2014, Bouygues Travaux Publics a organisé une session sur le chantier du contournement Nîmes-Montpellier au bénéfice de 250 personnes et en région parisienne pour 110 personnes. Début 2015, Bouygues Bâtiment Ile-de-France est allé à la rencontre des compagnons sur ses chantiers gros œuvre afin de les sensibiliser sur le sujet *via* des supports vidéo.

La Fondation de Bouygues Construction, Terre Plurielle, a permis de soutenir financièrement plusieurs associations traitant du handicap depuis deux ans, avec par exemple le programme « Phares » (Par-delà le Handicap, Avancer et Réussir des Études Supérieures) déployé nationalement depuis 2011 par la Fédération étudiante pour une dynamique Études et Emploi avec un handicap.

En matière de handicap, les filiales de **Colas** engagées sous convention avec l'Agefiph poursuivent leurs actions : quarts d'heure Handicap (deux par an), sensibilisations et formations, diffusion d'un guide du stagiaire, plan d'action Achats au secteur aidé, maintien dans l'emploi, etc.

Les actions de sensibilisation des collaborateurs, de recrutement, de maintien dans l'emploi et de développement du recours au secteur protégé de **Bouygues Immobilier** portent leurs fruits : elles ont permis de doubler son taux d'emploi qui est aujourd'hui à près de 3 %. Pour la deuxième année consécutive, associé au Cap Emploi du 75 et à TF1, Bouygues Immobilier a organisé une opération de recrutement spécifique pour des postes en alternance au sein de ses équipes supports et opérationnelles.

Afin d'inscrire dans le temps les actions en faveur du secteur protégé, les correspondants Handicap et managers opérationnels ont identifié les prestations externalisables auprès du secteur protégé, en lien direct avec l'activité de promoteur immobilier, apportant ainsi leur aide aux équipes opérationnelles.

Le groupe **TF1** a conclu début 2014 un accord triennal ambitieux avec les organisations syndicales en matière d'embauches en CDI ou CDD de plus de six mois (vingt-quatre en trois ans, dont dix-huit en alternance). L'alternance est une voie privilégiée. Le dispositif permet de former des collaborateurs en situation de handicap et ainsi de constituer un vivier de talents pour l'entreprise. L'accord prévoit également une progression du chiffre d'affaires confié au secteur protégé ou adapté. Par ailleurs, 43 % des personnes en situation de handicap ont bénéficié d'une adaptation de poste en 2015.

En 2015 s'est conclu le quatrième accord agréé consécutif de **Bouygues Telecom** en matière d'insertion et de maintien dans l'emploi des travailleurs handicapés. Le taux d'emploi des travailleurs handicapés a été préservé des conséquences du plan de départs volontaires 2014. Le déménagement vers le site du Technopôle à Meudon incluait un accompagnement de proximité des collaborateurs en situation de handicap. Des ambassadeurs et des correspondants handicap (collaborateurs et managers) relaient et accompagnent désormais au quotidien la mission Handicap du réseau de boutiques Bouygues Telecom.

Collaborateurs en situation de handicap (effectif permanent et non permanent)

Périmètre : France	Holding et divers	Bouygues Construction	Bouygues Immobilier	Colas	TF1	Bouygues Telecom	2015 Total Groupe	2014 Total Groupe
Nombre de collaborateurs handicapés	3	555	33	942	68	261	1 862	1 869
Nombre de collaborateurs handicapés recrutés		7	4	6	9	16	42	61
Chiffre d'affaires réalisé avec les Esat[a] ou EA[b]	2 326 €	2 248 985 €	393 490 €	1 383 472 €	370 700 €	451 956 €	4 850 929 €	4 409 622 €

(a) entreprises spécialisées d'aide par le travail
(b) entreprises adaptées
Consolidation internationale non encore effectuée. Taux de couverture : 57 % des effectifs du Groupe

Dans le **groupe Bouygues,** grâce à la collaboration des directions des achats et des référents Handicap de chaque entité, le recours au secteur protégé a fortement augmenté.

3.2.6.4 La politique de lutte contre les discriminations

Cf. rubrique 3.2.6 « Égalité de traitement »

3.2.7 Respect des conventions de l'Organisation Internationale du Travail (OIT)

Le **groupe Bouygues** assure la promotion des conventions fondamentales de l'OIT et des droits de l'Homme dans tous les pays où il est implanté. Signé en 2006, le Pacte mondial de l'Onu inclut le respect de la liberté d'association et du droit de négociation collective, ainsi que l'élimination des discriminations, du travail forcé et du travail des enfants. Chaque année, le Groupe reconfirme l'adhésion à cette démarche. Très largement diffusés en interne et disponibles sur *www.bouygues.com,* le code d'éthique du groupe Bouygues et la charte des ressources humaines rappellent à tous les collaborateurs les exigences communes dans ce domaine. Dans des contextes parfois complexes, les responsables opérationnels sont appelés à prévenir toute atteinte aux droits de l'Homme dans ce qui relève de leur activité. Cette vigilance doit faire partie de leur quotidien. Il est à noter qu'à l'international, une instance de dialogue social existe dans plus des deux tiers des filiales significatives.

Concernant les populations des chantiers de **Bouygues Construction** à l'international, les *working accomodation standards* – validés depuis plus de deux ans pour formaliser un référentiel unique en matière d'aménagement de base vie – ont été déployés systématiquement en 2015 sur tout nouveau chantier de Bouygues Bâtiment International. Ce modèle, qui s'appuie ou vient renforcer les recommandations de l'OIT, doit encore s'enrichir avec le développement de bases vie Famille (notamment en Asie) où des espaces de jeu, un système de transport scolaire et des actions d'alphabétisation sont bien souvent prévus.

La mise en place de programmes d'alphabétisation ou de scolarisation est en développement afin de concourir à la bonne intégration des familles des *workers* et à l'éducation de leurs enfants. Des audits internes sont réalisés chaque année et se sont tenus au Qatar, au Myanmar et au Maroc en 2015. Ils sont suivis de recommandations et de plans d'amélioration.

Implanté principalement dans les pays de l'OCDE, **Colas** est peu présent dans des pays présentant des risques importants en matière de liberté d'association, de travail forcé ou obligatoire, de travail des enfants ou de discriminations. Le recours à la sous-traitance est limité.

3.2.7.1 Respect de la liberté d'association et du droit de négociation collective

Existence à l'international d'une représentation du personnel [a]

Périmètre : hors France (sociétés de plus de trois cents salariés)	Holding et divers	Bouygues Construction	Bouygues Immobilier	Colas	TF1	Bouygues Telecom	2015 Total Groupe	2014 Total Groupe
Existence à l'international d'une représentation du personnel		58 %		74 %			66 %	69 %

(a) Holding et divers, Bouygues Immobilier, TF1 et Bouygues Telecom ne sont pas concernés par cet indicateur du fait de son périmètre. Seules sont concernées les sociétés de plus de 300 collaborateurs présentes à l'international.
Taux de couverture : 87 % des effectifs internationaux

Chez **Bouygues Construction,** la baisse de cet indicateur est due à l'application du seuil de 300 salariés et ne reflète pas la politique volontariste du groupe sur le sujet : par rapport à 2014, une structure de plus a déclaré l'existence d'une représentation du personnel. La diminution du pourcentage s'explique par le fait que plusieurs sociétés ne disposant pas d'instances de représentation du personnel ont dépassé les 300 salariés en 2015 (VSL China et VSL Thaïlande, par exemple).

À l'international, les structures de **Bouygues Construction** développent une politique sociale inspirée de la culture du Groupe particulièrement ambitieuse sur le sujet. Ainsi, alors que toutes les législations nationales ne le prévoient pas, des instances de dialogue sont mises en place. À titre d'illustration, une commission sociale a été créée au Turkménistan. Composée de quatre représentants du personnel et de quatre représentants de l'employeur, elle se réunit tous les mois. Elle traite ainsi de toutes les questions relatives aux conditions de travail remontées par les représentants du personnel. Ce type de représentation est également décliné en Afrique subsaharienne et au Maroc.

Bouygues Construction veille à respecter systématiquement que ses politiques sociales soient menées en cohérence avec la culture et les traditions locales. La mise en place d'un « comité des sages » en Côte d'Ivoire sur la mine de Tongon en est un bon exemple. Cette instance de dialogue réunit non seulement la direction et des représentants du personnel élus mais également des anciens du village, reconnus par tous pour leur expérience et leur sagesse.

La qualité du climat social est l'un des principaux thèmes audités localement dans l'indice de Développement RH mis en œuvre par Bouygues Bâtiment International.

Chez **Colas,** à l'international, la plupart des sociétés sont dotées d'une représentation du personnel. C'est le cas, par exemple, dans les filiales européennes, à l'exception du Royaume-Uni et de la Suisse, ou en Afrique à l'exception du Maroc. En Amérique du Nord, le dialogue social s'exerce avec les syndicats des branches professionnelles lorsqu'ils sont présents dans les entités locales.

3.2.7.2 Élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession

Le code d'éthique du groupe Bouygues précise que *« le Groupe entend appliquer une politique de ressources humaines équitable et conforme aux lois. Il s'interdit notamment toute discrimination fondée sur un motif illicite »*. L'équité dans le traitement et l'égalité des chances sont des principes de la charte des ressources humaines et couvrent l'ensemble du parcours professionnel du collaborateur (recrutement, formation, promotion, information et communication, etc.).

3.2.7.3 Élimination du travail forcé ou obligatoire

Le respect des valeurs et des principes fondateurs en matière de droits de l'homme est affirmé au travers du code d'éthique du groupe Bouygues et de sa charte RH. La charte RSE fournisseurs intègre l'interdiction du recours au travail forcé ou obligatoire.

3.2.7.4 Abolition effective du travail des enfants

Au-delà du strict respect des recommandations de l'OIT concernant le travail des enfants, les sociétés du groupe Bouygues veillent également à ce que ces règles soient respectées par ses partenaires grâce à la charte fournisseurs (cf. rubrique 3.4.3 « Partenaires, fournisseurs et sous-traitants »).

Bouygues Construction s'engage auprès d'un certain nombre d'associations pour développer la scolarisation des enfants dans de nombreux pays. Ainsi, depuis deux ans, la Fondation Terre Plurielle a soutenu neuf projets de création ou de rénovation d'écoles, majoritairement en Asie et en Afrique.

3.3 Informations environnementales

Des informations complémentaires sont disponibles sur *www.bouygues.com,* ainsi que dans les rapports RSE des métiers, téléchargeables sur leurs sites internet.

3.3.1 Politique générale en matière d'environnement

3.3.1.1 Politique environnementale

La question environnementale est identifiée comme stratégique pour le groupe Bouygues qui a vocation à figurer parmi les apporteurs de solutions face aux défis planétaires que représentent les dérèglements climatiques et la raréfaction des ressources. La construction durable et l'aménagement urbain intelligent font partie de ces solutions. En outre, le Groupe mène des actions pilotées à l'aide d'indicateurs pour maîtriser et réduire l'impact environnemental de ses activités.

Les politiques environnementales des métiers du Groupe couvrent différents aspects de leurs activités.

- **En phase de conception,** tous les métiers du Groupe prennent en compte les questions environnementales dans leurs offres de produits et de services. Cela se matérialise, pour Bouygues Construction et Bouygues Immobilier, par les certifications environnementales de leurs produits (BREEAM®, LEED®, HQE™, H&E, BBC-effinergie®, Minergie[a], etc.).

3

Indicateurs de Bouygues Construction

Indicateur	Périmètre (organisationnel ou régional)	Couverture	2015	2014	Commentaire
Pourcentage des dépenses de R&D consacrées à la construction durable	Monde	100 % du chiffre d'affaires consolidé de Bouygues Construction	48 %	50 %	Les thèmes de R&D considérés comme relevant de la construction durable sont les suivants : l'énergie, le carbone, l'économie des ressources et des matériaux, la biodiversité, le bien-être et la sécurité des utilisateurs, la qualité d'usage, l'éco-conception, les processus et méthodes (industrialisation, amélioration de la qualité produit, réduction de la pénibilité, etc.) et les outils (coût global, nouvelles technologies, etc.)
Pourcentage de la prise de commande annuelle des bâtiments avec un engagement de certification ou de labellisation quand Bouygues Construction est prescripteur	Activités Bâtiment Monde	56 % du chiffre d'affaires consolidé de Bouygues Construction	72 %	81 %	Quand Bouygues Construction intervient en tant que concepteur/constructeur, plus des deux tiers de sa prise de commande bâtiments comprennent des engagements de labellisations environnementales supérieures à la réglementation en vigueur localement. Le léger recul par rapport à 2014 s'explique par des attentes différentes de la part de nos clients (certifications thématiques plutôt que généralistes) notamment dans les régions françaises du Nord, de l'Est et du Sud-Est.

Indicateur de Bouygues Immobilier

Indicateur	Périmètre (organisationnel ou régional)	Couverture	2015	2014	Commentaire
Part du chiffre d'affaires avec un engagement de certification ou labellisation environnementale (H&E, BBC-effinergie® en Logement ou HQE™ en Immobilier d'entreprise)	France	90,3 % du chiffre d'affaires consolidé de Bouygues Immobilier	98 %	93 %	Sur l'exercice 2015, la part du chiffre d'affaires certifié H&E et BBC-effinergie® est de 100 % en Logement. Cela traduit l'engagement pris par Bouygues Immobilier de déposer l'ensemble de ses permis de construire en BBC-effinergie® ou supérieur à compter de juillet 2010, soit deux ans avant l'entrée en vigueur de l'obligation réglementaire. En Immobilier d'entreprise, le chiffre d'affaires est couvert à 96,4 % par la labellisation HQE™ contre 72,7 % en 2014.

(a) Minergie® et Minergie-eco® sont des labels de performance européens d'origine suisse, déployés principalement par Losinger Marazzi, filiale suisse de Bouygues Construction.

La construction durable est une thématique prioritaire d'innovation pour Bouygues Construction et Bouygues Immobilier. Ce dernier a, par exemple, développé une offre commerciale de bâtiments tertiaires à énergie positive sous la marque Green Office®, de rénovation des bâtiments existants à travers Rehagreen® et d'écoquartiers à travers UrbanEra®. En 2015, deux nouveaux projets d'envergure sont engagés : Green Office® Batignolles, immeuble de bureaux à structure bois produisant plus d'énergie qu'il n'en consomme, et *Nanterre Cœur de Quartier,* premier projet mixte de 70 000 m² préfigurant la dynamique du Grand Paris. Bouygues Construction a quant à lui développé sa démarche d'écoquartiers durables et connectés, déployée sur des projets internationaux. Ainsi, livré en 2015, le quartier durable *Erlenmatt West* situé à Bâle en Suisse constitue le premier site labellisé « Site 2 000 Watts » par l'Association Cité de l'énergie. Certifié Minergie[a], celui-ci est approvisionné à 100 % par des énergies renouvelables.

Une grande partie des dépenses en R&D de Bouygues Construction et de Colas est consacrée aux domaines de l'environnement et/ou de la construction durable.

Après cinq ans de recherche et développement, Colas a lancé en 2015 Wattway, un revêtement routier capable de générer de l'électricité grâce à des cellules photovoltaïques intégrées à la chaussée. Par ailleurs, ses laboratoires qui travaillent sur des démarches d'éco-conception mènent notamment des recherches pour la mise au point de liants éco-responsables en appliquant les principes de la « chimie verte ».

Enfin, Bbox Miami, commercialisée en 2015 par Bouygues Telecom, a intégré dans sa conception des critères de réduction de l'empreinte environnementale. Ceci a notamment permis la réduction de 80 % de son volume par rapport à la génération précédente, permettant de fait une réduction des émissions de CO_2 liées à l'emballage du produit et à la logistique.

- **Sur les opérations du Gr oupe** (principalement sur les chantiers et les sites fixes tels que les ateliers et les sites de production), la maîtrise des impacts environnementaux repose essentiellement sur l'utilisation de systèmes de management environnemental (Iso 14001) et de certifications (HQE™, LEED®, BREEAM®).

Indicateur de Bouygues Construction

Indicateur	Périmètre (organisationnel ou régional)	Couverture	2015	2014	Commentaire
Pourcentage de l'activité couverte par un SME[a] certifié Iso 14001	Monde	87 % du chiffre d'affaires consolidé de Bouygues Construction	90 %	91 %	La maîtrise des impacts environnementaux des activités de Bouygues Construction passe notamment par une politique de prévention fondée sur un système de management environnemental certifié Iso 14001. Ce dernier est très largement utilisé puisque 90 % de l'activité du groupe était certifiée en 2015.

(a) SME : Système de management de l'environnement

Au-delà de ces outils, les métiers du pôle Construction ont développé leurs propres démarches de respect de l'environnement tenant compte des spécificités de leur métier : Ecosite pour Bouygues Construction, la charte des chantiers verts[b] pour Bouygues Immobilier et l'outil d'auto-diagnostic par check-lists pour Colas.

- **Dans le cadre de ses pr ocessus internes,** le Groupe mène une politique de certification pour la construction et l'exploitation de ses propres bâtiments (sièges de Bouygues SA, Bouygues Construction, Bouygues Immobilier, ainsi que le Technopôle de Bouygues Telecom[c]).

D'autres actions visent à réduire les impacts environnementaux liés aux activités du Groupe, dans leurs processus internes. Ainsi, Bouygues Construction et Bouygues Immobilier ont renouvelé leur flotte de véhicules afin de proposer aux collaborateurs des véhicules moins polluants. Dans le cadre du renouvellement de son parc, Bouygues Construction a notamment pris en compte des coûts liés aux émissions de CO_2 (taxes) et à la consommation de carburant dans le choix des véhicules, et exclu certains véhicules trop polluants. Le résultat de ces actions est concrétisé par la baisse du taux moyen d'émission de CO_2 de son parc de véhicules destinés aux particuliers. En octobre 2015, le taux moyen était de 105 g de CO_2/100 km soit une baisse constante depuis 2011 où le taux moyen s'élevait à 123 g de CO_2/100 km.

- **Compte tenu de la nature des produits et services du Groupe,** les politiques de performance environnementale en phase d'exploitation des ouvrages ont une importance déterminante. Ainsi, Bouygues Construction et Bouygues Immobilier accompagnent leurs clients dans le pilotage et la maîtrise de leurs consommations finales. Ils proposent des offres intégrant des engagements de performance, notamment par des contrats de performance énergétique (CPE) dans le tertiaire et le logement. Par exemple, en 2015, 19 % des prises de commandes de Bouygues Construction incluent la contractualisation d'un CPE (activités de Bouygues Energies & Services).

(a) pour ses immeubles d'habitation
(b) La charte des chantiers verts s'applique sur l'ensemble des programmes d'Immobilier d'entreprise (16 % du chiffre d'affaires de Bouygues Immobilier) et sur les opérations de logements certifiées HQE™. La certification Habitat & Environnement couvrait jusqu'à maintenant une partie des opérations de logement de Bouygues Immobilier. Cette certification comprend, parmi les sept thèmes environnementaux qui la défi nissent : les chantiers à faible nuisance. À partir de l'exercice 2016, la NF Habitat HQE ™ va remplacer les certifications H&E et HQE™ avec pour objectif de couvrir 25 % de la production de logement de Bouygues Immobilier. Cette certification mettra ainsi l'accent sur la structuration d'une démarche Chantier à faible nuisance plus élaborée.
(c) certifié Iso 50001

Enfin, les certifications environnementales (HQE™, LEED®, BREEAM®) dont les métiers sont les prescripteurs comportent des exigences de gestion de l'énergie et des ressources dans le volet exploitation-maintenance.

Ecoprod : la démarche pour une production audiovisuelle et cinématographique sans carbone soutenue par TF1

En France, le secteur audiovisuel émet environ un million de tonnes équivalent CO_2 dans l'atmosphère chaque année, dont environ le quart est directement lié aux tournages selon une étude sur la filière réalisée en 2011.

Pour une meilleure prise en compte de l'environnement dans les productions audiovisuelles, huit acteurs publics et privés (Ademe, Audiens, Commission du Film d'Île-de-France, CNC, France Télévisions, Pôle Média du Grand Paris, Région PACA et TF1) ont lancé la démarche Ecoprod en 2009.

Ecoprod développe et met gratuitement à disposition des professionnels un centre de ressources pour réduire l'empreinte écologique de leur activité (fiches pratiques, témoignages, suivis de productions, etc.).

En 2010, le collectif a développé Carbon'Clap, premier calculateur d'empreinte carbone dédié aux productions audiovisuelles. En 2014, une charte d'engagement environnemental, complétée de formations, a été développée et proposée aux petites et moyennes structures de prestation audiovisuelle. En 2015, un partenariat avec la Banque mondiale et sa branche sectorielle Film4Climate a permis de proposer ces outils à l'ensemble des acteurs du secteur au niveau européen.

3.3.1.2 Prévention des risques environnementaux

La prévention des risques environnementaux entend établir une analyse préalable, matérialisée par une cartographie ou une étude des risques environnementaux des sites de production ou des sites liés aux activités.

Bouygues Telecom a par exemple élaboré une cartographie des risques environnementaux. Associée au guide des obligations de l'entreprise en matière environnementale et de *reporting* RSE, elle est mise à jour annuellement et donne lieu à des plans d'action.

Bouygues Immobilier fait systématiquement intervenir un bureau d'études lorsqu'il s'intéresse à un terrain. Si le rapport suscite des interrogations, un diagnostic plus détaillé est exigé et des mesures de réhabilitation du sol, du sous-sol et des eaux souterraines permettant de garantir la compatibilité de l'état du site avec l'affectation future des terrains sont alors demandées au bureau d'études. D'autre part, le label NF Habitat (anciennement NF Logement démarche HQE™) décerné aux logements neufs de Bouygues Immobilier depuis 2010, s'appuie sur un système de management environnemental responsable. À compter de 2016, le label NF Habitat remplacera les certifications H&E et HQE™ avec pour objectif de couvrir 25 % de la production logement de Bouygues Immobilier.

Inscrit dans la politique RSE de Bouygues, le déploiement d'un système de management environnemental est également un des quatre principes d'actions que les métiers du groupe Bouygues s'engagent à mener pour améliorer la performance environnementale du Groupe.

Afin de prévenir les risques environnementaux sur les sites de Colas et les chantiers de Bouygues Construction, les deux entreprises s'appuient sur des systèmes de management environnementaux classiques, de type Iso 14001. Cette norme prévoit que le système de management environnemental comprend une analyse des risques préalable sur laquelle sont basées les procédures permettant à la structure de répondre aux enjeux environnementaux liés à son activité. Chez Colas, la certification Iso 14001 se déploie sur ses sites fixes.

Indicateurs de Colas

Indicateur	Périmètre	Couverture	2015	2014	Commentaire
Taux de certification environnementale des activités de production de matériaux *en pourcentage de chiffre d'activité économique (CAE)*	Monde	100 % du CAE des activités de production de matériaux	60 %	60 %	Le taux de certification environnementale des activités de production de matériaux reste constant et à un niveau satisfaisant, compte tenu de la disparité des contextes où Colas opère dans le monde et des nombreuses participations minoritaires de Colas dans ces activités.
Taux d'auto-évaluation environnementale par check-lists[a] Colas[b] *en pourcentage de CAE*	Monde	100 % du CAE des activités de production de matériaux pour lesquelles la check-list est applicable	89 %	84 %	L'indicateur d'auto-évaluation environnementale par check-lists a gagné 5 points en 2015. La progression de cet indicateur est liée à une mobilisation au Canada, en Europe Centrale et en France Métropolitaine. À noter que, depuis 2013, ce taux a progressé de 14 %. Les évaluations par check-lists sont le pilier de la politique concrète de Colas pour encadrer le risque environnemental.
Ratio des activités de production de matériaux dotées d'un outil de gestion des impacts environnementaux (certification environnementale et/ou check-list Colas)[b] *en pourcentage de CAE*	Monde	100 % du CAE des activités de production de matériaux	81 %	82 %	Le ratio des activités de production de matériaux dotées d'un outil de gestion des impacts environnementaux se maintient à un niveau élevé. L'objectif à atteindre reste fixé à 100 %. Cet objectif est ambitieux compte tenu de la présence d'autres actionnaires, parfois même majoritaires, dans certaines filiales qui ne permettent pas d'en assurer le contrôle pleinement. Ce ratio est inférieur au taux d'évaluation environnementale par check-lists Colas compte tenu d'un périmètre plus large.

(a) activités pour lesquelles la check-list est applicable : carrière permanente ; gravière permanente ; banc d'emprunt ; poste d'enrobage à chaud fixe ; poste d'enrobage à froid fixe ; raffinerie de pétrole et bitume ; usine d'asphalte ; usine de liants, émulsions et/ou liants modifies fixes ; centrale béton ; usine de préfabrication fixe ; recyclage fixe ; usine de membranes bitumineuses ; fabrications et installations diverses fixes ; dépôt de liants bitumineux fixe. Ceci exclut certaines activités industrielles très spécifiques et peu importantes en volume (production de charpente métallique, par exemple) ou dont la complexité ne se prête pas à l'établissement d'une check-list, malgré l'importance de l'activité (site SRD).

(b) Les données 2014 pour ces deux indicateurs ont été corrigées par rapport au Document de référence 2014 du groupe Bouygues.

En complément de ces pratiques (cartographies et études, certifications environnementales) et pour permettre une meilleure prise en compte des risques environnementaux spécifiques à leurs activités, les métiers du Groupe ont mis en place des systèmes de management et des labels environnementaux internes.

- Le label Ecosite permet de réduire les risques environnementaux et pollutions sur les chantiers de Bouygues Construction.

Label Ecosite : diminuer l'empreinte écologique des chantiers de Bouygues Construction

Créé en 2010, le label environnemental Ecosite, développé en interne, garantit le respect des standards environnementaux issus des ambitions de Bouygues Construction et des réglementations les plus exigeantes : de la gestion des déchets à la réduction des nuisances pour les riverains, en passant par la préservation de la biodiversité.

Commune à l'ensemble des entités de Bouygues Construction, la démarche s'articule autour de trois outils : des standards environnementaux « chantier » qui regroupent des recommandations pour préserver l'environnement ou des exemples de bonnes pratiques et d'éco-matériels, une grille permettant d'évaluer la mise en place des actions recommandées, ainsi qu'un label environnemental Chantier décerné en fonction des résultats de l'évaluation.

Enfin, la démarche Ecosite prévoit une analyse spécifique des risques environnementaux avant le démarrage du chantier. Les actions à mener sont ensuite réparties en plusieurs thématiques dont certaines traitent directement des risques majeurs et des pollutions éventuelles : les déchets, les produits dangereux, les nuisances sonores, l'air, le milieu aquatique, la biodiversité et les consommations. La démarche comprend également une partie sur la gestion des situations d'urgence environnementales.

Indicateur Bouygues Construction

Indicateur	Périmètre (organisationnel ou régional)	Couverture	2015	2014	Commentaire
Pourcentage de chantiers labellisés Ecosite[a]	Monde	87 % du chiffre d'affaires consolidé de Bouygues Construction	65 %	71 %	Bouygues Construction a fait le choix, pour une démarche agrégée efficace, d'intégrer l'ensemble des enjeux environnementaux chantiers dans une démarche globale baptisée Ecosite, avec pour objectif de diminuer l'empreinte écologique de ses chantiers. Pour la cinquième année depuis le lancement du label Ecosite, les deux tiers des chantiers en cours de l'entreprise ont reçu le label en 2015.

(a) Le pourcentage de chantiers labellisés Ecosite se calcule en divisant le nombre de chantiers éligibles labellisés par la somme des chantiers éligibles (labellisés ou non). Les critères d'éligibilité font référence à des seuils de durée, d'activité et d'avancement du chantier, dépendants de chaque entité.

- Bouygues Immobilier met en œuvre la charte des chantiers verts pour toutes ses opérations d'Immobilier d'entreprise (couvrant 16 % de son chiffre d'affaires) et déploie la certification Habitat & Environnement (H&E) et le label NF Habitat sur ses opérations de logement. La charte implique la désignation, en amont des travaux, d'un coordinateur Environnement à la charge de l'entreprise de gros œuvre. Présent durant toute la durée du chantier pour limiter les risques environnementaux, son rôle est de collecter, stocker et classifier l'ensemble des données à caractère environnemental nécessaires à l'organisation d'un chantier à faibles nuisances. Il est également le garant du respect des mesures mises en place. Chaque corps d'état désigne aussi un responsable Environnement, interlocuteur privilégié du coordinateur.
- Enfin, les check-lists de Colas définissent un référentiel concret d'évaluation de la performance environnementale, et couvrent l'essentiel de ses installations fixes. Une check-list standardisée a été mise au point pour chaque type d'installations fixes : laboratoires, dépôts des centres de travaux, ateliers, postes d'enrobage à chaud et à froid, usines d'émulsion et de liants, dépôts de bitume, carrières, gravières, plateformes de recyclage, centrales à béton et usines de préfabrication. L'ensemble des sites concernés représente environ 2 000 unités de production réparties dans le monde. Par ailleurs, un dispositif d'audits croisés annuels inter-filiales réalisés sur le périmètre Belgique-Métropole-Suisse permet également d'évaluer les installations et de renforcer la prévention. Une moyenne de cent sites certifiés Iso 14001 (soit environ 15 % des sites de la zone) est auditée chaque année par des équipes internes.

3.3.1.3 Formation et sensibilisation en faveur de la protection de l'environnement

Le groupe Bouygues déploie différents programmes de formation et/ou de sensibilisation de son public interne sur les enjeux de la protection de l'environnement : en central pour des formations généralistes et, dans les métiers, pour une déclinaison plus opérationnelle des enjeux.

Ainsi, la direction centrale Développement durable Groupe a créé en 2014 le cycle de conférences « Explore » visant à préparer les managers du groupe Bouygues aux enjeux du développement durable intégrés aux *business models* de l'entreprise. Le Groupe forme aussi les comités de direction de ses cinq métiers à l'amélioration continue à travers un programme alliant conférences et ateliers pratiques (treize sessions de ce programme ont été réalisées depuis sa création en 2014).

En parallèle, le Groupe organise des séminaires d'auto-évaluation et de *benchmarking,* s'appuyant sur le logiciel Abby développé en interne. L'objectif est de permettre aux comités de direction des filiales d'auto-évaluer leurs pratiques de management et de se situer par rapport aux meilleures pratiques définies par le modèle EFQM *(European Foundation for Quality Management)* et l'Iso 26000. Plus de 1 000 managers ont été formés depuis son lancement en 2007. La formation « Construire l'avenir », destinée aux cadres dirigeants des cinq métiers de Bouygues, aborde les grands enjeux liés aux mutations sociétales et les changements de modèles économiques associés. Cinquante-cinq managers ont participé à six sessions en 2015. De son côté, la direction Communication a créé en 2014 l'outil d'auto-évaluation des événements « Resp'event », visant à accompagner les organisateurs internes dans l'éco-conception (près de cinquante-cinq collaborateurs ont pu se former à cet outil). *Resp'event* a notamment été expérimenté dans le cadre du Campus Innovation 2014 (Bouygues Construction), de la tournée d'été 2015 (TF1), et des salons de la COP21, World Efficiency et La Galerie des solutions (groupe Bouygues).

Enfin, inauguré fin 2014, le site extranet collaboratif du groupe Bouygues, *ByLink Network,* répond à la volonté d'impulser des synergies dans le Groupe et permet aux collaborateurs d'échanger sur leurs pratiques, de mutualiser leurs savoir-faire, et d'animer leurs filières et comités projet afin d'enrichir le savoir collectif. *ByLink Network* accueille plusieurs groupes de travail Métiers ou communautés d'experts traitant des sujets de développement durable. Il contribue également aux échanges transversaux (inter-filiales) et aux remontées d'informations terrain.

En complément de ces démarches menées en central, les cinq métiers du groupe Bouygues animent des actions de formation et de sensibilisation ayant pour objet la prise en compte des enjeux spécifiques à leurs activités. Ainsi, plusieurs modules au sein de leurs cycles de formations respectifs consacrent tout ou partie de leur programme aux enjeux du développement durable (Bouygues Construction, Bouygues Immobilier, Colas).

Sur les chantiers de Bouygues Construction, les équipes sont systématiquement sensibilisées *via* des « Quarts d'heure QSE ». Ces rendez-vous sont l'occasion de sensibiliser les compagnons aux enjeux de qualité, de sécurité et d'environnement spécifiques aux travaux en cours. La sensibilisation environnementale couvre notamment les thématiques des déchets et des risques de pollution.

Enfin, tous les métiers conduisent des actions de sensibilisation des collaborateurs aux éco-gestes. Bouygues Immobilier a, par exemple, lancé en 2015 la démarche « Agences responsables » afin de récompenser les meilleures pratiques des agences pour réduire leur empreinte environnementale (mobilité, consommation d'énergie, traitement des déchets, actions de solidarité, etc.). En décembre 2015, quatre agences sont déjà récompensées. Chez Bouygues Construction, Bouygues Immobilier et Bouygues Telecom, la Semaine du développement durable et/ou la Semaine de la mobilité constituent des temps forts en communication interne.

Le Groupe sensibilise également ses parties prenantes externes aux sujets de la protection de l'environnement et des changements climatiques. À titre d'exemple, les contrats de performance énergétiques (CPE) dont les métiers sont prescripteurs comprennent des prestations d'information et de sensibilisation des usagers à la diminution des consommations énergétiques du bâtiment.

Par ailleurs, à l'occasion de la COP21, la chaîne Ushuaïa TV appartenant au groupe TF1 a consacré près de 400 heures d'antenne à des thématiques traitant des changements climatiques en 2015. Plus de 800 sujets sur les thématiques du développement durable ont également été diffusés à travers les journaux de TF1 et LCI.

3.3.1.4 Provisions et garanties pour risques en matière d'environnement

Dans le cadre de ses activités, Bouygues Construction s'expose à des risques de pollution directe limités et encadrés. Ces derniers, évalués attentivement par le biais de procédures d'analyse de risques appliquées à l'ensemble des opérations, permettent à la société de ne pas avoir à constituer de provisions significatives.

Le risque de pollution fait partie des risques retenus dans le cadre de la cartographie des risques majeurs de Bouygues Immobilier. Les procédures d'acquisition de terrains prévoient la réalisation d'études de sol en amont de l'achat. L'obtention d'un rapport attestant l'absence d'une quelconque pollution du sol et/ou du sous-sol est une condition suspensive des promesses d'acquisition de terrains ; il ne peut y être dérogé que sur autorisation préalable du comité d'engagement. Dans ce cas précis, le surcoût éventuel de dépollution, évalué au cas par cas, est directement intégré au coût total de l'opération, en amont de la signature

de la promesse d'acquisition de terrain. Le caractère confidentiel de ces données financières ne permet pas de communiquer ici un ordre de grandeur du montant provisionné.

Concernant les sites et sols pollués, Colas prévoit de constituer une provision pour frais de dépollution quand les montants sont déterminés dans le cadre d'un diagnostic réalisé par un cabinet extérieur et quand la date de remise en état du site est fixée (par exemple, avec l'administration compétente) ou connue (date d'expiration du bail, par exemple).

Au sujet des garanties financières et des provisions pour remise en état, de très nombreux sites dans le monde font l'objet d'exigences de remise en état en fin d'exploitation (notamment les carrières) et de provisions pour risques en cours d'exploitation. Ces garanties donnent lieu à une grande diversité d'instruments (cautions, assurances, comptes bloqués, provisions, etc.) selon la législation des pays. Le montant des provisions relatives à des engagements de remise en état de sites s'élève à 161 millions d'euros au 31 décembre 2015. À ce jour, rien n'a permis de détecter, à l'occasion des missions d'audit interne ou externe, ou de sinistres, une insuffisance de ces dispositifs.

Il n'existe pas de risque identifié en matière d'environnement lié aux activités de TF1 et de Bouygues Telecom de nature à justifier des provisions.

3.3.2 Pollution et gestion des déchets

Si les déchets de construction représentent l'enjeu prioritaire compte tenu des volumes générés et des impacts sur l'environnement, d'autres types de déchets également produits dans le cadre des activités du Groupe font l'objet d'une gestion maîtrisée.

Tous les métiers du Groupe sont producteurs de déchets d'équipements électriques et électroniques (DEEE : unités centrales, ordinateurs portables, écrans, imprimantes et serveurs informatiques) et mènent des actions de collecte et de revalorisation. Le traitement des DEEE représente ainsi un enjeu commun. En France, il est confié depuis 2010 à l'entreprise adaptée ATF Gaia. Depuis le début de ce contrat, le service de gestion de fin de vie des matériels a permis de collecter 79 667 équipements (dont 10 943 d'octobre 2014 à septembre 2015).

Sur les 677 tonnes de déchets récupérés, 31 % des tonnages ont été détruits et 69 % ont été réemployés. En 2015, le Groupe a confié une partie de cette mission à un second prestataire de manière à garantir une meilleure couverture du territoire.

Tous les métiers du Groupe mettent en œuvre des mesures complémentaires à celles incluses dans les certifications des sièges et des sites, pour la gestion responsable des déchets de bureaux. TF1 a par exemple défini un processus de gestion de ses déchets depuis 2013. Les déchets sont triés et recyclés (65 % du total des déchets) ou valorisés par incinération (avec récupération d'énergie) pour les autres. Bouygues Immobilier est partenaire de Terracycle, Elise ou d'autres organismes locaux en régions pour la collecte et la revalorisation des déchets de bureaux de toutes ses implantations.

Bouygues Telecom offre une seconde vie aux téléphones pour réduire leur impact environnemental

Bouygues Telecom est le premier opérateur à avoir lancé en France, dès 2005, un service permettant la collecte et le recyclage des mobiles d'abord en boutique, puis quels que soient les canaux de distribution, l'opérateur ou la marque du téléphone. Depuis 2011, ce service a été complété par la revente de mobiles d'occasion sur le site internet de Bouygues Telecom, rendue possible grâce à son partenariat avec la filière de reconditionnement Recommerce Solutions.

Ce dernier, leader de la reprise et de la revente de produits d'occasion, confie à des structures du secteur protégé le tri, l'effacement des données personnelles, le démantèlement et le reconditionnement des mobiles. À ce jour, trente-cinq emplois sociaux et solidaires ont été créés dans le cadre de cette activité.

Bouygues Telecom met en œuvre deux fois par an des opérations de doublement du prix de reprise pour sensibiliser les utilisateurs et accélérer la prise de conscience écologique et économique liée à la reprise de mobile. Les mobiles non fonctionnels sont destinés à être recyclés *via* des filières spécialisées, tandis que les autres sont reconditionnés et revendus. En 2015, Bouygues Telecom a collecté 135 671 mobiles, dont 111 634 collectés auprès de ses clients.

Lancé en 2015 par la fédération des acteurs de la Réduction, du Réemploi et de la Réutilisation, le label RCube propose une garantie supplémentaire aux utilisateurs de téléphones reconditionnés.

Indicateurs Bouygues Telecom

Indicateur	Périmètre (organisationnel ou régional)	Couverture	2015	2014	Commentaire
Mobiles collectés en vue de leur recyclage ou de leur réutilisation *en nombre de mobiles*	France	100 % du chiffre d'affaires consolidé de Bouygues Telecom	135 671	162 444	La diminution s'explique principalement par une baisse des ventes et donc une baisse des occasions de collecte.
■ **Auprès des clients (magasins Club Bouygues Telecom, sites internet grand public et entreprises, collaborateurs)**			111 634	143 908	La donnée 2014 de cet indicateur a été corrigée suite à un changement de mode de calcul. Pour être au plus près de la réalité, seuls les mobiles effectivement reçus sont pris en compte. Les déclarations de retours effectuées sur Internet étaient précédemment comptabilisées.
■ **Issus du circuit SAV (service après-vente)**			24 037	18 536	

3.3.2.1 Gestion des déchets des activités de construction

Les métiers du groupe Bouygues limitent la production de déchets liés aux activités de construction et favorisent leur revalorisation. Ils ont notamment de plus en plus recours à l'éco-conception, qui vise à intégrer la protection de l'environnement dès la conception des produits afin de réduire les impacts environnementaux de leur cycle de vie : extraction des matières premières, production, distribution, utilisation et fin de vie.

La fiabilisation du tri des déchets permet de maximiser les possibilités de réutilisation et de recyclage, pour les activités du Groupe, comme en externe *via* la collecte. Elle est un enjeu fondamental pour Colas dont les actions relatives au recyclage se concrétisent notamment par la récupération et le retraitement des enrobés lors de la déconstruction des routes. Comme le montre le tableau ci-dessous, deux indicateurs ont été mis en place pour suivre cette démarche : le ratio de matériaux recyclés rapportés à la production de granulats et le taux de recyclage des agrégats d'enrobés pour en valoriser le bitume.

Indicateurs Colas

Indicateur	Périmètre (organisationnel ou régional)	Couverture	2015	2014	Commentaire
Ratio de matériaux recyclés rapportés aux quantités de granulats produits	Monde	Activités de production d'enrobés et de granulats et chantiers ferroviaires	10 %	10 %	En 2015, l'ensemble des valorisations et recyclages de Colas représente un volume de près de 7,2 millions de tonnes de matériaux, soit 10 % de la production totale de granulats de Colas. Cela équivaut à économiser dans le monde la production moyenne de seize carrières Colas. Cet indicateur reste à un taux constant même si le tonnage de recyclés et la production de granulats ont respectivement baissé de 15 % et 9 %.
Taux de recyclage des agrégats d'enrobés pour en valoriser le bitume	Monde	Activités de production de matériaux	14 %	14 %	Le taux de recyclage des agrégats d'enrobés est resté stable en 2015. La quantité d'agrégats d'enrobés et la production d'enrobés se sont maintenues au niveau de 2014.
Surface de chaussée recyclée en place *en millions de m²*	Monde	Activités chantiers	2,4	4,2	La surface de chaussées recyclées en place par les filiales Colas est en baisse de 43 % en 2015 par rapport à 2014. Cette baisse reflète plusieurs tendances : ■ l'effondrement d'un marché local (en quantité et en niveau de prix) pour une filiale canadienne et une filiale américaine. Il représente une diminution du nombre de m² supérieure à la baisse enregistrée au niveau global de Colas ; ■ la contraction de l'activité de travaux routiers dans les pays de l'OCDE, cette contraction reflétant une réduction du marché lui-même du fait de la crise générale des finances publiques, et en particulier de l'utilisation répétée des budgets d'entretien routier comme variable d'ajustement des déficits publics dans de nombreux pays. Contrairement aux attentes, la gestion de la pénurie budgétaire par les donneurs d'ordres publics ne se traduit pas nécessairement par une augmentation des activités de recyclage ; on peut tout au plus affirmer que, globalement, cette activité de recyclage en place résiste.

Le recyclage : un enjeu fondamental pour Colas

Important producteur et gros consommateur de matériaux de construction, Colas considère le recyclage comme un enjeu fondamental et un axe naturel d'actions de développement responsable.

Colas met en œuvre des mesures spécifiques afin de transformer les déchets liés à ses activités en matériaux de construction. Ce recyclage contribue à réduire l'extraction de granulats (et donc l'ouverture de nouvelles carrières ou gravières), ainsi que les volumes de mise en décharge de matériaux. En 2015, l'ensemble des valorisations et recyclages du groupe Colas représente un volume de près de 7,2 millions de tonnes de matériaux, soit 10 % de la production totale de granulats de Colas, ce qui équivaut à économiser dans le monde la production moyenne de seize carrières Colas.

Le recyclage des agrégats d'enrobés (matériaux récupérés lors du fraisage ou de la déconstruction des chaussées) permet également de récupérer le bitume contenu dans ces agrégats. Les enrobés sont composés d'un mélange de bitume (environ 5 %) et de granulats, et sont utilisés dans la plupart des réseaux routiers dans le monde. Le gain obtenu par ce recyclage est triple :

- **une moindre consommation d'énergie et une réduction des émissions de gaz à effet de serre ;**
- **une économie de ressources par la valorisation d'une matière première non renouvelable, le bitume, et par un réemploi des granulats ;**
- **des économies pour le client (souvent public) grâce à un coût réduit pour des performances identiques.**

Des programmes de diminution et de valorisation des déchets sur les chantiers, et notamment pour les activités de travaux publics de Bouygues Construction, ont été mis en œuvre. Les matériaux excavés sont réutilisés, dans certains cas, pour des remblais ou pour la réhabilitation environnementale de sites.

Indicateurs Bouygues Construction[a]

Indicateur	Périmètre (organisationnel ou régional)	Couverture	2015	2014	Commentaire
Pourcentage de déchets non dangereux valorisés (non mis en décharge)	Monde hors activités de terrassement et Énergies et Services	73 % du chiffre d'affaires consolidé de Bouygues Construction	50 %	80 %	La baisse observée en 2015 est principalement imputable à l'entité Bouygues Travaux Publics. La différence s'explique par la quantité de déchets inertes collectés sur la période de *reporting* avec le projet de la RD30 chez TP-Région Parisienne (158 000 tonnes), et les projets de L2 Marseille (402 000 tonnes) et Tram de Nice (98 000 tonnes) chez TP-Grands Travaux France ; quantité très nettement supérieure à la période précédente. Sur chacun de ces projets, la quasi-totalité des déchets inertes collectés ont servi à remblayer une carrière. Remarque : cette année, les entités DTP et Bouygues Energies & Services ont été exclues du périmètre de l'indicateur au vu de leur activité différente des autres filiales opérationnelles (et donc de la typologie de déchets générés).
Taux de valorisation des matériaux géologiques naturels excavés valorisables	Activité Terrassement Monde (filiale DTP)	3 % du chiffre d'affaires consolidé de Bouygues Construction	95 %		La filiale de terrassement de Bouygues Construction suit, depuis 2015, un indicateur propre sur la valorisation de ses déchets. Ce dernier porte sur la valorisation des déchets inertes excavés, principale catégorie de déchets générés et/ou gérés par DTP. Le résultat de l'indicateur, à 95 % pour 2015, démontre la capacité de l'entreprise à diminuer presque totalement les déchets inertes envoyés en centres d'enfouissement techniques, pour les réutiliser *in situ*.

(a) Les démarches de gestion et de valorisation des déchets font l'objet d'une amélioration continue chez Bouygues Construction, notamment dans le cadre des réflexions sur l'économie circulaire. Les indicateurs reflètent ces travaux en cours.

Concernant Bouygues Immobilier, la société participe au projet national multi-acteurs « Democlès », qui vise à donner un cadre fonctionnel et à définir un cadre juridique à l'économie circulaire dans le secteur du bâtiment. Le projet a plus exactement pour but d'accélérer le réemploi et le recyclage des déchets du second œuvre. Une expérimentation de dépose collective est en cours sur plusieurs de ses chantiers.

Par ailleurs, les systèmes de management environnementaux (type Iso 14001), et les standards internes (label Ecosite, charte des chantiers verts, check-lists) prévoient une gestion responsable des déchets.

Un standard de la démarche Ecosite de Bouygues Construction inclut des mesures pour l'organisation du tri, le stockage, la collecte, le transport et le traitement des déchets, ainsi qu'un traitement spécifique appliqué aux déchets dangereux (polluants ou possédant des propriétés dangereuses pour l'environnement ou pour l'homme). La charte des chantiers verts[a] de Bouygues Immobilier impose que le tri des déchets soit effectué sur le chantier *via* un schéma d'organisation de gestion des déchets (Soged).

Les huiles usées (hydrauliques et lubrification moteur), principal « déchet dangereux » généré par les activités de Colas, ont vocation à être éliminées par une filière agréée ou valorisées énergétiquement.

(a) La charte des chantiers verts s'applique sur l'ensemble des programmes d'Immobilier d'entreprise et sur les opérations de logements certifiées HQE™.

Indicateur Colas

Indicateur	Périmètre (organisationnel ou régional)	Couverture	2015	2014	Commentaire
Taux de récupération des huiles usées	Monde	Toutes les activités	64 %	56 %	On peut considérer que l'optimum de cet indicateur se situe autour de 80 % si l'on tient compte de la consommation-combustion d'huiles par les engins et véhicules. Colas obtient en 2015 un ratio de 64 %, en hausse de 14 % par rapport à 2014. Cette tendance est majoritairement constatée dans les filiales en Amérique du Nord et en Afrique de l'Ouest et Centrale.

3.3.2.2 Prévention et réparation des rejets

Les rejets liés aux activités du Groupe sont de natures diverses et peuvent engendrer des pollutions de différentes natures (rejets dans l'air, l'eau et le sol). Les principaux rejets du Groupe sont liés à la construction sur chantiers ou à l'activité des sites fixes et prennent la forme de poussière, de pollution de l'eau, ou encore de fumées rejetées par les usines.

Sur les chantiers et sites fixes du Groupe, la certification tierce partie (Iso 14001) et/ou les standards internes (label chantier Ecosite pour les entités de Bouygues Construction, auto-évaluation par check-lists pour Colas) sont les outils principaux des unités opérationnelles pour limiter les impacts environnementaux de leurs activités et prévenir les rejets.

Bouygues Construction traite cette question dans les standards « produits dangereux », « air » et « milieu aquatique » de sa démarche Ecosite. Des procédures d'urgence et la mise en œuvre de moyens adaptés sont prévues pour répondre aux risques de pollutions accidentelles. En outre, une base de données répertorie les produits dangereux et les mesures de prévention associées.

Tous les sites de Colas certifiés en environnement disposent d'une analyse environnementale, de tableaux de suivi et de plans d'action de prévention pour la maîtrise des rejets quand cela a été identifié comme un élément significatif. Les check-lists complètent ce dispositif sur des thématiques comme l'aménagement et le stockage, le management environnemental, la gestion des impacts et des risques (eau, air, déchets, risques naturels et technologiques, bruits et vibrations).

Les certifications environnementales utilisées par Bouygues Construction et Bouygues Immobilier comprennent également des points de vigilance en phase de construction : un chantier HQE™ doit, par exemple, veiller à la réduction des pollutions de toute nature (air, eau, sol).

La charte des chantiers verts, déployée sur les chantiers de Bouygues Immobilier, vise notamment à prévenir et réduire les rejets dans l'air, l'eau et le sol.

Les métiers du Groupe mettent également en œuvre d'autres actions ciblées afin de réduire l'impact des nuisances liées à leurs activités : le recyclage de l'eau en circuit fermé, l'arrosage des routes pour limiter la propagation des poussières sont des exemples d'initiatives engagées par Colas.

Enfin, pour la conception de leurs bâtiments, les référentiels de qualité des produits (de type HQE™, BREEAM®, LEED®) promus par Bouygues Construction et Bouygues Immobilier permettent la réduction des rejets dans l'air, l'eau et le sol.

Les rejets dans l'air, l'eau et le sol induits par les activités de Bouygues Telecom et de TF1 sont limités et représentent un enjeu mineur à l'échelle du groupe Bouygues.

3.3.2.3 Mesures prises pour réduire les autres formes de nuisance

Les autres formes de nuisances que les activités du Groupe peuvent générer sont essentiellement l'exposition au bruit (de jour et de nuit), aux odeurs, à l'éclairage nocturne ou encore aux vibrations. Les activités Médias et Télécoms sont, quant à elles, attentives aux problématiques d'exposition aux ondes électromagnétiques.

L'acceptation par les riverains des sites de production et des chantiers est un enjeu sensible pour les métiers du Groupe. En plus des mesures prescrites dans la certification environnementale Iso 14001, les problématiques des nuisances subies par les riverains font partie des points de vigilance des standards internes (Ecosite, charte chantiers verts, check-lists).

L'un des standards de la démarche Ecosite de Bouygues Construction porte en effet sur le bruit et la gestion des nuisances sonores en concertation avec les parties prenantes du projet. Les thèmes « Propreté et rangement » et « Communication » sont aussi des points d'attention. Par ailleurs, Bouygues Construction a commercialisé un écran anti-bruit pour les riverains, développé par le « centre de compétences acoustique et vibrations » constitué de collaborateurs experts des différentes unités opérationnelles du groupe.

Sur les chantiers concernés par la charte des chantiers verts, Bouygues Immobilier effectue un contrôle du niveau acoustique. La mesure des nuisances sonores permet, le cas échéant, d'engager des actions correctives.

Bouygues Telecom et TF1 sont quant à eux attentifs aux problématiques d'exposition aux ondes liées à leurs antennes.

TF1 réalise des mesures autour des antennes d'émission installées sur le toit de son bâtiment principal. Ces mesures sont effectuées par l'organisme Apave, spécialiste de la maîtrise des risques, et par Emitech, spécialiste des essais en environnement applicables aux équipements. Les mesures démontrent qu'il n'y a pas de dépassement des limites autorisées. Aucune anomalie n'est également décelée concernant les antennes mobiles.

Les sites techniques de Bouygues Telecom respectent les normes réglementaires en matière de radiofréquences. Par exemple, pour tous ses sites radioélectriques, un périmètre de sécurité est défini, garantissant à l'extérieur de ces périmètres le respect des limites d'exposition fixées par le décret du 3 mai 2002 dans toutes les zones accessibles librement. La pénétration à l'intérieur de ce périmètre est subordonnée à l'extinction préalable des émissions.

Les travaux menés pour réduire les nuisances liées à l'utilisation des produits du Groupe donnent également lieu à des innovations permettant la mise sur le marché de solutions plus performantes.

Ainsi, Colas conçoit des produits qui limitent les nuisances sonores liées à la circulation routière tels que les murs antibruit basés sur le principe des fractales et les revêtements routiers silencieux qui permettent d'abaisser jusqu'à 9 dB le bruit de roulement des véhicules (Nanosoft®, Rugosoft® ou produits équivalents). Cette gamme de produits est le fruit de l'effort continu réalisé par Colas en matière de R&D depuis de nombreuses années.

3.3.3 Utilisation durable des ressources

Les ressources telles que l'énergie, les matières premières (bois, granulats, etc.), l'eau ou encore les sols, sont indispensables aux activités de construction du groupe Bouygues.

3.3.3.1 Sélection et gestion des matières premières

En raison de l'importance de ses activités de construction, le Groupe utilise une grande quantité de matières premières. Fixer des objectifs quantifiables visant à réduire les consommations de matières premières, minimiser les déchets, les valoriser ou les recycler *via* notamment l'éco-conception labellisée, est un des quatre principes d'actions que les métiers du groupe Bouygues s'engagent à suivre pour améliorer la performance environnementale du Groupe. Formalisé dans la politique RSE du Groupe, cet engagement recouvre aussi le soutien à des initiatives d'économie circulaire en concertation avec les pratiques sectorielles.

Afin de traiter cet enjeu, les métiers concernés ont identifié deux axes majeurs : privilégier l'emploi de ressources responsables (produits certifiés, etc.), et/ou optimiser leur utilisation (éco-conception, recyclage).

Par ailleurs, le Groupe interagit avec ses clients pour privilégier autant que possible le choix de matières premières secondaires (issues du recyclage) dans l'élaboration d'un ouvrage ou d'une infrastructure.

Indicateurs Colas

Indicateur	Périmètre (organisationnel ou régional)	Couverture	2015	2014	Commentaire
Quantité de matériaux recyclés *en millions de tonnes*	Monde	Activités de production d'enrobés et de granulats et chantiers ferroviaires	7	9	La baisse de la production de matériaux recyclés accompagne la baisse, bien que proportionnellement moins importante, de la production de granulats et occasionne une stabilité du ratio de recyclage (cf. Ratio de matériaux recyclés rapportés aux quantités de granulats produits).
Quantité d'agrégats d'enrobés recyclés *en millions de tonnes*	Monde	Activités de production de matériaux	5	5	Le nombre de tonnes d'agrégats d'enrobés n'a quasiment pas varié entre 2014 et 2015 accompagnant la stabilité de la production totale d'enrobés (cf. Taux de recyclage des agrégats d'enrobés pour en valoriser le bitume).

Lorsque le prélèvement reste nécessaire, le Groupe agit pour responsabiliser et fiabiliser ses filières d'approvisionnement.

Ainsi, Bouygues Construction explore des modes constructifs alternatifs et a renforcé son expertise pour développer l'usage du bois dans ses constructions : 140 références dans la construction bois (neuf et réhabilitation) ont été réalisées en France, en Suisse et au Royaume-Uni. En 2015, l'entreprise a renouvelé son adhésion au Réseau Forêt et Commerce du WWF, dont l'objectif est d'éliminer l'exploitation et le commerce illégaux de bois et d'améliorer la gestion des forêts.

Bouygues Construction a également développé la base de données Polygreen permettant à l'ensemble des collaborateurs de sélectionner les produits de construction en fonction de critères techniques, économiques, sanitaires, environnementaux, et précisant les sites de production et les labels. Elle répertorie 5 500 produits.

Colas et Bouygues Construction moteurs dans la promotion d'éco-variantes

Colas et Bouygues Construction font usage d'éco-variantes afin de proposer à leurs clients les solutions ayant le moins d'impacts pour l'environnement.

Colas est moteur pour la conception et la proposition à ses clients d'éco-variantes (usage de dimensionnements alternatifs permettant de diminuer les quantités de matériaux utilisés), et dans la mise au point d'éco-comparateurs permettant d'évaluer ces variantes. Ces efforts ont été particulièrement importants dans l'élaboration de l'éco-comparateur de la profession en France, Seve®. Celui-ci permet d'évaluer les résultats du travail engagé par les entreprises pour accroître la performance environnementale des projets réalisés, sur des critères d'émissions de gaz à effet de serre, de réemploi de matériaux, de préservation de l'eau, de respect de la biodiversité et de réduction des nuisances.

Dans un contexte de conjoncture économique difficile, le marché est chaque année moins ouvert aux variantes. Colas participe activement au sein de la profession aux efforts entrepris pour favoriser leur mise en œuvre.

À noter que l'entité DTP de Bouygues Construction s'est également engagée, *via* le Syndicat Professionnel des Terrassiers de France (SPTF), à mettre en œuvre l'outil Seve®.

Pour diminuer les besoins en matières premières primaires et donc les prélèvements sur les écosystèmes, les métiers du Groupe mènent des travaux de recherche ou ont recours à diverses techniques pour éco-concevoir leurs produits.

Bouygues Construction travaille sur l'éco-conception depuis 2007 avec le CSTB (Centre Scientifique et Technique du Bâtiment) et sur l'analyse de cycle de vie (ACV) depuis 2009. Dans le cadre du projet Oxygène initié en 2013, Bouygues Immobilier a élaboré et déploie des processus impliquant des gains et des optimisations dans les domaines de la conception et des achats. Porté par le comité stratégique de Bouygues Immobilier, son objectif est de générer 100 millions d'euros d'économies sur trois ans et d'en faire bénéficier les clients. Ossabois, filiale de Bouygues Immobilier encourage, à travers ses activités de construction bois modulaire, l'usage de matériaux bas carbone dans la construction.

Bouygues Telecom a réduit l'empreinte environnementale de sa Bbox Miami commercialisée en 2015 : son volume a été réduit de 80 % par rapport à la génération précédente de *box,* réduisant de fait la taille de son emballage. En plus d'afficher des dimensions optimisées, l'emballage de Bbox Miami a été fabriqué à partir d'une unique matière standard. La notice d'utilisation y est directement imprimée en monochrome.

Par ailleurs, Bouygues Construction et Bouygues Immobilier adoptent des nouvelles pratiques de conception pour calculer au plus juste le volume des matériaux à utiliser. Parmi ces pratiques de conception, les technologies numériques du BIM *(Building Information Modelling)* tiennent une place significative. Bouygues Construction travaille sur le BIM depuis 2007. Le chantier du complexe hospitalier Jim Pattison Outpatient Care & Surgery Centre de Surrey (Vancouver) au Canada en 2009 a été réalisé à l'aide de cette technique de modélisation des données. Dans le cadre de la modernisation numérique des métiers de Bouygues Construction, cette démarche est en cours de généralisation pour tous les projets et lors de toutes les phases des projets.

La tour D² à Paris-La Défense : une référence pour Bouygues Immobilier en matière d'éco-conception et de performance énergétique

Livrée en 2015 par Bouygues Immobilier, la tour D² située à Paris - La Défense (Hauts-de-Seine) est à la pointe de l'innovation et de la performance énergétique. Son ossature a permis de réduire de 30 % la consommation de matériaux par rapport à une ossature conventionnelle. La pose de planchers en poutrelles métalliques et de bacs « collaborants »[a] (permettant d'optimiser l'adhérence entre la tôle d'acier travaillée et le béton) ont permis d'alléger de 30 % le poids total de la tour, contribuant aussi à réduire l'impact carbone des matériaux de construction.

La tour comprend également des innovations permettant une meilleure efficacité énergétique :

- **des centrales d'air avec système de récupération d'énergie pour diminuer l'impact carbone du mix énergétique tout en améliorant le confort des utilisateurs finaux ;**
- **un éclairage graduable, en fonction de la lumière naturelle et de l'occupation, pour réduire les consommations d'énergie de la tour.**

Cet ouvrage est labellisé HQE™ et BREEAM® niveau *Very Good.*

3.3.3.2 Performance énergétique

Le groupe Bouygues participe à la transition énergétique par son expertise en matière d'efficacité énergétique passive et active des bâtiments, ainsi que dans l'exploitation des bâtiments sous garantie de performance.

Promotion de solutions efficaces en énergie

Les certifications environnementales, dont les métiers du Groupe encouragent l'adoption, comprennent systématiquement des cibles à atteindre sur les consommations énergétiques. Les CPE (contrats de performance énergétique) garantissent à l'utilisateur des seuils de consommation d'énergie de ses locaux sur la durée du contrat. De plus en plus d'offres de logements et de bâtiments tertiaires comprennent un CPE. À titre d'exemple, Bouygues Immobilier propose à ses clients la mise en œuvre de CPE sur l'ensemble de ses opérations Green Office®.

Indicateur Bouygues Construction

Indicateur	Périmètre (organisationnel ou régional)	Couverture	2015	2014	Commentaire
Pourcentage de la prise de commandes pour laquelle des engagements de performance énergétique sont contractualisés	Activités Énergies et Services	12 % du chiffre d'affaires consolidé de Bouygues Construction	19 %	11 %	La prise en compte des enjeux énergétiques ne se limite pas aux phases de conception et de construction. Bouygues Construction accompagne de plus en plus ses clients dans le pilotage et la maîtrise de leurs consommations finales. Pour ce faire, le Groupe s'engage en proposant des offres intégrant des engagements de performance, notamment au travers des CPE (contrats de performance énergétique) récemment signés dans le logement et le tertiaire : en 2015, près de 20 % de la prise de commandes de la filiale Bouygues Energies & Services prévoyaient la contractualisation d'engagements en matière de performance énergétique.

(a) Cette technologie porte également le nom de planchers « collaborants » du fait de la « collaboration » entre les deux matériaux façonnant le plancher visant à faire face aux tensions générées par les charges. L'adhérence mécanique des deux composants est obtenue à travers les crantages usinés sur les flancs inclinés du profil en acier galvanisé. À elle seule, l'adhérence chimique n'est en effet pas suffisante pour garantir une liaison efficace faisant réellement travailler le plancher composite comme une structure mixte.

Enfin, les métiers du groupe Bouygues proposent à leurs clients des services innovants et compétitifs afin de leur donner les moyens d'optimiser leur consommation énergétique.

À titre d'exemple, Bouygues Energies & Services propose une solution de bornes de rechargement pour les véhicules électriques aux collectivités et aux entreprises (offre Alizé®). Cette solution s'appuie sur des services de gestion intelligente en temps réel.

Bouygues a développé un savoir-faire dans la conception de bâtiments à énergie positive (Bepos), de bâtiments à énergie passive (Bepas), la réhabilitation et le pilotage de la performance énergétique.

- **Bepos :** en anticipation de la Réglementation Bâtiment Responsable 2020, l'objectif est désormais de concevoir des bâtiments avec un bilan énergétique positif. En Immobilier d'entreprise, la marque Green Office® lancée en 2007 incarne la démarche de Bouygues Immobilier pour les immeubles de bureaux à énergie positive grâce à l'utilisation d'énergies renouvelables et à une conception bioclimatique. Bouygues Immobilier s'est fixé l'objectif d'atteindre 20 % de la surface totale d'Immobilier d'entreprise en chantier ou livrée sur la période 2012-2015 en Green Office® et a atteint son objectif avec 23 % [a] de surface tertiaire en chantier ou livrée en Green Office® sur cette période.

  En 2015, Bouygues Immobilier a inauguré un Green Office® à Rueil-Malmaison (Hauts-de-Seine), qui représente la plus grande opération tertiaire à énergie positive en France (35 000 m²). En logement, Bouygues Immobilier a livré *L'Odyssée* à Anglet (Pyrénées Atlantiques), un programme de vingt-sept logements à énergie positive labellisé BBC-effinergie®, et quarante autres logements à énergie positive à Lyon au sein d'*Hikari*, premier îlot à énergie positive en France.

  L'entité Bouygues Bâtiment Sud-Est de Bouygues Construction (anciennement GFC Construction) a livré le premier bâtiment scolaire à énergie positive pour la ville de Montpellier : le groupe scolaire ChengDu, dans le quartier Marianne. Cet ouvrage a été lauréat des Clés d'Or d'EFG-BTP [b] en 2015 pour la région Languedoc-Roussillon.

- **Bepas :** Bouygues Immobilier a développé une expertise dans la conception de bâtiments à énergie passive (consommation énergétique pour les besoins de chauffage inférieure à 15 kWh/m²/an). En 2015, Bouygues Immobilier a construit la résidence à énergie passive *Osmoz* à Orvault (Loire-Atlantique), composée de 41 logements collectifs et de trois maisons individuelles labellisées Passivhaus, et a lancé la construction de *Tempo,* opération de 84 logements passifs à Carquefou (Loire-Atlantique), qui viennent s'ajouter aux 35 maisons passives de l'opération des *Lodges* en cours de livraison.

- **La réhabilitation :** Bouygues Immobilier a lancé la démarche Rehagreen® en 2009 pour l'Immobilier d'entreprise, avec pour objectif d'améliorer la performance environnementale des bâtiments, en particulier leur performance énergétique. Bouygues Immobilier s'est engagée à atteindre 30 % de la surface totale d'Immobilier d'entreprise en réhabilitation sur la période 2012-2015 en Rehagreen®. En cumul sur la période 2012-2015, le pourcentage atteint est de 35 % [c].

  L'un des projets phares de cette démarche est le *Campus Sanofi Val de Bièvre* situé à Gentilly (Val-de-Marne), qui comprend une centrale photovoltaïque, des panneaux solaires thermiques, ainsi qu'un système de récupération des eaux de pluie pour l'arrosage du jardin et des plantations en terrasses. Ce campus urbain vise les certifications BREEAM® niveau *Very Good* et HQE™ Passeport Exceptionnel.

  Bouygues Entreprises France-Europe, entité de Bouygues Construction, a lancé l'offre « Reavenir » [d] en 2012, pour la réhabilitation des logements. Elle s'articule autour de trois engagements : respecter l'environnement, garantir la performance (réduction de la facture énergétique), et engager l'avenir (développer la solidarité et la culture énergétique des résidents). Parmi les références de ce programme, la *Tour Sarah Bernhard* à Rennes, constituée de 168 logements, a atteint le niveau BBC-effinergie® Rénovation.

Indicateurs Bouygues Immobilier

Indicateur	Périmètre (organisationnel ou régional)	Couverture	2015	2014	Commentaire
Surface des opérations d'Immobilier d'entreprise Green Office® actives sur la période de *reporting* *en m²*	France et filiales	95,9 % du chiffre d'affaires consolidé de Bouygues Immobilier	93 915	82 789	En 2015, les 11 126 m² du Green Office® CPI CEAPC-Bordeaux mis en chantier en janvier 2015 viennent s'ajouter aux 35 200 m² du Green Office® *Spring* à Nanterre, aux 4 052 m² du Green Office® de Chatenay, aux 35 000 m² de Green Office® Rueil et enfin, à la partie tertiaire du projet *Hikari* de 8 537 m², toujours en chantier en 2015, portant ainsi la surface Green Office® en chantier à 93 915 m². L'objectif de 20 % de la surface d'Immobilier d'entreprise en Green Office®, en cumul depuis 2012, est atteint avec 23 % de cette surface en Green Office®.
Nombre de logements Bepas/Bepos en chantier ou livrés dans l'année	Monde	100 % du chiffre d'affaires consolidé de Bouygues Immobilier	230	133	Trois opérations de logements passifs : *Osmoz* à Orvault, *Tempo* à Carquefou et *Les Lodges* à Chanteloup-en-Brie, sont en chantier sur l'exercice 2015 pour un total de 163 logements. À cela viennent s'ajouter *L'Odyssée* à Anglet et la partie Logement d'*Hikari* à Lyon totalisant à eux deux 67 logements Bepos et portant le nombre de logements Bepas/Bepos 2015 à 230, soit une augmentation de 107 %.

- **Pilotage de la performance énergétique :** Bouygues Energies & Services (avec Hypervision®) et Bouygues Immobilier (avec Si@go®) ont développé et commercialisé des outils de mesure et de pilotage de la performance énergétique à destination de leurs clients.

Les métiers du Groupe proposent également des solutions de performance énergétique pour une ville durable. Ainsi, Bouygues Immobilier pilote le projet IssyGrid®, premier réseau intelligent à l'échelle du quartier en France à Issy-les-Moulineaux (Hauts-de-Seine).

Bouygues Energies & Services a développé un service d'éclairage public intelligent au travers de la Citybox® . Celle-ci permet d'optimiser le réseau d'éclairage urbain public en améliorant les performances énergétiques, en pilotant la consommation en temps réel et en développant sa

(a) soit, en cumul depuis 2012, 93 915 m² de surface Green Office® sur un total de 409 482 m² de surface totale d'Immobilier d'entreprise
(b) Entreprises Générales de France-BTP est le syndicat national des entreprises générales françaises de bâtiment et de travaux publics.
(c) soit, en cumul depuis 2012, 141 365 m² de surface Rehagreen® sur un total de 409 482 m² de surface totale d'Immobilier d'entreprise
(d) en savoir plus : http://www.reavenir.fr

connectivité au moyen de nouveaux services (Wi-Fi, vidéoprotection, sonorisation et illuminations festives, bornes de recharge pour véhicules électriques, etc.). Ce système est déployé sur près de 8 500 candélabres et équipe plusieurs communes de France : Sèvres, Boulogne-Billancourt, Thiais, Longjumeau, Niort, Tulle, etc.

Enfin, Bouygues Telecom est un des premiers opérateurs à déployer un réseau pour les objets communicants basé sur la technologie LoRa (pour *Long Range* ou « longue portée »). Appelé à devenir un standard mondial, ce réseau lancé en 2015 apporte de nombreuses applications pour réduire l'empreinte environnementale de la ville (mobilier urbain connecté, parkings intelligents, etc.). Objenious, filiale créée en 2015 par Bouygues Telecom, lancera en 2016 une offre commerciale destinée aux entreprises.

Réduction des consommations énergétiques des activités

En parallèle, les métiers du Groupe mettent en œuvre des programmes contribuant à la maîtrise et à la réduction des consommations d'énergie liées à leurs opérations.

Sur les chantiers de Bouygues Construction, la consommation énergétique fait l'objet d'un des standards d'Ecosite.

Par ailleurs, le programme cLEANergie fait partie du plan de réduction des consommations d'énergie de Colas dans l'ensemble de ses activités. Principalement outil de mesure et de suivi des consommations, il permet d'identifier et de suivre les actions de réduction. Il a été observé qu'outre les éco-variantes, les techniques suivantes permettent de réaliser des économies d'énergie :

- les enrobés tièdes permettent des économies d'énergie d'environ 15 % sur la production par rapport à des enrobés à chaud ;
- l'utilisation de matériaux recyclés, en particulier les agrégats d'enrobés (fraisats d'anciennes chaussées), permet d'économiser du bitume, des granulats, du transport et de réaliser des gains lors de la fabrication ;
- le recyclage des chaussées en place permet également d'économiser de l'énergie (économie de matériaux et de transport).

Colas utilise aussi des modes de transport alternatifs ferroviaires ou fluviaux pour ses besoins propres. La quantité de matériaux transportés par rail ou voie fluviale correspond à l'équivalent de près de 3 500 trains de marchandises (composés chacun de quarante wagons), ce qui revient à éviter la mise en circulation d'environ 330 000 camions de 30 tonnes chacun.

Indicateurs Colas

Indicateur	Périmètre (organisationnel ou régional)	Couverture	2015	2014	Commentaire
Énergie consommée par tonne d'enrobés produite *en kWh par tonne*	Monde	Activités de production d'enrobés	80	79	Colas mesure, de manière systématique, la consommation de combustible des brûleurs de postes d'enrobage et la suit de façon méthodique sur plus de 500 installations. Cet indicateur s'est dégradé de 1 % en 2015 en raison de la baisse du tonnage moyen par poste d'enrobage dans la plupart des pays, ce qui affecte mécaniquement leur efficience énergétique.
Taux d'enrobés tièdes et d'asphalte basse température	Monde	Activités de production d'enrobés	21 %	18 %	En 2015, la proportion d'enrobés tièdes fabriqués par Colas correspond à 21 % de la production totale d'enrobés, en progression de 3 points par rapport à 2014, soit une augmentation de 17 %. Ce sont certaines filiales américaines et de métropole qui réalisent la meilleure progression.
Facture énergétique totale *en millions d'euros*	Monde	Toutes les activités	430		La facture énergétique totale du groupe Colas est estimée à environ 430 millions d'euros avec un pourcentage d'incertitude de 2 % du fait d'hétérogénéités de traitement des taxes entre les filiales, la taxation de l'énergie étant particulièrement complexe dans de nombreux pays dont la France.

Le programme cLEANergie de Colas

Le programme cLEANergie (Colas Lean en énergie) a été lancé en 2012 pour doter Colas d'un outil de mesure et de suivi dont l'objectif est de réaliser des économies d'énergie dans l'ensemble de ses activités (chantiers, sites de production, bâtiments et chaîne d'approvisionnement). Un travail d'analyse d'impact sur quarante sites (travaux, postes, carrières) et de responsabilisation des managers a été réalisé et un comité de pilotage mis en place.

Une centaine de bonnes pratiques et opportunités a été identifiée et « remontée » du terrain. Ce travail a notamment mis en évidence que les trois quarts de la consommation d'énergie directe de Colas se répartissaient presque également entre trois postes de consommation : les brûleurs de postes d'enrobage, les engins et les véhicules.

En 2013, Colas a engagé dans le cadre de cLEANergie une évolution de ses systèmes de collecte en réseau d'information afin d'obtenir des chiffres plus précis relatifs à sa consommation d'énergie dans l'ensemble de ses établissements dans le monde.

L'enjeu économique d'un tel programme s'exprime en une économie potentielle de dizaines de millions d'euros. Il vise également la sécurité au travail et sur la route. Il en résulte que ce programme est à lui seul un concentré de tous les enjeux de développement responsable : plus d'économie, plus de sécurité, plus d'environnement.

À titre d'exemple, dans le cadre du programme cLEANergie, Colas a initié le déploiement d'un outil d'optimisation des consommations énergétiques de ses flottes de camions et de véhicules de chantiers (installation d'un boîtier télématique). Complété par des formations auprès des conducteurs, ainsi que par une adaptation du parc de véhicules, il permet d'économiser jusqu'à 20 % des consommations en gazole.

Enfin, Bouygues Telecom a mis en place des systèmes de management de l'énergie, avec trois sites certifiés Iso 50001 (système de management de l'énergie), dont un *data centre*.

Indicateur Bouygues Telecom

Indicateur	Périmètre (organisationnel ou régional)	Couverture	2015	2014	Commentaire
Consommation totale d'électricité *en GWh*	France (hors agences)	100 % du chiffre d'affaires consolidé de Bouygues Telecom	519	499	L'augmentation de 4 % correspond notamment à l'élargissement du périmètre de cet indicateur qui comprend désormais les boutiques Club de la filiale RCBT. À périmètre égal avec 2014 (c'est-à-dire hors RCBT), la consommation a augmenté de 1 %. Cela s'explique principalement par la hausse de la consommation du plus gros poste (le réseau) en raison de l'usage exponentiel de la 4G, malgré la baisse des consommations des *data centres* (rationalisation des machines en salle) et administratifs (regroupement de tous les collaborateurs d'Île-de-France sur le site du Technopôle).

Utilisation des énergies renouvelables

Les métiers du groupe Bouygues privilégient autant que possible le recours aux énergies renouvelables afin de réduire leur empreinte énergétique, ainsi que celles de leurs produits. La route solaire développée par Colas en est un exemple (cf. rubrique 3.3.4.3).

Par ailleurs, *Challenger,* siège de Bouygues Construction, transformé en bâtiment à énergie positive lors de sa rénovation de 2010 à 2014, utilise des équipements géothermiques afin de chauffer et climatiser l'ensemble des bâtiments. Au total, ses 25 000 m² de panneaux photovoltaïques sont capables de générer plus de 2 500 MWh/an. Ces technologies participent à l'abaissement significatif des consommations d'énergie. Le site, qui consommait avant sa rénovation 310 kWhep/m²/an, est aujourd'hui un bâtiment à énergie positive Bepos produisant 17 kWhep/m²/an.

Enfin, en 2013, le groupe TF1 a souscrit auprès d'EDF pour les années 2015 et 2016 un contrat pour la fourniture d'électricité labellisée « k Wh Équilibre ». Chaque kWh consommé par TF1 engage EDF à produire la même quantité à partir d'installations utilisant des sources d'énergie renouvelable.

3.3.3.3 Exploitation des sols

Les activités de construction du Groupe peuvent affecter les sols (extraction de matières, pollution des sols, occupation et artificialisation dans le cadre de l'urbanisation des territoires).

La problématique de l'exploitation des sols concerne principalement les activités de terrassement et de travaux publics de Bouygues Construction. Le groupe travaille sur la généralisation de la dépollution des sols lors des opérations de construction, ce qui permettrait de diminuer les déchets et d'éviter le recours à de nouveaux matériaux. De plus, la valorisation du foncier pollué, par dépollution *in situ* des sols, est également en phase d'étude dans le cadre d'un projet de R&D de Brézillon, entité de Bouygues Bâtiment Ile-de-France.

Les actions de recyclage de Colas ont permis d'économiser seize carrières d'extraction en 2015. Par ailleurs, tous les sites des carrières et des gravières sont réaménagés en fin d'exploitation et nombre d'entre eux font l'objet d'un réaménagement à l'avancement sans attendre la fin de l'exploitation.

Les activités du Groupe impliquent également une occupation, et donc une altération des sols.

Ainsi, les opérations de Bouygues Immobilier comprennent des sondages sur le terrain permettant de vérifier la nature du sol, l'absence de déchets considérés comme abandonnés, l'absence de stockage de substances chimiques ou radioactives, l'absence de pollution susceptible de résulter notamment de l'exploitation actuelle ou passée ou de la proximité d'une installation soumise à autorisation, et enfin, l'absence de déchets déposés ou enfouis ou de substances quelconques pouvant entraîner des dangers ou des inconvénients pour la santé et l'environnement. La présence d'une quelconque pollution du sol et/ou du sous-sol est une condition suspensive des promesses d'acquisition de terrains. Il ne peut y être dérogé que par autorisation préalable du comité d'engagement.

En 2014, Bouygues Telecom a signé un accord de partage avec SFR dans les zones « peu denses » du territoire, cet accord ayant pour objectif la mise en commun de 11 700 antennes. Cette action contribue à limiter l'impact au sol des sites de télécommunications.

Enfin, l'essentiel de l'activité de travaux de Colas consiste à intervenir sur des surfaces déjà artificialisées pour les entretenir ou les réaménager. Les infrastructures neuves constituent en effet une part très modérée du chiffre d'affaires (estimée à moins de 10 %) et Colas n'y a souvent pas la maîtrise du foncier. Par ailleurs, en ouvrant la voie vers la réalisation de fermes photovoltaïques routières, Colas, par le biais de son innovation baptisée Wattway, permet d'accéder à une surface disponible importante dont le potentiel pourrait assurer l'essentiel des besoins d'un pays en production d'électricité photovoltaïque.

3.3.3.4 Consommation d'eau et prise en compte des contraintes locales

L'enjeu de la consommation d'eau ne revêt pas la même importance d'une région du monde à l'autre (zones arides en opposition aux zones tempérées). Pour chaque métier, la gestion de l'eau est par conséquent adaptée au contexte local.

Bouygues Construction et Colas sont les plus exposés à la consommation d'eau dans des contextes sensibles. En 2014, Bouygues Construction a réalisé sa première analyse complète d'exposition au stress hydrique. Mise à jour en 2015, l'analyse régionale indique que l'entreprise réalise 69 % de son chiffre d'affaires dans des pays à degré de stress hydrique faible ou moyen (niveaux 1 et 2), 27 % dans des pays de degré moyen à fort (niveau 3), 2 % dans des pays à fort degré de stress hydrique (niveau 4) et 3 % dans des pays à degré extrêmement fort (niveau 5). En 2015,

Colas a mis en place de nouveaux indicateurs pour mesurer et diminuer la pression exercée par ses implantations sur la ressource en eau dans les zones de stress hydrique extrêmement élevé[a]. Sur ces territoires, la consommation d'eau des implantations fixes de Colas est estimée à un peu plus d'un million et demi de litres. Une première analyse montre qu'environ 5 % du chiffre d'activité économique (CAE) des installations fixes de Colas est réalisé en zone de stress hydrique extrêmement élevé, tandis que le taux d'autosuffisance en eau de ces mêmes activités se situerait à environ 23 %.

D'une façon générale, les métiers du groupe Bouygues ont la responsabilité de prendre en compte les contraintes hydriques locales. Cette gestion est l'un des critères de la norme Iso 14001, ainsi que des standards internes (Ecosite, check-lists).

Bouygues Construction met en place des mesures spécifiques de préservation de l'eau (mise en place d'équipements spécifiques, réutilisation de l'eau, suivi des consommations et sensibilisation des collaborateurs et des partenaires). À titre d'exemple, à l'occasion de la journée mondiale de l'eau, Bouygues Bâtiment International a lancé pour la première fois en 2015 une campagne de sensibilisation des salariés sur l'utilisation de l'eau dans plusieurs pays dont le Ghana, le Turkménistan, le Qatar, Hong Kong, le Maroc ou encore Cuba.

Afin de diminuer la pression exercée par Colas sur la ressource en eau dans les zones de stress hydrique identifiées, les plans d'action mis en œuvre visent à augmenter l'autoconsommation, à favoriser le recyclage et à diminuer le gaspillage. Ceux-ci resteront limités dans la mesure où l'eau demeure nécessaire à la fabrication d'émulsion ou de béton (le déplacement ou des perspectives de substitution restent peu probables).

Par ailleurs, en phase de conception, Bouygues Construction et Bouygues Immobilier s'efforcent de promouvoir les certifications environnementales des bâtiments (HQE™ et H&E, puis NF Habitat HQE™ à partir de 2016) qui comprennent un volet sur la gestion responsable de l'eau par le bâtiment (gestion de l'eau potable, récupération des eaux de pluie, assainissement des eaux usées, gestion des eaux pluviales, etc.)

3.3.4 Changements climatiques

3.3.4.1 Mesure des émissions de GES et des impacts des activités et des produits sur le changement climatique

Les métiers du groupe Bouygues réalisent le bilan carbone lié à leurs activités conformément aux obligations de l'article 75 de la loi Grenelle II, et devancent la réglementation en étendant le périmètre au « scope 3 », *via* la mesure des émissions de gaz à effet de serre liées aux biens et services de leurs sous-traitants. Diverses méthodes sont utilisées pour réaliser cette comptabilité Carbone. Bouygues Construction utilise son outil de mesure interne CarbonEco, tandis que Colas se base notamment sur des ratios d'émissions de CO_2 par chiffre d'affaires.

Pour mieux analyser leur impact et identifier les actions d'amélioration les mieux ciblées, Bouygues Immobilier et Bouygues Telecom réalisent leur bilan carbone complet intégrant les émissions liées à l'exploitation des projets livrés et à l'utilisation de leurs produits. Les consommations identifiées dans ce cadre sont les consommations énergétiques des occupants des bâtiments et de leurs moyens de transports, ainsi que les consommations des téléphones et des *box* internet.

Émissions de gaz à effet de serre (GES) Groupe

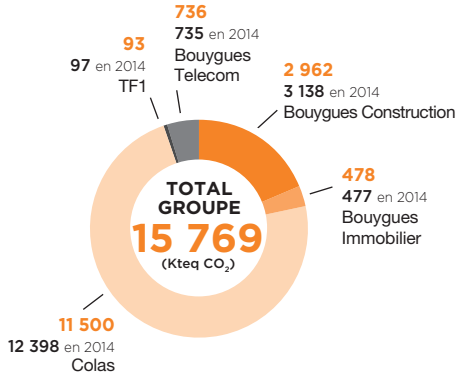
en Kteq. CO_2	Bouygues Construction	Bouygues Immobilier	Colas	TF1	Bouygues Telecom	2015 Total Groupe	2014 Total Groupe
Périmètre (organisationnel ou régional)	Monde	France (hors filiales)	Monde	France	France		
Couverture *en pourcentage du chiffre d'affaires*	87	90	100	88	100	94	95
Scope 1	190,6	2,8	1 700	1,3	5,2	1 900	2 208
Scope 2	199,5	0,6	100	1,7	48,4	350	511
Scope 3	2 572,4	474,3	9 700	89,9	682,8	13 519	14 127
TOTAL	**2 962,5**	**477,7**	**11 500**	**92,9**	**736,4**	**15 770**	**16 845**[a]

(a) Les données 2014 pour les bilans carbones de TF1 et Bouygues Telecom ont été corrigées par rapport au Document de référence 2014 du groupe Bouygues.

(a) Ces indicateurs ont vocation à être fiabilisés en 2016 et 2017 et les chiffres 2015 ne sont fournis qu'à titre indicatif à ce stade.

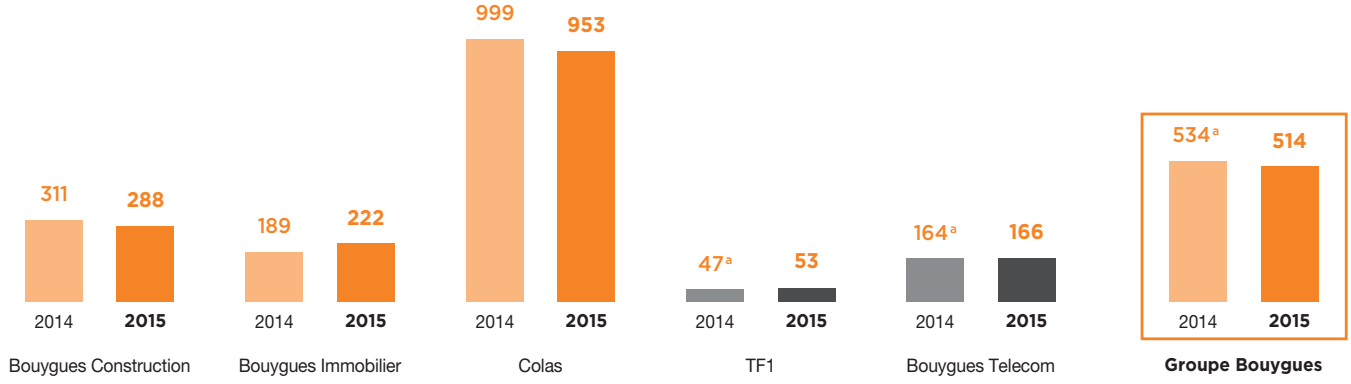
ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE PAR MÉTIER

en Kteq CO_2



INTENSITÉ CARBONE PAR MÉTIER

en teq CO_2 / million d'euros de chiffre d'affaires



(a) Les données 2014 pour les bilans carbones de TF1 et Bouygues Telecom ont été corrigées par rapport au Document de référence 2014 du groupe Bouygues.

Pour l'ensemble des métiers du Groupe, l'analyse des bilans carbone permet d'identifier les postes d'émissions les plus importants et ainsi de prioriser les actions à mettre en œuvre. Les bilans carbone sont donc aux fondements des différentes stratégies énergie-carbone déployées au sein du Groupe.

Les deux axes d'engagement de Colas sont, d'une part, la maîtrise des consommations énergétiques nécessaires aux activités et, d'autre part, la diminution du bilan énergétique et carbone des produits et techniques proposés aux clients.

La stratégie de Bouygues Construction se décline selon deux axes majeurs : apporter des solutions bas carbone à ses clients et utilisateurs finaux, et diminuer sa propre empreinte carbone.

En 2014, la réalisation du premier bilan carbone complet de Bouygues Immobilier, intégrant les émissions liées à l'exploitation de ses programmes sur quarante ans, a donné lieu à l'élaboration et au déploiement d'une démarche de réduction de ses émissions de gaz à effet de serre. Basée sur l'identification des trois principaux postes émetteurs sur les différentes phases du cycle de vie des programmes (déplacements des occupants, matériaux de construction et énergie consommée par les occupants), celle-ci propose des leviers d'optimisation de la performance carbone pour les opérations.

Enfin, pour Bouygues Telecom, il s'agit principalement d'optimiser la consommation des sites techniques, soit ses sites réseau et *data centres.*

Dans le cadre du déploiement de la politique RSE Bouygues, la définition d'objectifs mesurables annuels de réduction des consommations énergétiques, des intensités énergétiques, et/ou des émissions de CO_2 rapportées à l'activité commerciale est l'un des quatre principes d'action que les métiers du groupe Bouygues s'engagent à mener pour améliorer la performance environnementale du Groupe.

3.3.4.2 Réduction de l'empreinte carbone du Groupe

Sur les chantiers, ou au sein des sièges et agences, les métiers du Groupe s'efforcent de réduire leur empreinte carbone de fonctionnement.

Pour réduire l'empreinte carbone des chantiers, Bouygues Construction et Colas travaillent sur le choix des matériaux (Seve®, Polygreen) avec l'utilisation d'éco-variantes et au moyen de mesure de diminution des consommations énergétiques.

Bouygues Construction soutient l'innovation dans le terrassement avec les liants hydrauliques à faibles émissions de CO_2. L'amélioration des sols lors des chantiers de terrassement se fait classiquement par le traitement à la chaux et/ou au liant hydraulique, qui, par leurs processus de fabrication, est générateur de fortes quantités d'émissions de gaz à effet de serre. En partenariat avec l'entreprise Carmeuse, l'entité DTP réalise des études de recherche d'adaptation ou de création de nouveaux liants hydrauliques à faibles émissions de gaz à effet de serre (réduction des coûts de traitement, de la consommation d'énergie et des émissions de

CO_2 liés à sa fabrication), tout en respectant l'objectif du « zéro emprunt/zéro déchet ».

Colas mène des actions au niveau de la consommation de carburants, auprès des conducteurs notamment, pour les inciter à adopter une conduite apaisée et à éteindre les moteurs des véhicules et engins lorsqu'ils sont à l'arrêt, et dans les centrales d'enrobage pour limiter la consommation des brûleurs. Le suivi des consommations de combustibles à la tonne d'enrobés produite est en place au niveau mondial.

Indicateurs Colas

Indicateur	Périmètre (organisationnel ou régional)	Couverture	2015	2014	Commentaire
Émissions de gaz à effet de serre rapportées à la production d'une tonne d'enrobés *Kteq CO_2/tonne*	Monde	Activités de production d'enrobés	19	18	Les résultats de cet indicateur sont à corréler avec l'indicateur d'énergie consommée par tonne d'enrobés produite (page 111).
Émissions de gaz à effet de serre évitées grâce aux actions menées dans le groupe Colas *teq CO_2*	Monde	Toutes les activités	105 000	77 000	En 2015, les émissions de gaz à effet de serre évitées grâce aux actions mises en œuvre dans le groupe sont en progression, passant de 77 000 tonnes équivalent CO_2 à 105 000, en raison d'une moindre dégradation de l'efficience des postes d'enrobage pénalisés par leur baisse de production, de l'augmentation de la production d'enrobés tièdes et du triplement de l'utilisation de fluxant végétal. Ces actions consistent en la maîtrise des consommations énergétiques des activités du groupe (consommation de carburants des engins, des véhicules et dans les centrales d'enrobage), et en la diminution du contenu énergétique et en gaz à effet de serre des produits et techniques proposées aux clients (enrobés et asphaltes tièdes, chaussées recyclées en place, valorisation des agrégats d'enrobés pour la production d'enrobés bitumineux, produits de la gamme Végéroute®, promotion d'outils d'éco-variantes EcologicieL® et Seve®, Wattway, etc.).

Tous les métiers du Groupe ont mené un plan d'action pour limiter l'impact des déplacements des collaborateurs par des Plans de Déplacement Entreprise comprenant la révision de leur *car policy,* la promotion des transports publics, le déploiement de sites dédiés à l'auto-partage ou encore les dispositifs de télétravail et de *flex-office.*

Bouygues Immobilier et TF1 se sont fixé des objectifs de réduction de leur bilan carbone de fonctionnement. Les deux métiers sont signataires de la charte d'engagement Paris Action Climat de la Ville de Paris, qui fixe des objectifs quantitatifs de réduction d'émissions de gaz à effet de serre et de consommation d'énergie. Bouygues Immobilier s'était fixé l'objectif de réduire de 10 % ses émissions de CO_2 sur le périmètre *corporate* (*back-office*) entre 2012 et 2015. Cet objectif n'a pas été atteint, notamment à cause d'une forte augmentation des déplacements professionnels des collaborateurs (multiplication des projets transversaux et développement des activités internationales en 2015), et malgré le renouvellement qualifié du parc de véhicules de fonction.

3.3.4.3 Solutions bas carbone

En 2015, la COP21 a été une occasion pour le Groupe de communiquer sur ses solutions apportant des progrès mesurables dans les domaines de l'énergie et du carbone, sur plusieurs thématiques :

- **la rénovation :** les millions de bâtiments mal isolés représentent un enjeu sur lequel le Groupe apporte des solutions. Les métiers du Groupe ont développé un savoir-faire en matière de rénovation énergétique des logements, des bureaux et des équipements. Leurs offres permettent d'améliorer le modèle économique de la rénovation et d'économiser les ressources naturelles, dans le respect du patrimoine architectural. Dans ce domaine, Bouygues Immobilier a lancé sa démarche Rehagreen® pour l'Immobilier d'entreprise. Réalisée de 2010 à 2014, la rénovation du siège de Bouygues Construction en bâtiment à énergie positive est une vitrine des savoir-faire technologiques de Bouygues Construction ;
- **les bâtiments bas carbone** constituent un centre de profit économique et environnemental. Bouygues et ses partenaires proposent une offre de solutions évolutives, de la conception jusqu'à l'exploitation des bâtiments, avec des matériaux traditionnels et bio-sourcés valorisables et recyclables, des énergies renouvelables associées à des systèmes de stockage (Eco2charge par Bouygues Energies & Services), des systèmes intelligents de pilotage optimisé des bâtiments (immeubles de bureaux à énergie positive Green Office® de Bouygues Immobilier). La construction durable est également un axe d'innovation et de développement majeur pour Bouygues Construction et Bouygues Immobilier ;
- **les écoquartiers :** Bouygues et ses partenaires proposent aux collectivités une offre de solutions intégrée associant construction durable, efficacité énergétique, mixité fonctionnelle, mobilité douce, biodiversité et nouvelles technologies adaptées aux besoins des résidents. Le groupe Bouygues présente plusieurs références d'écoquartiers en France et à l'international comme, par exemple, *Ginko* à Bordeaux en France, *Greencity* à Zurich en Suisse ou encore *Brickell City Centre* à Miami aux États-Unis ;
- **la mobilité douce et les services à la ville :** Bouygues accompagne les collectivités dans la mise en œuvre de solutions pour une ville durable. Bouygues développe des infrastructures de transport (tramway, pistes cyclables, etc.), conçoit et exploite des tiers-lieux pour réduire les temps de déplacement (espaces de *coworking* Nextdoor). Le groupe Bouygues est capable de faire évoluer le réseau routier pour produire de l'énergie propre (Wattway) et offrir aux collectivités des services urbains innovants grâce à des capteurs intégrés (*via* l'Internet des objets).

Wattway : Colas crée le premier revêtement routier photovoltaïque au monde

Dévoilée en 2015, Wattway (ou la route solaire) est une innovation française brevetée au terme de cinq années de recherche menées par Colas et l'INES (Institut National de l'Énergie Solaire).

En associant les techniques de la construction routière avec celles de la production photovoltaïque, la chaussée Wattway fournit de l'électricité, énergie propre et renouvelable, tout en permettant la circulation de tout type de véhicule. Elle contribuerait ainsi à augmenter la part du photovoltaïque dans le mix énergétique en France et dans le monde.

Actuellement, les chaussées routières ne sont occupées par des véhicules que 10 % du temps[a]. L'innovation Wattway tire le bénéfice du potentiel d'ensoleillement de ces surfaces tournées vers le ciel. Cette route solaire se compose de dalles qui s'installent directement sur les chaussées existantes, sans travaux de génie civil (un kilomètre de route équipée de dalles Wattway peut approvisionner l'éclairage public d'une ville de 5 000 habitants).

Par ailleurs, Colas propose à ses clients des produits et des techniques issus de la R&D, pensés pour diminuer leur contenu énergétique (enrobés et asphaltes tièdes, chaussées recyclées, produits de la gamme Végéroute®, valorisation des agrégats d'enrobés pour la production d'enrobés bitumineux).

L'engagement du groupe Bouygues en faveur de la COP21

L'année 2015 a été rythmée par la préparation de la COP21, 21e conférence des États-parties à la Convention-cadre des Nations unies sur les changements climatiques, qui s'est tenue en France en décembre. Le groupe Bouygues a activement participé au débat en présentant les solutions qu'il a développées en matière de rénovation, de construction bas carbone, d'écoquartiers, de mobilité douce et de services à la ville.

Sa présence lors du salon World Efficiency en octobre et à La Galerie des Solutions en décembre, par des stands et l'organisation de plus d'une quinzaine de conférences, a matérialisé son engagement en faveur de la promotion de solutions plus responsables.

Par ailleurs, Bouygues a participé aux Trophées Solutions Climat, visant à récompenser au niveau national les meilleures initiatives en matière d'atténuation et/ou d'adaptation aux changements climatiques. Huit projets du Groupe ont été présentés et deux d'entre eux ont été distingués « Coups de cœur Grand Groupe » dans les catégories « Atténuation » et « Adaptation » : Wattway, la route solaire développée par Colas, ainsi qu'*Hikari,* premier îlot mixte à énergie positive en France, développé par Bouygues Immobilier.

3.3.4.4 Promotion de solutions adaptées au changement climatique

Le changement climatique a des conséquences sur l'élévation du niveau de la mer, l'augmentation de conditions climatiques extrêmes (vents, hausse/baisse des températures), la diversité et les écosystèmes.

Le concept ABC *(Autonomous Building for Citizens)* de Bouygues Construction est un exemple de ce que le Groupe pourra mettre en place pour appréhender l'impact de ces changements. Dans un contexte d'épuisement des ressources, ABC est un immeuble dont les performances en termes d'isolation, de production d'énergie renouvelable et de recyclage d'eau tendraient vers l'autonomie par rapport aux différents réseaux. Cette innovation est actuellement à l'étude avec un projet de démonstrateur (construction d'un îlot d'habitat collectif d'environ 90 logements) avec la Ville de Grenoble.

Par ailleurs, Bouygues Immobilier inclut l'architecture bioclimatique dans ses projets de grande envergure : recherche du meilleur emplacement, étude bioclimatique, choix de matériaux isolants performants et utilisation des énergies renouvelables, etc. La démarche d'écoquartiers durables Urbanera® propose des solutions pour lutter contre les îlots de chaleur.

Colas a acquis, d'une part, une bonne connaissance des contraintes de réalisation et de dimensionnement liées à des climats difficiles, ce qui lui permet de conseiller efficacement ses clients dans le contexte du changement climatique. À titre d'exemple, Colas avait proposé en 2009 une variante au liant Colclair® pour mieux réfléchir la chaleur lors de la réfection d'une rue de Dawson (territoire du Yukon, Canada) dont l'assise en pergélisol (partie du sol située sous la surface, qui ne dégèle pas pendant au moins deux années consécutives) était menacée par le réchauffement dû au changement climatique. Ce savoir-faire est à nouveau sollicité dans le cadre de la réalisation des travaux de l'aéroport d'Iqaluit remporté en partenariat public-privé, fin 2013, au Nunavut (Canada).

D'autre part, Colas a également développé des solutions pour lutter contre les îlots de chaleur dans les zones urbaines, parmi lesquelles les « toitures fraîches » (ou revêtement *cool roof*) qui permettent un allongement de la durée des toitures (limitation des amplitudes thermiques) et jusqu'à 20 % de diminution de la demande en énergie de refroidissement.

3.3.4.5 Participation à la recherche

Pour cerner les impacts futurs des changements climatiques sur ses activités, le groupe Bouygues est partenaire et membre actif de The Shift Project *(www.theshiftproject.org)*, *think tank* visant à « décarboner » l'économie, qui s'appuie sur un réseau pluridisciplinaire d'experts et d'acteurs économiques reconnus pour leurs compétences en matière d'énergie et de climat. Ce laboratoire d'idées émet des propositions à l'intention des décideurs politiques qui sont économiquement viables et en adéquation avec la science. En 2014, il a émis des propositions pour accélérer la rénovation énergétique des bâtiments en France

(a) source : Ademe

(dispositions juridiques pour inciter les propriétaires à la rénovation, dispositifs de formation des professionnels de la rénovation, etc.). Ces idées ont notamment inspiré le projet de loi sur la transition énergétique. En 2015, The Shift Project s'est mobilisé *via* de nombreux partenariats avec des acteurs internationaux autour de la COP21, notamment à travers l'organisation et la participation à des conférences, ou encore en contribuant à la création des Trophées Solutions Climat.

Bouygues Immobilier est membre de l'association BBCA qui souhaite favoriser le développement des bâtiments bas carbone.

Par ailleurs, le Groupe et ses filiales sont accompagnés sur des problématiques stratégiques liées au carbone par le cabinet de conseil Carbone 4.

3.3.5 Prise en compte de la biodiversité

Le groupe Bouygues a identifié les impacts de ses activités de construction sur la biodiversité, tels que la pollution sonore et lumineuse, les destructions et fragmentations d'habitats et d'espèces, ou encore l'introduction d'espèces invasives et la stérilisation des sols autour de ses ouvrages, de ses chantiers et de ses carrières et gravières. « Formaliser des objectifs de progrès sur le sujet de la biodiversité lorsque l'activité le justifie » est l'un des quatre principes d'actions que les métiers du Groupe s'engagent à mener pour améliorer leur performance environnementale.

Le Groupe a pris des mesures afin de limiter ces impacts et préserver la biodiversité dans ses activités de construction. À titre d'exemple, l'analyse des impacts directs des métiers sur la biodiversité a conduit Colas à cibler son action sur les installations de carrières et de gravières. Sur site, cette action consiste en :

- la mise en œuvre et le suivi d'une démarche visant à favoriser et à faciliter la présence et les conditions de vie d'une espèce remarquable ; ou
- l'installation de ruches.

L'action doit être réalisée en partenariat avec des acteurs locaux : apiculteurs, naturalistes, parcs naturels, ONG, etc. Actuellement, environ quatre-vingt-dix espèces protégées sont hébergées sur des sites d'extraction de Colas, auxquels il faut ajouter une cinquantaine de sites accueillant des ruches. Des expérimentations sont en cours pour intégrer la problématique des plantes invasives à l'activité des équipes Travaux de Colas.

Indicateur Colas

Indicateur	Périmètre (organisationnel ou régional)	Couverture	2015	2014	Commentaire
Ratio de CAE des activités de production de granulats ayant une action en faveur de la biodiversité *en pourcentage de chiffre d'activité économique (CAE)*	Monde	Activités permanentes de production de granulats	41 %	38 %	Actuellement, environ 90 espèces protégées sont hébergées sur des sites d'extraction du Groupe, auxquels il faut ajouter une cinquantaine de sites accueillant des ruches. La mobilisation est réelle depuis le déploiement de cette politique lors de la convention environnement de Colas de 2012. Cette mobilisation reste inégale selon les contextes culturels : elle est forte en France, plus modeste aux États-Unis notamment. En 2015, cet indicateur a progressé de 8 % grâce aux filiales routières en métropole et en Europe centrale.

Par ailleurs, en ayant participé à la création en 2012 du Groupement d'Intérêt Économique (GIE) Biositiv, Bouygues Construction s'est doté d'une structure de conseil interne transversale. Intégré à la filiale de Bouygues Construction, Bouygues Travaux Publics, Biositiv accompagne tous les métiers dans leur stratégie relative à la biodiversité. Ainsi, le projet ferroviaire du contournement de Nîmes et Montpellier a, par exemple, appliqué des mesures compensatoires sur les terrains environnants afin de restaurer des conditions favorables à près de cent cinquante espèces animales et végétales protégées.

La démarche biodiversité de Bouygues Construction reconnue au titre de la Stratégie Nationale pour la Biodiversité

Bouygues Construction fait de la préservation de la biodiversité un élément de différenciation et de valeur ajoutée dans ses offres. En 2015, sa politique en la matière a été marquée par la reconnaissance par le ministère de l'Écologie, du Développement durable et de l'Énergie au titre de la Stratégie Nationale pour la Biodiversité (SNB).

Depuis plusieurs années, Bouygues Construction conduit des programmes de R&D portant sur la biodiversité dans les infrastructures (lutte contre les espèces invasives, mesures compensatoires, etc.) et la biodiversité urbaine (biodiversité, démarche en développement immobilier, etc.). Cet engagement s'est également illustré à travers de nombreuses actions telles que :

- **la création de Biositiv ;**
- **la création et l'utilisation sur plusieurs projets du label BiodiverCity ;**
- **le soutien à des associations qui œuvrent en faveur de la protection de la biodiversité comme, par exemple, l'adhésion au réseau Commerce et Forêt du WWF pour intégrer la préservation de la biodiversité dans les filières d'approvisionnement de bois ; la contribution au référentiel « Biodiversité Urbaine » aux côtés de Natureparif en Île-de-France ; sa réflexion sur l'aménagement urbain avec la Ligue pour la Protection des Oiseaux afin de faire exister la nature en ville ; ou encore, le soutien aux Jardins de Noé.**

Des mesures sur la protection et/ou la réintroduction de biodiversité ont été prises dans les projets suivants : la rénovation de *Challenger,* l'écoquartier *Eikenøtt,* la Cité musicale de l'île Seguin, le contournement ferroviaire Nîmes-Montpellier, le service d'éclairage public Citybox®, etc.

Afin de concrétiser la prise en compte de la biodiversité dans les projets d'aménagement urbain, Bouygues Construction a également contribué à la création du premier label international visant à distinguer des projets de construction et de rénovation tenant compte de la biodiversité urbaine. BiodiverCity est aujourd'hui porté par le CIBI[a], association multi-acteurs réunissant constructeurs, promoteurs, utilisateurs et associations.

Cela permet à Bouygues Construction et Bouygues Immobilier de proposer des offres et services qui tiennent compte de la biodiversité. Ils font déjà usage du label BiodiverCity avec plusieurs ouvrages certifiés. À titre d'exemple, le quartier *Néo-C* situé à Créteil, opération de mutation urbaine conçue par Bouygues Immobilier intègre l'insertion d'éléments végétaux aux bâtiments. Il est le premier quartier durable labellisé BiodiverCity en phase conception en France. Ce label a aussi distingué le projet de rénovation de *Challenger,* siège de Bouygues Construction situé à Saint-Quentin-en-Yvelines, abritant une biodiversité enrichie par l'utilisation de la phyto-épuration dans des jardins filtrants®.

Indicateur Bouygues Construction

Indicateur	Périmètre (organisationnel ou régional)	Couverture	2015	2014	Commentaire
Nombre de projets Bâtiment pris en commande pour lesquels le label BiodiverCity a été intégré	Activités Bâtiment Monde	56 % du chiffre d'affaires consolidé de Bouygues Construction	2		Le label BiodiverCity, porté par le Conseil International Biodiversité & Immobilier (CIBI), promeut l'intégration et la préservation de la biodiversité en milieu urbain. Bouygues Construction, membre fondateur du CIBI, a intégré la démarche de labellisation BiodiverCity sur deux opérations cette année : une réalisée par Bouygues Bâtiment Nord-Est (l'opération de montage immobilier Roubaix Palissy) et une autre par Bouygues Bâtiment International à Cuba (Hotel Playa San Agustín ; Cayo Las Brujas, pour la société cubaine Almest).

Enfin, les métiers du Groupe s'impliquent dans la dynamique collective en faveur de la biodiversité à travers des partenariats. Ainsi, plusieurs entités de Bouygues Construction, notamment Bouygues Energies & Services, se sont engagées auprès de Noé Conservation pour la prise en compte de la biodiversité dans leurs offres (éclairage public, biodiversité dans les infrastructures, partage des connaissances, accompagnement des techniciens, vulgarisation auprès des usagers).

Colas a soutenu l'expédition scientifique Lengguru 2014, opération de mécénat d'étude de la biodiversité, conduite au sein de l'Institut de recherche pour le développement (IRD), en Papouasie. Cette expédition a associé près de 90 chercheurs européens et indonésiens. Elle visait à mieux comprendre les processus responsables de la mise en place et du maintien de la diversité biologique dans ces écosystèmes extrêmes. Des films, dont les diffusions sont prévues sur Arte et Ushuaïa TV, sont en cours de réalisation et une exposition itinérante se tiendra jusqu'en fin d'année 2016 dans le sud de la France, à Paris et à Jakarta.

Enfin, dans le cadre des projets associatifs parrainés par des collaborateurs et des clients, la Fondation Bouygues Telecom a soutenu en 2015 plusieurs initiatives de sciences participatives comme une campagne de marquage de requins pèlerins avec l'APECS[b], une exposition itinérante sur les hippocampes s'inscrivant dans le programme Hippo-Thau avec le CPIE[c] Bassin de Thau, la collecte de données dans le cadre de la campagne « En quête d'insectes » avec l'OPIE[d]. La Fondation a aussi soutenu la création de jardins urbains au sein de grands ensembles d'habitats sociaux avec l'association Multi'Colors.

(a) Conseil International Biodiversité & Immobilier
(b) Association pour l'étude et la conservation des sélaciens
(c) Centre permanent d'initiatives pour l'environnement
(d) Office Insectes Environnement

3.4 Informations sociétales

Des informations complémentaires sont disponibles sur *www.bouygues.com,* ainsi que dans les rapports RSE des métiers, téléchargeables sur leurs sites internet.

3.4.1 Impacts socio-économiques sur les territoires

Les activités du Groupe ont tout d'abord un impact positif sur le développement et le maintien de l'emploi. Les sociétés du Groupe, en France comme à l'international, font prioritairement appel à la main-d'œuvre locale et favorisent le développement des sous-traitants locaux.

En France, les sociétés du Groupe assurent une présence sur l'ensemble du territoire.

Bouygues Construction réalise 48 % de son chiffre d'affaires en France et compte plus de 20 000 collaborateurs, avec un maillage régional couvrant l'ensemble du territoire sur des métiers et des activités diversifiées : Bâtiment, Travaux publics, Énergies et Services, Concessions, etc. Bouygues Immobilier comprend quarante-six implantations [a] (soit 1 577 collaborateurs hors filiales, dans ses agences, directions régionales, directions générales et sièges sociaux) et plusieurs filiales. Bouygues Telecom assure également une présence sur l'ensemble du territoire français grâce à ses six centres de relation clients internalisés et aux 550 magasins du réseau Clubs Bouygues Telecom. Le Groupe est ainsi au cœur de l'économie locale et favorise le recrutement local.

En France, des clauses d'insertion sont incluses dans les marchés publics. Pour les appliquer le plus efficacement possible en vue du retour durable à l'emploi, Bouygues Construction et Colas nouent des partenariats locaux ou nationaux avec des organismes spécialisés dans ce domaine.

Ainsi, l'insertion professionnelle est l'un des grands enjeux du chantier du contournement Nîmes-Montpellier. Lié à Réseau Ferré de France *via* un partenariat public-privé, le groupement Oc'Via (dont Bouygues Construction et Colas font partie) s'est engagé à répondre aux problématiques d'emploi et de développement local. Près de 7 % des heures travaillées sont dédiées à l'insertion. La plupart de ces recrutements ont été réalisés *via* Pôle Emploi qui a installé une structure dédiée sur la base travaux. Plus de 400 contrats d'apprentissage et CDI de chantier ont été créés. L'un des objectifs de ce projet était également de confier 20 % des travaux à des PME et artisans locaux. Ces derniers sont notamment sollicités pour des travaux liés aux fouilles archéologiques, aux voiries, aux réseaux et au tracé de la ligne ferroviaire Nîmes-Montpellier.

Avec un peu plus d'un million d'heures par an, l'insertion professionnelle fait partie des priorités de l'engagement sociétal de Bouygues Construction, qui mène des partenariats avec les grands acteurs de l'insertion (pacte social et sociétal de l'EGF BTP, partenariats nationaux avec la Fondation Agir Contre l'Exclusion (FACE), l'Agence du Service Civique et le Service militaire adapté).

Colas est partenaire du CNCE-GEIQ dans la lutte contre les discriminations en matière d'accès à l'emploi, décliné à travers ses implantations locales. Cet engagement a été récompensé en 2014 du prix Washburne de l'Innovation pour l'égalité des chances, décerné par l'ambassade des États-Unis en France.

Enfin, les actions de la Fondation d'entreprise TF1 sont centrées sur la diversité et l'insertion professionnelle. La Fondation a reçu en novembre 2015 un Trophée de la Diversité, à l'issue du concours organisé par le cabinet Diversity Conseil RH, pour la démarche de recrutement innovante proposée aux jeunes talents issus des quartiers sensibles.

Indicateurs Bouygues Construction

Indicateur	Périmètre (organisationnel ou régional)	Couverture	2015	2014	Commentaire
Nombre d'heures d'insertion réalisées et correspondance ETP (France)	France	48 % du chiffre d'affaires consolidé de Bouygues Construction	885 434	1 118 326	Le nombre d'heures d'insertion a été fortement impacté par la fin de certains grands projets, compensée en partie seulement par de nouvelles opérations comme le chantier du contournement de Vichy.
Pourcentage du chiffre d'affaires sous-traité confié à des entreprises locales [a]	Monde	78 % du chiffre d'affaires consolidé de Bouygues Construction	95		Bouygues Construction s'investit auprès de ses clients pour maximiser la création de valeur apportée par ses opérations aux territoires dans lesquels elles se déroulent. Cet indicateur illustre le fort ancrage territorial des activités de Bouygues Construction.

(a) Le terme de « local » signifie ici « national ».

(a) sur 34 sites physiques (hors boutiques et bulles de ventes)

À l'international, le Groupe mène une politique d'emploi de compagnons et cadres locaux. Cela donne lieu à des résultats positifs en matière d'emplois directs et indirects, de transfert de savoir-faire et de soutien aux communautés.

À titre d'exemple, dans le cadre du projet d'aménagement de l'aéroport international d'Iqaluit (province du Nunavut, Canada), Bouygues Building Canada a mis en place un plan spécifique en faveur des populations inuits locales. Des obligations contractuelles d'embauche, de sous-traitance et de formation sont définies en faveur de la communauté locale inuit. Celles-ci couvrent à la fois la phase de construction et d'exploitation du bâtiment, prévue pour trente-quatre ans. Deux axes majeurs de travail sont définis. En premier lieu, l'entreprise collabore avec le gouvernement, les associations inuits locales et des instituts de formation et de recrutement afin d'atteindre les objectifs contractuels. En parallèle, l'accent est mis sur l'intégration : sensibilisation à la culture inuit, formations interculturelles, organisation et participation à des événements culturels. L'accompagnement des équipes est considéré comme étant clé pour la réussite du projet dans l'immédiat, ainsi qu'à long terme.

Le groupe Colas a un impact en matière d'emploi et de développement régional à travers ses 57 000 collaborateurs et un réseau d'implantations locales pérennes dans des métiers où la proximité avec le client étant un élément clé, l'emploi n'est pas délocalisable.

Les activités du groupe Bouygues ont également un impact sur le développement local et régional à travers la construction ou l'entretien d'infrastructures de transport routiers et ferroviaires, ou de bâtiments, et le développement et l'exploitation d'un réseau de télécommunications. Par exemple, le déploiement de la 4G, les investissements engagés dans le partage des antennes mobile de Bouygues Telecom avec SFR, ainsi que le déploiement de la Fibre contribuent positivement à l'aménagement des territoires et au développement de l'accessibilité du numérique pour tous, notamment en zone rurale.

Les grands travaux du Groupe ont des répercussions sociétiales positives. Par exemple :

- **fluidifier le transport des personnes :** le pont Henri Konan-Bédié à Abidjan, mis en service en décembre 2014, a ainsi amélioré significativement la vie quotidienne des habitants ;
- **protéger les populations contre des risques majeurs :** par exemple le sarcophage de Tchernobyl actuellement en construction aura pour effet de limiter les risques liés au site nucléaire désaffecté ;
- **permettre l'accès au logement :** par la diversité de ses offres, Bouygues Immobilier s'efforce de satisfaire les besoins des primoaccédants et du parc locatif social en commercialisant une part significative de sa production (30 %) auprès des bailleurs sociaux. En outre, l'entreprise met à la disposition de ses clients une plateforme de financement, ainsi qu'un dispositif d'investissement locatif partagé ;
- **actions de solidarité locales :** Bouygues Bâtiment International s'est engagé à développer au moins une action de solidarité en faveur des communautés en difficulté sur tous les territoires où il est implanté.

Par ailleurs, à travers sa Fondation d'entreprise, Bouygues Immobilier accompagne entre autres Unis-Cité, association pionnière du service civique en France. Dans ce cadre, la Fondation soutient financièrement le programme Médiaterre dans huit villes françaises. Médiaterre vise à sensibiliser les familles des quartiers sensibles aux gestes citoyens, leur permettant de diminuer leurs factures d'eau et d'électricité (en 2015, les 532 familles accompagnées ont fait des économies de l'ordre de 180 euros par an). En 2015, Bouygues Immobilier a renouvelé pour la deuxième année sa journée Solid'R durant laquelle les collaborateurs volontaires peuvent offrir une journée de leur temps de travail à des projets solidaires. En 2015, cela a représenté plus de 9 600 heures de bénévolat réalisées par plus de 80 % des collaborateurs de l'entreprise mobilisés pour l'occasion.

Par ailleurs, les métiers du Groupe (Bouygues SA, Colas) encouragent la formation de l'ensemble des collaborateurs aux premiers secours, avec des conséquences positives pour leur vie professionnelle comme pour leur vie privée.

Indicateur Bouygues Immobilier

Indicateur	Périmètre (organisationnel ou régional)	Couverture	2015	2014	Commentaire
Nombre de bénévoles du programme Médiaterre soutenu par Bouygues Immobilier	France et filiales	95,9 % du chiffre d'affaires consolidé de Bouygues Immobilier	154	139	L'augmentation du nombre de bénévoles du programme Médiaterre en 2015 traduit l'engagement d'Unis-Cité de poursuivre le redéploiement de son action, après des difficultés financières qui l'avaient contrainte à réduire ses actions en Île-de-France.

3.4.2 Relations entretenues avec les personnes ou les organisations intéressées par l'activité de la société

3.4.2.1 Dialogue avec les parties prenantes

Le dialogue avec les parties prenantes s'établit à trois niveaux. Il se construit à l'échelle du groupe Bouygues, de ses métiers, et aussi localement.

Le Groupe mène un dialogue avec ses parties prenantes (agences de notation sociale et environnementale, communauté financière, syndicats, administrations ou ONG, etc.), dans l'optique de toujours mieux prendre en compte leurs attentes. Bouygues Construction a par exemple participé au groupe pilote qui a rédigé, pour le compte du Comité 21, les principes directeurs pour un dialogue constructif avec les parties prenantes.

Chaque métier a établi une cartographie de ses parties prenantes et mène un dialogue permanent avec celles-ci sur les enjeux qui lui sont propres afin d'identifier des axes de progrès et des actions associées. Ainsi, TF1 met en ligne de façon permanente un questionnaire dédié à ses parties prenantes et organise des réunions d'échanges avec celles-ci.

La satisfaction du client au cœur des préoccupations

Les métiers mettent la satisfaction et l'écoute du client au cœur de leurs préoccupations. La mesure de la satisfaction du client est une exigence fondamentale de la norme Iso 9001 (système de management de la qualité). Des entités de Bouygues Construction et Bouygues Immobilier réalisent systématiquement des enquêtes à l'issue de leurs phases commerciales.

Depuis 2014, Bouygues Telecom associe ses clients à l'amélioration continue de ses offres et services, en leur donnant la parole dans le cadre du comité Clients 2.0.

TF1 entretient des relations permanentes avec ses téléspectateurs *via* les réseaux sociaux et la rubrique TF1&vous. Le public peut à tout moment interagir autour des programmes et des animateurs. La médiatrice de la rédaction reçoit les avis, les demandes d'explications et les plaintes du public *via* le service des téléspectateurs sur le site de TF1.

Un dialogue permanent *via* les réseaux sociaux

Les réseaux sociaux externes représentent des canaux privilégiés du dialogue avec les parties prenantes. Plusieurs entités du Groupe animent des blogs participatifs proposant des contenus prospectifs et/ou sur leurs actualités : *www.bouyguesdd.com, blog.bouygues-construction.com, www.demainlaville.com, www.blog-groupecolas.com*.

Par exemple, Bouygues Telecom, pour accompagner le lancement commercial de sa Bbox Miami, a mis en place un blog recueillant toute l'actualité de la *box*, des tutoriels, des tests et une page dédiée aux bugs « Miami Vices ». Au travers de sa communauté de 250 experts internes volontaires pour traiter les questions les plus pointues, les « Woobees », Bouygues Telecom accompagne aussi ses clients dans leur vie numérique sur les réseaux sociaux (Facebook, Twitter).

En 2015, TF1 a lancé le premier journal 100 % digital et social, accessible exclusivement sur MYTF1News et sur la page Facebook dédiée. Celui-ci traite des sujets d'actualité les plus discutés sur les réseaux sociaux.

Actions de concertation en partenariat ou auprès des collectivités, et dialogue local

Sur le plan local, des procédures ont été mises en place pour favoriser un dialogue de terrain entre les responsables des sites et chantiers ainsi que les riverains, et favoriser l'acceptation sociétale des activités du Groupe (Bouygues Construction, Colas, Bouygues Immobilier).

D'autre part, les entreprises du Groupe travaillent en collaboration directe avec les collectivités dans le cadre de projets d'aménagement urbain (démarche UrbanEra® par exemple).

Enfin, signataire du *Guide des relations entre opérateurs et communes* (GROC) depuis 2006, Bouygues Telecom s'engage à renforcer le dialogue avec les élus locaux et la transparence de ses déploiements auprès des riverains pour l'implantation de ses antennes relais. Au-delà des obligations réglementaires en matière d'urbanisme, et alors que les dispositions de la loi du 9 février 2015 relative à la sobriété, à la transparence, à l'information et à la concertation en matière d'exposition aux ondes électromagnétiques (dite loi Abeille) ne sont pas encore entrées en vigueur, Bouygues Telecom adresse un Dossier d'Information Mairie, accessible aux habitants de la commune, présentant le projet et sa vocation. Des estimations de champs électromagnétiques pour les équipements projetés sont, par ailleurs, réalisées à la demande des élus locaux. La rubrique « Ondes et santé » sur le site internet institutionnel de l'entreprise est consacrée à cette thématique.

Indicateur Colas

Indicateur	Périmètre (organisationnel ou régional)	Couverture	2015	2014	Commentaire
Ratio du CAE des activités de production de matériaux ayant une action en matière de dialogue local [a] *en pourcentage de CAE* [b]	Monde	100 % du CAE des activités de production de matériaux	30	34 %	L'indicateur de dialogue local a été mis en place en 2006 pour mesurer l'étendue de ce dialogue avec les riverains et l'administration locale. En 2015, la baisse de 11 % de cet indicateur traduit des évolutions contrastées : un net recul au Canada, en Océanie, dans les activités de spécialités, notamment chez Smac, et dans une moindre mesure en métropole.

(a) activité qui peut justifier pendant la période de reporting, *d'une démarche active (rencontre, réponses à des plaintes) avec les riverains, les autorités élues, l'administration. Il doit y avoir un archivage des documents correspondants.*
(b) CAE : chiffre d'activité économique

3.4.2.2 Mécénat et partenariats

La politique de mécénat est menée à l'échelle du groupe Bouygues, de ses grands métiers, ainsi qu'au travers d'initiatives citoyennes de proximité. Le Groupe est actif partout où il est implanté dans le monde et prend part à la vie locale.

Les trois champs d'action principaux de la politique de mécénat de la société mère, Bouygues SA, sont le social, l'éducation et la culture. L'entreprise peut aider et accompagner tous types de démarches, qu'elles proviennent de grandes ou de petites structures, et privilégie les actions à long terme. Elle prête une attention particulière aux projets soutenus par ses collaborateurs.

Chaque métier du Groupe développe, par ailleurs, ses propres actions de mécénat par l'intermédiaire de fondations dédiées.

La Fondation Francis Bouygues soutient les étudiants méritants

Dans le domaine de l'éducation, la Fondation Francis Bouygues délivre chaque année une soixantaine de bourses à des lycéens en difficulté financière pour leur permettre d'effectuer leurs études supérieures. Depuis sa création il y a onze ans, 660 jeunes étudiants méritants (dont 222 diplômés déjà insérés dans la vie active) ont pu bénéficier d'une aide financière (de 1 500 à 10 000 euros par an) et des conseils d'un parrain collaborateur du Groupe ou ancien boursier entré dans la vie active. La Fondation s'est engagée à prolonger son action en faveur de l'éducation au moins jusqu'en 2025.

Dépenses de mécénat Groupe

en milliers d'euros	Fondation d'Entreprise Francis Bouygues	Bouygues SA	Bouygues Construction	Bouygues Immobilier	Colas	TF1	Bouygues Telecom	2015 Total Groupe	2014 Total Groupe
Dons en numéraire	1 261	2 613	2 900	1 211	4 000	4 948	555	17 488	13 934
Dons en nature (valorisation)		7			190 [a]	31 291		31 488	30 621
TOTAL	**1 261**	**2 620**	**2 900**	**1 211**	**4 190**	**36 239**	**555**	**48 976**	**44 555**

(a) La baisse significative du montant des dons en nature est liée à l'arrivée à son terme du mécénat de compétence de Colas entrepris avec l'établissement public du Château de Versailles et au futur achèvement de celui mis en œuvre avec le château de Chambord.

Privilégier l'implication des collaborateurs

Plusieurs filiales ont mis en place des dispositifs permettant aux collaborateurs de s'engager pour des actions citoyennes.

Ainsi, la Fondation Terre Plurielle de Bouygues Construction soutient financièrement et/ou *via* un mécénat de compétence des projets de solidarité favorisant l'accès à la santé, l'éducation et l'insertion des populations en difficultés, projets parrainés par ses collaborateurs. En 2015, elle en avait retenu 176 dans vingt-quatre pays. À l'international, toute implantation pérenne implique des actions de mécénat au sein de la communauté.

Dans le cadre des actions de solidarité de Colas Life, les collaborateurs de Colas peuvent soutenir les ONG associées à ce mécénat. Ainsi, plusieurs collaborateurs de Colas se sont mobilisés (bénévolat, dons, mécénat de compétence) pour l'accès à l'éducation à travers le projet « En route vers l'école ». L'un des projets phare est par exemple la construction d'une école bioclimatique dans la palmeraie de Skoura, au Maroc.

Enfin, la Fondation Bouygues Telecom regroupe plus de 595 collaborateurs volontaires. Le statut de volontaire permet aux collaborateurs de s'impliquer dans des actions de mécénat sur leur temps de travail, à raison de quatorze heures par an et par personne. La Fondation propose également depuis 2006 un dispositif de parrainage d'associations aux collaborateurs de l'entreprise (également ouvert à ses clients depuis 2011).

Les projets de Bouygues Immobilier Médiaterre et Solid'R impliquent également des collaborateurs de l'entreprise (cf. rubrique 3.4.1).

Indicateur Bouygues Construction

Indicateur	Périmètre (organisationnel ou régional)	Couverture	2015	2014	Commentaire
Partenariats visant à soutenir l'insertion, l'éducation et la santé conduits dans l'année [a]	Monde	87 % du chiffre d'affaires consolidé de Bouygues Construction	467	325	Bouygues Construction réaffirme son engagement continu auprès de la société civile en maintenant à un niveau très élevé ses partenariats solidaires et les montants alloués associés. La forte augmentation du nombre de partenariats est principalement due à l'intégration de nouvelles sociétés basées en Grande-Bretagne, qui développent, sur quasiment toutes leurs opérations, des projets d'engagement auprès des communautés locales (écoles notamment).

(a) Sont considérés comme « partenariat » un contrat de partenariat, un engagement pérenne auprès d'une association, une opération ponctuelle avec un financement minimum de 1 000 euros.

Favoriser le mécénat de compétence et les dons en nature

Lorsque cela est possible, les métiers du Groupe concrétisent leur engagement sociétal par la mise à disposition de leur savoir-faire et de leur expertise.

TF1 accorde des temps d'antenne à des associations et à des causes très variées : Pièces Jaunes, Restos du Cœur, Sidaction, ELA (lutte contre la leucodystrophie) et l'association Laurette Fugain (lutte contre la leucémie) sont des opérations récurrentes très importantes. L'antenne offre également aux associations une aide directe et une forte mise en visibilité de leurs actions (opérations en *prime-time*, fabrication et diffusion gratuite de spots, reversement de gains de jeux ou de dons, etc.).

Dans le cadre de sa politique de mécénat, Bouygues Construction participe, par exemple, à la réhabilitation d'écoles ou à la reconstruction de logements dans les zones sinistrées (Thaïlande, Haïti).

Par ailleurs, après avoir contribué à la rénovation des allées du domaine de Versailles (2010 à 2014), Colas consacre son savoir-faire à la remise en état des allées aux abords du château de Chambord (2013 à 2016).

Depuis 2013, la Fondation Bouygues Telecom organise une journée, avec l'association Pro Bono Lab, pour faire profiter aux associations des compétences des collaborateurs volontaires (marketing, stratégie, finance, web, communication, ressources humaines, etc.).

Agir dans le domaine de l'urbanisme et de la ville

Les missions de la Fondation Bouygues Immobilier s'articulent autour de la promotion de l'architecture et de l'urbanisme auprès du grand public, la réflexion d'experts sur la ville de demain en faveur du développement durable et la solidarité urbaine. Elle est partenaire de la Cité de l'architecture et du patrimoine à Paris. Bouygues Immobilier conserve son statut de partenaire fondateur exclusif dans son secteur avec le plus grand centre d'architecture au monde (22 000 m^2). Par ailleurs, la Fondation d'entreprise

soutient l'Observatoire de la Ville, lui permettant notamment de dialoguer avec l'ensemble des acteurs de la ville.

En marge de ces actions, les métiers prennent part ponctuellement à d'autres projets et initiatives remarquables. Parmi elles, Colas soutient l'expédition scientifique Lenguruu depuis 2014.

Bouygues Immobilier participe depuis 2014 à une opération de collecte de jouets solidaire (« Rejoué »). En 2015, cette opération a permis de récupérer, sur deux de ses sites, près de 396 kilos de jeux et jouets qui ont été en partie reconditionnés puis redistribués pendant les fêtes de Noël.

Dans le cadre de son mécénat culturel, la Fondation Bouygues Telecom organise le concours littéraire du Prix Nouveau Talent Fondation Bouygues Telecom – *Metronews,* qui offre l'opportunité à un auteur en herbe de publier son premier roman littéraire.

La Fondation d'entreprise TF1, aux côtés de la société de production PM et du Commissariat général à l'égalité des territoires (CGET), participe à une opération spéciale visant à encourager les nouvelles écritures et nouveaux talents. Ainsi, quatre jeunes issus de quartiers sensibles ont pu être coachés aux techniques d'écriture par deux auteurs professionnels. Cela a abouti à la réalisation et au tournage actuel d'un projet de court-métrage pilote.

3.4.2.3 Partenariats académiques

Afin d'améliorer leur efficacité pour répondre aux grands enjeux environnementaux, les métiers du groupe Bouygues nouent des partenariats avec le monde académique. Ainsi, Bouygues SA a participé à la création du mastère spécialisé Integrated Urban Systems avec l'École des Ponts ParisTech et l'EIVP[a].

Dans le cadre du « spot » du groupe Bouygues, installé à l'école de l'innovation et de l'expertise informatique Epitech (120 m² dédiés aux étudiants travaillant sur des projets innovants du Groupe), Bouygues Telecom et TF1 organisent des opérations d'*Open Innovation* (Hackathon, accompagnement de projets étudiants, etc.).

Bouygues Immobilier, à travers son soutien à l'Observatoire de La Ville, noue des partenariats avec le Cycle d'Urbanisme de l'École Science Po Paris, l'École des Ponts Paris-Tech l'École du Design de Nantes et l'Université de Nantes.

3.4.3 Partenaires, fournisseurs et sous-traitants

La performance globale du groupe Bouygues est intrinsèquement liée à celle de ses partenaires, fournisseurs et sous-traitants. La sélection de produits et services innovants en matière technologique, environnementale et sociale est essentielle pour proposer les solutions les plus performantes et les plus responsables. L'application d'une démarche de responsabilité sociétale appliquée aux achats du Groupe est l'une des conditions pour encourager un état d'esprit partenarial et pour développer la co-création de valeur au service de ses clients. Enfin, la politique d'innovation ouverte de Bouygues se concrétise également par son programme d'accompagnement de start-up.

3.4.3.1 Intégration de critères RSE dans la politique d'achats

Depuis plusieurs années, le groupe Bouygues s'engage à respecter les principes de responsabilité sociétale définis dans le Pacte mondial des Nations unies, et à les intégrer dans les processus d'achats de ses filiales, tant en France qu'à l'international.

En 2015, la mise à jour de la charte RSE fournisseurs et sous-traitants du Groupe a permis de réaffirmer le devoir de vigilance du Groupe vis-à-vis de ses fournisseurs et sous-traitants en matière de risques sociétaux, ainsi que sa volonté de maintenir et de renforcer les relations de confiance et de dialogue établies avec eux. Ce document formalise les attentes du Groupe envers ses fournisseurs et sous-traitants et est systématiquement annexé aux contrats d'achat et de sous-traitance.

Les directions Achats des métiers du Groupe sont les acteurs de la démarche d'achats responsables. Sa mise en œuvre se concrétise en deux axes d'action principaux : l'évaluation de leurs sous-traitants et fournisseurs, et un choix raisonné des produits et matériaux nécessaires à leurs activités.

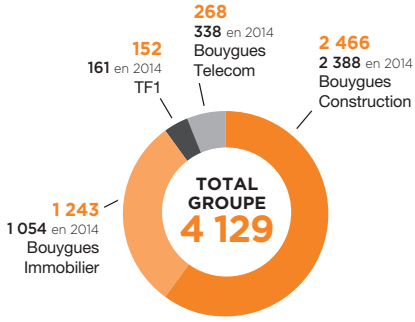
L'évaluation des fournisseurs et des sous-traitants

Pour évaluer et suivre la performance sociale et environnementale de leurs fournisseurs et sous-traitants, Bouygues Construction, Bouygues Immobilier, Bouygues Telecom et TF1 ont recours à des outils d'évaluation externe. Pour être considérée comme valable l'analyse réalisée doit être reconduite tous les trois ans. Ces quatre métiers ont également réalisé leurs propres questionnaires d'évaluation de la politique RSE de leurs fournisseurs. Par ailleurs, l'ensemble des métiers ont recours aux audits fournisseurs.

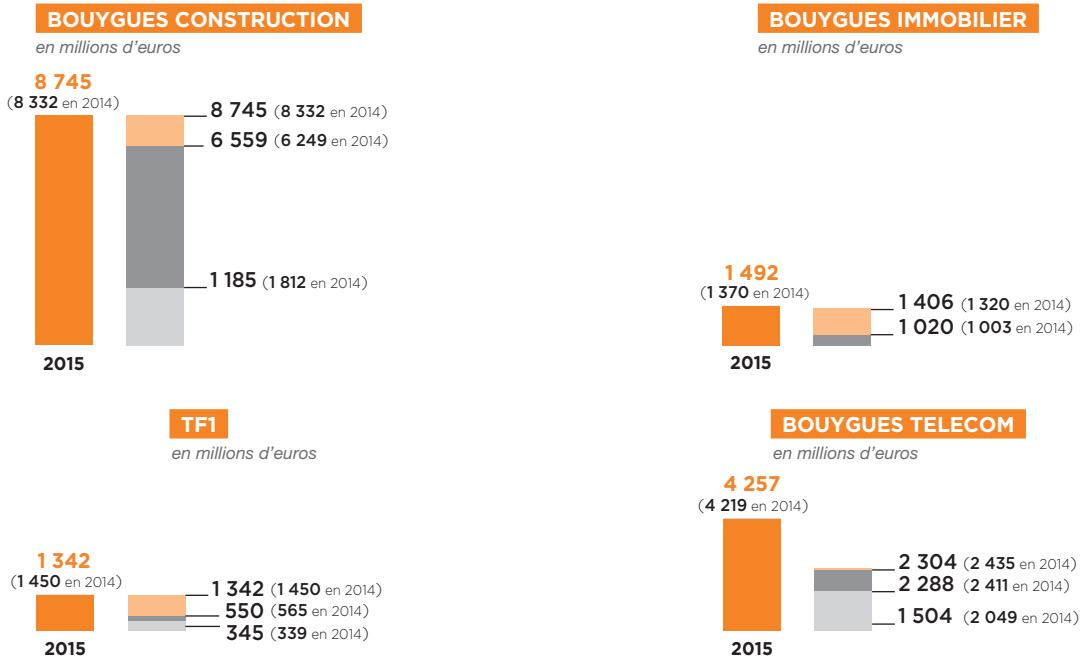
(a) école d'ingénieurs de la ville de Paris

NOMBRE DE FOURNISSEURS ET / OU SOUS-TRAITANTS AYANT FAIT L'OBJET D'UNE ÉVALUATION RSE

au cours des trois dernières années



PART DES DÉPENSES DES MÉTIERS ADRESSÉES AVEC DES CRITÈRES RSE OU COUVERTES PAR DES ÉVALUATIONS RSE



Total Dépenses | Dépenses adressables avec des critères RSE | Dépenses adressées avec des critères RSE | Dépenses couvertes par des évaluations RSE

Les indicateurs Groupe permettent de visualiser, à partir du périmètre global de dépenses, la part potentiellement adressable avec des critères RSE et celle effectivement adressée à ce jour.

En effet, certaines dépenses (par exemple, des dépenses liées à des garanties locatives, des frais de notaires, des frais financiers, etc.) sont dites « non adressables » car il n'est pas pertinent d'y inclure des exigences sociales, environnementales ou sociétales.

Par ailleurs, les indicateurs choisis permettent de distinguer les dépenses adressées avec des critères RSE des dépenses couvertes par des évaluations RSE. Les critères RSE couvrent toutes les actions pouvant être menées en la matière (dépenses sous couvert d'une politique Achat, contrat incluant la charte ou une clause RSE, fournisseur sélectionné avec des critères RSE et/ou ayant fait l'objet d'une évaluation ou d'un audit RSE dans les trois dernières années, etc.). L'indicateur concernant les « dépenses couvertes par les évaluations RSE » permet de valoriser les actions les plus engageantes vis-à-vis des fournisseurs (uniquement les questionnaires et audit internes et externes RSE), pouvant donner lieu à des plans d'amélioration.

La démarche d'achat responsable de Colas se définit comme prudente, progressive et ciblée, compte tenu du grand nombre de fournisseurs, de prestataires et de sous-traitants, et de la décentralisation des achats dans les filiales. Colas mène actuellement une politique active de professionnalisation de la fonction Achat qui permettra d'identifier les fournisseurs, prestataires et sous-traitants qui ont pris des engagements en matière d'achat responsable ; d'élaborer un processus Achats intégrant la problématique de séparation des pouvoirs et les questions d'éthique ; d'établir une règle, en fonction des familles d'achat, qui privilégie les fournisseurs et sous-traitants locaux ou, si cela est possible, les ESAT (entreprises spécialisées d'aide par le travail) ; d'identifier un risque majeur spécifique d'achat non responsable au sein d'une des grandes familles d'achats référencées chez Colas, applicable à chaque filiale par l'intermédiaire de sa cartographie des risques.

La sélection de produits et de matériaux responsables

Les métiers du groupe Bouygues développent également des actions pour le *sourcing* de produits et de matériaux plus responsables. L'analyse des risques réalisée sur les différentes familles d'achats est à la base de leurs actions.

Par exemple, les engagements de Bouygues Construction concernant le bois, matière première à forts enjeux, se traduisent par la lutte contre le commerce illégal, l'élimination de tout achat éventuel de produits « bois » d'espèces menacées et l'augmentation de la part d'achats de produits « bois » éco-certifiés. Cette démarche est suivie dans le cadre de son partenariat avec le WWF, renouvelé en 2014 pour trois ans. Bouygues Construction a également développé une base de données nommée Polygreen. Accessible à l'ensemble de ses collaborateurs, elle référence plus de 5 500 produits en fonction de critères techniques, économiques, sanitaires, environnementaux, et précise les sites de production et les labels. Grâce à sa consultation, les acheteurs sont dirigés vers les produits les plus respectueux de la santé des utilisateurs finaux et de l'environnement.

En 2014, Colas a reçu plusieurs récompenses pour la réalisation de ses nouvelles tenues de travail, confectionnées selon les principes du commerce équitable. Entre autres caractéristiques attestant du très haut niveau de responsabilité de ses tenues destinées à équiper 30 000 collaborateurs, la fibre de coton biologique qui compose le vêtement est issue du commerce équitable et est labellisée Max Havelaar. Les tissus ont été réalisés dans des usines européennes certifiées Iso 14001 et les teintures utilisées sont labellisées OEKO TEX® catégorie 100.

Enfin, Bouygues Immobilier, dans le cadre de ses travaux concernant l'amélioration de la qualité de l'air dans ses bâtiments et pour réduire les polluants à l'origine des émissions de COV (Composés Organiques Volatils), ne sélectionne que des produits dont l'étiquetage sanitaire correspond au niveau A+ (étiquetage obligatoire depuis 2012) pour les matériaux et les produits en contact direct avec l'air intérieur dans le référencement Collections Nationales.

Le recours aux entreprises du secteur adapté et protégé

Le recours aux entreprises du secteur adapté et protégé, couplé à un effort de diversification des activités qui leur sont confiées, est un des axes forts de la politique d'achat responsable du Groupe.

La direction des achats de TF1 propose un référencement d'établissements du secteur adapté et protégé pour différentes typologies de prestations (travaux d'impression, traiteur, conditionnement et mise sous pli, création et communication, entretien d'espaces verts, recyclage de cassettes, etc.). En 2014, elle a enrichi ce panel d'une société de transport de personnes.

Les acheteurs de Bouygues Telecom interrogent les fournisseurs sur leur capacité à travailler en cotraitance avec le secteur adapté et protégé et en font un critère différenciant. En 2015, dans le cadre du plan de revitalisation de l'emploi, la direction achats de Bouygues Telecom a organisé une action de professionnalisation de vingt-cinq dirigeants d'Entreprises adaptées et d'Esat. L'entreprise est également membre de l'association Handeco-Pas@Pas, créée à l'initiative de la CDAF[a] et de grandes entreprises, dans le but de promouvoir et de faciliter la sous-traitance au secteur protégé et adapté, ainsi qu'à celui de l'insertion.

Chez Bouygues Immobilier, la mission Handicap s'efforce notamment depuis 2011 de faire la promotion de la sous-traitance auprès d'entreprises du secteur protégé et adapté. Des correspondants Handicap, coordonnés par le chargé de mission Handicap, sont en charge de la mise en place des actions de sous-traitance avec le réseau Gesat[b] qui assure la promotion du secteur du travail protégé et adapté. Un deuxième accord d'entreprise dédié à l'emploi des personnes en situation de handicap a été négocié en 2014. Celui-ci définit l'objectif d'accroître de 5 % par an la part de valorisation de la main-d'œuvre dans le chiffre d'affaires réalisé auprès du secteur protégé et adapté.

Indicateur Bouygues Immobilier

Indicateur	Périmètre (organisationnel ou régional)	Couverture	2015	2014	Commentaire
Montant des achats réalisés avec le secteur protégé et adapté *en milliers d'euros*	France et filiales	95,9 % du chiffre d'affaires consolidé de Bouygues Immobilier	301	333	La conjoncture économique ayant entraîné une diminution des achats de prestations de services, cela entraîne immanquablement une réduction du montant des achats contractés auprès du secteur protégé et adapté. La mission Handicap de Bouygues Immobilier a pour objectif de maîtriser cette diminution en redynamisant les achats auprès du secteur protégé et adapté en 2016 en diversifiant les prestations concernées et en sensibilisant les collaborateurs de Bouygues Immobilier.

Enfin, les métiers du Groupe défendent un comportement d'achat responsable conformément aux engagements du programme de conformité « Conflits d'intérêts » de Bouygues. La déclinaison de ces principes dans des codes de déontologie ou de bonne conduite à destination des acheteurs pour Bouygues Construction, Bouygues Telecom et TF1, ou encore la signature de la charte grands donneurs d'ordre – PME et le Pacte PME pour Bouygues Construction sont autant d'actions permettant de concrétiser et de diffuser cet engagement. Bouygues Telecom est le seul opérateur télécom ayant le label de Responsabilité sociale donneurs d'ordres, label qui garantit une relation de qualité avec l'ensemble de ses centres d'appels externalisés en France. TF1 a par ailleurs obtenu en 2014 le Label Relations Fournisseur Responsables décerné par la Médiation Inter-entreprises et la CDAF[a]. Ce label vise à distinguer les entreprises françaises ayant mis en place des relations durables et équilibrées avec leurs fournisseurs. Il a été renouvelé pour le groupe TF1 en janvier 2015 pour une durée de un an.

3.4.3.2 Accompagnement des start-up

Convaincu des bénéfices qu'apporte l'innovation ouverte *(Open Innovation)* entre start-up et grands groupes, Bouygues a initié en 2015 une démarche d'*Open Innovation* à l'échelle du Groupe, impliquant la création dans chaque métier d'une organisation permettant de réaliser

(a) Compagnie des Dirigeants et Acheteurs de France
(b) Réseau national du secteur protégé et adapté, anciennement Groupement des établissements et services d'aide par le travail

des projets de co-développement avec les start-up et d'une structure décidant et portant les investissements dans les start-up avec un budget annuel alloué.

Ces structures sont animées par Bouygues Développement, organisation hébergée par la société mère du Groupe, en charge de sélectionner les start-up recherchant un premier financement et apportant de l'innovation en lien avec les thématiques opérationnelles identifiées par les métiers.

En 2015, Bouygues Immobilier a créé sa filiale dédiée à l'investissement dans les start-up spécialisées dans l'immobilier, dénommée BIRD (pour Bouygues Immobilier R&D). TF1 et Paris&Co lancent un incubateur dédié aux médias sur le thème « Nouveaux produits et services ». Enfin, au sein de sa démarche d'innovation qui comprend 126 partenariats (avec des entreprises, universités, start-up, ONG, etc.), Bouygues Construction a créé en 2015 « Construction Venture », son fonds d'investissement dont l'objectif est d'investir dans trois à quatre start-up par an minimum, et de les accompagner sur une durée de cinq ans *via* un *mentoring* notamment. Dans l'optique de stimuler cette démarche en interne, Bouygues Construction a organisé, en 2015, la première édition de la « Minute start-up », donnant la possibilité à une dizaine de start-up de présenter leur projet et idées novatrices sous forme de présentations synthétiques d'une minute face aux collaborateurs du Groupe. Par ailleurs, une plateforme interne a été créée pour capitaliser sur les contacts créés avec les start-up.

Bouygues Immobilier, à travers la direction régionale de Lyon, est désormais partenaire du TUBA, projet porté par l'association d'acteurs publics et privés Lyon urban data. Son but est d'accompagner le développement de start-up spécialisées dans les services urbains qui génèrent et réutilisent des données numériques au service de la qualité de vie dans la ville de demain.

Enfin, pour la cinquième année consécutive, Bouygues Telecom a remis le « Prix de la Femme Entrepreneur numérique Bouygues Telecom », démarche visant à récompenser et soutenir financièrement des start-up innovantes créées par des femmes.

Bouygues Telecom soutient l'*Open Innovation* depuis 2010

Créé en 2009, l'incubateur de start-up de Bouygues Telecom, Bouygues Telecom Initiatives (BTI), a étudié 900 projets, réalisé 28 projets de co-développement entre un département opérationnel « parrain » de Bouygues Telecom et une jeune start-up innovante, effectué neufs prises de participation (dont quatre ont réalisé deux ou plusieurs tours successifs d'augmentations de capital), et réuni et animé un réseau de plusieurs dizaines de partenaires incubateurs et fonds.

Bouygues Telecom Initiatives a notamment soutenu la start-up Studyka (*via* une prise de participation de 15 %), un acteur innovant dans le *crowdsourcing.* Lors de la phase de co-développement de la Bbox Sensation lancée par Bouygues Telecom en juin 2012, Studyka avait notamment utilisé sa plateforme web de gestion de projets collaboratifs pour imaginer et maquetter des services innovants. BTI anime son propre blog *(www.btinitiatives.fr),* et est actif sur les réseaux sociaux (LinkedIn, Facebook, Twitter).

3.4.4 Pratiques responsables

3.4.4.1 Éthique et actions engagées pour prévenir la corruption

Sur la proposition de son comité de l'éthique, de la RSE et du mécénat, le conseil d'administration de Bouygues SA a approuvé, lors de sa séance du 21 janvier 2014, un programme de conformité anti-corruption. Ce document, préfacé par Martin Bouygues, rappelle de manière très claire la position du Groupe relative à l'interdiction des pratiques de corruption et au devoir de lucidité et de vigilance auquel chacun est tenu, ainsi que les responsabilités qui en résultent, en particulier pour les dirigeants. Il complète une disposition du code d'éthique du Groupe, diffusé en 2006, selon laquelle toute activité dans le Groupe, notamment la négociation et l'exécution des contrats, ne doit en aucun cas donner lieu à des agissements de corruption ou de trafic d'influence ou infractions voisines, que cette activité ait pour cadre le secteur privé ou le secteur public. Il précise la position du Groupe, ainsi que les obligations et responsabilités qui en résultent.

Le programme de conformité présente de façon synthétique les législations en vigueur en matière de lutte contre la corruption et consacre des développements particuliers aux règles et recommandations du Groupe applicables à différentes pratiques pouvant recéler un risque de corruption : cadeaux et services, financements politiques, mécénat, sponsoring, recours à des intermédiaires commerciaux, lobbying. Enfin, le programme édicte les mesures d'information, de formation, de prévention, de contrôle et de sanction qui doivent être mises en place au sein de chaque métier à l'initiative du directeur général de ce métier.

La prévention

Le programme de conformité anti-corruption du Groupe précise que tout dirigeant auquel est confiée la responsabilité opérationnelle d'une entité du Groupe (filiale, branche, division, etc.) doit mettre en place des mesures appropriées de prévention de la corruption, en s'appuyant sur le responsable du programme de conformité et sur le comité d'éthique du métier.

Brièvement résumées, les mesures de prévention prévues par le programme de conformité sont les suivantes :

- mise en place par les directions juridiques de formations et d'actions préventives dans le domaine des bonnes pratiques de l'action commerciale, possession d'une bonne expertise en matière de réglementation anti-corruption, sélection d'avocats spécialistes ;

- mise en œuvre par les directions financières et comptables des procédures et des principes financiers permettant de combattre l'exposition du Groupe aux risques, notamment en empêchant l'utilisation de moyens de paiement à des fins de corruption ;
- insertion dans les délégations de pouvoirs conférées aux personnes auxquelles est confiée la responsabilité d'une entité, d'un service, d'un projet, d'une fonction commerciale ou d'un service des achats, de dispositions rappelant l'interdiction de toute pratique de corruption ; insertion par les filiales de telles clauses dans les contrats de travail des personnes concernées et/ou dans le règlement intérieur de l'entreprise ;
- examen par chaque métier de la conformité de ses activités avec la législation applicable et avec le programme de conformité lors du lancement ou du bouclage de tout projet important et lors du lancement d'une nouvelle activité ;
- nécessité, lors de l'acquisition d'une entreprise, d'apporter une vigilance particulière au respect par ladite entreprise de la réglementation anti-corruption, et, sauf exception dûment justifiée, d'obtenir des clauses de garantie de la part du vendeur ;
- dans le cadre de l'examen annuel par chaque filiale du Groupe de la cartographie des risques, analyse des risques de corruption propres à ses activités.

Le programme de conformité rappelle qu'un dirigeant ou collaborateur, qui a connaissance d'une pratique susceptible d'être qualifiée de corruption, doit informer sa hiérarchie et sa direction juridique dans les meilleurs délais. Il rappelle que le dirigeant ou collaborateur peut également utiliser le dispositif d'alerte professionnelle mis en place au niveau de chaque métier.

La formation

Le programme de conformité anti-corruption du Groupe rappelle que tout dirigeant ou collaborateur, impliqué dans l'obtention et la négociation de contrats ou d'achats pour son entreprise, doit connaître et comprendre les grandes lignes de la réglementation relative à la lutte contre la corruption, ainsi que les risques attachés à sa violation. Il précise que dans l'année suivant leur embauche ou leur nomination, les collaborateurs qui se voient confier la responsabilité d'une filiale ou d'une entité équivalente, une fonction commerciale, ou une mission au sein d'une direction des achats, sont tenus de suivre une formation portant sur la lutte contre la corruption, animée par le responsable du programme de conformité du métier concerné. Celui-ci définira le mode de formation le plus adapté et veillera à ce que ces mêmes personnes bénéficient périodiquement de formations leur permettant d'actualiser leurs connaissances et leur appréciation des risques encourus.

Plus généralement, le programme de conformité anti-corruption impose à chaque entité du Groupe d'introduire dans ses modules de formation destinés aux différentes catégories de collaborateurs concernés un volet adapté consacré aux règles anti-corruption. Il impose que soit mis en place au sein de chaque métier, conformément à sa politique de formation, un module de formation générale simple et synthétique, accessible à tout moment par Intranet *(e-learning),* dont l'importance devra être portée à l'attention des collaborateurs.

Dans chacun des métiers sont ainsi organisées des formations adaptées aux différents niveaux hiérarchiques. Elles transmettent l'éthique et les valeurs du Groupe de façon concrète, en abordant les sujets et les risques spécifiques que peut présenter l'activité du métier.

Chez Bouygues Construction par exemple, compte tenu de l'importance du sujet et de la nécessaire mobilisation de tout le management, l'ensemble des formations existantes dans le domaine commercial ou visant à préparer aux fonctions managériales incluent un volet Éthique et Conformité. Dans le prolongement des actions engagées depuis 2011, le plan de formation dédié à l'éthique et à la conformité est décliné dans chaque entité de Bouygues Construction dans le cadre de modules de formation ciblés par catégorie de population. En outre, un volet Éthique a été introduit dans des formations destinées aux jeunes managers et aux managers confirmés identifiés à haut potentiel, ainsi que dans les formations juridiques suivies par les acheteurs ayant moins d'un an d'ancienneté. Au total, il existe plus de cinquante modules de formation relatifs à l'éthique et à la conformité.

Dans un souci de cohérence du message et de performance, un support unifié et commun à toutes les entités va être déployé en 2016 avec une possibilité d'adaptabilité aux différents publics (France, International, hauts potentiels, etc.).

En 2015, sur la base des sessions réalisées en France, 43 % des managers, 29 % des collaborateurs de la filière Travaux, 31 % des collaborateurs de la filière Achats et 53 % des collaborateurs de la filière Commerce ont été formés à l'éthique.

Pour amplifier et améliorer les objectifs de formation, un module de *e-learning* spécifique, nommé Fair Deal, a été lancé en décembre 2015 à destination de 30 000 collaborateurs en France et à l'international. Le programme Fair Deal est déployé en quatre langues. Les collaborateurs sont confrontés à des mises en situation concrètes ayant pour thème la corruption, les comportements anti-concurrentiels, les cadeaux et invitations, ainsi que les actions de mécénat et sponsoring. Depuis décembre 2015, 164 collaborateurs ont été formés. Le déploiement se poursuivra par vague de 500 collaborateurs tous les quinze jours durant l'année 2016.

Colas se caractérise par une forte décentralisation et le très grand nombre de collaborateurs en capacité de contracter, notamment avec les clients publics. Des dispositifs de formations, des rappels et des contrôles sont dispensés régulièrement selon des programmes qui visent à couvrir la totalité des filiales. Les principales actions menées sont les suivantes :

- organisation de séminaires de formation par la direction juridique, dans le cadre d'un plan pluriannuel visant à couvrir l'ensemble du groupe. Ainsi, en 2015, plusieurs journées de formation sur l'éthique et la responsabilité pénale des dirigeants ont été dispensées dans différentes entités du groupe Colas, tant en France qu'à l'international. Des rappels réguliers sont par ailleurs effectués sur ce thème dans toutes les réunions de filiales ;
- élaboration et diffusion dans les filiales situées aux États-Unis d'un nouveau code de conduite et réalisation d'une formation dans chaque filiale ;
- en 2015, le programme de formation assuré par la direction juridique du groupe Colas a comporté des séminaires pour les filiales implantées à Djibouti, au Maroc, à l'île Maurice, à Madagascar, en Angleterre, en Suisse, en Belgique, en Hongrie, ainsi que chez Colas Rail.

Chez Bouygues Immobilier, une formation relative à l'éthique et à la lutte contre les pratiques anticoncurrentielles dans la promotion immobilière est dispensée depuis 2011.

Chez TF1, un dispositif est déployé (formations spécifiques, actions de sensibilisation) pour accompagner les cadres dirigeants dans la maîtrise et l'application de ces programmes, ainsi que dans la sensibilisation de leurs équipes.

Bouygues Telecom a développé une démarche éthique destinée à guider ses collaborateurs sur des problématiques propres à son activité, dont notamment la corruption, au travers d'un code de bonne conduite, d'un guide sur l'éthique et d'une formation en *e-learning,* accessibles à tous les collaborateurs sur un Intranet dédié à l'éthique. En parallèle, elle a inséré des alertes sur la lutte contre la corruption dans les délégations et mandats, les contrats, les processus d'audit d'acquisition et sa politique générale d'achats.

Enfin, les cadres dirigeants reçoivent depuis plusieurs années des formations sur l'éthique et sur les valeurs du groupe Bouygues, dispensées par l'IMB (Institut du management Bouygues). Des outils d'animation et de formation ont été mis en place, notamment le cycle international, les séminaires « Respect et performance », « Responsabilité sociale et environnementale », « Développement des valeurs Bouygues » et, plus récemment, les séminaires « Responsabilité dans les organisations » et « Respect et management ». Plus de sept cents cadres dirigeants ont pris part à ces formations depuis la création de l'IMB en 2002.

Le contrôle

La lutte contre la corruption est un thème du **référentiel de contrôle interne** du Groupe. Le programme de conformité précise que des dispositions spécifiques peuvent lui être ajoutées par un métier lorsqu'elles sont nécessaires pour assurer l'efficacité du programme de conformité. Une surveillance annuelle de l'efficacité du programme de conformité est effectuée grâce à la procédure d'auto-évaluation des principes de contrôle interne mis en œuvre dans les métiers et leurs filiales. Au cas où l'auto-évaluation révélerait des carences dans la mise en œuvre du programme de conformité, celui-ci précise qu'un plan d'action devra être mis en œuvre dans les meilleurs délais.

Le programme de conformité indique par ailleurs que lors des **missions d'audit interne** régulières ou à l'occasion de missions spécifiques, les directions de l'audit, avec le concours des responsables du programme de conformité anti-corruption, et, le cas échéant, l'appui d'avocats ou d'autres prestataires, doivent être périodiquement missionnées pour vérifier que les opérations du Groupe sont menées en conformité avec les principes du programme de conformité et du référentiel de contrôle interne du Groupe et du métier. Il impose à chacun de collaborer avec les services d'audit. Il précise que les conclusions du rapport d'audit interne seront communiquées au comité d'éthique du métier ; elles devront être prises en compte si nécessaire pour renforcer le programme de conformité, ainsi que tout dispositif mis en place pour en assurer la bonne exécution.

3.4.4.2 Accessibilité des offres et des services

La vocation du groupe Bouygues est de rendre accessible au plus grand nombre les offres et produits qu'il développe. Ainsi, les activités Médias et Télécoms du Groupe travaillent sur l'accessibilité des programmes et du numérique pour tous.

L'un des axes fondateurs du positionnement de Bouygues Telecom est de faire bénéficier au plus grand nombre du meilleur de la vie numérique. Cet engagement se traduit notamment par la pratique de tarifs « abordables » sans sacrifier la qualité de service : ainsi, Bouygues Telecom propose la Bbox au meilleur prix du marché. Par ailleurs, Bouygues Telecom offre des solutions pour permettre à tous de suivre les évolutions technologiques et de s'équiper de *smartphones* (facilités de paiement, reprise des anciens mobiles, etc.).

En ce qui concerne l'accessibilité au réseau télécom, Bouygues Telecom participe aux programmes de couverture partagée avec les autres opérateurs. Grâce au partage d'antennes dans le cadre du projet Crozon, ces programmes visent à réduire la fracture numérique. L'opérateur couvre ainsi les communes « zones blanches »[a] en 2G, apporte le haut débit mobile (3G) et a négocié un partage pour étendre la couverture et apporter aussi le très haut débit mobile (4G) dans les zones peu denses[b].

D'autre part, depuis 2005, l'entreprise se mobilise pour favoriser l'accessibilité des personnes en situation de handicap aux services de communications électroniques, à travers notamment un service client accessible aux personnes sourdes et malentendantes, et la proposition, gratuitement, d'installation des logiciels pour les personnes déficientes visuelles.

Enfin, TF1 assure l'accessibilité des programmes aux personnes atteintes d'une déficience auditive ou visuelle par le recours au sous-titrage, au langage des signes et à l'audiodescription.

3.4.4.3 Sécurité des données personnelles

Pour les activités Médias et Télécoms du Groupe, la protection des données personnelles[c] est apparue comme un enjeu de RSE croissant depuis 2013.

Les sites et applications de e-TF1 sont conformes à l'ensemble des dispositions légales telles que disponibles sur le site de la CNIL *(http://www.cnil.fr)*. La politique de confidentialité relative aux données personnelles des consommateurs est également en ligne sur le site internet de TF1 et fait l'objet d'une souscription expresse lors de l'inscription. Concernant la recommandation relative aux *cookies* et aux autres traceurs visés par l'article 32-II de la loi du 6 janvier 1978 (la « Délibération »), le groupe TF1 procède régulièrement à des vérifications, notamment sous forme d'audits techniques des *cookies*/traceurs (« Cookies ») déposés lors de la visite des services de communication électroniques édités par e-TF1 (sites web/mobile et applications) en vue de leur mise en conformité.

Le groupe TF1 a ainsi sollicité l'ensemble de ses partenaires afin d'attirer leur attention sur le régime de responsabilité établi par la CNIL à l'article 3 de la Délibération en tant qu'acteur « déposant » et « lisant » des *cookies*. De même, le groupe s'attache dans les contrats passés avec ses partenaires technologiques, éditeurs, ou publicitaires à faire respecter la réglementation associée à la protection des données des usagers internautes.

Pour garantir la sécurité des données sur ses sites et applications, le groupe TF1 a de plus mis en place une politique de traitement et sécurisation des données personnelles recueillies, respectant la législation et régulièrement vérifiée et auditée.

Bouygues Telecom a consacré une partie de son code interne de bonne conduite aux problématiques de confidentialité et d'information. Celui-ci énonce que Bouygues Telecom s'engage à :

- respecter les principes et règles applicables en matière de protection des données, notamment par l'utilisation des systèmes d'habilitation et de contrôle d'accès individualisés ;

(a) Les zones blanches correspondent aux communes non couvertes par un opérateur en 2G.
(b) Les zones peu denses correspondent aux communes intermédiaires entre zones très denses (trente-deux plus grosses agglomérations de plus de 200 000 habitants) et zones blanches.
(c) « Constitue une donnée à caractère personnel toute information relative à une personne physique identifiée ou qui peut être identifiée, directement ou indirectement, par référence à un numéro d'identification ou à un ou plusieurs éléments qui lui sont propres. » Loi n° 78-17 du 6 janvier 1978 relative à l'informatique, aux fichiers et aux libertés, article 2.

- mettre en œuvre les moyens nécessaires pour assurer la protection des données, leur conservation, ainsi que les traitements et échanges de ces données, conformément à sa politique de sécurité, en particulier la Politique générale de sécurité des données.

Ainsi, l'accessibilité des données clients doit être limitée dans leur nature et leur usage aux personnes expressément habilitées au regard de leurs missions. Les échanges externes de données des clients sont protégés par chiffrement. Bouygues Telecom participe, en outre, à la sécurisation des données personnelles des clients en veillant au respect de la finalité de leur traitement au sens de la loi de 1978 sur la protection des données personnelles. Elle veille contractuellement à ce que cet engagement soit aussi respecté par des prestataires ou partenaires à qui pourraient être transmises des données personnelles de clients.

Enfin, Bouygues Telecom a mis en place sur son site internet des fiches d'assistance pour sensibiliser et aider ses clients à protéger leurs données contre le piratage.

3.4.5 Qualité, sécurité et confort des produits

Le respect des clients et des usagers de ses produits est une valeur fondamentale du groupe Bouygues partagée au sein de toutes ses activités. Cet état d'esprit s'illustre notamment dans les engagements qu'il défend en faveur de la préservation de la santé et de la sécurité des utilisateurs, ainsi que les exigences qu'il se fixe sur la qualité et le confort d'usage de ses produits.

3.4.5.1 Santé et sécurité des consommateurs

Qualité de l'air et risques chimiques dans les bâtiments

Depuis plusieurs années, Bouygues Construction et Bouygues Immobilier travaillent sur la qualité de l'air dans les immeubles. Ils mesurent désormais cette dernière et contribuent à l'améliorer en utilisant des matériaux mieux adaptés, ainsi que des systèmes de ventilation plus efficaces et régulés en temps réel grâce à l'implantation de capteurs.

Bouygues Construction a réalisé plusieurs campagnes de mesure et s'attache à élaborer des solutions visant à faire baisser les taux des principaux polluants. De plus, la base de données Polygreen dirige les acheteurs vers les produits les plus respectueux de la santé des utilisateurs finaux. Ces travaux ont abouti, par exemple, à l'utilisation de peintures écolabellisées sur ses chantiers ou encore à la mise en place, par Bouygues Bâtiment Île-de-France – Habitat Social, d'une surveillance de la qualité de l'air dès le début d'un chantier de crèche (depuis la phase de construction jusqu'au début de l'utilisation des locaux). Cette dernière a lancé en 2011 l'offre « Habitat & Santé », visant à intégrer à chaque proposition commerciale une description de la qualité de l'air intérieur.

En outre, Bouygues Construction dirige un *think tank* (laboratoire d'idées) sur le thème de la santé.

Bouygues Immobilier travaille à l'amélioration de la qualité de l'air dans ses bâtiments en s'appuyant notamment sur les travaux de l'OQAI (Observatoire de la Qualité de l'Air Intérieur) et du Grenelle environnement. Par ailleurs, Bouygues Immobilier s'est engagé, aux côtés de plusieurs acteurs spécialistes du domaine, dans la démarche « Inspir » sur la qualité de l'air intérieur. Soutenu par l'Ademe, ce projet a pour objectif d'élaborer une méthodologie complète et économiquement viable de mesure de la qualité de l'air intérieur, de la conception à l'exploitation des bâtiments, pour en faire un axe de différenciation. Au-delà de la prise en compte des matériaux ou de la ventilation, il est envisagé d'étudier la place des usagers dans les démarches techniques, les impacts sur la santé ou encore l'acceptabilité des mesures. Bouygues Immobilier est mandataire du projet qui réunit sept autres partenaires aux expertises complémentaires en matière de QAI[a] : Azimut Monitoring, BESCB, CIAT, Gecina, Greenaffair, Medieco et Saint-Gobain.

Enfin, au sein des laboratoires de Colas, des recherches sont en cours pour la mise au point de liants éco-responsables en appliquant les principes de la « chimie verte », notamment en introduisant des composants bio-sourcés, en réduisant les températures ou en limitant les émissions de gaz à effet de serre.

Champs électromagnétiques

Bouygues Telecom contribue au financement des mesures de champs électromagnétiques par des laboratoires accrédités Cofrac (Comité français d'accréditation) au travers de la taxe additionnelle IFER[b], selon le nouveau dispositif sur les mesures de champs électromagnétiques en vigueur depuis janvier 2014 (résultats accessibles sur *www.cartoradio.fr).*

En outre, pour l'information de ses clients et prospects, Bouygues Telecom a poursuivi la diffusion du dépliant d'information *Mon mobile* et *ma santé* édité par la Fédération Française des Télécoms (FFT). Il a développé son dispositif d'information dans les boutiques, sur les sites internet et dans les brochures, en particulier sur les débits d'absorption spécifiques (DAS) des terminaux et sur les recommandations en faveur de l'usage des kits piétons fournis avec les mobiles. Enfin, une série d'animations didactiques sur des questions des ondes et de la santé concernant les équipements de téléphonie mobile et les antennes-relais font l'objet d'une diffusion sur les réseaux sociaux. La rubrique « Ondes et santé » sur le site internet institutionnel de l'entreprise est consacré à cette thématique.

Un contrôle systématique est effectué sur les mobiles distribués par Bouygues Telecom et il a été renforcé sur les produits portant la marque Bouygues Telecom. L'entreprise a poursuivi ses propres travaux scientifiques en matière d'exposition, en complément des programmes de financement de recherche mis en place par le gouvernement et auxquels Bouygues Telecom contribue.

Sécurité routière

En matière de sécurité routière, le département R&D de Colas travaille dans plusieurs domaines :

- l'élaboration d'une gamme de revêtements performants permettant une meilleure adhérence des pneumatiques (produits rugueux et/ou drainants pour limiter les effets de perte d'adhérence par temps de pluie) ;

(a) Qualité de l'Air Intérieur
(b) Imposition forfaitaire sur les entreprises de réseaux

- l'amélioration de la visibilité (travaux sur le marquage au sol par temps froid ou humide et la nuit) ;
- la fabrication d'équipements de sécurité de la route (Aximum, filiale Sécurité Signalisation de Colas).

3.4.5.2 Qualité d'usage des produits

La qualité et le confort d'usage représentent un élément différenciant des produits et services des métiers du groupe Bouygues.

Les écoquartiers construits par Bouygues Construction et Bouygues Immobilier visent à apporter des progrès majeurs pour améliorer la qualité de vie des habitants : services de proximité, mobilité douce, services numériques, nature en ville, etc.

À titre d'exemple, Bouygues Construction mène une réflexion globale et en amont des usages des ouvrages qu'il construit, en établissant des enquêtes auprès des utilisateurs pour mesurer et évaluer l'efficacité de ses offres et services. Lancée en 2014, sa démarche d'innovation par les usages vise à centraliser et partager les retours d'expérience des utilisateurs des ouvrages et des offres, ainsi que celles des concurrents, pour connaître leur degré d'appropriation. L'étude est enrichie par l'analyse des aspects techniques (efficacité énergétique, nouvelles technologies, etc.), des services urbains et des éléments architecturaux des bâtiments. Par la suite, l'objectif consiste à impliquer l'utilisateur final en amont dès le processus d'innovation, lors de séances de créativité ou de tests de concepts par exemple.

Un premier bilan a été réalisé par Bouygues Immobilier après deux ans de fonctionnement de l'écoquartier du *Fort d'Issy* à Issy-les-Moulineaux. Un sondage a été réalisé à cette occasion pour mesurer la perception et la satisfaction des résidents, des commerçants et des Isséens à l'égard de l'écoquartier. Ce sondage révèle que la majorité des résidents se déclarent satisfaits de la qualité de vie au *Fort d'Issy* : 95 % des habitants sont fiers d'y habiter, 70 % des résidents déclarent avoir réalisé des économies sur leurs factures énergétiques, 57 % des résidents déclarent avoir changé leurs habitudes de déplacement grâce à la proximité des commerces, des services et des équipements publics.

Bouygues Immobilier déploie de nouveaux espaces de travail innovants et collaboratifs pour « travailler autrement »

Le réseau de tiers-lieux développé par Bouygues Immobilier sous la marque Nextdoor proposera des espaces à haute qualité d'usage dotés de bureaux privatifs et partagés.

Cette offre innovante accompagne l'évolution vers des méthodes de travail plus agiles et recherchant la convivialité du lieu de travail : espaces de *coworking,* conciergerie, jardins, événements et animations favorisant les échanges inter-entreprises, etc.

Le premier espace sur ce concept a ouvert ses portes en 2015 à Issy-les-Moulineaux (Hauts-de-Seine) et le réseau Nextdoor est amené à s'étendre sur l'ensemble du territoire français avec une vingtaine de projets prévus à horizon 2020. Grâce à l'extension du réseau, Nextdoor deviendra également un levier important pour la réduction des émissions dues aux déplacements professionnels à l'échelle des territoires.

Dans le cadre de son plan de transformation, Bouygues Telecom a initié un programme de simplification de ses offres et de son parcours client.

Ainsi, l'opérateur a réduit le nombre de ses offres commerciales de 1 300 à 40 et propose à ses clients une relation client multicanal sur Internet, en boutiques et par téléphone.

La diversité dans les programmes de TF1

La lutte contre les stéréotypes et la banalisation de la représentation des diversités de la société civile à l'antenne est un engagement fort de la politique en faveur de la diversité menée par TF1. L'obtention du label Diversité en 2010 a été une occasion de mobiliser et de former les équipes : tous les personnels en charge de la fabrication des programmes, dont les directeurs des unités de programmes, ont suivi une formation dédiée à la prise en compte de la diversité sous tous ses aspects.

Pour faire progresser globalement la représentation de toutes les diversités dans les programmes, des messages de sensibilisation sont passés auprès des producteurs avec lesquels travaille TF1. À titre d'exemple, pour une émission comme *The Voice Kids,* Shine Production a mené les castings sur tout le territoire, sans oublier l'outre-mer, et jusqu'à l'île Maurice.

En 2015, la chaîne a signé la charte d'engagement pour la diversité LGBT (Lesbien/Gay/Bi/Trans) portée par l'Autre Cercle.

Par ailleurs, les activités Médias et Télécoms du Groupe s'attachent à protéger leur jeune public des risques liés à l'utilisation de la télévision et d'Internet.

Ainsi, chez TF1 depuis dix ans, une psychologue visionne toutes les séries jeunesse achetées et coproduites par la chaîne, collabore étroitement avec l'équipe artistique. Elle suggère des coupes et peut qualifier des épisodes comme étant « non diffusables » si elle juge les images inadaptées au jeune public. Ces recommandations sont alors systématiquement suivies.

Par ailleurs, TF1 porte une attention toute particulière à la sécurisation de la navigation de ses internautes du site jeunesse TFou.fr (modération des contenus, protection des données personnelles des enfants, etc.).

Bouygues Telecom adopte une position proactive pour garantir la protection des enfants et adolescents envers certains contenus sur internet jugés inadaptés et propose une solution de contrôle parental disponible gratuitement sur mobile, ordinateur et télévision.

3.5 Rapport de l'organisme tiers indépendant sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion

(exercice clos le 31 décembre 2015)

Aux Actionnaires,

En notre qualité d'organisme tiers indépendant accrédité par le COFRAC [a] sous le numéro 3-1050 et membre du réseau de l'un des commissaires aux comptes de la société Bouygues, nous vous présentons notre rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2015, présentées dans le chapitre 3 « Informations sociales, environnementales et sociétales » du rapport de gestion, ci-après les « Informations RSE », en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce.

Responsabilité de la société

Il appartient au conseil d'administration d'établir un rapport de gestion comprenant les Informations RSE prévues à l'article R. 225-105-1 du Code de commerce, conformément aux référentiels utilisés par la société, composés du Protocole de *reporting* social, environnemental et sociétal du groupe Bouygues dans sa version datée de 2015, complété par les protocoles de *reporting* des cinq métiers (ci-après les « Référentiels ») dont un résumé figure en introduction dans le chapitre 3.1.3 « Méthodologie de *reporting* RSE » du rapport de gestion et disponibles sur demande au siège de la société.

Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les textes réglementaires, le code de déontologie de la profession, ainsi que les dispositions prévues à l'article L. 822-11 du Code de commerce. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des règles déontologiques, des normes professionnelles et des textes légaux et réglementaires applicables.

Responsabilité de l'organisme tiers indépendant

Il nous appartient, sur la base de nos travaux :

- d'attester que les Informations RSE requises sont présentes dans le rapport de gestion ou font l'objet, en cas d'omission, d'une explication en application du troisième alinéa de l'article R. 225-105 du Code de commerce (Attestation de présence des Informations RSE) ;
- d'exprimer une conclusion d'assurance modérée sur le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, dans tous leurs aspects significatifs, de manière sincère, conformément aux Référentiels (Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE).

Nos travaux ont été effectués par une équipe de dix personnes entre juillet 2015 et février 2016 pour une durée d'environ dix-huit semaines.

Nous avons conduit les travaux décrits ci-après conformément aux normes professionnelles applicables en France et à l'arrêté du 13 mai 2013 déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission et concernant l'avis motivé de sincérité, à la norme internationale ISAE 3000 [b].

(a) *portée d'accréditation disponible sur* www.cofrac.fr

(b) *ISAE 3000* – Assurance engagements other than audits or reviews of historical information

1. Attestation de présence des Informations RSE

Nous avons pris connaissance, sur la base d'entretiens avec les responsables des directions concernées, de l'exposé des orientations en matière de développement durable, en fonction des conséquences sociales et environnementales liées à l'activité de la société et de ses engagements sociétaux et, le cas échéant, des actions ou programmes qui en découlent.

Nous avons comparé les Informations RSE présentées dans le rapport de gestion avec la liste prévue par l'article R. 225-105-1 du Code de commerce.

En cas d'absence de certaines informations consolidées, nous avons vérifié que des explications étaient fournies conformément aux dispositions de l'article R. 225-105 alinéa 3 du Code de commerce.

Nous avons vérifié que les Informations RSE couvraient le périmètre consolidé, à savoir la société, ainsi que ses filiales au sens de l'article L. 233-1 du Code de commerce et les sociétés qu'elle contrôle au sens de l'article L. 233-3 du même code, avec les limites précisées dans le chapitre 3.1.3 « Méthodologie de *reporting* RSE ».

Sur la base de ces travaux, compte tenu des limites mentionnées ci-dessus, nous attestons de la présence dans le rapport de gestion des Informations RSE requises.

2. Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE

NATURE ET ÉTENDUE DES TRAVAUX

Nous avons mené une quarantaine d'entretiens avec une soixantaine de personnes responsables de la préparation des Informations RSE auprès des différentes directions de la société consolidante et des cinq métiers, en charge des processus de collecte des informations et, le cas échéant, responsables des procédures de contrôle interne et de gestion des risques, afin :

- d'apprécier le caractère approprié des Référentiels au regard de leur pertinence, leur exhaustivité, leur fiabilité, leur neutralité et leur caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- de vérifier la mise en place d'un processus de collecte, de compilation, de traitement et de contrôle visant à l'exhaustivité et à la cohérence des Informations RSE et prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration des Informations RSE.

Nous avons déterminé la nature et l'étendue de nos tests et contrôles en fonction de la nature et de l'importance des Informations RSE au regard des caractéristiques de la société, des enjeux sociaux et environnementaux de ses activités, de ses orientations en matière de développement durable et des bonnes pratiques sectorielles.

Pour les informations RSE que nous avons considérées les plus importantes [a] :

- au niveau de l'entité consolidante et des cinq métiers (Bouygues Construction, Bouygues Immobilier, Colas, TF1, Bouygues Telecom), nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (organisation, politiques, actions, etc.), nous avons mis en œuvre des procédures analytiques sur les informations quantitatives et vérifié, sur la base de sondages, les calculs, ainsi que la consolidation des données et nous avons vérifié leur cohérence et leur concordance avec les autres informations figurant dans le rapport de gestion ;
- au niveau des deux métiers les plus contributeurs aux impacts sociaux et environnementaux (Colas et Bouygues Construction, représentant environ 90% des effectifs et des émissions de gaz à effet de serre), nous avons sélectionné un échantillon représentatif d'entités que nous avons sélectionnées [b] en fonction de leur activité, de leur contribution aux indicateurs consolidés, de leur implantation et d'une analyse de risque. À ce niveau, nous avons mené des entretiens pour vérifier la correcte application des procédures et mis en œuvre des tests de détail sur la base d'échantillonnages, consistant à vérifier les calculs effectués et à rapprocher les données des pièces justificatives. L'échantillon ainsi sélectionné représente en moyenne 8 % de l'activité et des effectifs des deux métiers ;
- au niveau des trois autres métiers (Bouygues Immobilier, TF1 et Bouygues Telecom), les justificatifs disponibles au niveau des sièges couvrent la quasi-totalité des activités.

Pour les autres informations RSE consolidées, nous avons apprécié leur cohérence par rapport à notre connaissance de la société.

Enfin, nous avons apprécié la pertinence des explications relatives, le cas échéant, à l'absence totale ou partielle de certaines informations en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques professionnelles.

Nous estimons que les méthodes d'échantillonnage et tailles d'échantillons que nous avons retenues en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des

(a) Informations sociales :

- *Informations quantitatives (indicateurs) : l'effectif et les mouvements, la part des femmes manager (France), la part des femmes directeurs (International), les taux de fréquence des accidents du travail des collaborateurs (Monde), la part des sociétés assurant une couverture sociale (International) et la part des sociétés disposant d'un plan de formation (International). Le périmètre International concerne les sociétés de plus de 300 salariés présentes à l'international.*
- *Informations qualitatives : l'emploi, l'absentéisme, les conditions de santé sécurité, les maladies professionnelles, le dialogue social, les politiques mises en œuvre en matière de formation et la politique de lutte contre les discriminations.*

Informations environnementales et sociétales :

- *Informations quantitatives (indicateurs) : le pourcentage de l'activité Bouygues Construction couverte par un SME certifié Iso 14001, le pourcentage de la prise de commandes annuelle des bâtiments avec un engagement de certification ou de labellisation quand Bouygues Construction est prescripteur, le pourcentage de chantiers Bouygues Construction labellisés Ecosite, la part du chiffre d'affaires de Bouygues Immobilier avec un engagement de certification ou labellisation, le ratio des activités de production de matériaux Colas dotées d'un outil de gestion des impacts environnementaux (certification environnementale et/ou check-list Colas), le pourcentage des déchets non dangereux valorisés de Bouygues Construction (hors activités de terrassement et Energies et services), le nombre de mobiles de Bouygues Telecom collectés en vue de leur recyclage ou de leur réutilisation, les quantités et le ratio de matériaux recyclés rapportés aux quantités de granulats produits par Colas, les quantités et le taux de recyclage des agrégats d'enrobés de Colas pour en valoriser le bitume, la surface des opérations d'Immobilier d'entreprise de Bouygues Immobilier Green Office©, le nombre de logement Bepos©/Bepas en chantier ou livrés dans l'année par Bouygues Immobilier, l'énergie consommée par tonne d'enrobés produite par Colas, le taux d'enrobés tièdes et d'asphalte basse température de Colas, le nombre de projets Bâtiments pris en commande dans l'année pour lesquels le label BiodiverCity a été intégré, le ratio de chiffre d'activité économique des activités de production de granulats de Colas ayant une action en faveur de la biodiversité, le ratio du chiffre d'activité économique des activités de production de matériaux de Colas ayant une action en matière de dialogue local.*
- *Informations qualitatives : la politique générale en matière d'environnement, les démarches d'évaluation ou de certification, la consommation d'énergie et les mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique (le programme cLEANergie de Colas par exemple), la consommation de matières premières, les rejets de gaz à effet de serre, les relations fournisseurs et sous-traitants (démarche achats responsables), la loyauté des pratiques et actions engagées pour prévenir la corruption (code d'éthique et programme de conformité), les mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs (qualité de l'air intérieur des bâtiments, radio fréquences pour Bouygues Telecom et protection des données personnelles).*

(b) Pour Colas, les entités Colas Île-de-France Normandie, Colas Maroc et HRI, Inc (Colas USA) ; pour Bouygues Construction, les entités de Travaux Public Régions France, Losinger Marazzi (Suisse) et Dragages Singapour

travaux de vérification plus étendus. Du fait du recours à l'utilisation de techniques d'échantillonnages, ainsi que des autres limites inhérentes au fonctionnement de tout système d'information et de contrôle interne, le risque de non-détection d'une anomalie significative dans les Informations RSE ne peut être totalement éliminé.

CONCLUSION

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément aux Référentiels.

OBSERVATIONS

Sans remettre en cause la conclusion ci-dessus, nous attirons votre attention sur les éléments suivants :

- De nouveaux indicateurs sociaux ont été mis en place en 2015 à l'international ; le traitement de ces nouveaux sujets, en particulier ceux relatifs à « l'absentéisme », « l'organisation du temps de travail » et « la politique de lutte contre les discriminations » restent à affiner sur ce périmètre.
- Le *reporting* relatif à la valorisation des déchets non dangereux des chantiers de Bouygues Construction a été précisé en 2015. Des difficultés de suivi subsistent en raison, d'une part, des quantités fluctuantes de déchets inertes des chantiers et, d'autre part, des cadres réglementaires et de la compréhension des définitions des indicateurs, hétérogènes d'un pays à l'autre.

Paris-La Défense, le 23 février 2016.

L'Organisme Tiers Indépendant

ERNST & YOUNG et Associés

Éric Mugnier

Associé développement durable

Bruno Perrin

Associé

FACTEURS DE RISQUES 4

4.1 Risques des métiers 136

4.1.1 Bouygues Construction 136
4.1.2 Bouygues Immobilier 138
4.1.3 Colas 141
4.1.4 TF1 145
4.1.5 Bouygues Telecom 150

4.2 Risques de marché 151

4.2.1 Gestion du risque de taux et du risque de change 151
4.2.2 Nature des risques auxquels le Groupe est exposé 151
4.2.3 Principes communs relatifs aux instruments financiers de couverture 152
4.2.4 Règles de couverture 152
4.2.5 Méthodes de comptabilisation 153

4.3 Différends et litiges 154

4.3.1 Bouygues Construction 154
4.3.2 Bouygues Immobilier 155
4.3.3 Colas 155
4.3.4 TF1 156
4.3.5 Bouygues Telecom 157
4.3.6 Bouygues SA 159

4.4 Assurances – Couverture des risques 159

4.4.1 Organisation et politique d'assurances 159
4.4.2 Principaux programmes d'assurances 160

4.1 Risques des métiers

4.1.1 Bouygues Construction

4.1.1.1 Politique de gestion des risques

Bouygues Construction fait face, en 2015, à des risques de même nature que ceux relevés durant les exercices précédents : les risques concernant l'activité opérationnelle liée aux grands projets, le risque pays, le risque de stagnation économique et le risque de conformité.

4.1.1.2 Risques liés aux grands projets, en phase d'études ou de réalisation

Du fait de leur taille unitaire ou de leur nombre, les grands projets constituent des vecteurs de risques potentiels pour Bouygues Construction. Ils font fréquemment l'objet de montages complexes (partenariats public-privé, concessions, contrats à long terme) pour lesquels l'allocation des risques doit être adaptée aux capacités de l'entreprise. La prise de commandes de l'année 2015 intègre plusieurs grandes affaires de bâtiment et de travaux publics, notamment à l'international.

Les grands projets peuvent être à l'origine de différents types de risques :

- **en phase d'études :** erreur de conception, sous-dimensionnement des budgets, mauvaise appréciation de l'environnement local, défaut d'analyse contractuelle, etc. ;
- **en phase de r éalisation :** défaillance de contreparties (clients, partenaires ou sous-traitants), difficulté à mobiliser les ressources suffisantes en nombre ou en compétences, défauts d'exécution ayant des répercussions sur les coûts, la qualité des travaux ou le délai de réalisation, etc.

Pour mieux maîtriser ces deux grands risques, Bouygues Construction a mis en place une organisation tenant compte des spécificités de chacun des métiers et applique des procédures de sélection, d'engagement et de contrôle rigoureux.

Chaque entité dispose de moyens importants et hautement qualifiés dans le domaine technique (conception, études de prix, études d'exécution, méthodes, etc.). Des pôles de compétences regroupent également des collaborateurs disposant d'une grande expertise sur des sujets spécifiques (immeubles de grande hauteur, ingénierie matériaux, façades, construction durable, etc.). Leurs compétences sont mises à la disposition de l'ensemble des entités de Bouygues Construction, favorisant le partage et la capitalisation de l'expérience.

Il en va de même pour les domaines fonctionnels avec le renforcement de l'organisation en filières (juridique, ressources humaines, comptabilité, contrôle de gestion, systèmes d'information, achats), dont l'animation est assurée par les responsables de Bouygues Construction. Des pôles d'expertise fonctionnels (trésorerie, ingénierie financière, fiscalité, assurances) fournissent également leurs services à toutes les entités du groupe.

Les procédures d'engagement et de contrôle balisent les processus d'études et de réalisation. Dans le cas des grands projets, la sélection des affaires et les risques principaux sont suivis de façon systématique.

Le professionnalisme et le bon dimensionnement des équipes d'exécution, ainsi que l'expérience et l'implication active des managers, permettent également d'assurer le suivi des principaux risques opérationnels.

En complément, afin d'améliorer la performance et le contrôle des processus Études et Travaux décrits dans les systèmes de management des unités opérationnelles :

- une attention particulière est accordée aux étapes préalables à la réalisation des grands projets, notamment lors des études, de la mise au point des contrats et de la préparation de chantier ;
- en phase d'études, une validation croisée est opérée entre conception interne et bureaux d'études sur les sujets techniques les plus risqués ;
- des audits réguliers des études de prix, destinés à fiabiliser l'approche des déboursés, des budgets sous-traitants et des coûts d'encadrement de chantier, sont réalisés ;
- les fonctions support, en particulier dans le domaine de la gestion contractuelle et des achats, sont impliquées systématiquement et mobilisées de manière anticipée ;
- une vigilance accrue est exercée sur le choix et le suivi des clients et des partenaires ;
- un pilotage resserré du processus de sous-traitance, avec un suivi spécifique des sous-traitants majeurs et des partenariats en amont sur certains lots à forts enjeux (corps d'états architecturaux, corps d'états techniques, etc.) est effectué ;
- un pilotage approprié des risques est mis en œuvre à l'aide de procédures et d'outils adaptés.

En 2015, l'accent a notamment été mis sur la sélection des projets, la santé-sécurité au travail et sur la prévention contre le travail illégal.

4.1.1.3 Risque pays

Le niveau du risque terroriste dans le monde et les attaques récentes contre les intérêts ou ressortissants français ont conduit le groupe à renforcer les mesures de sécurité destinées à assurer la protection des personnes au sein de l'ensemble de ses implantations.

Bouygues Construction réalise 47 % de son activité en France et 75 % dans les pays de l'OCDE.

Les risques liés à sa présence en dehors de ces zones d'activité sont soit de nature politique, résultant d'actes ou de décisions prises par les autorités locales (embargos, saisies de matériel ou de comptes bancaires) ou sociale (grèves générales, émeutes civiles), soit de nature économique ou financière résultant d'une dépréciation monétaire ou d'une pénurie de devises ou encore d'un défaut de paiement.

Le contexte sécuritaire des pays d'implantation fait l'objet d'une revue régulière dans le cadre du comité de sûreté Bouygues Construction. Une vigilance particulière est exercée dans les pays pour lesquels le ministère des Affaires étrangères français a émis des recommandations de vigilance

à l'égard de la menace terroriste, notamment en zone sahélienne. Des mesures de restriction des déplacements sont notamment appliquées en fonction des alertes reçues. L'entreprise rappelle régulièrement les règles de vigilance aux collaborateurs concernés.

Bouygues Construction met régulièrement à jour les plans de continuité d'entreprise dans ses différents pays d'implantation. Ces plans mettent l'accent sur la sécurité des personnes, en particulier en veillant au strict respect des consignes données par les ambassades françaises dans les pays concernés et en mettant en place, en coordination avec elles, des plans d'évacuation comprenant différents niveaux d'alerte. La société privilégie en outre une organisation flexible et réactive permettant, en cas de circonstances exceptionnelles, un repliement de ses moyens, dans des conditions les moins dommageables possible, des pays où de tels risques seraient avérés.

Bouygues Construction s'efforce également de circonscrire les risques économiques et financiers liés à ses activités à l'international. En matière de politique d'implantation, toute prospection commerciale dans de nouveaux pays est précédée d'enquêtes systématiques. L'activité commerciale peut être suspendue dans les zones où les risques pays sont particulièrement prégnants. Enfin, la prospection peut être interdite dans les pays les plus à risques, notamment s'ils connaissent des troubles civils ou militaires importants, ou s'ils sont sous embargo des Nations unies.

Des mesures préventives sont également utilisées sur les plans juridique, financier et assurantiel, en particulier en prévoyant systématiquement l'arrêt des chantiers en cas de non-paiement, en privilégiant les financements internationaux multilatéraux et en mettant en place des programmes d'assurance contre le risque politique, chaque fois que ce type de couverture est disponible sur le marché, dans des conditions économiques satisfaisantes.

4.1.1.4 Risque de stagnation économique

Les prévisions de croissance mondiale ont été revues à la baisse pour 2016, notamment du fait du ralentissement de la croissance chinoise et de la chute des prix des matières premières. Les perspectives de croissance restent modestes pour les économies avancées, alors que le ralentissement de la croissance des pays émergents se poursuit. Le marché des infrastructures, tiré par la croissance démographique et l'urbanisation, devrait cependant s'inscrire en croissance à moyen terme, avant tout dans la région Asie - Pacifique.

Après sept années de stagnation ou de repli, le marché européen de la construction a renoué avec la croissance en 2014. Cette croissance pourrait se confirmer à l'horizon 2016-2017. Elle devrait demeurer soutenue au Royaume-Uni alors que le marché suisse devrait stagner. À moyen terme, les projets ciblés dans le cadre du fonds européen pour les investissements stratégiques (plan Juncker) contribueront à la modernisation des infrastructures publiques dans des domaines tels que le haut débit, l'énergie ou les transports.

En France, malgré les mesures de soutien du gouvernement et les effets favorables du recul du pétrole et de l'euro, la croissance reste insuffisante pour permettre un reflux du chômage. Notamment, l'investissement dans le secteur de la construction demeure insuffisant.

Le marché du bâtiment a connu en 2015 sa huitième année consécutive de stagnation ou de repli. Après un recul de l'activité supérieur à 5 % en 2014, le secteur s'est à nouveau replié en 2015. L'année 2016 pourrait marquer une légère reprise du secteur du logement, à la faveur du prolongement des mesures gouvernementales en faveur du logement neuf (exemple : la réforme du prêt à taux zéro) et de la rénovation énergétique.

Dans les travaux publics, la baisse de 5 % observée en 2014 s'est accélérée en 2015. La baisse des dotations de l'État tire vers le bas les commandes des collectivités locales, dont le secteur est largement tributaire. À l'horizon 2018, le secteur sera néanmoins soutenu par les chantiers d'infrastructures lancés dans le cadre du Grand Paris.

Dans ce contexte, Bouygues Construction a maintenu et même légèrement accru ses positions, notamment du fait d'un positionnement sur des affaires à valeur ajoutée de taille importante, ainsi que sur des pays ou des natures d'activité en croissance.

Malgré ce bon niveau d'activité, la tension sur les prix de marché se confirme et les risques de contreparties s'inscrivent à la hausse, notamment en matière de défaillance des sous-traitants.

En complément d'un risque de stagnation économique sur l'horizon du plan à trois ans, Bouygues Construction pourrait également, de façon ponctuelle, se trouver confronté à des difficultés spécifiques liées au retard ou à l'abandon de certains projets, ainsi qu'à des difficultés de paiement des projets en cours d'exécution.

Bouygues Construction dispose néanmoins de nombreux atouts pour résister et s'adapter à l'environnement conjoncturel. Tout d'abord, du fait de la diversité de ses activités et de ses implantations géographiques, Bouygues Construction est moins sensible qu'un groupe exerçant une activité mono-produit ou présent dans une seule zone géographique.

Il bénéficie également d'un environnement des affaires favorable dans certains pays ou dans certains types d'activité. C'est le cas en Asie, dans les pays traditionnels d'implantation, et notamment à Hong Kong où le groupe exécute de nombreux grands projets de travaux publics. L'entreprise conduit aussi une stratégie de diversification géographique visant à se développer dans des pays porteurs (États-Unis, Canada, Australie). La profondeur du carnet de commandes (16,5 mois d'activité à fin décembre 2015) fournit une bonne visibilité sur les perspectives d'activité à court terme. Le pilotage des prévisions permet d'anticiper les évolutions défavorables et de disposer d'une capacité de réaction satisfaisante pour pouvoir réallouer les moyens de production sur des marchés ou des activités moins touchés.

Enfin, Bouygues Construction favorise la mobilité des équipes entre activités et zones géographiques, et incite au développement de synergies entre les différentes entités du Groupe afin de disposer, en permanence, de la capacité d'anticipation nécessaire pour réagir et s'adapter à l'environnement économique.

4.1.1.5 Risque sur les matières premières

Bouygues Construction n'est pas soumis à un risque sur les matières premières.

4.1.1.6 Risques industriels et environnementaux

Bouygues Construction n'est pas soumis à un risque industriel ou environnemental significatif compte tenu de son activité (activité non soumise à la réglementation sur les installations classées, REACH, etc.).

4.1.1.7 Risque de conformité

La démarche Éthique est portée par la filière juridique, en liaison avec l'audit et le contrôle interne, réunis au sein d'un même périmètre de management.

Dans un contexte d'augmentation des exigences en matière de conformité, Bouygues Construction a renforcé sa politique Éthique afin de respecter rigoureusement les principes des programmes en vigueur dans le Groupe.

Un engagement Éthique et Conformité a été adressé à plus de 1 500 collaborateurs à l'été 2015, avec un taux de retour supérieur à 98 % à fin 2015. Une sensibilisation aux enjeux de l'éthique est en cours de déploiement à grande échelle sous la forme d'un *serious game.* Des règles en matière de mécénat, sponsoring et marques d'hospitalité ont été publiées et des outils de suivi ont été mis en place.

L'ensemble de ces démarches est piloté par la direction juridique de Bouygues Construction, avec l'arrivée depuis septembre d'une responsable dédiée à la gestion administrative de ces thématiques.

4.1.2 Bouygues Immobilier

4.1.2.1 Risques liés au marché de l'immobilier

Les activités de Bouygues Immobilier sont exposées à des facteurs économiques sur lesquels elle n'exerce aucun contrôle, ainsi qu'à des risques systémiques liés au caractère cyclique des marchés immobiliers. Les variations du marché immobilier et du contexte économique général peuvent avoir un impact significatif sur les activités et la rentabilité de Bouygues Immobilier dont la traduction dans les résultats financiers, à la baisse comme à la hausse, n'apparaît qu'avec un certain décalage en raison des délais de réalisation des opérations.

Parmi les facteurs pouvant affecter le marché immobilier :

- les conditions économiques internationales et nationales, l'évolution du pouvoir d'achat et le niveau de confiance des consommateurs, ces derniers facteurs impactant fortement le marché résidentiel ;
- le niveau des taux d'intérêt à long terme (financement « acquéreur »), ainsi que les conditions d'accès au crédit (demandes d'apport personnel et durées de crédit proposées), impactent très fortement la solvabilité des acquéreurs potentiels et, en conséquence, la demande exprimée pour les logements neufs ;
- de même, la demande exprimée de bureaux neufs connaît une forte volatilité liée au contexte économique général qui se répercute directement sur les niveaux de loyer. De fortes variations peuvent affecter significativement la rentabilité des opérations de promotion de bureaux dans une période où l'investisseur final est particulièrement exigeant quant à la qualité et à la durée des baux ;
- de plus, l'activité peut être significativement affectée par l'évolution des différentes mesures administratives et fiscales concernant les différents segments du marché immobilier (dispositifs d'aide à l'accession à la propriété ou d'incitation fiscale à l'investissement locatif) ou, de façon plus générale, par les politiques publiques d'augmentation de la pression fiscale sur les ménages (taux d'imposition, réduction ou plafonnement des niches fiscales, hausse de la TVA) ;
- enfin, la concurrence reste forte dans les marchés immobiliers, en particulier sur l'acquisition du foncier et sur la vente de logements neufs, exposant Bouygues Immobilier au risque de perte de parts de marché et de réduction de son activité et de sa rentabilité qui en résulteraient.

Aussi, l'entreprise s'est organisée pour optimiser sa réactivité aux variations du marché et poursuit une politique de maîtrise des risques en fixant des règles prudentielles strictes mais adaptables. Le portefeuille foncier est régulièrement évalué pour assurer son adéquation à l'activité commerciale et privilégie très largement les promesses unilatérales permettant de se désengager en cas de besoin. L'acquisition des terrains et le démarrage des travaux sont largement conditionnés à la pré-commercialisation d'une part importante du projet. Enfin, Bouygues Immobilier veille à ce que la répartition de ses produits et de ses clientèles ne soit pas déséquilibrée en misant sur la diversification de ses produits et de ses implantations afin de mieux répondre aux demandes spécifiques de ses différents marchés.

La société est également engagée à travers ses filiales dans des opérations de promotion immobilière à l'international, l'activité réalisée hors de France restant néanmoins globalement faible (de l'ordre de 5 % du chiffre d'affaires en 2015). Compte tenu de la crise économique, la société a actualisé ses stratégies. Elle opère aujourd'hui en Pologne et en Belgique et, depuis 2014, au Maroc. Ces activités exposent la société aux risques inhérents aux marchés locaux concernés : risques politiques, économiques, liés à la gouvernance d'entreprise, à une mauvaise connaissance réglementaire et fiscale, à la sécurité du personnel, risque de change, etc.

Elles sont cependant toujours menées de façon sélective pour limiter les risques. Ainsi, la société veille à ce que ses filiales recourent systématiquement à des conseils juridiques externes afin de maîtriser les risques inhérents au contrôle du respect des règlementations locales et les éventuelles expositions à des risques de change font l'objet de couvertures.

4.1.2.2 Risques opérationnels

Risque de défaillance de prestataires externes

Bouygues Immobilier est exposée aux risques liés à l'intervention de prestataires, fournisseurs et sous-traitants intervenant pour la réalisation de ses opérations, en particulier sur les chantiers. Des difficultés, notamment financières, une mauvaise qualité de réalisation, une défaillance générale (ou un non-respect de la réglementation), lorsqu'elles surviennent, peuvent entraîner des retards de livraisons et des surcoûts de travaux préjudiciables à sa rentabilité, à son image et à ses clients.

Pour prévenir ce risque, le respect du processus d'appel d'offres et une vigilance dans le suivi de la réalisation des opérations sont exigés tant en Logement qu'en Immobilier d'entreprise.

En juillet 2014, Bouygues Immobilier s'est dotée d'une direction des achats Logement dont l'objectif est de mettre en place outils et méthodes au service des opérationnels, nécessaires à l'atteinte d'objectifs d'économie et de qualité. Les responsables Appels d'offres Logement, désormais responsables Achat, veillent à la santé financière des entreprises choisies, assurent la diversité de fournisseurs sur les achats stratégiques et sont attentifs à ce que ces fournisseurs ne soient pas en situation de dépendance économique. Ces points de vigilance sont revus sur tous les périmètres, annuellement, dans le cadre de la campagne d'évaluation du contrôle interne.

Risques de trésorerie

Bouygues Immobilier possède une gestion centralisée de sa trésorerie et de son financement de manière à mieux appréhender ses risques de liquidité et ainsi optimiser les mesures à mettre en œuvre.

Pour faire face à d'éventuels besoins de financement, la société a mis en place des lignes de crédit confirmées à moyen terme avec ses principaux partenaires bancaires ; ces conventions sont régulièrement renouvelées, généralement pour des périodes de trois ans. Par ailleurs, Bouygues Immobilier contrôle les conditions de délivrance (documents juridiques, commissions, etc.) relatives aux engagements bancaires par signature (garantie financière d'achèvement, caution d'immobilisation, etc.).

D'une manière générale, Bouygues Immobilier applique les règles de gestion du Groupe relatives aux risques financiers et ce, notamment sur la sécurité des moyens de paiement, le principe de liquidité, la qualité des contreparties, les dispositions des conventions de crédit, ainsi que le suivi et la couverture éventuelle des risques de taux et de change.

Risque de moindre maîtrise du circuit de distribution

Comme la plupart des promoteurs, Bouygues Immobilier est passé dans l'ère du numérique et propose un site internet dédié à ses programmes neufs permettant aux clients de se projeter à distance dans leur futur logement. Mais l'évolution des modes de distribution et de la désintermédiation est rapide et, face à elle, la société peut craindre d'être confrontée à terme à l'émergence d'opérateurs de plateforme numérique incontournables offrant un modèle de vente directe innovant, qui viendrait alors affecter la maîtrise de ce circuit de distribution.

4.1.2.3 Risques spécifiques au métier de promoteur immobilier

Acquisition de terrains et comités d'engagement

L'activité de Bouygues Immobilier est liée à sa capacité à maîtriser des terrains constructibles conformes en termes d'emplacement et de prix avec les besoins et les capacités de financement de sa clientèle.

Le risque existe cependant d'acquérir des terrains sans pouvoir réaliser l'opération envisagée.

La décision d'acheter des terrains est donc strictement encadrée : tout acte en vue de maîtriser un terrain (ou un immeuble) et engageant Bouygues Immobilier, même avec faculté de dédit, nécessite la tenue préalable d'un comité d'engagement. Les caractéristiques de l'opération et les décisions prises lors du comité sont consignées dans un compte rendu diffusé aux différents intervenants concernés. Jusqu'à l'acquisition du terrain par acte notarié, l'ensemble des autorisations données en comité et des engagements pris fait l'objet d'un suivi mensuel et toute modification substantielle induit la tenue d'un comité modificatif.

Risques administratifs et réglementaires

LES AUTORISATIONS ADMINISTRATIVES

L'activité de Bouygues Immobilier dépend aussi de sa capacité à obtenir toutes les autorisations administratives nécessaires à la réalisation des immeubles. L'absence de maîtrise de ces sujets peut avoir de multiples conséquences parmi lesquelles figurent la perte de droits à construire, les contentieux et recours, les abandons d'opérations, etc.

C'est pourquoi, à tous les stades d'une opération immobilière, des procédures strictes existent et les processus sont régulièrement renforcés pour maîtriser ces risques.

Exposée au risque de non-obtention, retrait ou recours sur les autorisations administratives nécessaires à la réalisation de ses projets immobiliers (principalement les permis de construire, agréments, autorisations CDAC[a] ou CNAC[b] pour les immeubles de bureaux ou commerces), Bouygues Immobilier prévient ce risque en signant des promesses d'acquisitions foncières sous condition d'obtention d'autorisations administratives purgées de tous recours et retrait administratif, et en étant vigilante sur la qualité des dossiers de permis déposés.

LA CONFORMITÉ

Bouygues Immobilier peut aussi voir sa responsabilité engagée par les acquéreurs, après la livraison ou l'achèvement des travaux, en cas de non-conformité aux descriptifs contractuels ou non-respect de dispositions ou normes réglementaires (concernant, par exemple, les personnes handicapées, l'environnement ou la santé publique).

Enfin, Bouygues Immobilier peut être mise en cause par ses clients en cas de mauvaise réalisation des biens vendus. Dans le cadre de la garantie de parfait achèvement, elle fait intervenir les entreprises pour lever au plus vite les réserves.

L'essentiel des défauts de construction est couvert par des polices d'assurance obligatoires ou peut être imputable aux intervenants à la construction. Bouygues Immobilier veille au respect scrupuleux de ses obligations en matière de responsabilité civile et dommages ouvrage, et des obligations d'assurance décennale des intervenants (entreprises, maître d'œuvre, bureau d'études techniques, etc.).

L'enjeu de la qualité et de la relation client, notamment au travers d'une gestion efficace des réclamations clients est fondamental pour Bouygues Immobilier.

En outre, en matière de sécurité sur les chantiers, les obligations du maître d'ouvrage se cumulent avec celles du coordonnateur SPS, du maître d'œuvre et des entreprises et ce :

- dès la phase conception ;
- avant le début des travaux et ouverture du chantier ; et
- durant la réalisation des travaux.

Le maître d'ouvrage doit être en mesure de justifier de la compétence du CSPS qu'il a désigné, auprès de toute autorité qui lui en ferait la demande. Dans le contrat qu'il lui confie, le maître d'ouvrage doit déterminer l'autorité et les moyens indispensables à l'exercice de la mission de coordonnateur.

Le maître d'ouvrage doit également veiller aux respects des règles prohibant le travail illégal tant par lui-même que par ses entreprises et leurs sous-traitants. Notamment, pèsent sur lui :

- l'obligation de vérification semestrielle du bon respect des obligations sociales par ses entreprises et leurs sous-traitants ;
- l'obligation d'injonction et d'information en cas de signalement par l'autorité compétente d'un manquement particulier imputable à une entreprise ;
- l'obligation de vérification de la détention par chaque salarié intervenant sur le chantier d'une carte d'identification professionnelle.

(a) Commission départementale d'aménagement commercial
(b) Commission nationale d'aménagement commercial

Les lois Savary du 10 juillet 2014 (et son décret du 30 mars 2015) et Macron du 6 août 2015 sont venues renforcer les obligations pesant sur tous les intervenants à l'acte de construire en matière de travail dissimulé et emploi de travailleurs étrangers sans autorisation.

LA RÉGLEMENTATION ENVIRONNEMENTALE

Bouygues Immobilier est particulièrement attentive à toutes les évolutions de la réglementation induites par le Grenelle de l'environnement ou par les décisions des pouvoirs publics, y compris les réglementations en matière d'espèces protégées (faune, flore) dont le respect peut amener à engager des dépenses non prévues initialement.

ORGANISATION DE L'INTERVENTION DE LA DIRECTION JURIDIQUE ET DES ASSURANCES

Sur tous les sujets ci-dessus, la direction juridique de Bouygues Immobilier assiste les structures opérationnelles sur le montage des opérations immobilières, de l'acquisition du terrain jusqu'à la livraison. Sur des thèmes spécifiques, elle a mis en place des procédures et des contrats types. Les filiales à l'international utilisent en outre systématiquement les services de conseils juridiques locaux, tant pour le montage des opérations que pour les éventuels contentieux.

La direction juridique recense l'ensemble des contentieux de Bouygues Immobilier. Ils sont suivis par les structures opérationnelles assistées par un avocat. Une politique centralisée de saisine des avocats a été mise en place pour une meilleure efficacité. Les contentieux majeurs ou stratégiques sont suivis directement par la direction juridique.

La direction des assurances, rattachée à la direction Gestion des risques, est quant à elle en charge de la souscription de l'ensemble des contrats d'assurance en France et intervient à l'international en support des filiales lors du renouvellement ou de la souscription initiale de nouvelles polices. Cette centralisation permet à la fois un contrôle des risques assurés et l'adéquation des garanties souscrites.

Respect du droit de la concurrence

Dans l'exercice de son métier de promoteur immobilier et notamment dans le cadre de réponses à des consultations, de recherches foncières et de co-promotions, Bouygues Immobilier veille scrupuleusement au respect du droit de la concurrence et exerce une vigilance particulière en matière de lutte contre la corruption active ou passive. À cette fin, Bouygues Immobilier assure la diffusion du code d'éthique Groupe et des programmes de conformité Groupe, et s'est aussi dotée de procédures propres à son activité qui sont régulièrement rappelées, notamment dans le cadre des campagnes de contrôle interne annuelles, de cycles de formation dispensés aux hiérarchies opérationnelles, ainsi que sur l'Intranet de la société et lors des journées d'intégration Bi Quest.

Risques techniques et environnementaux

RISQUES LIÉS À LA POLLUTION ET À LA QUALITÉ DES SOLS

Bouygues Immobilier a une politique de prévention des risques liés à l'état du sol. Elle consiste à procéder, dès qu'elle s'intéresse à un terrain ou à un bâtiment, à une étude de la qualité et de la pollution du sol, du sous-sol ou des existants.

À partir des grandes orientations du projet, la société fait analyser autant que nécessaire, par des bureaux d'études techniques spécialisés les risques du sol, de pollution, d'inondation, de sécurité, d'environnement, les fondations à envisager, de portance, etc., en vue d'obtenir un diagnostic détaillé des coûts liés.

Elle veille également au respect des plans d'archéologie, sachant que la découverte fortuite de vestiges pendant les travaux peut avoir des conséquences sur les délais et coûts de réalisation des opérations.

Enfin, dans le cadre de démolitions ou de réhabilitation, Bouygues Immobilier s'assure du respect de la réglementation relative au désamiantage et à la dépollution des immeubles concernés.

RISQUES LIÉS À LA SÉCURITÉ

Bouygues Immobilier est vigilante quant au respect des réglementations relatives à la santé publique (non-utilisation de matériaux toxiques pendant la construction tels que, l'amiante, le plomb ou systèmes de ventilation). Au-delà, les travaux de construction de bâtiment génèrent des risques d'accidents de chantier. De façon générale, pour assurer le respect des règles de sécurité et de construction, Bouygues Immobilier fait intervenir des bureaux de contrôle.

En cas d'accident ou d'infraction, et bien que la société n'assume pas les responsabilités de conception (confiées à un architecte) et de réalisation (entreprises de construction sous la direction d'un maître d'œuvre externe), sa responsabilité civile, voire pénale, est susceptible d'être engagée en sa qualité de maître d'ouvrage. C'est pourquoi il appartient au maître d'ouvrage de confier au Coordonnateur Sécurité Protection de la Santé l'autorité et les moyens indispensables à l'exercice de sa mission.

À cet égard, l'entreprise a engagé une large campagne de sensibilisation et de formation en 2014 sur la responsabilité du maître d'ouvrage en matière de sécurité et de lutte contre le travail illégal et sur la sécurité des chantiers.

Enfin, pour assurer la sécurité de ses propres collaborateurs, Bouygues Immobilier a nommé et formé des responsables de sites sur chacune de ses implantations, qui actualisent régulièrement le « Document Unique » de leur site. La société (service QSE) procède périodiquement aux contrôles des procédures de sécurité.

Les attentats de l'année 2015 ont conduit également à la prise de mesures de sécurité renforcées et ont donné lieu à un audit spécifique sur la sécurité des sites de Bouygues Immobilier (localisation, environnement, accessibilité, etc.).

4.1.3 Colas

L'analyse, le suivi et la prévention des risques liés aux caractéristiques des métiers sont, de longue date, des principes essentiels dans la gestion du groupe Colas, placés au niveau le plus adapté à leur appréhension. L'organisation décentralisée du groupe demeure la clé de la gestion de ces risques.

L'évaluation et la politique générale en matière de risques aux niveaux centraux sont gérées notamment par les remontées d'informations à travers le *reporting* ou, à l'inverse, par la diffusion des meilleures pratiques. Mais ce sont les filiales et les établissements qui traitent, maîtrisent et suivent leurs risques. Le recensement et l'analyse des risques majeurs sont formalisés une fois par an par les directions générales opérationnelles. Cette cartographie des risques est exprimée sous forme de recensement des principaux risques de nature à remettre en cause des objectifs opérationnels, financiers ou stratégiques. Cette analyse est la source de plans d'action destinés à tenter de réduire les risques ainsi identifiés. Elle est complétée par une politique de prévention basée sur un suivi de la sinistralité, une analyse des phénomènes de causalité et des retours d'expérience. La coordination et l'animation au niveau central, à travers des outils de *reporting*, permettent de mieux identifier et d'analyser les risques, de centraliser les retours d'expérience pour les rediffuser dans les filiales et de bâtir une politique et des actions de prévention.

4.1.3.1 Les risques liés aux secteurs d'activité et aux marchés

L'activité et les résultats de Colas sont notamment sensibles à :

- l'évolution de l'environnement macro-économique dans les principaux marchés (France, Europe, Amérique du Nord) où le groupe Colas est implanté : celle-ci peut avoir des conséquences en matière de volumes d'activité, d'intensité concurrentielle et de niveaux de prix ;
- l'évolution de la commande publique dans la mesure où 59 % environ de l'activité du groupe Colas est réalisée avec des clients appartenant au secteur public (notamment avec les collectivités territoriales en France), ainsi qu'à la capacité des clients publics à se financer. La montée de l'endettement public, la situation des finances publiques dans de nombreux pays, les programmes d'austérité qui en résultent et, en France, la baisse des dotations de l'État aux collectivités élèvent ce facteur de risque. Par ailleurs, des considérations administratives et politiques peuvent également influer sur le niveau des commandes publiques, que ce soit, par exemple, à cause de l'émergence difficile de consensus sur les budgets, d'échéances électorales, de projets de regroupement de certaines collectivités ou de changements d'administration, ces derniers pouvant se traduire par la remise en cause ou le retard de projets d'infrastructures déjà approuvés ou à l'étude.

Toutefois, l'importance des activités de maintenance et d'entretien des infrastructures indispensables à la mobilité des hommes et des marchandises, et donc à l'activité économique, la large répartition géographique des implantations, la diversité des activités, le grand nombre de chantiers réalisés, la capacité à pouvoir répondre à des formules de contrats complexes sont des éléments qui viennent pondérer ces risques.

4.1.3.2 Le risque de crédit ou de contrepartie et le risque pays

Présent dans plus de cinquante pays, Colas est exposé à des risques spécifiques aux pays dans lesquels il opère. L'activité du groupe étant réalisée à 93 % en Europe, en Amérique du Nord (États-Unis ou Canada) et en Australie, l'exposition au risque pays est faible, de même que les risques de non-paiement, puisque le chiffre d'affaires est réalisé en majorité pour des clients publics (États, collectivités territoriales), avec de nombreux contrats de faible montant. L'activité dans des pays à risques, avec des notations faibles par les organismes internationaux ou d'assurance-crédit, est concentrée sur des contrats dont les financements proviennent le plus souvent d'organismes de financement multilatéraux (la Réserve fédérale des États-Unis (Fed), la Banque mondiale, etc.).

Compte tenu du nombre de clients extrêmement dispersés dans l'activité routière, l'étanchéité, la sécurité-signalisation et les matériaux de construction (nombreux clients privés, collectivités locales), le risque de contrepartie significatif est faible. Dans l'activité ferroviaire, une part très importante est réalisée avec les entreprises ou organismes d'État en charge des infrastructures. Pour la partie privée, l'analyse préalable du client, complétée par le recours, chaque fois que cela est possible, à des organismes d'assurance-crédit, réduit ce risque. Les risques les plus importants peuvent être chiffrés, à travers l'analyse statistique, à quelques centaines de milliers d'euros. La crise financière, en augmentant ces risques, a renforcé les procédures préalables à la signature et au démarrage des contrats de construction.

4.1.3.3 Les risques sur matières premières

Colas a une sensibilité à la régularité de son approvisionnement et aux variations du coût des matières premières, principalement liées au pétrole (bitume, carburants, fuel et gaz de chauffage, huiles) dans l'activité routière, ainsi que d'autres matières premières telles que l'acier, le cuivre ou l'aluminium dans les activités de sécurité-signalisation, étanchéité et ferroviaire. Les matières premières les plus sensibles sont le bitume et les autres produits pétroliers.

Risque d'approvisionnement

Des retards ou des ruptures d'approvisionnement peuvent entraîner des coûts supplémentaires directs et indirects dans l'activité routière ou l'étanchéité. Ce risque n'est pas systémique, sauf en cas de conflit et de rupture totale d'approvisionnement pétrolier, et peut affecter pour une durée variable un pays ou plus vraisemblablement une région. Dans ce cadre, depuis plusieurs années, Colas s'est doté d'une direction Bitumes groupe et de directions Bitumes dans certaines grandes zones géographiques (Amérique du Nord) afin de renforcer les capacités d'approvisionnement (accord d'achats en quantité, importation). Colas a ainsi développé une politique de capacité de stockage au fil des années en France, en Europe, dans les départements d'outre-mer, dans l'Océan Indien et, sur une plus grande échelle, en Amérique du Nord. Le risque lié à des fermetures provisoires ou possibles de nouvelles installations de raffinage en métropole a été fortement réduit depuis 2013 avec la baisse généralisée de la consommation de bitume en France et dans les pays européens limitrophes. Il peut rester présent dans certaines régions en Amérique du Nord ou en Afrique.

Risque lié à la variation des prix

Le prix du bitume a connu d'importantes variations de prix d'achat depuis plusieurs années. Le risque lié à ces fluctuations est limité par plusieurs facteurs : le nombre et le montant moyen des contrats, qui permettent souvent d'appréhender le prix dans l'offre au client, et les clauses de révision et d'indexation présentes dans de nombreux contrats en France et à l'international. Ce paramètre est intégré dans la négociation contractuelle par les collaborateurs qui sont sensibilisés à cette question. Dans certaines régions, des contrats de fourniture à prix garantis pour une période peuvent être signés. Pour des contrats importants, à l'obtention de la commande, des politiques de couverture peuvent être prises au coup par coup. Il reste une part d'activité, comme la vente de produits manufacturés à tiers, où les hausses du prix du bitume ou des produits pétroliers sont répercutées dans la mesure où la situation concurrentielle le permet.

Compte tenu de ces éléments, il est impossible de mesurer la sensibilité du compte d'exploitation aux variations des prix des matières premières du fait des milliers de chantiers exécutés dans des contextes juridiques de protection variables et des hausses différentes entre zones géographiques.

Enfin, il existe un risque indirect en cas de hausse du prix de ces produits chez les clients qui, du fait de l'augmentation induite du prix des travaux ou des prestations, peuvent réduire le volume de leurs commandes.

4.1.3.4 Les risques juridiques

Risques de conformité

Les activités de Colas sont caractérisées par l'importance du nombre de contrats (plus de 100 000 par an) et par une passation et une exécution décentralisées de ces derniers (800 unités d'exploitation de travaux et 2 000 unités de production de matériaux réparties à travers le monde). Outre les règles toujours applicables (droit de la concurrence, droit pénal, etc.), la plupart des contrats passés avec des pouvoirs adjudicateurs ou des entités adjudicatrices sont soumis à des règles particulières, tant au niveau national qu'international. Du fait de cette multiplicité de contrats et d'une organisation décentralisée, Colas est inévitablement confronté et exposé à une occurrence de non-respect des règles juridiques, notamment dans le domaine des pratiques anti-concurrentielles ou de la corruption et ce, malgré des efforts importants de prévention en amont (information, formation, charte, etc.) et une politique de sanction en aval. Le code d'éthique a été complété par des programmes de conformité mis en place depuis 2014. Ces risques, qui peuvent se traduire, pour l'entreprise, par des sanctions financières (sanctions des autorités de concurrence par exemple), pourraient en outre engendrer des risques pénaux ou civils ou de perte de marchés (interdiction de répondre à certaines commandes) ou de perte d'image. L'occurrence et l'évaluation de ce risque sont très difficiles à mesurer.

4.1.3.5 Les risques industriels et environnementaux

Risque d'incendie, d'explosion, de pollution accidentelle

Ce risque, dont l'importance est variable selon la taille et la nature d'activité des sites, est considéré comme non significatif pour la plupart des sites industriels du fait de leur taille limitée. Ces sites sont cependant sous surveillance régulière pour réduire l'occurrence de tels événements (les procédures de permis de feu et les audits par thermographie infrarouge des installations thermiques et électriques, par exemple, renforcent les actions de maintenance préventive). Les sites plus importants, ou plus sensibles de par la nature de leurs activités, sont traités spécifiquement (site d'Axter à Courchelettes (Nord), pour la production de membranes d'étanchéité ; site de SRD à Dunkerque (Pas-de-Calais), pour la production de bitume et d'autres produits raffinés) : au-delà des réglementations, ils sont suivis en liaison avec les départements Ingénierie de leurs compagnies d'assurances qui émettent des recommandations en matière de prévention des risques.

L'ensemble des sites font l'objet de couvertures d'assurances adaptées. Par ailleurs, certains des sites de production du groupe Colas pourraient être à l'origine de pollutions accidentelles (ruptures de canalisations ou d'installations de stockage) même si les installations sont conçues et font l'objet d'une maintenance pour réduire au maximum l'occurrence de tels événements (exemple : bacs de stockage). Compte tenu de la multiplicité des sites, de leur taille modeste et de la gestion de ces risques, un éventuel incident devrait être de portée limitée et non significatif au niveau du groupe.

Risques environnementaux

ÉMISSIONS DE CO_2

Les processus de production des installations industrielles du groupe Colas entraînent l'émission de CO_2. En 2015, la plupart des installations ne sont pas soumises à la procédure des quotas à l'exception de SRD, de quelques postes d'enrobage au Danemark et en Belgique, et d'une quinzaine de postes en France qui y sont assujettis depuis début 2013. Certains de ces postes sont dans l'obligation d'acquérir des droits d'émission sur le marché. Les déclarations des émissions de ces installations sont contrôlées annuellement par des cabinets d'auditeurs agréés. Il ne peut être exclu qu'à terme la procédure de quotas soit élargie à un nombre plus grand d'installations.

Concernant SRD, pour des raisons réglementaires et du fait de la nature de ses activités, le site de Dunkerque est soumis au système des quotas. SRD est ainsi dans l'obligation d'acquérir des droits d'émission sur le marché. En 2014, le site a été créditeur net de quotas après avoir été pratiquement à l'équilibre les années précédentes (l'information pour 2015 ne sera disponible qu'en 2016).

Les autres émissions atmosphériques sont encadrées par des contrôles réguliers des autorités extérieures et par des contrôles internes.

DÉCHETS

L'activité de recyclage de Colas représente des volumes importants : désormais environ les trois-quarts des postes d'enrobage recyclent des fraisats d'enrobés, tandis que les plateformes de recyclage acceptent un volume de matériaux comparable à la production de seize carrières (pour plus de détails, se référer au rapport de développement responsable de Colas, établi selon l'article 225 du Code français de l'environnement). Cette importante activité de recyclage nécessite un contrôle adapté des flux entrants et une responsabilisation des générateurs de déchets, lesquels ne proviennent pas toujours des chantiers de Colas. Comme les matériaux acceptés dans les installations de Colas sont des enrobés bitumineux ou des matériaux inertes, donc sans risques, l'économie de cette activité ne permet pas des contrôles analytiques systématiques. Dans ce contexte, on ne peut pas exclure qu'une centaine de milliers de tonnes de matériaux de déconstruction présents sur les plateformes de recyclage de Colas en France ou à l'International puissent se révéler non conformes, sans qu'il soit possible d'en restituer la responsabilité d'origine aux maîtres d'ouvrage concernés. Selon la réglementation de la plupart des pays, ce sont en effet ces derniers qui ont normalement la responsabilité afférente à la nature (chimique) de leurs déchets.

REMISE EN ÉTAT DES SITES D'EXPLOITATION

Les sites industriels du groupe Colas relèvent, en France, de la réglementation des installations classées et, dans d'autres pays où le groupe opère, de réglementations similaires. En France, des engagements de remise en état des sites d'exploitation de carrière sont définis avec les autorités préfectorales et font partie intégrante des autorisations d'exploitation. Ces engagements sont provisionnés dans les comptes et révisés et ajustés périodiquement. Au 31 décembre 2015, ces provisions s'élevaient à 161 millions d'euros (identiques aux provisions à fin 2014). En cas de durcissement des législations, les coûts de remise en état éventuels pourraient augmenter.

Une politique systématique de certification environnementale (norme Iso 14001, par exemple) est menée. La documentation et la mesure des progrès sont réalisées par un travail d'animation des audits de suivi et de certification, avec l'aide d'organismes extérieurs et de moyens internes. Elles s'appuient sur un système de check-lists mondialisées, déployées depuis cinq ans, qui couvrent désormais la plupart des activités de production de matériaux et permettent de consolider les plans d'action. En 2015, 81 % du chiffre d'affaires réalisé dans l'activité de production de matériaux de Colas dans le monde est couvert par au moins une certification ou l'usage des check-lists internes. L'ensemble du dispositif a été intégré au système de contrôle interne pour la France et l'international.

En ce qui concerne la remise en état du site de SRD en fin d'exploitation, des engagements sont provisionnés dans les comptes de la société sur la durée prévisionnelle de l'exploitation et les montants sont réactualisés périodiquement.

Risques géologiques

Une étude du BRGM (Bureau de Recherches Géologiques et Minières), réalisée sur un ensemble de carrières en métropole, a fait apparaître, pour certains sites de carrières, la présence d'actinolite (roche naturelle dont une des formes contient des fibres abestiformes). Des études sont en cours par un groupe de travail réunissant l'INRS (Institut National de Recherche et de Sécurité), le BRGM et les organisations professionnelles de la route, pour la mise au point d'une méthode reconnue d'analyse des risques. Colas participe activement à ces travaux. En fonction de ces études et des décisions qui seront prises, certains sites en nombre *a priori* limité pourraient voir leur capacité de production réduite ou même pourraient être fermés.

CONFORMITÉ RÉGLEMENTAIRE

La filiale SRD est une usine de production de bitumes et de produits de spécialités obtenus par le raffinage de produits pétroliers. Elle relève de la réglementation des installations classées pour la protection de l'environnement et, du fait de la nature des produits, est soumise à plusieurs directives européennes : Seveso (seuil haut), Combustion (régit les émissions atmosphériques des installations importantes de combustion) et IPPC (régit les activités polluantes). Les exigences associées sont transcrites par les autorités préfectorales dans des autorisations d'exploiter. Les installations sont conçues et maintenues afin de se prémunir ou de réduire au maximum l'occurrence d'un accident de pollution ou de tout incident majeur. Des programmes de contrôle spécifiques sont en place, vérifiés par un service interne d'inspection. La pertinence et le suivi des programmes sont audités régulièrement par les services de l'État. Des *scenarii* d'accidents sont définis avec l'administration dans le cadre d'études de danger et les moyens de secours sont formalisés dans des plans d'opération internes. La maîtrise des risques repose notamment sur le professionnalisme des collaborateurs qui s'appuient sur des procédures strictes d'exploitation formalisées dans un système de gestion de la sécurité (SGS) respectant la norme Iso 14001. Ce système est présenté une fois par an au Comité Local d'Information et de Concertation (CLIC), instance composée de représentants de l'administration (dont le sous-préfet), des collectivités locales, du milieu associatif et des industriels. Les incidents ou accidents mineurs sont enregistrés et analysés. Les modifications font l'objet d'une analyse des modes de défaillance, de leurs effets et de leur criticité (AMDEC), méthode normalisée d'analyse des risques industriels pour des systèmes complexes. Les travaux de maintenance sont étroitement orientés par le SGS et par les recommandations des départements Ingénierie des compagnies d'assurances vers l'entretien préventif. L'installation est arrêtée tous les cinq ans pour des investissements lourds de remise à niveau appelée « grand arrêt ». Enfin, SRD est régulièrement contrôlée par la direction régionale de l'environnement, de l'aménagement et du logement (DREAL), chargée de vérifier la bonne application des procédures.

Trois autres sites beaucoup plus petits sont classés Seveso « seuil bas » : il s'agit de dépôts d'explosifs pour l'exploitation de sites de carrières en Martinique, à Mayotte et à Saint-Martin. Par ailleurs, en dehors du contexte européen, il faut citer la raffinerie KBC en Malaisie (filiale thaïlandaise Tipco) et quelques dépôts d'explosifs en Afrique et dans l'Océan Indien. Ces installations sont gérées selon les mêmes règles de prévention qu'en Europe, mais dans des cadres administratifs différents en fonction des pays hôtes. Tous ces sites nécessitent la mise en place d'outils de gestion spécifiques de la sécurité. Ils sont soumis à des législations nationales et européennes très contraignantes. Ces exigences sont, en général, devenues plus strictes au fil du temps. Dans l'hypothèse où ces réglementations deviendraient encore plus exigeantes, les investissements et charges de mise en conformité pourraient augmenter à l'avenir.

4.1.3.6 Les risques opérationnels

Risques d'accidents du travail

Le groupe Colas peut être confronté au risque d'accidents du travail, notamment en raison de l'utilisation d'engins de chantier et d'équipements industriels, ainsi qu'au risque d'accidents de la circulation routière, que ce soit dans le cadre des déplacements des collaborateurs ou lors de l'acheminement de convois exceptionnels. Le groupe mène, depuis de très longues années, une politique extrêmement volontariste de prévention et de formation. Des actions importantes sont menées, par ailleurs, dans le domaine des transports d'engins de chantier ou d'équipements industriels (rappel des réglementations en matière de convoi exceptionnel, généralisation d'un logiciel de calcul des charges, élaboration par chaque filiale d'un plan d'action « Transport », rappel des instructions et procédures d'arrimage des engins transportés, rappel des procédures de contractualisation des transports et des locations de matériel), en matière de prévention d'incendie (notamment dans les activités de travaux d'étanchéité) et dans les activités de travaux à proximité de réseaux potentiellement à risques (gaz, électricité, etc.).

Risques chimiques pour la santé au travail

BITUME ET RAYONNEMENTS ULTRAVIOLETS

L'année 2013 avait été marquée par la publication officielle de la monographie du CIRC (Centre International de Recherche sur le Cancer) et l'avis officiel de l'ANSES (Agence Nationale de Sécurité Sanitaire de l'alimentation, de l'Environnement et du Travail) relatifs aux fumées de bitume. Le CIRC est la référence scientifique mondiale sur le sujet et n'a pu statuer sur la présence ou l'absence de lien entre le cancer et l'exposition au bitume et à ses fumées dans les applications routières et ce, malgré le nombre important d'études réalisées. Les conclusions de l'ANSES reprennent, quant à elles, les analyses de risque effectuées par la profession. Aucune nouvelle publication n'a été réalisée en 2014, ni en 2015.

Le seul effet nocif sur la santé, qui soit avéré pour des collaborateurs exposés aux fumées de bitume sur les chantiers routiers, est celui d'une irritation des voies respiratoires et des yeux. Le classement du risque lié à l'exposition aux fumées de bitume est faible et suffisamment réduit, sauf dans les utilisations en milieu fermé pour lesquelles une analyse de risque spécifique est nécessaire en raison de l'effet combiné des gaz d'échappement des engins et des questions de ventilation. Il ne peut être exclu que, si de nouvelles études établissaient un lien, même incertain, entre utilisations routières du bitume et cancer, de nouvelles réglementations pourraient être prises, même si rien n'indique à ce stade une telle évolution. L'image du groupe, en tant qu'acteur de premier plan de la profession routière, pourrait être affectée par d'éventuelles nouvelles campagnes médiatiques, de nouvelles décisions de justice ou de nouvelles études scientifiques en la matière.

Colas continue de procéder à des mesures régulières de l'exposition aux fumées de bitume de ses collaborateurs sur les chantiers (suivi coordonné par la direction des ressources humaines avec le concours de la direction Environnement), cherche à faciliter le travail des chercheurs et des médecins du travail, et promeut, auprès des pouvoirs publics et des maîtres d'ouvrage, la généralisation de l'emploi d'enrobés et d'asphaltes tièdes qui permettent de réduire significativement les températures d'application des produits contenant du bitume et de pratiquement supprimer les émissions de fumées de bitume. Le groupe étudie les solutions d'organisation des travaux visant à limiter l'exposition des compagnons au bitume et poursuit de manière proactive sa politique d'innovation pour assurer la sécurité et la santé de ses collaborateurs : il a ainsi mis en place, partout où cela est possible, une politique d'achat de finisseurs (matériel d'application d'enrobés) bénéficiant d'un système d'aspiration de fumées sur chantier. Le groupe veille aussi à limiter la température des matériaux à répandre, dans les limites des règles de qualité, et utilise de manière croissante des enrobés tièdes. Pour l'ensemble des activités utilisant le bitume dans le monde, il dispose de techniques permettant une application à une température inférieure à 200 °C. Colas est l'inventeur de certaines de ces techniques, notamment pour les asphaltes (dans ce dernier cas, Colas a mis son savoir-faire à la disposition de l'ensemble de la profession en France métropolitaine où il produit ces matériaux).

Par ailleurs, la nature des activités du groupe amène de nombreux collaborateurs à travailler en plein air et à être exposés de manière répétée au rayonnement ultraviolet (UV) solaire, principal facteur de risque environnemental des cancers de la peau. Des consignes de prévention, destinées à protéger ces salariés des UV, ont été mises en place et font l'objet de rappels réguliers : protection du visage et des parties du corps découvertes avec une crème solaire adaptée, port d'un couvre-chef et de vêtements couvrants, sensibilisation de la médecine du travail au dépistage systématique des tumeurs de la peau.

POUSSIÈRES ET SOLVANTS

L'exposition aux poussières de silice mobilise les acteurs de la santé au travail, tant sur les chantiers que sur les installations de carrières et gravières. Ce risque est fortement réduit grâce aux actions déployées en France comme à l'international (cabines d'engins fermées, conditionnées et filtrées, port de masques anti-poussières simples, techniques diverses d'abattement des poussières, renouvellement du matériel de fraisage-rabotage par des machines équipées de dispositifs d'aspiration).

Le risque lié à l'emploi de solvants est en réduction dans les ateliers, sur les chantiers, dans les laboratoires, en France comme à l'international, grâce à la politique engagée pour en restreindre l'utilisation et la mise en place d'équipements de sécurité. Environ les trois quarts des fontaines de dégraissage dans le groupe n'utilisent plus de solvants chlorés ou pétroliers pour le nettoyage des équipements d'ateliers ou de laboratoires. Ces produits sont remplacés par des solvants biologiques, végétaux ou des solutions à base de liquide lessiviel.

AMIANTE

Arguant d'une exposition à l'amiante, d'anciens salariés (en ce compris leurs ayants droit) de SRD (incluant certains collaborateurs de la société BP avant l'apport partiel d'actif du 31 décembre 1991) ont engagé des procédures à l'encontre de BP et/ou SRD et à l'encontre de la caisse primaire d'assurance-maladie (CPAM) de leur lieu de résidence. À ce stade, la procédure en vue de voir reconnaître la maladie professionnelle liée à une exposition à l'amiante, ainsi que son opposabilité à l'employeur, est toujours en cours pour vingt et un dossiers. Si la maladie professionnelle était reconnue et déclarée opposable à l'employeur (et, par conséquent, le cas échéant à SRD), celui-ci pourrait voir ses cotisations futures majorées et pourrait avoir à supporter les conséquences financières de la reconnaissance de la maladie professionnelle dans le cadre de la recherche de sa faute inexcusable (deux actions en faute inexcusable engagées).

En France, Colas prend part au débat portant sur la présence d'actinolite amiantée (roche naturelle dont une des formes pourrait contenir des fibres asbestiformes) dans les chaussées existantes, les matériaux recyclés et les granulats nouvellement extraits. Colas participe au groupe de travail réunissant l'INRS[a], le BRGM et les organisations professionnelles de la Route afin de recourir à une méthode reconnue d'analyse des matériaux enrobés et des granulats.

CONCLUSION SUR LE RISQUE DE SANTÉ AU TRAVAIL

On peut estimer que Colas exerce ses métiers dans un contexte de complexité importante sur l'aspect du risque chimique. Ce sujet identifié depuis longtemps est un des axes majeurs de la politique menée en matière de développement responsable. Plus que propre au métier de Colas, cette complexité traduit plutôt une prise de conscience sociétale de plus en plus aiguë, comme l'illustre le règlement européen REACH[b], par exemple. Pour Colas, ce risque est évalué avec soin ; il semble toutefois de portée limitée. Colas est engagé dans une politique de dialogue notamment avec les communautés scientifiques.

Risques liés à l'exécution des contrats

Les risques généraux d'exécution des contrats sont relativement limités par le nombre important de contrats et la faible valeur moyenne de chacun. Cependant, il existe également des contrats de taille importante exécutés par certaines filiales, notamment des contrats de type concession ou partenariat public-privé (PPP). Pour ces grands projets, en raison de leur complexité, les risques sont plus significatifs en matière de conception, de sujétions (géologiques, archéologiques, mise à disposition des terrains pour construire l'ouvrage), d'estimation des coûts, de réalisation, de délais d'exécution (par exemple, libération tardive de terrains par le client), etc.

Risques liés aux conditions météorologiques et aux phénomènes naturels

Les activités de Colas peuvent être sensibles aux phénomènes naturels et particulièrement aux conditions météorologiques. Lorsqu'elles sont défavorables (pluie, neige, gel), elles peuvent conduire à des arrêts de chantier ou d'activité, entraînant une non-couverture des coûts fixes. Elles peuvent également entraîner des coûts supplémentaires de réalisation des travaux (recours accru à l'intérim, locations de matériel), les chantiers devant être réalisés dans des délais plus restreints.

(a) Institut National de Recherche et de Sécurité
(b) Registration, Evaluation, Authorization and restriction of CHemicals

Par ailleurs, l'activité de Colas pourrait éventuellement être perturbée par des phénomènes naturels (tremblements de terre, inondations, cyclones, tempêtes, foudre, etc.) pouvant entraîner l'interruption des activités ou la destruction accidentelle d'ouvrages en construction. De tels événements peuvent se traduire par une baisse de chiffre d'affaires ou entraîner des dépenses supplémentaires, dont une partie peut être prise en charge par les assurances.

Risques liés aux acquisitions

Colas a fondé une partie importante de son développement sur des opérations de croissance externe. La mise en œuvre de cette stratégie pourrait être notamment limitée par la valorisation excessive ou par l'absence de cibles appropriées, par la concurrence entre acquéreurs ou, plus ponctuellement, par l'application du droit de la concurrence. Il ne peut pas être exclu que, pour différentes raisons, Colas puisse rencontrer des difficultés d'intégration d'acquisitions éventuelles dans son organisation, pouvant se traduire par des résultats et des flux de trésorerie inférieurs aux attentes, pouvant aller jusqu'à des dépréciations de *goodwill*.

Toute acquisition d'entreprise fait l'objet de demandes préalables d'investissements spécifiques, avec constitution d'un dossier d'étude défini dans le guide des procédures internes. Ces opérations sont présentées à la direction générale du groupe et font l'objet d'un examen préalable avant présentation au conseil d'administration de la filiale réalisant l'acquisition.

Risques liés au personnel

L'activité de Colas repose sur son capital humain, de sorte que le groupe, qui doit assurer le renouvellement des générations, est confronté à des risques en matière de recrutement, de formation, de fidélisation, de maîtrise des coûts salariaux et de mouvements sociaux. Par ailleurs, l'indisponibilité, pour quelque raison que ce soit, ou la disparition de l'un des membres de l'équipe dirigeante pourrait ralentir certains projets de développement et affecter la direction opérationnelle du groupe. L'anticipation des besoins en compétences et le développement des talents sont ainsi des axes prioritaires de la politique de ressources humaines du groupe Colas.

4.1.3.7 Les assurances et la couverture des risques

Le groupe veille à protéger les actifs, les biens et les personnes contre les sinistres prévisibles qui peuvent être assurables, tout en préservant sa compétitivité. Les risques estimés sont pris en compte à tous les niveaux par la prévention, le transfert juridique du risque ou l'assurance du risque.

Le transfert à l'assurance est conditionné à la définition et à l'évaluation du risque (probabilité et survenance du dommage). Les risques principaux sont obligatoirement assurés.

La direction des risques et assurances de Colas supervise et apporte son expertise, chaque fois que cela est nécessaire, à la gestion des risques de ses filiales. Certains risques sont assurés par des polices du groupe gérées par Colas sur la base d'informations des filiales ; d'autres peuvent être couverts facultativement dans le cadre de polices existantes (auquel cas il appartient aux filiales d'adhérer à ces polices) ; enfin, à l'international, certaines polices d'assurance sont souscrites localement, soit pour répondre à la législation locale, soit pour couvrir des risques de fréquence nécessitant une gestion de proximité.

Responsabilité civile

Les assurances de responsabilité garantissent les dommages aux tiers et recouvrent principalement l'assurance automobile obligatoire, la responsabilité civile travaux, produits, exploitation et décennale. Les montants de garantie sont adaptés aux risques encourus et sont généralement supérieurs à cinq millions d'euros.

Dommages

Les assurances de dommages aux biens couvrent les dommages qui pèsent sur les éléments d'actifs du patrimoine des sociétés. Les montants de garantie sont généralement égaux à la valeur des biens.

Construction

Pour les ouvrages en construction, une assurance spécifique est souscrite quand il existe une obligation contractuelle.

Une politique de prévention initiée de longue date et renforcée chaque année permet d'avoir un réel partenariat avec les compagnies d'assurances et a permis au groupe de renouveler les polices d'assurance dans des conditions relativement identiques aux années précédentes.

4.1.4 TF1

4.1.4.1 Risques opérationnels

Risques de perte de programmes clés

DESCRIPTIF DU RISQUE

La performance de TF1 repose en partie sur sa capacité à offrir les meilleurs programmes afin de maintenir son leadership en matière d'audience. La perte de programmes clés constitue donc un risque de baisse de l'audience qui pourrait également générer, dans le domaine de la télévision payante, de possibles tensions avec les distributeurs des chaînes, le marché des droits étant de plus en plus concentré autour de quelques acteurs.

GESTION DU RISQUE

Grâce au savoir-faire de ses équipes artistiques, ainsi qu'aux liens privilégiés qu'elle entretient historiquement avec ses partenaires producteurs français et étrangers, TF1 dispose aujourd'hui des meilleurs programmes. Le groupe sécurise cet approvisionnement au travers de contrats pluriannuels avec les plus grands producteurs, réduisant ainsi le risque de perte de programmes clés à moyen et/ou long terme.

Risques de programmes devenus impropres à la diffusion

DESCRIPTIF DU RISQUE

La sécurisation des approvisionnements en programmes clés conduit le groupe TF1 à s'engager très en amont de la diffusion de certains programmes (séries, longs métrages notamment), sur des durées parfois importantes et avec une visibilité souvent réduite sur les nouveaux produits.

La ligne éditoriale des chaînes du groupe TF1 s'adaptant sans cesse aux changements des goûts du public, un décalage artistique peut parfois se présenter entre les besoins éditoriaux du moment, destinés à maximiser les audiences, et les acquisitions de programmes réalisées par le passé. Ce décalage, lorsqu'il est avéré, est susceptible d'accroître ponctuellement la dépréciation du stock de droits.

GESTION DU RISQUE

Le niveau d'exposition du groupe TF1 à ce risque est limité aux contrats pluriannuels réservés aux plus grands producteurs. Deux mécanismes permettent le cas échéant d'en réduire l'impact lorsqu'il se matérialise :

- la mutualisation des droits entre les chaînes du groupe TF1 offre des alternatives d'exploitation d'un tel droit qui s'avérerait impropre à la diffusion sur TF1 ;
- la revente d'un droit à d'autres acteurs du marché permet en dernier ressort de limiter tout ou partie du risque.

Risques liés à l'environnement économique

DESCRIPTIF DU RISQUE

Au regard du contexte économique de 2015 et des perspectives 2016, un risque de stagnation du marché publicitaire pourrait impacter défavorablement l'évolution attendue du chiffre d'affaires du groupe TF1.

GESTION DU RISQUE

Afin de se prémunir des impacts liés à cette stagnation, le groupe maintient une vigilance permanente sur l'ensemble de ses dépenses et poursuit l'adaptation de son modèle économique par la recherche et la mise en œuvre de relais de croissance.

4.1.4.2 Risques industriels et environnementaux

Diffusion des programmes de TF1 – Risque d'interruption du transport du signal et risque d'inexécution

DESCRIPTIF DU RISQUE

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

- par voie hertzienne en TNT gratuite SD (multiplex R6) *via* les 124 sites d'émission principaux et 1 502 sites secondaires opérés par les sociétés TDF, TowerCast, OneCast et Itas Tim ;
- par voie hertzienne en TNT gratuite HD (multiplex R5) *via* les 124 sites d'émission principaux et 1 435 sites secondaires opérés par les sociétés TDF, Towercast, OneCast et Itas Tim ;
- par satellite en numérique SD et HD gratuit sur la position Astra 1 de SES dans l'offre TNT SAT et EW3A d'Eutelsat dans l'offre FRANSAT ;
- par câble en numérique SD/HD par l'opérateur Numericable et des câblo-opérateurs locaux ;
- par ADSL, et par fibre optique le cas échéant, en numérique SD/HD par tous les fournisseurs d'accès à Internet (Orange, Free, SFR, Bouygues Telecom).

TDF est de loin le principal opérateur national de diffusion du signal de télévision et il n'existe pas, en l'état, d'offres réellement alternatives comparables au réseau et moyens techniques de TDF, en particulier sur l'hébergement dans les pylônes en place.

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

Par ailleurs, le système d'antennes n'est pas à l'abri d'incidents (antennes, guides d'onde et multiplexeur en fréquences) et l'alimentation en énergie peut échapper à la vigilance du prestataire de diffusion (responsabilité d'EDF, par exemple).

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

Par ailleurs, les cyberattaques ayant impacté ces derniers mois Sony Pictures et TV5 Monde ont conduit TF1 à réévaluer les menaces extérieures pouvant déstabiliser sa diffusion. TF1 constate que les tentatives d'intrusion au sein des systèmes d'information des entreprises sont désormais récurrentes, et c'est pourquoi elle a encore renforcé son seuil de vigilance et travaille de manière constante à la sécurisation de ses sites et infrastructures.

GESTION DU RISQUE

Progressivement, la diffusion hertzienne multiforme (TNT SD, TNT HD) et la variété des réseaux alternatifs (satellite, câble, ADSL et fibre, ces deux derniers étant pilotés par plusieurs opérateurs) permettent de minimiser l'impact des défaillances éventuelles du réseau TDF, ces réseaux étant déconnectés les uns des autres et utilisant des ressources propres. Les sites de diffusion sont en grande partie sécurisés grâce à la redondance des émetteurs de diffusion.

Pour limiter les interruptions de transport du multiplex sur des groupements de sites de diffusion, la mise en place d'un secours transport sur TF1 HD a été mise en œuvre le 30 septembre 2014. Le transport primaire du multiplex SMR6 est déjà sécurisé depuis plusieurs années.

Pour prévenir le risque de cyberattaques, des audits sécurités sont menés par des sociétés externes afin d'identifier d'éventuelles faiblesses dans les contrôles d'accès, étant rappelé que la sécurité absolue n'existe pas et que les formes d'« attaque » des systèmes évoluent continuellement. Des plans d'action pour renforcer la protection des infrastructures de diffusion du groupe TF1 ont été mis en œuvre, ainsi que des dispositifs de gestion des éventuels incidents (plan de réponse en cas d'intrusion notamment), afin d'ajuster en permanence ses sites et systèmes d'information, et en veillant à l'intégration de l'ensemble des systèmes externes dans sa gestion des correctifs.

Risques liés à la croissance de la télévision numérique terrestre et au développement d'Internet et des nouveaux supports (source : Médiamétrie)

DESCRIPTIF DES RISQUES

Le groupe TF1 évolue dans un contexte concurrentiel en mutation permanente. Cette situation s'est accélérée depuis 2005 :

- le développement de la TNT, y compris le lancement de six nouvelles chaînes fin 2012, a largement contribué à la fragmentation de l'audience des chaînes historiques ;
- l'évolution lente des comportements de consommation de divertissements, notamment au travers du développement des offres de chaînes gratuites dans les bouquets basiques des fournisseurs d'accès à Internet (FAI), du média Internet, ou encore de la progression de la consommation de télévision « délinéarisée », entre autres par le biais du développement des Web TV et de la mise en ligne, légale ou non, de contenus sur Internet. Ces nouvelles offres pourraient rogner une partie des budgets publicitaires médias et hors médias, ainsi qu'une partie du temps auparavant consacré aux activités de télévision payante (cinéma, séries) ;
- le développement de la télévision connectée offre de surcroît un nouveau mode d'accès contribuant à l'accroissement de la diffusion « délinéarisée » des programmes, avec l'arrivée potentielle d'acteurs puissants tels qu'Apple, Google et Netflix.

Au-delà de la fragmentation de l'audience, l'accroissement du nombre de chaînes pourrait contribuer à installer une certaine tension sur le marché des droits, en particulier s'agissant des contenus puissants et attractifs comme les séries.

L'effet de ces évolutions, qui plus est dans un contexte de crise économique, pourrait également être amplifié si les grandes chaînes historiques se trouvaient confrontées à des politiques commerciales plus agressives. Dans ce contexte, TF1, au travers de ses performances éditoriales, poursuit son objectif de maintien de l'écart par rapport à ses concurrents, tant en termes d'audience que de performance commerciale.

Le déploiement de la TNT a généré une répartition de l'audience du média Télévision sur un nombre plus grand d'acteurs. L'évolution du paysage audiovisuel s'est faite de manière rapide puisqu'en janvier 2007, 40 % des Français recevaient une offre multi-chaînes. Ils étaient 100 % dès fin novembre 2011.

Dans ce contexte d'élargissement de l'offre télévisuelle gratuite, la part d'audience de TF1 a été mécaniquement affectée mais a néanmoins bien résisté : alors que le nombre de chaînes gratuites a été multiplié par quatre depuis 2004, la part d'audience de TF1 sur les « individus âgés de quatre ans et plus » est passée de 31,8 % en 2004 à 21,4 % en 2015. TF1 réalise 98 des 100 meilleures audiences de l'année 2015. Les chaînes de la TNT, en cumulé, réalisent, quant à elles, une part d'audience de 27,1 % en 2015.

GESTION DES RISQUES

Le risque de fragmentation continue subie par TF1 est limité par le rééquilibrage du groupe TF1 dans la TNT avec la prise de contrôle de TMC et NT1, le lancement de HD1 et le passage en clair de LCI en 2016, qui lui permettent de prendre sa part de ces nouvelles parts d'audience TNT et de limiter l'impact sur sa chaîne *premium.*

Dans ce contexte, le groupe conforte la position de TF1, chaîne leader :

- en construisant une offre globale cohérente au travers de ses Antennes gratuites et grâce à la puissance de ses programmes ;
- en se positionnant comme un acteur majeur de la TNT au travers de sa participation dans TMC et NT1, et du lancement de la chaîne HD1 ;
- en optimisant, d'une part, l'acquisition des programmes destinés à sa chaîne *premium,* ainsi qu'à ses chaînes TNT, au travers d'une organisation transversale garantissant une meilleure adéquation entre les besoins des Antennes et les achats et, d'autre part, l'utilisation et la circulation des droits acquis dans le respect des engagements pris ;
- en améliorant la maîtrise du groupe sur la chaîne de valeur grâce à la production interne d'une partie de ses programmes *via* sa filiale de production (TF1 Production) ;
- en adaptant sa politique commerciale au nouveau contexte concurrentiel, en particulier au travers de la commercialisation de ses écrans puissants ;
- et, enfin, en plaçant le site MYTF1 parmi les premiers sites média français.

Par ailleurs, TF1 se positionne sur le marché de la télévision connectée, avec des investissements raisonnables, en signant entre autres des partenariats avec des constructeurs et sur les nouveaux usages (notamment Twitter, Facebook), en proposant des expériences d'interactivité aux téléspectateurs sur certains programmes phares de sa chaîne *premium (Danse avec les Stars ; Secret Story ; The Voice ;* élection de Miss France*).*

Enfin, l'adaptation des mesures d'audience de la télévision, initiée en 2011 avec la prise en compte des audiences issues des enregistrements privés, puis, en 2014, avec celles de la *catch-up TV* (télévision de rattrapage) issue des plateformes de *replay* sur IPTV, devrait se poursuivre en 2016 avec l'intégration des audiences issues de la consommation en direct et en *replay* de la télévision sur ordinateurs, tablettes et *smartphones.* Ces nouvelles mesures d'audience permettront d'atténuer le risque de fragmentation en intégrant une part de consommation du média dont l'évolution est croissante.

Risques liés aux évolutions du spectre hertzien et à la généralisation du MPEG-4 sur la TNT

DESCRIPTIF DU RISQUE

Après la fin du passage au tout numérique en novembre 2011, le spectre hertzien reste soumis à des évolutions qui représentent divers types de risques pour l'activité de TF1.

L'arrivée de la 4G dans le premier dividende (dite « Bande 800 »), qui se situe dans la bande cédée aux opérateurs de téléphonie mobile contiguë à la TNT, conduit en certains points du territoire à des brouillages pour les téléspectateurs. Il appartient aux opérateurs de téléphonie mobile de prendre toutes les dispositions nécessaires pour ne pas perturber la réception de télévision, en particulier par la pose de filtres. Les opérations sont suivies par l'ANFR (Agence Nationale des FRéquences).

La loi n° 2015-1267 du 14 octobre 2015 relative au deuxième dividende numérique et à la poursuite de la modernisation de la télévision numérique terrestre prévoit qu'une partie du spectre hertzien (694 MHz-790 MHz, dite « Bande 700 »), aujourd'hui affectée à la diffusion de services de télévision, le soit aux télécoms. Cette réaffectation sera progressive et devra intervenir entre avril 2016 pour la plaque Île-de-France et juin 2017 pour la dernière plaque. Cette libération nécessite l'arrêt de deux des huit multiplex de la TNT dès avril 2016. Afin de maintenir l'offre de chaînes aujourd'hui disponible sur les huit multiplex de la TNT, les pouvoirs publics ont annoncé l'arrêt de l'encodage MPEG-2 des chaînes en clair SD pour une adoption généralisée du MPEG-4 moins consommateur en débit en avril 2016. Cette évolution nécessite que tous les téléviseurs raccordés à la TNT soient compatibles avec la norme MPEG-4 le jour de

l'opération. En cas de conversion insuffisante du parc d'ici à la date de l'opération, l'audience de la chaîne serait affectée négativement. Cette évolution prévue en avril 2016 aura enfin pour conséquence de mettre fin à la nécessité pour TF1 de diffuser doublement la version SD et la version HD. Le CSA a lancé en juillet 2015 un appel à candidatures pour l'édition de chaînes en HD à compter d'avril 2016. À l'issue de cet appel à candidatures, le CSA a retenu en octobre 2015 les candidatures des chaînes TNT diffusées en SD et demandant leur conversion en HD à l'instar de TMC et NT1. Aucune nouvelle chaîne n'a été autorisée dans ce cadre. Le financement des opérations de communication, ainsi que du dispositif d'aide à l'équipement des téléspectateurs sous certaines conditions, est assuré par les pouvoirs publics. La campagne de communication nationale a démarré le 20 novembre 2015 et se poursuivra jusqu'à l'échéance du 5 avril 2016.

Après quelques semaines, les opérations de communication auprès du grand public ne permettent pas encore de mettre en évidence un changement manifeste *via* l'acquisition massive d'adaptateurs ou de nouveaux postes de TV.

L'arrêt des deux multiplex R5 et R8 a pour conséquence l'arrêt anticipé des relations contractuelles entre les multiplex et les opérateurs techniques. Les pouvoirs publics ont annoncé vouloir traiter l'indemnisation du préjudice des opérateurs techniques par une transaction. À date, celle-ci est toujours en cours de sorte que TF1, dont la diffusion HD est assurée sur le réseau R5, est encore exposé à un risque relatif à la couverture de ce préjudice.

GESTION DU RISQUE

La continuité de la réception pour le téléspectateur est une priorité pour TF1 qui s'est considérablement investie auprès du CSA pour l'accompagnement de ces évolutions. De manière générale, TF1 maintient une relation institutionnelle suivie avec le régulateur et le législateur pour essayer de limiter l'impact de ces évolutions.

Politique générale de gestion des risques industriels et environnementaux

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

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

Aucun incident Antenne n'a nécessité la mise en œuvre du site de secours en 2015.

Efficient depuis 2011, « Réagir 1 Vigilance » est un dispositif préventif activé chaque fois que nécessaire et notamment à chaque période à risque accru pour l'entreprise (travaux, maintenance équipements, manifestations, directs, lancement de services, évolutions logicielles, etc.) pour l'entreprise. Tout en permettant de maintenir un état de vigilance des équipes, il garantit une meilleure réactivité et prise en compte de l'incident avant qu'il ne devienne un accident. En 2015, 80 e-mails « Réagir 1 Vigilance » ont été envoyés aux services concernés.

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

4.1.4.3 Risques juridiques

Risques liés à l'autorisation d'émettre et au pouvoir de sanction du CSA

DESCRIPTIF DU RISQUE

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

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

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

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

Par ailleurs, en cas de non-respect de ses obligations conventionnelles par TF1, le CSA peut, compte tenu de la gravité du manquement et après mise en demeure, prononcer contre l'éditeur une des sanctions prévues à l'article 42-1 de la loi du 30 septembre 1986 (sanction pécuniaire, suspension de l'édition, de la diffusion, de la distribution du service, d'une catégorie de programme, d'une partie du programme ou d'une ou plusieurs séquences publicitaires, pour un mois au plus, réduction de la durée de l'autorisation d'usage de fréquences dans la limite d'une année).

GESTION DU RISQUE

Le respect des obligations de TF1 fait l'objet d'un suivi strict. À cet égard, la direction de la conformité des programmes est dédiée au suivi du respect de la réglementation pour les programmes de la chaîne.

Risques liés à la pression sociétale sur la publicité et les programmes

DESCRIPTIF DU RISQUE

Le traitement politique de certaines problématiques sociétales comme la violence ou la santé publique pourrait conduire le législateur à souhaiter intensifier la législation relative à la publicité ou aux programmes. TF1 prend en compte cette situation dans les discussions menées avec ses principaux partenaires, afin d'accompagner ces évolutions dans le temps, au mieux des intérêts des parties prenantes.

Par ailleurs, TF1 s'efforce d'acquérir les meilleurs programmes auprès de ses partenaires producteurs français et étrangers, et diffuse des programmes destinés à un large public.

GESTION DU RISQUE

Les équipes de programmation et de « Visionnage et Conformité » accordent la plus grande vigilance au respect du jeune public afin de limiter au maximum ce risque. Concernant les spots publicitaires, une équipe de TF1 Publicité visionne chacun des spots publicitaires après avis de l'Autorité de Régulation Professionnelle de la Publicité (ARPP) et TF1 Publicité s'assure de la conformité des films publicitaires à la réglementation et à la ligne éditoriale.

Risques liés à des taxations supplémentaires ou à des évolutions législatives

DESCRIPTIF DU RISQUE

La loi relative à l'indépendance de l'audiovisuel public promulguée le 15 novembre 2013 a entériné le maintien de la publicité entre 6 heures et 20 heures sur les chaînes de France Télévisions alors même que le législateur avait, en 2011, adopté le principe de l'arrêt total de la publicité sur France Télévisions au 1er janvier 2016. En contrepartie de ce report, la taxe acquittée par les chaînes visant à financer le manque à gagner de France Télévisions a été abaissée à 0,5 % de leur chiffre d'affaires publicitaire.

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

Par ailleurs, l'hypothèse dans le cadre de l'examen du projet de loi sur la création d'adoption de dispositions modifiant la loi relative à la liberté de communication du 30 septembre 1986 dont il n'est pas possible à ce stade de mesurer les impacts tant positifs que négatifs ne peut être écartée. De même, compte tenu des difficultés de financement de France Télévisions, un retour de la publicité sur les antennes du service public après 20 heures ne peut pas être exclu.

GESTION DU RISQUE

De manière générale, TF1 maintient une relation institutionnelle suivie avec le régulateur et le législateur pour essayer de limiter l'impact de ce risque.

Risques liés aux droits de propriété intellectuelle (droit d'auteur, droits voisins)

DESCRIPTIF DU RISQUE

Le groupe TF1 a été victime, ces dernières années, d'un piratage massif des contenus sur lesquels il dispose de droits d'auteur et/ou de droits voisins. Des actions judiciaires ont été engagées, courant 2008, pour faire cesser ces agissements et demander la réparation du préjudice subi à un certain nombre de plateformes de partage de vidéo, telle que Dailymotion ou YouTube.

GESTION DU RISQUE

Afin de prévenir les risques de contrefaçon de ses programmes, le groupe TF1 a réaffirmé sa volonté de généraliser une démarche visant à :

- la création d'empreintes sur ses programmes (*fingerprinting* auprès de YouTube - Content ID et Dailymotion - INA Signature), empêchant, dans la mesure des limites de ces techniques, le chargement de contenus pirates sur les plateformes précitées ;
- mettre en œuvre une cellule de veille ayant pour mission d'identifier autant que possible les contenus du groupe TF1 piratés sur les plateformes de streaming et les réseaux sociaux et en assurer le déréférencement ;
- enfin, recourir à un prestataire technique pour déréférencer les contenus TF1 piratés sur les *cyberlockers* (sites de *Direct Download* et de *streaming*).

Risque lié à l'acquisition de Newen

DESCRIPTIF DU RISQUE

TF1 a acquis, le 26 janvier 2016, 70 % du capital de FLCP (groupe Newen) dans le cadre d'une stratégie de diversification de ses activités. Les actionnaires actuels, dont l'équipe dirigeante, restent associés à hauteur de 30 %. Le Pacte d'associés prévoit de laisser la gestion quotidienne de la société au management actuel sans modification de la politique commerciale, en particulier les relations avec les clients diffuseurs. Ces accords ont volontairement tenu compte de la relation ancienne et partenariale qui lie Newen à France Télévisions, son principal client, avec le souci de ne pas interférer dans la poursuite des productions en cours et des projets à venir. Le groupe Newen réalisant une part très importante de son chiffre d'affaires avec France Télévisions, il existe un risque lié aux décisions que le groupe France Télévisions pourrait prendre sur la poursuite des productions en cours, et plus généralement, des relations d'affaires historiques existant avec ce groupe.

GESTION DU RISQUE

Afin d'apporter toute assurance utile à France Télévisions, le groupe TF1 a adressé à l'Autorité de la concurrence une lettre en date du 20 janvier 2016 par laquelle il réitère son intention de développer les activités de Newen et certifie qu'il ne demandera pas à modifier ou amender les droits et conditions contractuelles accordés par Newen à France Télévisions, cette lettre étant annexée à l'autorisation de l'Autorité de la concurrence rendue le 21 janvier 2016.

Politique générale de gestion des risques juridiques

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

La souscription de ce contrat d'assurance du groupe TF1 est menée par la direction des affaires juridiques auprès de compagnies d'assurance de premier rang.

Les franchises de cette police ont été définies en fonction des risques encourus et des réductions de primes possibles afin d'optimiser le coût global de la couverture des risques du groupe TF1.

4.1.5 Bouygues Telecom

4.1.5.1 Contexte concurrentiel et risques marché

Bouygues Telecom propose ses offres et services exclusivement sur le marché français. Ce dernier est un marché mature qui connaît, depuis 2012 et l'arrivée de Free, une concurrence particulièrement forte sur le segment Grand Public. L'exercice 2015 a confirmé cette tendance avec une concurrence accrue par le biais des offres promotionnelles.

La poursuite de l'érosion des prix des marchés mobile et fixe sur l'ensemble des segments de marché où Bouygues Telecom est présent, si elle se confirmait dans la durée, pourrait retarder la rentabilité des investissements notamment réalisés pour le développement des réseaux mobile et fixe haut débit, et ainsi affecter négativement les résultats de l'entreprise.

Suite aux attentats de novembre dernier, l'état d'urgence a été prolongé pour une durée de trois mois. Dans ce contexte et en cas de prolongement de cette situation, la consommation et le comportement d'achat des clients pourraient évoluer, ces évolutions pouvant affecter négativement les résultats de Bouygues Telecom.

Par ailleurs, de nouveaux acteurs dits « Over the Top » (OTT) sont apparus sur le marché des services mobile et fixe portés par l'extension des usages haut débit. La concurrence s'intensifie sur la maîtrise de la relation client, portée à date par les opérateurs et source de valeur. L'accroissement de cette situation de désintermédiation pourra affecter négativement les revenus et résultats de Bouygues Telecom.

Bouygues Telecom a mené au cours de l'exercice 2015 une simplification de ses offres, de ses processus et de son organisation. L'entreprise poursuit sa transformation, réaffirmant sa stratégie *standalone* s'appuyant sur les éléments suivants :

- la poursuite du développement de ses réseaux haut débit mobile et fixe afin de pouvoir faire bénéficier ses clients d'un des réseaux les plus performants ;
- une marque attractive, reflet du positionnement de Bouygues Telecom tourné vers la qualité de l'expérience client ;
- le lancement de nouveaux projets et offres en rupture sur les marchés mobile et fixe ;
- la transformation de son modèle opérationnel, s'accompagnant, entre autres, d'une refonte de son système d'information, d'une simplification de ses processus et d'une réduction de sa structure de coûts.

Le succès de cette nouvelle stratégie dépendra de l'aptitude de Bouygues Telecom à mener à bien ces différentes actions. Dans le cas contraire, l'organisation s'expose à des impacts négatifs sur ses résultats financiers, ses activités et son image.

Risques liés au déploiement et à l'exploitation des réseaux

Pour mener à bien sa stratégie de développement des réseaux haut débit mobile et fixe, Bouygues Telecom investit chaque année en propre plusieurs millions d'euros dans le déploiement des réseaux. L'entreprise a parallèlement contractualisé avec différents partenaires afin de renforcer ses accès aux infrastructures fixes et accroître son taux de couverture mobile en service 4G.

Des aléas sur ces contrats pourraient pénaliser Bouygues Telecom dans la réussite de sa stratégie, l'organisation s'exposerait alors à des impacts négatifs sur ses résultats financiers, ses activités et son image.

4.1.5.2 Évolutions réglementaires et fiscales défavorables

De nouvelles taxes et de nouvelles contraintes réglementaires européennes ou nationales, qui s'appliquent aux services mobile et fixe, pourraient affecter la rentabilité de Bouygues Telecom. Ainsi, l'évolution de la Loi de programmation militaire pourrait étendre le périmètre des équipements du réseau soumis à autorisation avec un impact significatif sur les charges et les investissements de l'entreprise.

Bouygues Telecom réalise une veille constante pour anticiper ces changements et en atténuer les effets. Elle maintient également un dialogue permanent avec ses partenaires et les autorités nationales et européennes, soit directement, soit par le biais de la Fédération Française des Télécoms (FFT). Toutefois, de telles évolutions réglementaires pourraient avoir un impact significatif sur l'image de l'entreprise, ses activités ou encore ses résultats financiers.

4.1.5.3 Effets des ondes électromagnétiques

L'exposition aux ondes électromagnétiques est un sujet qui préoccupe les Français et qui mobilise différentes associations. Bouygues Telecom a mis en place, dès sa création, une équipe dédiée au sujet « Téléphonie mobile et santé ». Cette équipe a la responsabilité de faire appliquer rigoureusement la réglementation et de réaliser une évaluation consciencieuse du risque en s'appuyant sur l'expertise collective. L'entreprise finance une recherche indépendante et communique l'ensemble des publications scientifiques sur le sujet. Cette approche du risque lié aux radiofréquences permet de rationaliser la perception des Français, aucune étude n'ayant établi à ce jour d'effet sanitaire avéré.

La perception accrue d'un risque par les consommateurs pourrait aboutir aux impacts suivants : baisse de la consommation par client et du nombre de clients, augmentation des coûts de gestion et de déploiement des sites.

4.1.5.4 Continuité d'activité et sécurité

Les cas de cyberattaques des réseaux et des systèmes d'information se multiplient. Un tel incident peut entraîner plusieurs impacts dont :

- la divulgation de données sensibles dont données privées de clients ;
- le déni de service ; et/ou
- l'indisponibilité de services proposés au client. Pour s'en prémunir, Bouygues Telecom a mis en place une politique de sécurité structurée autour de la gestion des habilitations d'accès aux systèmes d'information, ainsi qu'un dispositif de protection destiné à faire face aux intrusions.

Une indisponibilité de service peut également être occasionnée par la panne d'un équipement technique ou par un sinistre sur un site (réseau ou informatique). Pour y faire face, Bouygues Telecom :

- veille à la sécurité de ses sites principaux : accès restreints, protection incendie, climatisation, énergie, etc. ;
- maintient en conditions opérationnelles un plan de continuité d'activité pour ses systèmes techniques critiques mobile et fixe ;
- met en place une organisation de crise basée sur des astreintes dans un processus réactif et coordonné en réponse aux incidents majeurs.

En complément, l'entreprise réalise régulièrement des tests au travers d'exercice de crise et de reprise d'activité. Des audits réguliers de ces dispositifs sont également menés, en accord avec l'ANSSI (Agence Nationale de la Sécurité des Systèmes d'Information).

De tels incidents pourraient avoir pour conséquence un impact négatif sur l'image et les résultats de l'entreprise.

4.1.5.5 Risques fournisseur

De par les différentes composantes de ses activités (terminaux, relation client, télévente, infogérance, etc.), Bouygues Telecom est présent au travers de ses fournisseurs dans plusieurs zones géographiques hors Union européenne (Maghreb, États-Unis, Asie entre autres).

L'évolution de la situation géopolitique dans certaines de ces zones pourrait avoir des impacts sur l'activité de Bouygues Telecom, sur son image, et affecter négativement ses résultats.

Par ailleurs, la direction des achats intègre dans ses contrôles la dépendance économique et opérationnelle des fournisseurs ; les fournisseurs stratégiques font l'objet de *double sourcing* ou de mesures dédiées prises en compte dans le plan de continuité d'activité.

4.2 Risques de marché

En complément des indications données ci-après, il convient de se reporter aux tableaux chiffrés figurant en note au chapitre 7 « Les comptes » du présent document, dans l'annexe aux comptes consolidés :

Note 4.4 Trésorerie et équivalents de trésorerie

Note 8.1 Répartition des emprunts portant intérêts par échéance

Note 8.2 Lignes de crédit confirmées et utilisées

Note 8.3 Liquidités au 31 décembre 2015

Note 8.4 Répartition de la dette financière courante et non courante selon nature de taux

Note 8.5 Risque de taux

Note 8.6 Répartition de la dette financière court terme et long terme par devise

Note 17 Instruments financiers

4.2.1 Gestion du risque de taux et du risque de change

Certaines structures du groupe Bouygues sont amenées à utiliser des instruments financiers de couverture dans le but de limiter l'incidence, sur leur compte de résultat, des variations de change et de taux d'intérêt. L'utilisation de ces instruments s'inscrit dans le cadre ci-après.

4.2.2 Nature des risques auxquels le Groupe est exposé

4.2.2.1 Exposition au risque de change

Globalement, le groupe Bouygues est faiblement exposé au risque de change sur les opérations commerciales courantes, dans la mesure où l'activité à l'international (Bouygues Construction et Colas principalement) ne donne pas lieu à exportation. Selon les possibilités, les contrats facturés en devises donnent lieu à des dépenses dans la même devise.

C'est le cas notamment pour la plupart des chantiers exécutés à l'étranger, dont la part de dépenses de sous-traitance et de fournitures en monnaie locale est prépondérante sur la part de dépenses en euros. L'exposition au risque de change se résume à la marge sur les marchés et aux études réalisées en France. Par ailleurs, une vigilance particulière est portée aux risques relatifs aux avoirs du Groupe en monnaies non convertibles et, plus généralement, aux risques pays.

4.2.2.2 Exposition au risque de taux

La charge financière du groupe Bouygues est peu sensible à la variation des taux d'intérêt. L'essentiel de son endettement est à taux fixe grâce à des emprunts obligataires à taux fixe (cf. note 8.4 du chapitre 7 « Les comptes », annexe aux comptes consolidés) et à un portefeuille d'instruments de couverture de taux permettant de transformer la dette à taux variable en dette à taux fixe.

La charge financière du Groupe ne serait que peu affectée par une fluctuation des taux d'intérêt européens ou par une évolution divergente de ceux-ci par rapport aux taux d'intérêt dans les principales devises hors de la zone euro.

Les dettes financières à taux variable figurant au bilan sont, en moyenne sur l'exercice, inférieures à la trésorerie disponible placée également à taux variable.

4.2.3 Principes communs relatifs aux instruments financiers de couverture

Les instruments utilisés sont limités aux produits suivants : achats et ventes à terme de devises, *swaps* de devise, achats d'options de change dans le cadre de la couverture du risque de change ; *swaps* de taux d'intérêt, *future rate agreements,* achat de *caps* et de *tunnels* dans le cadre de la couverture du risque de taux.

Ils ont pour caractéristiques :

- de n'être utilisés qu'à des fins de couverture ;
- de n'être traités qu'avec des banques françaises et étrangères de premier rang ;
- de ne présenter aucun risque d'« illiquidité » en cas de retournement éventuel.

L'utilisation de ces instruments, le choix des contreparties et, plus généralement, la gestion de l'exposition au risque de change et au risque de taux, font l'objet d'états de *reporting* spécifiques à destination des organes de direction et de contrôle des sociétés concernées.

4.2.4 Règles de couverture

4.2.4.1 En matière de risque de change

(cf. note 17 du chapitre 7 « Les comptes », annexe aux comptes consolidés)

Le principe appliqué au sein du groupe Bouygues est de couvrir systématiquement les risques de change résiduels découlant des opérations commerciales. Lorsque les flux sont certains, le risque de change est couvert par des achats ou des ventes à terme, ou par des *swaps* de devises. Pour certains contrats importants, une couverture optionnelle peut être mise en place préalablement à l'obtention définitive de l'affaire ; si le sous-jacent de la couverture disparaît (prestation non réalisée, commande annulée, etc.), l'opération de couverture est immédiatement dénouée.

Dans un souci de rationalisation, les positions de change de certaines entités du Groupe peuvent être gérées de façon centralisée et, le cas échéant, les positions symétriques peuvent être compensées.

Les produits dérivés de change ne sont utilisés qu'aux seules fins de couverture.

4.2.4.2 En matière de risque de taux

(cf. note 17 du chapitre 7 « Les comptes », annexe aux comptes consolidés)

Le principe est de couvrir, au niveau de chaque sous-groupe, tout ou partie des actifs ou des passifs financiers dans la mesure où ces derniers présentent un caractère prévisible et récurrent.

L'objectif est de sécuriser le résultat financier futur en fixant le coût de la dette par des *swaps*, des *future rate agreements* ou, en le limitant par des *caps*, pour une durée liée à celle des passifs financiers à couvrir.

Comme pour le risque de change, toujours dans un but de rationalisation, les positions de taux de certaines entités du Groupe peuvent être gérées de façon centralisée et partiellement compensées.

4.2.5 Méthodes de comptabilisation

En règle générale, les instruments financiers utilisés par le Groupe font l'objet d'une comptabilité de couverture. Ainsi, ils donnent lieu à la mise en place d'une documentation de relation de couverture conformément aux dispositions de la norme IAS 39. Le Groupe procède alors, suivant le cas, à deux types de comptabilisation :

- dans le cadre d'une relation de couverture de juste valeur : la variation de juste valeur de l'instrument de couverture et celle de l'élément couvert sont comptabilisées de manière symétrique dans le compte de résultat ;
- dans le cadre d'une relation de couverture de flux de trésorerie : la variation de juste valeur de l'instrument de couverture est comptabilisée en compte de résultat pour la partie non efficace et en capitaux propres (jusqu'au dénouement de l'opération) pour la partie efficace.

4.2.5.1 Valeur de marché des instruments de couverture

Au 31 décembre 2015, la valeur de marché *(net present value)* du portefeuille d'instruments financiers de couverture est de (71) millions d'euros. Ce montant est pour l'essentiel la résultante de la valeur actuelle nette de *swaps* de taux permettant de couvrir la dette du Groupe (couverture de juste valeur et couverture de flux de trésorerie) et de la valeur actuelle nette d'opérations à terme permettant de couvrir le risque de change découlant d'opérations commerciales.

La répartition de cette valeur de marché par type de couverture est la suivante :

- opérations s'inscrivant dans le cadre d'une relation de couverture de juste valeur : (10) millions d'euros ;
- opérations s'inscrivant dans le cadre d'une relation de couverture de flux de trésorerie : (61) millions d'euros.

En cas de translation de la courbe des taux de + 1 % (et respectivement - 1 %), la valeur de marché du portefeuille d'instruments financiers de couverture s'établirait à + 4 millions d'euros (respectivement (154) millions d'euros).

En cas d'évolution de 1 % de l'euro (et respectivement - 1 %) par rapport à chacune des autres devises, la valeur de marché du portefeuille d'instruments financiers de couverture s'établirait à (69) millions d'euros (respectivement (74) millions d'euros).

Les calculs ont été effectués par le Groupe ou obtenus de contreparties bancaires avec lesquelles ils ont été contractés.

4.2.5.2 Exposition au risque sur actions

En cas d'évolution défavorable de l'activité de la société concernée ou de son environnement économique, le Groupe pourrait être exposé au risque lié à une variation négative du prix des titres de capital qu'il détient.

4.2.5.3 Risque de liquidité

Au 31 décembre 2015, la trésorerie disponible s'élève à 3 575 millions d'euros (y compris (14) millions d'euros d'instruments financiers liés à des opérations de couverture de l'endettement net), auxquels s'ajoute un montant de 5 359 millions d'euros de lignes bancaires à moyen terme confirmées et non utilisées à cette date. Le Groupe n'est donc pas exposé à un risque de liquidité.

Les crédits bancaires contractés par Bouygues ne comportent ni *covenant financier,* ni *trigger event*. Il en est de même pour ceux utilisés par les filiales de Bouygues.

Les emprunts obligataires à échéance 2016, 2018, 2019, 2022, 2023 et 2026 comportent une clause de *change of control* (changement de contrôle de Bouygues SA). Les dettes obligataires de Bouygues bénéficient de la note BBB (long terme) de Standard & Poor's. Les dettes obligataires de Bouygues à échéance 2022 et 2023 bénéficient de la note Baa1 (long terme) de Moody's.

Se reporter à la note 8 de l'annexe aux comptes consolidés (dettes financières) et aux indications sur les éléments susceptibles d'avoir une incidence sur le cours d'une offre publique, dans la rubrique 6.1.4 du chapitre 6 « Informations sur la société », où sont abordées de façon plus détaillée les incidences d'un changement de contrôle.

4.3 Différends et litiges

Les sociétés du groupe Bouygues sont engagées dans divers procès et réclamations dans le cours normal de leurs activités. Des filiales sont, par exemple, concernées par des actions ou contentieux dans les domaines du droit de la concurrence. Les risques ont été évalués sur la base des expériences passées et de l'analyse des services et conseils juridiques du Groupe. À ce jour, il n'existe pas, à la connaissance de la société, un fait exceptionnel ou litige susceptible d'affecter substantiellement l'activité, le patrimoine, les résultats et la situation financière du Groupe dans son ensemble. Les litiges sont examinés régulièrement, notamment lorsque des faits nouveaux surviennent. Les montants provisionnés apparaissent adéquats au regard de ces évaluations (cf. note 6 du chapitre 7 « Les comptes », annexe aux comptes consolidés). Le Groupe met en œuvre tous les moyens légaux pour assurer la défense de ses intérêts légitimes. Le détail des litiges provisionnés et de ceux qui ne le sont pas n'est pas communiqué, une telle information étant susceptible d'avoir une incidence sur l'issue de certains contentieux en cours.

4.3.1 Bouygues Construction

4.3.1.1 RSA – Chantier de Gautrain

La mise en service de ce projet d'infrastructure ferroviaire destiné à relier le principal aéroport du pays aux villes de Johannesburg et Pretoria est intervenue dans sa totalité le 8 juin 2012.

Alors que cette liaison connaît un remarquable succès commercial avec des niveaux de fréquentation supérieurs aux attentes, plusieurs difficultés subsistent entre la province du Gauteng et Bombela Ltd, société concessionnaire titulaire du contrat et dont Bouygues Travaux Publics détient 17 %. Ces difficultés sont essentiellement techniques et touchent à l'exécution du contrat de travaux conclu entre Bombela Ltd, d'une part, et une joint-venture (la « Joint-Venture Travaux ») composée paritairement de Bouygues Travaux Publics et de Murray & Roberts, une importante entreprise du secteur de la construction en Afrique du Sud :

- venues d'eau dans le tunnel : les venues d'eau constatées dans le tunnel, bien que n'affectant pas son exploitation commerciale, ont engendré un différend sur l'interprétation des spécifications techniques relatives au débit d'eau. Le règlement de ce différend, conformément au contrat, a été soumis à l'arbitrage de l'AFSA *(Arbitration Foundation of South Africa).* Le 23 novembre 2013, le tribunal arbitral a rendu une sentence qui retient l'interprétation la plus stricte de la spécification technique relative au débit d'eau. La sentence impose également à la Joint-Venture Travaux de réparer le préjudice causé à la province du Gauteng par cette non-conformité contractuelle et de réaliser des travaux afin de réduire les débits d'eau constatés. La Joint-Venture Travaux poursuit les discussions techniques permettant de rendre le tunnel conforme à l'interprétation de la spécification technique faite par le tribunal arbitral. Afin de renforcer le caractère exécutoire de la sentence arbitrale, la province a saisi la Haute Cour sud-africaine en juin 2015. La Joint-Venture Travaux relève néanmoins la difficulté d'exécuter cette sentence compte tenu de son manque de clarté. Une audience devant la Haute Cour est prévue en juin 2016 ;
- retard dans la mise à disposition des emprises foncières nécessaires aux travaux : la Joint-Venture Travaux considère que le déroulement des travaux a été gravement affecté par le retard constaté dans la mise à disposition des différentes emprises nécessaires à leur réalisation. Ce différend est également soumis à l'arbitrage de l'AFSA. Une première décision du tribunal portant sur des points de droit est intervenue le 3 juillet 2015. Elle a confirmé l'interprétation de la Joint-Venture Travaux sur un certain nombre de points de droit, notamment les fondements juridiques retenus dans ce litige par la Joint-Venture Travaux. Le bien-fondé des demandes sera jugé lors d'audiences qui devraient se tenir entre juillet et décembre 2017. L'indemnisation éventuellement due à la Joint-Venture Travaux ferait alors l'objet d'audiences ultérieures ;
- conditions de réalisation de la station de Sandton : un autre différend, également soumis à un arbitrage AFSA, oppose la province du Gauteng et la Joint-Venture Travaux sur les conditions de réalisation du gros œuvre de la station de Sandton. Par une première décision en date du 2 juillet 2012, le tribunal arbitral a retenu l'interprétation faite par les constructeurs quant au fait que la variante technique de réalisation du gros œuvre n'était pas incluse dans le prix forfaitaire des travaux et que, par voie de conséquence, les coûts supplémentaires induits par cette variante étaient à prendre en charge par la province. Cette décision renvoyait à une autre phase du contentieux pour la détermination du montant desdits coûts supplémentaires. Par une décision du 2 mars 2016, le tribunal arbitral a chiffré ces coûts et a condamné la province à payer la somme de 354 113 429 rands sud-africains (hors taxes, valeur mars 2007), étant entendu que cette somme doit faire l'objet d'une actualisation dont la formule est précisée par le tribunal et qu'elle est à répartir entre les membres de la Joint-Venture Travaux.

4.3.1.2 France – EPR de Flamanville

En janvier 2014, le tribunal de grande instance (ci-après le « TGI ») de Cherbourg a tenu une audience dans laquelle comparaissait Bouygues Travaux Publics aux côtés de deux sous-traitants du groupement en charge des travaux à la suite d'un accident du travail ayant entraîné le décès d'un collaborateur intérimaire sur le chantier. Bouygues Travaux Publics et le sous-traitant ont été condamnés en première instance le 8 avril 2014 au paiement d'une amende de 75 000 euros et de dommages-intérêts pour un montant total de 311 000 euros. Bouygues Travaux Publics a relevé appel de cette décision et la cour d'appel l'a relaxée du chef d'homicide involontaire, l'a déclarée coupable du seul délit d'omission de remise d'un PPSPS conforme, et l'a condamnée en conséquence au paiement d'une amende de 8 000 euros. Bouygues Travaux Publics n'a pas formé de pourvoi en cassation. La décision est donc devenue définitive et a été exécutée.

Bouygues Travaux Publics et Bouygues Bâtiment Grand-Ouest (ex-Quille Construction) ont par ailleurs été déclarées coupables par le TGI de Cherbourg le 7 juillet 2015 de diverses infractions à la législation du travail. Le tribunal les a condamnées au paiement d'amendes, respectivement de 25 000 et 5 000 euros. Ces sociétés ont relevé appel

de cette décision. L'audience devrait se tenir devant la cour d'appel de Caen en novembre 2016.

En outre, dans un litige opposant des salariés d'une entreprise de travail temporaire, qui estiment avoir subi un préjudice, ayant selon eux été employés dans des conditions constituant des infractions de travail dissimulé et de marchandage, Bouygues Travaux Publics a été mise hors de cause par une décision du conseil des prud'hommes de Cherbourg en date du 12 février 2014. Cette décision a fait l'objet d'un appel par les salariés mais la cour d'appel a prononcé la radiation de tous les dossiers compte tenu du manque de diligence des appelants.

4.3.1.3 France – METP Île-de-France

À la suite de la décision du Conseil de la concurrence (devenu Autorité de la concurrence) du 9 mai 2007, la Région Île-de-France a engagé courant 2008 un contentieux indemnitaire visant à obtenir réparation du préjudice qu'elle estime avoir subi du fait du comportement anticoncurrentiel des entreprises du secteur à l'occasion de l'attribution des différents marchés de rénovation des lycées en Île-de-France. Saisi en référé, le tribunal de grande instance de Paris a rejeté la demande de la Région par une ordonnance du 15 janvier 2009, au motif notamment qu'il existait une contestation sérieuse sur le principe même de la créance indemnitaire. Invitée à se pourvoir au fond, la Région a saisi à nouveau le tribunal de grande instance de Paris en février 2010 d'une requête tendant à poursuivre la réparation d'un préjudice estimé par la Région à 358 millions d'euros, ramené ensuite à 232 millions d'euros sur la base d'une responsabilité *in solidum* des co-auteurs du dommage, à savoir, les entreprises et les personnes physiques condamnées pour comportement anticoncurrentiel. Les entreprises du secteur qui contestent l'évaluation et la réalité du préjudice allégué ont saisi à leur tour le tribunal d'un incident de communication de pièces à l'occasion duquel elles réclament qu'il soit enjoint à la Région de communiquer un certain nombre de pièces permettant de retracer le plus précisément possible le processus décisionnel qui a conduit à l'attribution de chacun des marchés et permettant d'établir la preuve du préjudice allégué. Par un jugement du 17 décembre 2013, le tribunal de grande instance de Paris a déclaré la Région Île-de-France irrecevable en ses demandes. Cette dernière a interjeté appel le 22 janvier 2014 devant la cour d'appel de Paris. Le 16 novembre 2015, suite à l'intervention du préfet d'Île-de-France, le Tribunal des conflits a jugé que ce litige relevait des juridictions administratives et annulé les procédures devant le tribunal de grande instance, puis la cour d'appel de Paris.

4.3.1.4 France – EOLE

À la suite de la décision du 21 mars 2006 du Conseil de la concurrence (devenu Autorité de la concurrence) ayant sanctionné plusieurs sociétés au titre d'une entente générale de répartition et d'entente particulière relatives aux lots 34B et 37B du projet EOLE (Est-Ouest-Liaison Express), la SNCF a engagé le 21 mars 2011 un contentieux indemnitaire devant le tribunal administratif de Paris visant à obtenir réparation du préjudice qu'elle estime avoir subi du fait du comportement anticoncurrentiel des entreprises du secteur à l'occasion de l'attribution des différents lots relatifs à ce projet. Depuis 2014, la SNCF demande la nullité du contrat. Le groupe, qui conteste la réalité du préjudice avancé par la SNCF, considère l'action mal engagée et potentiellement prescrite.

4.3.2 Bouygues Immobilier

Bouygues Immobilier est partie en France aux contentieux significatifs suivants :

- un litige portant sur des travaux de dépollution de l'opération « Grand Sillon » à Saint-Malo (Ille-et-Vilaine). Une expertise judiciaire s'est achevée. Deux procédures au fond en demande et en défense sont en cours pour apprécier l'étendue des préjudices subis du fait des travaux inhérents à la dépollution du site et du fait des retards qui en ont résulté. L'affaire devrait être plaidée au quatrième trimestre 2016 ;
- à Rouen (Seine-Maritime), l'opération située 21 rue Verte a causé des désordres aux riverains lors des travaux de forage de pieux (fissuration sur la façade d'un hôtel notamment). Une expertise est en cours pour déterminer l'origine du sinistre, évaluer le préjudice commercial et financier des commerces voisins, et les coûts des travaux de reprise nécessaires.

4.3.3 Colas

4.3.3.1 Dossiers Conseil de la concurrence hongrois et dommages et intérêts réclamés dans ce cadre en Hongrie

Entre 2004 et 2012, le Conseil de la concurrence hongrois avait condamné une dizaine de sociétés hongroises, dont les filiales de Colas, pour ententes illégales conclues à l'occasion d'appels d'offres relatifs à des marchés publics. Les sanctions infligées ont été payées et les recours ont été rejetés. Dans le prolongement de ces différentes décisions, certaines des sous-filiales hongroises de Colas ont fait l'objet de demandes de plusieurs sociétés réclamant des dommages et intérêts devant les tribunaux hongrois en réparation du préjudice prétendument subi du fait de ces ententes. Deux affaires ont fait l'objet de décisions irrévocables rejetant les dites demandes.

4.3.3.2 Contrôles Urssaf

Fin 2009, l'Urssaf a notifié à Colas un redressement concernant des allégements de charges sociales liés aux dispositifs « TEPA » et « Fillon » au titre des exercices 2006 à 2008. L'Urssaf demande le paiement de tous les allégements de charges sociales relatifs à ces dispositifs, dès le premier euro, sous forme d'une taxation forfaitaire, notamment au motif que les sociétés du groupe concernées n'auraient pas délivré les informations nécessaires sous forme dématérialisée. Selon l'Urssaf, cette délivrance d'information sous forme dématérialisée est exigée par le Code de la Sécurité sociale. Colas et ses filiales estiment que les conditions d'une taxation forfaitaire prévue par l'article R. 242-5 du Code de la Sécurité sociale ne sont pas réunies dès lors qu'elles ont remis sous forme papier les documents ou justificatifs nécessaires à la réalisation du contrôle et que leur présentation en permettait l'exploitation. Le montant afférent à ce redressement, en ce compris les majorations de retard, est évalué au 11 décembre 2015 à 54,9 millions d'euros. Les tribunaux de la Sécurité sociale sont désormais saisis de ce contentieux.

4.3.3.3 Contentieux fiscal au Canada au titre de l'assistance technique facturée par Colas à ses filiales Colas Canada Inc. et Sintra Inc.

L'Agence du Revenu du Canada conteste la déductibilité des frais d'assistance technique facturés par Colas maison mère à ses filiales Colas Canada Inc. et Sintra Inc. pour les exercices 2004 à 2012 (pour Sintra, seulement pour l'année 2004) au motif notamment que le montant de ces frais est excessif et que la documentation supportant ces frais est insuffisante. Les montants en jeu sur cette période s'élèvent à environ 66,5 millions d'euros. Ces montants incluent un montant lié au refus présumé de la déduction des frais d'assistance technique pour les années 2013 à 2015, ainsi que les intérêts et pénalités au 31 décembre 2015. Les exercices pour lesquels des avis de cotisations ont été reçus ont fait l'objet d'un recours à la procédure amiable prévue par la convention fiscale franco-canadienne.

4.3.3.4 Ville de Portsmouth (Royaume-Uni)

Dans le cadre de l'exécution du contrat de *Private Finance Initiative (PFI)* conclu avec la société Ensign (détenue indirectement par la société Colas et par Colas Limited), dont Colas Limited est sous-traitant, la ville de Portsmouth a, dans le courant de l'année 2014, notifié un certain nombre de non-conformités. Ces non-conformités pouvaient entraîner la résiliation du contrat. Ensign a contesté ces non-conformités sur le fond et considéré que la Ville était en manquement à ses obligations contractuelles. Ensign a alors mis en œuvre la clause de règlement du contrat. L'expert nommé conformément au contrat a considéré que les non-conformités notifiées n'étaient pas fondées. Le juge saisi ultérieurement a notamment confirmé la décision de l'expert. Il subsiste encore un désaccord entre les parties sur la méthodologie à appliquer concernant la vérification de l'état des routes.

4.3.3.5 Réclamations civiles au Québec liées à des allégations de fraudes et manœuvres dolosives dans le cadre de contrats publics

La province du Québec a publié en 2015 une loi visant à récupérer les sommes payées injustement à la suite de fraudes et de manœuvres dolosives dans le cadre de contrats publics. Cette loi prévoit un programme de remboursement volontaire entré en vigueur le 1er novembre 2015 pour une durée de deux ans. Dans ce cadre, la ville de Laval a adressé une mise en demeure à la filiale Sintra pour un montant de 5,7 millions de dollars canadiens (4 millions d'euros) le 16 juin 2015, à laquelle Sintra a répondu, faisant notamment état de nombreux éléments de défense devant être pris en compte. La ville de Montréal a également adressé le 2 novembre 2015 une mise en demeure à la filiale Sintra indiquant qu'à défaut de la participation de Sintra au programme de remboursement volontaire, elle intenterait à l'encontre de Sintra une action en justice aux fins d'obtenir réparation de son préjudice.

4.3.4 TF1

4.3.4.1 Diffusion de la chaîne LCI

Les contrats de distribution de la chaîne LCI sont arrivés à échéance le 31 décembre 2014, LCI est confrontée à l'impossibilité d'équilibrer son modèle économique payant en raison, d'une part, de la baisse des redevances de distribution et, d'autre part, du recul prononcé des recettes publicitaires. Face à cette situation, le groupe TF1 a demandé sur le fondement de la nouvelle rédaction de l'article 42-3, l'agrément du CSA pour le passage en clair de la chaîne. Ce dernier a été refusé par décision du 29 juillet 2014. Un recours en référé ainsi qu'un recours au fond ont été déposés devant le Conseil d'État pour annuler la décision du CSA. Le référé a été rejeté par le Conseil d'État le 23 octobre 2014 pour défaut d'urgence mais l'ordonnance précisait que la décision définitive au fond était attendue « dans un bref délai, dans les premiers mois de l'année 2015 ». En parallèle, des négociations ont été menées auprès des distributeurs afin de prolonger les contrats de distribution de LCI en payant pendant un an, jusqu'au 31 décembre 2015.

Par décision du 17 juin 2015, le Conseil d'État a annulé la décision du CSA rejetant la demande de passage en clair de LCI. Le CSA a ré-instruit cette demande à l'automne 2015 au vu des circonstances économiques actuelles. Par décision du 17 décembre 2015, le CSA a agréé la demande de passage en TNT gratuite de LCI.

Un recours en référé intenté par NextRadioTV a été rejeté par le Conseil d'État en février 2016.

4.3.4.2 Droit de la concurrence

Plainte pour position dominante sur le marché de la publicité

Les groupes Canal+, M6 et NextRadioTV ont chacun déposé plainte contre TF1 auprès de l'Autorité de la concurrence pour abus de position dominante sur le marché de la publicité télévisuelle. Un rapporteur a été

désigné par l'Autorité de la concurrence pour instruire ces plaintes et TF1 Publicité a été auditionnée en janvier 2015.

Plainte pour entente

Le groupe Canal+ a déposé une plainte contre TF1 auprès de l'Autorité de la concurrence pour entente sur le droit de premier et dernier refus, et droit de préemption dont bénéficie TF1 Films Production sur les œuvres cinématographiques qu'elle finance. Un rapporteur a été désigné par l'Autorité de la concurrence pour instruire cette plainte et TF1 a été auditionnée en mars 2015.

4.3.4.3 Contrefaçon

Orange a assigné Free devant le tribunal de grande instance de Paris au titre d'une « contrefaçon de brevets européens ». Selon cette assignation, Free aurait frauduleusement utilisé deux brevets détenus par Orange dont un, déposé le 25 mai 2004, qui permettrait d'éviter que les vidéos « présélectionnées » par un internaute ne soient immédiatement téléchargées alors que son choix n'est pas définitivement arrêté (il peut y renoncer notamment après le visionnage d'une bande-annonce ou pendant la diffusion de publicités) et ainsi, d'économiser de la bande passante, procédé qui serait notamment mis en œuvre par Free dans le cadre des services de télévision de rattrapage qu'elle met à la disposition de ses abonnés *via* sa FreeBox Révolution, par exemple. Au titre de la contrefaçon de ce seul brevet, Orange sollicite la condamnation de Free, en réparation du préjudice subi, à lui payer la somme de 138 millions d'euros de dommages et intérêts (correspondant à un taux de redevance de 1 % du chiffre d'affaires cumulé de Free entre le 12 mars 2011 et le 11 avril 2014, taux majoré à 2 %, dans la mesure où Free se serait dispensée de demander l'autorisation d'Orange pour utiliser le brevet qu'elle revendique).

Free a fait intervenir dans la procédure les sociétés éditrices des services de *catch-up* (rattrapage) des principales chaînes de télévision françaises. Ont ainsi été assignées pour le service de *catch-up* de TF1, e-TF1, qui édite le service, et TF1 Distribution, qui a contracté avec Free pour la fourniture de ce service.

Orange a maintenu ses prétentions à l'encontre de Free, à l'occasion de conclusions régularisées en juin et octobre 2015, sans formuler de demandes à l'encontre des sociétés éditrices des services de *catch-up,* dont eTF1 et TF1 Distribution. En toute hypothèse, eTF1 et TF1 Distribution pourront, dans le cas où leur responsabilité serait engagée, se prévaloir, dans leurs rapports avec Free, de la clause limitative de responsabilité (soit cinq millions d'euros) qui figure dans les contrats.

4

4.3.5 Bouygues Telecom

4.3.5.1 Concurrence

- Suite à la signature par Bouygues Telecom et SFR, le 31 janvier 2014, d'un accord de mutualisation d'une partie de leurs réseaux d'accès mobiles, Orange a saisi, le 29 avril 2014, l'Autorité de la concurrence pour dénoncer le caractère prétendument anticoncurrentiel de cet accord. Orange demandait à l'Autorité de la concurrence de prononcer, à titre de mesures conservatoires, un certain nombre d'injonctions à l'encontre de Bouygues Telecom et SFR, notamment la suspension de la mise en œuvre de l'accord. Par une décision rendue le 25 septembre 2014, l'Autorité de la concurrence a rejeté la demande de mesures conservatoires d'Orange et refusé, en conséquence, de suspendre l'accord de mutualisation signé entre Bouygues Telecom et SFR et la prestation d'itinérance, renvoyant l'affaire pour instruction au fond. Le recours en annulation et réformation formé par Orange a été rejeté par la cour d'appel de Paris par un arrêt du 5 février 2015. Orange a formé un pourvoi en cassation contre cette décision de la cour d'appel de Paris.
- Dans le cadre de la décision de l'Autorité de la concurrence du 30 octobre 2014 ayant autorisé le rachat de SFR par le groupe Numericable, ce dernier a souscrit des engagements relatifs au contrat de co-investissement pour le déploiement d'un réseau FTTH en zone très dense conclu avec Bouygues Telecom le 9 novembre 2010. Bouygues Telecom a dénoncé, par une plainte, le non-respect de ces engagements qui a donné lieu à une auto-saisine de l'Autorité de la concurrence en date du 5 octobre 2015.
- En novembre 2014, Bouygues Telecom a assigné la société Free Mobile devant le tribunal de commerce de Paris, sur le fondement de la concurrence déloyale, en dénonçant les pratiques de bridage de certains usages internet mises en œuvre par Free Mobile sur le réseau en itinérance d'Orange. Bouygues Telecom demande la cessation du bridage et la réparation de son préjudice, évalué à 411 millions d'euros en novembre 2015. La prochaine audience de procédure est fixée en décembre 2015.
- En juillet 2015, Bouygues Telecom a assigné les sociétés NC Numericable et Completel devant le tribunal de commerce de Paris. Bouygues Telecom conteste un certain nombre de pratiques mises en œuvre par ces sociétés dans le cadre de l'accès au réseau câblé de Numericable. Bouygues Telecom sollicite la suppression des conditions contractuelles et facturations dont elle considère avoir fait abusivement l'objet, ainsi que la réparation de ses préjudices. La procédure est en cours.
- En novembre 2015, la société Free a assigné Bouygues Telecom devant le tribunal de commerce de Paris sur le fondement de la concurrence déloyale, pour dénoncer les communications de Bouygues Telecom sur son offre ADSL Bbox à 19,99 euros. Une première audience de procédure est fixée en décembre 2015.

4.3.5.2 Réglementaire

- Bouygues Telecom, en sa qualité de fournisseur d'accès à Internet, fait l'objet de nombreux contentieux pour bloquer certains sites internet litigieux. Dans ce cadre, l'ARJEL[a] a poursuivi en 2015, les procédures visant à obtenir le blocage de l'accès aux sites internet non agréés. Les demandes de filtrage de sites se poursuivent, à l'image des actions conduites par la Société Civile des Producteurs Phonographiques (SCPP) devant le juge des référés du tribunal de grande instance de Paris visant à obliger les fournisseurs d'accès à Internet à bloquer l'accès à divers sites de *streaming* et de téléchargement d'œuvres musicales en violation des droits d'auteurs.
- Bouygues Telecom a déposé le 23 mai 2013 un recours pour excès de pouvoir devant le Conseil d'État contre le décret n° 2013-238 du

(a) Autorité de Régulation des Jeux En Ligne.

22 mars 2013 (modifiant le décret n° 2007 1532 du 24 octobre 2007) fixant le montant de la redevance applicable aux fréquences 1 800 MHz. Bouygues Telecom demande l'annulation de ce décret qui augmente très fortement le montant de la part fixe de la redevance des fréquences 1 800 MHz pour lesquelles elle a été précédemment autorisée. Par une décision du 29 décembre 2014, le Conseil d'État a annulé le décret attaqué. Depuis cette annulation, la redevance applicable aux fréquences 1 800 MHz n'a pas fait l'objet d'un nouveau texte.

- Bouygues Telecom a engagé deux recours pour excès de pouvoir devant le Conseil d'État, en date respectivement du 6 mai et du 22 juillet 2014, contre le refus de l'Autorité de Régulation des Communications Électroniques et des Postes (Arcep) d'encadrer les modalités d'extinction de l'itinérance dont bénéficie Free Mobile. Par une décision du 9 octobre 2015, le Conseil d'État a annulé ces décisions en retenant que l'Arcep, qui s'était déclarée incompétente, avait ce faisant méconnu l'étendue de sa compétence.
- En septembre 2014, Bouygues Telecom a introduit devant le Conseil d'État un recours en annulation à l'encontre du refus de l'Arcep de modifier ses méthodes de contrôle de la couverture de Free Mobile. Par une décision du 9 octobre 2015, le Conseil d'État a rejeté ce recours.
- À la suite de ces décisions, l'Arcep a annoncé des lignes directrices concernant le partage de réseaux mobiles (et notamment l'itinérance de Free Mobile) devant être adoptées au premier trimestre 2016. En novembre 2015, Bouygues Telecom a adressé un nouveau courrier à l'Arcep en vue d'obtenir que ces lignes directrices soient contraignantes et que l'itinérance 2G/3G de Free Mobile soit éteinte en 2016.
- Suivant un courrier en date du 4 décembre 2015, Bouygues Telecom a formé une demande préalable auprès du Premier ministre en vue d'obtenir l'indemnisation de son préjudice du fait de l'absence d'encadrement de l'itinérance de Free Mobile. Le dommage de Bouygues Telecom est évalué à 2,285 milliards d'euros.
- Le 24 septembre 2014, l'Arcep a ouvert une procédure de sanction à l'encontre de Bouygues Telecom, au titre du calendrier de déploiement des réseaux mobiles mutualisés 2G - 3G en zones blanches. Le 22 juillet 2015, l'Arcep a mis en demeure Bouygues Telecom d'assurer la fourniture du service 2G dans les centres-bourgs des communes non couvertes dans un certain délai, sous peine d'amende.

4.3.5.3 Consommation – Clients

- Par arrêt du 3 juin 2015, la Cour de cassation a rejeté le pourvoi de l'association UFC-Que-Choisir qui contestait les limitations de durées des cartes prépayées de Bouygues Telecom comme constituant des clauses abusives. La Cour a estimé que, dans le cadre de ces offres, la durée de validité du crédit de communication et celle de la ligne de téléphonie mobile dédiée participent de la définition de l'objet principal du contrat et ne peuvent être qualifiées de clauses abusives, conformément à l'article L. 132-1 alinéa 7 du Code de la consommation.
- Le 7 juin 2012, Bouygues Telecom a été assignée, au même titre que neuf autres opérateurs mobiles, par l'UFC-Que-Choisir devant le tribunal de grande instance de Paris sur le fondement de clauses abusives. L'UFC demande la suppression des clauses des CGS de B&YOU sous astreinte et la condamnation de Bouygues Telecom à 150 000 euros de dommages-intérêts. Puis, en 2013, Bouygues Telecom a été assignée par l'association CLCV devant le tribunal de grande instance de Paris afin de voir supprimer certaines clauses qui seraient abusives et d'obtenir la condamnation de Bouygues Telecom à 150 000 euros de dommages-intérêts. Le 27 mai 2014, le tribunal a ordonné le retrait du rôle de la procédure engagée par l'UFC ; la procédure engagée par la CLCV est en cours d'instruction et une nouvelle audience de mise en état est fixée au 16 février 2016.

4.3.5.4 Contrats

- Un distributeur spécialisé, la société Tel and Com, dont le contrat (conditions générales et conditions particulières de distribution) n'a pas été renouvelé à son échéance au 31 décembre 2013, a assigné la société Bouygues Telecom, le 10 novembre 2015, devant le tribunal de commerce de Paris, sur le fondement d'une rupture brutale de relations commerciales établies. La société Tel and Com conteste le point de départ des délais de préavis et reproche à la société Bouygues Telecom de ne pas avoir respecté un délai de préavis suffisant que la société Tel and Com établit à trente mois pour une relation commerciale d'une quinzaine d'années. La société Tel and Com revendique le paiement à titre de réparation de son préjudice de la somme de 125 685 069 euros, outre le paiement d'une somme de 8 708 976,73 euros qu'elle estime due au titre des dispositions du contrat.
- Bouygues Telecom est intervenante devant le tribunal de commerce de Paris, dans le cadre d'une action introduite contre Apple par le ministre de l'Économie, sur le fondement des dispositions de l'article L. 442-6 du Code de commerce, à l'encontre de certaines clauses du contrat de fourniture de terminaux conclu entre Apple et Bouygues Telecom.

4.3.5.5 Radioélectrique

- Plusieurs décisions importantes ont marqué un coup d'arrêt aux procédures engagées par certains riverains afin d'obtenir le démontage d'antennes de téléphonie mobile en application du principe de précaution. Dans une série d'arrêts du 26 octobre 2011, le Conseil d'État a jugé que les maires ne peuvent utiliser leurs pouvoirs de police générale pour interdire l'implantation des antennes-relais. Dans des décisions du 14 mai 2012, le Tribunal des conflits a en outre jugé que le juge judiciaire n'est pas compétent pour statuer sur une demande de démolition de stations-relais de téléphonie mobile. Cette décision a été confirmée par une autre décision du Tribunal des conflits du 9 mars 2015.

4.3.5.6 Brevets

- Une société basée au Luxembourg, sans activité industrielle, avait assigné Bouygues Telecom en 2012, pour contrefaçon d'un brevet dont elle se prétendait propriétaire, portant sur un procédé d'acheminement des communications entre le réseau mobile et le réseau RTC, qui serait soi-disant mis en œuvre dans les réseaux de téléphonie mobile UMTS. Cette société a fini par se désister de son instance après l'annulation des saisies-contrefaçon qu'elle avait irrégulièrement obtenues et le rejet des mesures de communication forcée de pièces qu'elle sollicitait. Les procédures similaires introduites à l'étranger par la société plaignante ont abouti à prononcer la nullité du brevet aux Pays-Bas et à constater l'absence de contrefaçon en Allemagne.

4.3.6 Bouygues SA

Un contentieux oppose Bouygues SA et l'administration fiscale française suite à l'augmentation de capital baptisée Bouygues Partage, réservée aux salariés. Il porte sur la déductibilité fiscale de la différence entre la valeur des titres à la date de réalisation de l'augmentation de capital et le prix de souscription des actions. Le montant du litige est de l'ordre de 55 millions d'euros. Il a fait l'objet d'un redressement et d'un paiement. Le tribunal administratif de Montreuil (Seine-Saint-Denis) a été saisi du litige à la demande de Bouygues qui considère que les conditions de la déductibilité étaient pleinement réunies. Par jugement en date du 18 juillet 2013, le tribunal administratif de Montreuil a rejeté la requête de Bouygues. Bouygues a fait appel du jugement et la cour administrative d'appel de Versailles a rejeté la requête de Bouygues par un arrêt du 18 novembre 2014. Bouygues a formé un pourvoi devant le Conseil d'État.

Le 17 décembre, l'Association des Actionnaires Minoritaires (ADAM) a assigné l'État français et Bouygues devant le tribunal de commerce de Paris pour obtenir l'annulation de la clause de prêt de titres figurant dans le protocole conclu entre l'État français et Bouygues le 22 juin 2014 (cf. 6.1.3.2 ci-après). Le tribunal de commerce a dit irrecevables les demandes de l'ADAM par un jugement du 19 juin 2015. L'ADAM a relevé appel de ce jugement.

4.4 Assurances – Couverture des risques

4.4.1 Organisation et politique d'assurances

4

Pour conduire la politique d'assurances, Bouygues s'est doté d'une direction des assurances pour chacun des cinq métiers qui agissent dans le cadre d'une large autonomie, ainsi que d'une direction centrale des risques et assurances chargée de l'animation et de la coordination de la filière Assurances.

La mise en place des assurances par les directions Assurances des métiers permet de tenir compte de la grande diversité des risques d'un métier à l'autre. Certains programmes d'assurances moins sensibles aux spécificités des activités sont centralisés dans un but d'optimisation.

Le Groupe et ses filiales poursuivent et développent les mesures de prévention et de protection pour réduire encore la probabilité de survenance d'accidents et de sinistres, et pour en limiter l'impact. Cette politique, qui a pour effet de réduire le coût global du risque, facilite aussi les négociations avec les assureurs sur le montant des primes et sur les conditions de garantie.

La proportion d'assurances obligatoires (par exemple, les assurances Responsabilité civile automobile et, pour les bâtiments en France, les assurances de responsabilité civile décennale, les assurances de dommage ouvrage, etc.) reflète en particulier l'importance de l'activité de construction de bâtiments dans le Groupe. La part de ces assurances peut atteindre 70 % du budget consacré aux assurances du métier le plus concerné.

Au-delà des obligations d'assurance, le Groupe cherche à transférer au marché de l'assurance les risques importants, auprès d'assureurs de premier plan, dans le cadre de relations stables et à des conditions sans cesse optimisées, que ce soit en termes d'étendue des couvertures ou de coûts.

Les assureurs sont sélectionnés sur des critères dont les plus importants sont basés sur la sécurité financière, les capacités techniques et de gestion. Ainsi, les principaux programmes sont placés *via* des courtiers d'assurance spécialisés auprès d'assureurs de premier plan tels qu'Allianz, Axa, Covéa, Generali, SMABTP, Zurich, etc.

Le niveau de couverture recherché est fixé en prenant en compte les *scenarii* de sinistres catastrophiques, sous la contrainte des limites de la capacité du marché de l'assurance et du coût de ces couvertures.

Le niveau de franchise est adapté par l'entité concernée en recherchant l'optimisation entre, d'une part, la probabilité de survenance des sinistres et, d'autre part, les diminutions de primes qu'il est possible d'obtenir des assureurs en augmentant les franchises. Ainsi, en prenant en compte ces paramètres, certains risques sont assurés sans franchise, d'autres le sont avec une franchise plus importante qui peut atteindre deux millions d'euros pour un sinistre de dommages aux biens.

Le montant des primes versées aux compagnies d'assurances IARD (incendie, accidents et risques divers) varie à l'occasion de la mise en place d'assurances spécifiques à de grands projets. Ce montant représente un pourcentage inférieur à 1 % du chiffre d'affaires Groupe.

Le groupe Bouygues détient la société de réassurance Challenger Réassurance qui peut intervenir dans certains cas sur des risques du Groupe. Cette société est soumise à la réglementation luxembourgeoise et contrôlée par le commissariat aux assurances du Luxembourg.

4.4.2 Principaux programmes d'assurances

Pour éviter que certaines informations ne puissent être utilisées au préjudice des intérêts du Groupe et de ses actionnaires, notamment dans le cadre des contentieux, le Groupe veille à garder une grande confidentialité sur le montant des primes et sur les conditions de garantie, tout spécialement sur les contrats d'assurance de responsabilité.

- **Assurances de dommages aux biens :** le niveau de couverture est fixé pour les assurances de dommages en fonction des capitaux à garantir ou, lorsque ce n'est pas possible, à hauteur d'un plafond correspondant au scénario catastrophe, dans les limites offertes par le marché.

  Généralement, lorsque des dommages aux biens assurés sont susceptibles de conduire à des interruptions d'activité, une garantie est souscrite pour en couvrir les conséquences financières telles que pertes d'exploitation et/ou frais supplémentaires. Le montant de cette garantie est déterminé en tenant compte, d'une part, de la durée d'indisponibilité du site endommagé au cours du scénario catastrophe retenu et, d'autre part, des plans de secours existants.

- **Assurances de chantiers :** les montants de garantie sont généralement égaux à la valeur du marché. Exceptionnellement, pour certains chantiers très étendus géographiquement, les montants de garantie peuvent là aussi être limités au montant des réparations des dommages qui surviendraient lors du scénario catastrophe. Ce scénario est déterminé en fonction de la nature du chantier (autoroute, viaduc ou tunnel, par exemple) et de la zone géographique du monde dans laquelle il est situé, pour évaluer notamment les risques de séismes ou de cyclones et leurs effets dommageables. Le montant de garantie est parfois limité par la capacité totale disponible sur le marché mondial de l'assurance, par exemple pour les dommages aux travaux souterrains ou consécutifs à des événements naturels à l'étranger.

- **Assurances de responsabilité :** elles garantissent les dommages aux tiers dont pourraient être responsables les sociétés du Groupe. Les activités et les tailles de ces sociétés étant très diverses, les montants de garantie sont fixés en fonction des risques encourus.

Le Groupe considère que les polices actuellement en vigueur sont en adéquation avec son profil d'exposition compte tenu des possibilités offertes par les marchés d'assurances en terme de capacités, d'étendue des couvertures, et de conditions. Les assurances décrites, subissant les contraintes du marché, comprennent des exclusions et/ou des limitations, elles sont évolutives en fonction des changements de conditions du marché ou de l'évolution des risques du Groupe.

GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE, CONTRÔLE INTERNE ET GESTION DES RISQUES

5

5.1 Informations sur les mandataires sociaux au 31 décembre 2015 162

Président-directeur général 162

Directeur général délégué 162

Administrateurs 163

5.2 Rapport du président du conseil d'administration 168

5.2.1 Gouvernement d'entreprise 168

5.2.2 Procédures de contrôle interne et de gestion des risques 185

5.2.3 Autres informations 192

5.3 Rapport des commissaires aux comptes sur le rapport du président 193

5.4 Rémunération des mandataires sociaux – Attributions d'options aux mandataires sociaux et collaborateurs du Groupe 194

5.4.1 Les rémunérations 194

5.4.2 Rapport sur les options ou actions de performance 2015 204

5.5 Informations sur les commissaires aux comptes 209

5.5.1 Commissaires aux comptes titulaires 209

5.5.2 Commissaires aux comptes suppléants 209

5.5.3 Honoraires des commissaires aux comptes et des membres de leurs réseaux pris en charge par le Groupe 209

5.1 Informations sur les mandataires sociaux au 31 décembre 2015

Président-directeur général

Martin Bouygues

32 avenue Hoche – 75008 Paris
Né le 3 mai 1952 – Nationalité française
1re nomination : 21 janvier 1982
Échéance du mandat : 2018
Actions détenues : 347 196 (70 057 778 *via* SCDM)

Expertise et expérience

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

Principales activités exercées hors de Bouygues SA

Président de SCDM.

Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe

En France : administrateur de TF1 [a] ; membre du conseil d'administration de la Fondation d'entreprise Francis Bouygues.

Autres mandats et fonctions exercés en dehors du Groupe

En France : membre du conseil de surveillance et du comité stratégique de Paris-Orléans [a] ; représentant permanent de SCDM, président d'Actiby et SCDM Participations.

À l'étranger : membre du conseil d'administration de la Fondation Skolkovo (Russie).

Mandats et fonctions expirés au cours des cinq dernières années (hors groupe Bouygues)

2015 – Représentant permanent de SCDM, président de SCDM Invest-3.

Directeur général délégué

Olivier Bouygues

32 avenue Hoche – 75008 Paris
Né le 14 septembre 1950 – Nationalité française
1re nomination : 5 juin 1984
Échéance du mandat : 2016
Actions détenues : 531 (70 057 778 *via* SCDM)

Représentant permanent de SCDM, administrateur

Expertise et expérience

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 Boscam (filiale camerounaise), puis directeur Travaux France et Projets spéciaux. De 1988 à 1992, il occupe le poste de président-directeur général de Maison Bouygues. En 1992, il prend en charge la division Gestion des services publics du Groupe, qui regroupe les activités France et International de Saur. En 2002, Olivier Bouygues est nommé directeur général délégué de Bouygues.

Principales activités exercées hors de Bouygues SA

Directeur général de SCDM.

Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe

En France : administrateur de TF1 [a], Colas [a], Bouygues Telecom et Bouygues Construction.

À l'étranger : président du conseil d'administration de Bouygues Europe (Belgique).

Autres mandats et fonctions exercés en dehors du Groupe

En France : administrateur d'Alstom [a] ; président de Sagri-E et Sagri-F.

À l'étranger : *director* de SCDM Energy Limited ; président-directeur général de Seci (Côte d'Ivoire).

Mandats et fonctions expirés au cours des cinq dernières années (hors groupe Bouygues)

2015 – Président de SCDM Énergie ; administrateur d'Eranove (ex-Finagestion) ; administrateur de Sodeci [a] (Côte d'Ivoire), CIE [a] (Côte d'Ivoire) et Sénégalaise des Eaux (Sénégal) ; liquidateur de SIR.

2014 – Administrateur d'Eurosport.

2011 – Représentant permanent de SCDM, président de SCDM Énergie ; gérant non associé de Sib.

(a) société cotée

Administrateurs

Michel Bardou

1 avenue Eugène Freyssinet – 78280 Guyancourt
Né le 4 avril 1955 – Nationalité française
1re nomination : 20 mai 2014
Échéance du mandat : 2016

Administrateur représentant les salariés
Membre du comité des rémunérations

Expertise et expérience

Ingénieur de l'École spéciale des travaux publics (ESTP), Michel Bardou entre dans la branche Habitat de Bouygues en janvier 1982, au sein des Méthodes Logements neufs. Il a ensuite pris en charge de nouveaux services techniques (Études de prix et Bureau d'études). Secrétaire du CHSCT pendant de nombreuses années, il a également créé le service Prévention Habitat Social. Il est aujourd'hui en charge de la recherche et développement chez Bouygues Bâtiment Ile-de-France - Habitat Social.

Principales activités exercées hors de Bouygues SA

Directeur Innovation chez Bouygues Bâtiment Ile-de-France – Habitat Social.

François Bertière

3 boulevard Gallieni – 92130 Issy-les-Moulineaux
Né le 17 septembre 1950 – Nationalité française
1re nomination : 27 avril 2006
Échéance du mandat : 2018
Actions détenues : 56 293

Expertise et expérience

Ancien élève de l'École polytechnique, diplômé de l'École nationale des ponts et chaussées et architecte DPLG, François Bertière a commencé sa carrière en 1974 au ministère de l'Équipement. En 1977, il est nommé conseiller technique au cabinet du ministre de l'Éducation nationale, puis adjoint au directeur de l'Équipement à la DDE de Haute-Corse en 1978. En 1981, il devient directeur du développement urbain de l'Epa de Cergy-Pontoise. Il intègre le groupe Bouygues en 1985 en tant que directeur général adjoint de Française de Constructions. Il est nommé président-directeur général de France Construction en 1988, vice-président-directeur général de Bouygues Immobilier en 1999, puis président-directeur général de Bouygues Immobilier en 2001. François Bertière est administrateur de Bouygues Immobilier depuis 1991.

Principales activités exercées hors de Bouygues SA

Président-directeur général de Bouygues Immobilier.

Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe

En France : administrateur de Colas[a] ; président et administrateur de la Fondation d'entreprise Bouygues Immobilier ; administrateur de la Fondation d'entreprise Francis Bouygues.

Autres mandats et fonctions exercés en dehors du groupe Bouygues

Administrateur du Centre scientifique et technique du bâtiment (CSTB). Président de la Fondation des Ponts. Administrateur de l'ENPC (École nationale des ponts et chaussées), de la Cité de l'architecture et du patrimoine et du Fonds de dotation « Les technologies pour l'Homme ».

Jean-Paul Chifflet

75 bis rue Vaneau – 75007 Paris
Né le 3 septembre 1949 – Nationalité française
1re nomination : 25 avril 2013
Échéance du mandat : 2016
Actions détenues : 500

Membre du comité de sélection des administrateurs

Expertise et expérience

Diplômé de l'Institut des Hautes Finances de Paris, Jean-Paul Chifflet rejoint en 1973 le groupe Crédit Agricole où il exerce successivement les fonctions de responsable de l'animation commerciale du Crédit Agricole du Sud-Est, secrétaire général du Crédit Agricole de la Drôme puis du Crédit Agricole du Sud-Est, directeur du développement et des crédits au Crédit Agricole du Sud-Est, directeur général adjoint du Crédit Agricole Ain – Saône & Loire, puis du Crédit Agricole Centre-Est. En 1997, il devient directeur des Relations avec les Caisses régionales à la Caisse Nationale de Crédit Agricole puis, en 2000, directeur général du Crédit Agricole Centre-Est. De 2006 à 2010, Jean-Paul Chifflet a été secrétaire général de la FNCA, vice-président de la SAS Rue La Boétie, administrateur de Calyon, de LCL et de Siparex Associés, et, de 2007 à 2010, membre du Conseil économique et social. Jean-Paul Chifflet a été président de la Fédération Bancaire Française de juillet 2012 à juillet 2013 et directeur général de Crédit Agricole SA de mars 2010 à mai 2015.

Principales activités exercées hors de Bouygues SA

Président du conseil d'administration de Amundi Group.

Autres mandats et fonctions exercés en dehors du Groupe

À l'étranger : président de CA Indosuez (Switzerland) SA (Suisse).

Mandats et fonctions expirés au cours des cinq dernières années (hors groupe Bouygues)

2015 – Président de LCL, Crédit Agricole CIB, Crédit Agricole SA et membre du comité exécutif de la Fédération Bancaire Française.

2013 – Président de la Fédération Bancaire Française.

Raphaëlle Deflesselle

13-15 avenue du Maréchal Juin – 92360 Meudon
Née le 27 avril 1972 – Nationalité française
1re nomination : 20 mai 2014
Échéance du mandat : 2016

Administratrice représentant les salariés
Membre du comité de l'éthique, de la RSE et du mécénat

Expertise et expérience

Raphaëlle Deflesselle est diplômée de l'École polytechnique féminine (EFP 96). Elle est entrée chez Bouygues Telecom en 1996. Elle participe à la mise en place des outils de supervision du réseau au sein de la direction des opérations Réseau. Elle occupe différents postes managériaux dans les directions techniques de 1999 à 2009. En 2010, elle est nommée responsable du département Performance de la direction des systèmes d'information (DSI), puis responsable des infrastructures IT en 2013. Elle occupe aujourd'hui le poste de directrice adjointe Gouvernance, étude et transformation IT de la DSI de Bouygues Telecom.

Principales activités exercées hors de Bouygues SA

Directrice adjointe Gouvernance, Étude et Transformation IT de la DSI de Bouygues Telecom.

(a) société cotée

Anne-Marie Idrac

9 place Vauban – 75007 Paris
Née le 27 juillet 1951 – Nationalité française
1re nomination : 26 avril 2012
Échéance du mandat : 2018
Actions détenues : 531

Présidente du comité de l'éthique, de la RSE et du mécénat et membre du comité des comptes

Expertise et expérience

Diplômée de l'Institut d'études politiques de Paris et ancienne élève de l'Ena (promotion Simone Weil), Anne-Marie Idrac a mené l'essentiel de sa carrière dans les domaines de l'environnement, du logement, de l'urbanisme et des transports. Elle a été directrice générale de l'Établissement public d'aménagement (Epa) de Cergy-Pontoise, directrice des transports terrestres, secrétaire d'État aux Transports, présidente-directrice générale de la RATP, puis présidente de la SNCF et secrétaire d'État chargée du Commerce extérieur.

Principales activités exercées hors de Bouygues SA

Présidente du conseil de surveillance de l'aéroport de Toulouse-Blagnac.

Autres mandats et fonctions exercés en dehors du Groupe

En France : administratrice de Total[a] et Saint-Gobain[a] ; *senior advisor* de Suez Environnement[a] et de Sia Partners.

Mandats et fonctions expirés au cours des cinq dernières années

2015 – Membre du conseil de surveillance de Vallourec[a].

2014 – *Consigliere* de Mediobanca[a] (Italie).

Patrick Kron

48 rue Albert Dhalenne – 93400 Saint-Ouen
Né le 26 septembre 1953 – Nationalité française
1re nomination : 6 décembre 2006
Échéance du mandat : 2016
Actions détenues : 500

Expertise et expérience

Ancien élève de l'École polytechnique et ingénieur du Corps des Mines de Paris, Patrick Kron a débuté sa carrière au ministère de l'Industrie de 1979 à 1984. En 1984, il rejoint le groupe Pechiney où il exerce, jusqu'en 1988, des responsabilités d'exploitation dans l'une des plus importantes usines du groupe en Grèce. Il devient directeur général de la filiale grecque de Pechiney en 1988. De 1988 à 1993, Patrick Kron occupe, au sein du groupe Pechiney, diverses fonctions opérationnelles et financières à la direction d'un ensemble d'activités de transformation de l'aluminium avant d'être nommé président-directeur général de Pechiney Électrométallurgie. En 1993, il devient membre du comité exécutif du groupe Pechiney et président-directeur général de la société Carbone Lorraine, fonction qu'il assumera jusqu'en 1997. De 1995 à 1997, Patrick Kron dirige les activités d'emballage alimentaire, hygiène et beauté de Pechiney et assure la fonction de *Chief Operating Officer* d'American National Can Company à Chicago (États-Unis). De 1998 à 2002, Patrick Kron est président du directoire d'Imerys. Administrateur d'Alstom depuis juillet 2001, il est nommé directeur général d'Alstom en janvier 2003 et président-directeur général en mars 2003.

Principales activités exercées hors de Bouygues SA

Président-directeur général d'Alstom[a].

Autres mandats et fonctions exercés en dehors du Groupe

En France : administrateur de Sanofi[a] et de l'Association du groupe vocal « Les Arts Florissants ».

Mandats et fonctions expirés au cours des cinq dernières années (hors groupe Bouygues)

2015 – Président d'Alstom Resources Management ; administrateur de l'Afep (Association française des entreprises privées).

2014 – Administrateur et *managing director* d'Alstom Asia Pte Ltd (Singapour) ; administrateur et président-directeur général d'Alstom Transport.

2012 – Administrateur d'Alstom UK Holdings Ltd (Royaume-Uni).

Hervé Le Bouc

7 place René Clair – 92653 Boulogne-Billancourt cedex
Né le 7 janvier 1952 – Nationalité française
1re nomination : 24 avril 2008
Échéance du mandat : 2017
Actions détenues : 2 090

Expertise et expérience

Ingénieur de l'École spéciale des travaux publics (ESTP), Hervé Le Bouc est entré dans le groupe Bouygues en 1977. Il commence sa carrière chez Screg Île-de-France (aujourd'hui filiale de Colas) comme ingénieur travaux. Jusqu'en 1989, il est successivement chef de secteur, puis directeur d'agence. En 1985, il devient directeur attaché au président-directeur général. En 1989, il devient directeur géographique de Bouygues Offshore pour l'Europe, les Dom-Tom et l'Australie auxquels s'ajoutent ensuite le Sud-Est asiatique et le Mexique. En 1994, il devient directeur général adjoint de Bouygues Offshore, puis directeur général en 1996 et, en 1999, président-directeur général. De novembre 2001 à septembre 2002, il assure parallèlement les fonctions de directeur général délégué de Bouygues Construction, président du conseil de Bouygues Offshore et président du conseil d'ETDE (devenu Bouygues Energies & Services). De septembre 2002 à février 2005, Hervé Le Bouc est directeur général de Saur puis, de février 2005 à avril 2007, président-directeur général. En février 2007, Hervé Le Bouc devient administrateur de Colas, puis directeur général délégué en août 2007. Le 30 octobre 2007, il est nommé président-directeur général de Colas.

Principales activités exercées hors de Bouygues SA

Président-directeur général de Colas[a].

Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe

En France : président-directeur général et administrateur de Colasie ; administrateur de Bouygues Immobilier ; représentant permanent de Colas[a], administrateur de Société Parisienne d'Études d'Informatique et de Gestion, Colas Midi Méditerranée, Screg Est, gérant d'Échangeur International ; représentant permanent de Spare, administrateur de Sacer Atlantique ; représentant permanent d'IPF, administrateur d'Aximum, Colas Rail et Colas Centre-Ouest ; représentant permanent de SPP, administrateur de Colas Sud-Ouest et de Colas Nord-Picardie ; président de la Fondation Colas.

(a) société cotée

À l'étranger : administrateur de Hindustan Colas Limited (Inde), ColasCanada (Canada), Tipco Asphalt (Tasco) (Thaïlande), Isco Industry (République de Corée) et Colas Inc. (États-Unis) ; représentant permanent de Colas[a] au conseil de surveillance de Colas Émulsions (Maroc), Grands Travaux Routiers (Maroc).

Mandats et fonctions expirés au cours des cinq dernières années (hors groupe Bouygues)

2014 – Représentant permanent de Colas[a], administrateur de Cofiroute.

Helman le Pas de Sécheval

38 avenue Kléber – 75008 Paris
Né le 21 janvier 1966 – Nationalité française
1re nomination : 24 avril 2008
Échéance du mandat : 2017
Actions détenues : 638

Président du comité des comptes et membre du comité des rémunérations

Expertise et expérience

Ancien élève de l'École normale supérieure, docteur en sciences physiques, ingénieur des Mines, Helman le Pas de Sécheval commence sa carrière en 1991 en tant que chargé de mission au département Ingénierie financière de Banexi. De 1993 à 1997, il exerce les fonctions d'inspecteur général adjoint des carrières de la Ville de Paris. En juillet 1997, il est nommé adjoint au chef du service des opérations et de l'information financières de la COB (devenue AMF), avant d'être promu chef de ce service en 1998. De novembre 2001 à décembre 2009, Helman le Pas de Sécheval est directeur financier groupe de Groupama. À ce titre, il a la responsabilité des financements, des investissements, de la réassurance et de la comptabilité du groupe. Il supervise également les activités des filiales financières de Groupama, ainsi que celles du GIE Groupama Systèmes d'Information. De janvier 2010 à décembre 2011, il est directeur général de la caisse régionale Groupama Centre-Atlantique. Depuis septembre 2012, il est secrétaire général de Veolia. Il a été nommé membre du Collège de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) en février 2015.

Principales activités exercées hors de Bouygues SA

Secrétaire général du groupe Veolia[a].

Autres mandats et fonctions exercés en dehors du Groupe

En France : membre du Collège de l'AMF.

Mandats et fonctions expirés au cours des cinq dernières années (hors groupe Bouygues)

2011 – Vice-président et administrateur de Groupama Banque ; administrateur de Gan Assurances, Groupama Holding et Groupama Holding 2 ; représentant permanent de Groupama Centre-Atlantique, administrateur de GIE Groupama Systèmes d'information ; directeur général de Centaure Centre-Atlantique ; administrateur de Silic[a] ; représentant permanent de Groupama Centre-Atlantique, administrateur de GIE Groupama Supports & Services ; représentant permanent de Groupama SA, co-gérant de SCI d'Agassac ; représentant permanent de Groupama SA Centre Atlantique, co-gérant de SCA d'Agassac ; administrateur de Groupama Assicurazioni S.p.A., ex-Nuova Tirrena (Italie).

Colette Lewiner

Tour Europlaza – 20 avenue André Prothin – 92927 Paris La Défense cedex
Née le 19 septembre 1945 – Nationalité française
1re nomination : 29 avril 2010
Échéance du mandat : 2016
Actions détenues : 12 685

Présidente du comité des rémunérations

Expertise et expérience

Normalienne, agrégée de physique et docteur ès sciences, Colette Lewiner a effectué une grande partie de sa carrière chez EDF où elle a été la première femme nommée directeur dans ce groupe, en charge du développement et de la stratégie commerciale. Elle dirige ensuite SGN, filiale d'ingénierie de la Cogema. En 1998, elle rejoint Capgemini où, après avoir dirigé le secteur *Global Energy, Utilities and Chemicals,* elle devient conseillère du président sur les questions liées à l'énergie et aux *Utilities*. De 2010 à 2015, elle a été la présidente non exécutive de TDF.

Principales activités exercées hors de Bouygues SA

Conseillère du président de Capgemini[a] sur les questions liées à l'Énergie et aux *Utilities*.

Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe

En France : administratrice de Colas[a].

Autres mandats et fonctions exercés en dehors du Groupe

En France : administratrice de Nexans[a], Eurotunnel[a], EDF[a] et Ingenico[a].

À l'étranger : administratrice de Crompton Greaves Limited[a] (Inde)[b].

Mandats et fonctions expirés au cours des cinq dernières années (hors groupe Bouygues)

2015 – Administratrice de TGS Nopec Geophysical Company (Norvège) et présidente du conseil d'administration de TDF.

2014 – Administratrice de Lafarge[a].

2012 – Vice-présidente, directrice du secteur *Global Energy, Utilities and Chemicals* de Capgemini.

2011 – Administratrice de La Poste[a].

Sandra Nombret

1 avenue Eugène Freyssinet – 78280 Guyancourt
Née le 24 mai 1973 – Nationalité française
1re nomination : 29 avril 2010
Échéance du mandat : 2016

Administratrice représentant les salariés actionnaires et membre du comité de l'éthique, de la RSE et du mécénat

Expertise et expérience

Sandra Nombret est titulaire d'un DESS en Droit du commerce extérieur. Entrée dans le groupe Bouygues en 1997, elle est aujourd'hui, au sein de Bouygues Bâtiment International, directrice adjointe, responsable juridique des zones Moyen-Orient, Proche-Orient, Afrique, Asie Centrale, Canada et Chypre.

Principales activités exercées hors de Bouygues SA

Directrice adjointe à la direction juridique de Bouygues Bâtiment International.

Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe

Administratrice de Bouygues Building Canada Inc.

(a) société cotée
(b) mandat expirant en mars 2016

Nonce Paolini

1 quai du Point du jour – 92656 Boulogne-Billancourt cedex
Né le 1er avril 1949 – Nationalité française
1re nomination : 24 avril 2008
Échéance du mandat : 2017
Actions détenues : 500

Expertise et expérience

Titulaire d'une maîtrise de Lettres et diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris (1972), Nonce Paolini commence sa carrière chez EDF-GDF où il exerce des responsabilités opérationnelles (clientèle/commercial), puis d'état-major (organisation, formation, emploi, communication *corporate*). En 1988, il entre dans le groupe Bouygues, où il prend en charge la direction du développement des ressources humaines puis, en 1990, la direction centrale de la communication externe du Groupe. Il rejoint TF1 en 1993 comme directeur des ressources humaines et devient, en 1999, directeur général adjoint du groupe TF1. Il est nommé directeur général adjoint de Bouygues Telecom en janvier 2002, en charge du commercial, de la relation clients et des ressources humaines, puis directeur général délégué en avril 2004 et administrateur en avril 2005.

Nonce Paolini est directeur général de TF1 depuis mai 2007 et président-directeur général depuis juillet 2008.

Principales activités exercées hors de Bouygues SA

Président-directeur général de TF1[a].

Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe

En France : président de Monte Carlo Participation (MCP) et de la Fondation d'entreprise TF1 ; administrateur de Bouygues Telecom ; représentant permanent de TF1[a], administrateur d'Extension TV et TF1 – Acquisitions de Droits et de Groupe AB.

À l'étranger : vice-président et administrateur de Télé Monte Carlo (TMC) (Monaco).

Autres mandats et fonctions exercés en dehors du Groupe

En France : administrateur de groupe Fnac, représentant de TF1[a] au conseil d'administration de l'École de la Cité, du cinéma et de la télévision.

Mandats et fonctions expirés au cours des cinq dernières années (hors groupe Bouygues)

2012 – Président de Programmes européens francophones audiovisuels spéciaux 4.

Jean Peyrelevade

44 rue de Lisbonne – 75008 Paris
Né le 24 octobre 1939 – Nationalité française
1re nomination : 25 janvier 1994
Échéance du mandat : 2016
Actions détenues : 500

Président du comité de sélection des administrateurs

Expertise et expérience

Ancien élève de l'École polytechnique, diplômé de l'Institut d'études politiques (IEP) et ingénieur en chef de l'aviation civile, Jean Peyrelevade est directeur adjoint du cabinet du Premier ministre en 1981. En 1983, il est nommé président de la Compagnie Financière de Suez et, parallèlement, de Banque Indosuez. Il est ensuite nommé président-directeur général de la Banque Stern puis, en 1988, président de l'UAP, avant de prendre en 1993, pendant dix ans, la présidence du Crédit Lyonnais. Il a été président du conseil de surveillance de Leonardo & Co. jusqu'en décembre 2013. Il est actuellement président du conseil d'administration de la Banque Degroof Petercam France.

Principales activités exercées hors de Bouygues SA

Président du conseil d'administration de la Banque Degroof Petercam France.

Autres mandats et fonctions exercés en dehors du Groupe

En France : membre du conseil de surveillance de Hime (groupe Saur).

À l'étranger : administrateur de Bonnard et Gardel Holding SA (Suisse) ; membre du conseil de surveillance de KLM (Pays-Bas).

Mandats et fonctions expirés au cours des cinq dernières années (hors groupe Bouygues)

2015 – Associé de la compagnie financière Aforge Degroof Finance.

2013 – Président de Leonardo Midcap CF ; président du conseil de surveillance de Leonardo & Co. ; administrateur de Leonardo & Co. NV (Belgique).

2012 – Président du conseil d'administration de Leonardo & Co.

2011 – Administrateur de DNCA Finance.

François-Henri Pinault

10 avenue Hoche – 75008 Paris
Né le 28 mai 1962 – Nationalité française
1re nomination : 22 décembre 1998 (en tant que représentant permanent de Financière Pinault)
2e nomination : 13 décembre 2005 (à titre personnel)
Échéance du mandat : 2016
Actions détenues : 500

Membre du comité des rémunérations et du comité de sélection des administrateurs

Expertise et expérience

Diplômé de l'École des hautes études commerciales (HEC), François-Henri Pinault effectue toute sa carrière au sein du groupe Kering (ex-PPR). Directeur général de France Bois Industries de 1989 à 1990, il est nommé en 1991 président-directeur général de Pinault Distribution. En 1993, il devient président de la CFAO. Nommé président-directeur général de la Fnac en 1997, il occupe ensuite les fonctions de directeur général adjoint du groupe Kering, responsable des activités Internet et président du conseil de surveillance de PPR-Interactive de 2000 à 2001. Depuis 1998, François-Henri Pinault est administrateur et, depuis 2003, président du conseil d'administration d'Artémis. En 2005, il devient président du directoire, puis président-directeur général de Kering.

Principales activités exercées hors de Bouygues SA

Président-directeur général de Kering[a].

Autres mandats et fonctions exercés en dehors du Groupe

En France : gérant et associé commandité de Financière Pinault ; président du conseil d'administration d'Artémis ; président du conseil de surveillance de Boucheron Holding ; administrateur de Sapardis et Soft Computing[a] ; président du conseil d'administration d'Yves Saint Laurent SAS ; membre du conseil de gérance de la SC du vignoble de Château Latour.

(a) société cotée

À l'étranger : *non executive director* de Kering Holland NV et Kering Netherlands BV (Pays-Bas) ; *member* et *deputy chairman of the Administrative Board* de Puma SE[a] (Allemagne) ; *chairman* et *board member* de Volcom Inc. (États-Unis) ; *director* de Kering International Ltd, Stella Mc Cartney et Kering UK Services Limited (Royaume-Uni) ; administrateur de Manufacture et fabrique de montres et de chronomètres Ulysse Nardin Le Locle (Suisse) et de Kering Eyewear (Italie).

Mandats et fonctions expirés au cours des cinq dernières années (hors groupe Bouygues)

2015 – Président et administrateur de Sowind Group (Suisse) ; administrateur de Brioni SPA (Italie).

2014 – *Board member* de Christie's International Plc (Royaume-Uni).

2013 – *Chairman* et *member of the board* de Gucci Group NV[a] (devenue Kering Holland NV) ; président du conseil de surveillance d'Yves Saint Laurent SAS ; administrateur de FNAC.

2012 – Vice-président du conseil de surveillance de CFAO[a].

2011 – Vice-président et administrateur de Sowind Group ; *chairman* et *member of the board* de Puma AG[a].

Rose-Marie Van Lerberghe

33 rue Frémicourt – 75015 Paris
Née le 7 février 1947 – Nationalité française
1re nomination : 25 avril 2013
Échéance du mandat : 2016
Actions détenues : 531

Membre du comité de l'éthique, de la RSE et du mécénat

Expertise et expérience

Ancienne élève de l'École normale supérieure et de l'École nationale d'administration, Rose-Marie Van Lerberghe est agrégée de philosophie et diplômée de l'Institut d'études politiques de Paris. Après avoir exercé différentes responsabilités au ministère du Travail, elle rejoint, en 1986, le groupe Danone où elle exerce notamment les fonctions de DRH groupe. En 1996, elle devient déléguée générale à l'Emploi et à la Formation professionnelle, puis, en 2000, directrice générale d'Altédia. De 2002 à 2006, elle est directrice générale de l'Assistance publique des hôpitaux de Paris. De 2006 à 2011, elle assure la présidence du directoire de Korian. Elle est aujourd'hui présidente du conseil d'administration de l'Institut Pasteur.

Principales activités exercées hors de Bouygues SA

Présidente du conseil d'administration de l'Institut Pasteur.

Autres mandats et fonctions exercés en dehors du Groupe

En France : administratrice de Klépierre[a], CNP Assurances[a] et de la Fondation Hôpital Saint-Joseph ; présidente du conseil d'administration de l'Orchestre des Champs-Élysées.

Mandats et fonctions expirés au cours des cinq dernières années (hors groupe Bouygues)

2015 – Administratrice de Casino[a] ; membre du Conseil supérieur de la magistrature.

2014 – Administratrice d'Air France.

2011 – Présidente du directoire de Korian[a].

Michèle Vilain

3 boulevard Gallieni – 92130 Issy-les-Moulineaux
Née le 14 septembre 1961 – Nationalité française
1re nomination : 29 avril 2010
Échéance du mandat : 2016

Administratrice représentant les salariés actionnaires et membre du comité des comptes

Expertise et expérience

Michèle Vilain est entrée chez Bouygues Immobilier en 1989. Elle a exercé des fonctions au sein de la direction Bureautique-Informatique, notamment la responsabilité du service clients. Elle a ensuite pris la responsabilité de la direction Relation clients à la direction centrale des Fonctions supports, puis, durant deux ans, a accompagné la conduite du changement à la direction générale Logement France. Elle est aujourd'hui directrice adjointe en charge de l'accompagnement des projets digitaux Ressources humaines.

Principales activités exercées hors de Bouygues SA

Directrice adjointe à la direction du développement Ressources humaines de Bouygues Immobilier.

SCDM

32 avenue Hoche – 75008 Paris
1re nomination : 22 octobre 1991
Échéance du mandat : 2016
Actions détenues : 70 057 778

Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe

En France : administrateur du GIE 32 Hoche.

Autres mandats et fonctions exercés en dehors du Groupe

En France : président d'Actiby, SCDM Participations.

Mandats et fonctions expirés au cours des cinq dernières années (hors groupe Bouygues)

2015 – Président de SCDM Invest-3.

2011 – Président de SCDM Énergie.

2010 – Président de SCDM Investcan, SCDM Investur et de SCDM Invest-1.

5

(a) société cotée

5.2 Rapport du président du conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, le contrôle interne et la gestion des risques

5.2.1 Gouvernement d'entreprise

5.2.1.1 Code de gouvernement d'entreprise

Bouygues a choisi de se référer au code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées (ci-après « le code Afep-Medef »). Ce code a été mis à jour en novembre 2015. Il est publié sur le site du Medef, *www.medef.com*, et sur le site de l'Afep, *www.afep.com*. Il figure également en annexe au règlement intérieur du conseil d'administration, publié sur le site *www.bouygues.com*.

Dérogations au code Afep-Medef

Le tableau ci-après indique les points sur lesquels la société déroge partiellement au code Afep-Medef, et il renvoie le lecteur aux paragraphes expliquant les raisons de ces dérogations.

Dispositions du code Afep-Medef auxquelles il est dérogé	Explications
Article 9.2 alinéa 2 **Proportion des administrateurs indépendants**	Se reporter au paragraphe 5.2.1.3
Article 9.4 **Critères d'indépendance des administrateurs**	Se reporter au paragraphe 5.2.1.3

5.2.1.2 Composition du conseil d'administration

Principes applicables

D'après les statuts, le conseil d'administration comprend :

- de trois à dix-huit administrateurs, nommés par l'assemblée générale pour une durée de trois ans, en application de l'article L. 225-18 du Code de commerce ;
- jusqu'à deux administrateurs représentant les salariés actionnaires, élus pour trois ans par l'assemblée générale sur proposition des conseils de surveillance des fonds communs de placement d'entreprise (FCPE), en application de l'article L. 225-23 du Code de commerce ;
- et deux administrateurs représentant les salariés, désignés pour une durée de deux ans, en application de l'article L. 225-27-1 du Code de commerce, par le comité de Groupe régi par les articles L. 2331-1 et suivants du Code du travail.

Le conseil d'administration désigne parmi ses membres le président du conseil d'administration. Il désigne également le directeur général. Sur proposition de ce dernier, il peut nommer un ou plusieurs directeurs généraux délégués.

Les statuts ne prévoient pas de limite d'âge pour les administrateurs. En revanche, ils fixent à soixante-dix ans la limite d'âge pour l'exercice des fonctions de président, de directeur général ou de directeur général délégué. Lorsque l'intéressé atteint l'âge de soixante-cinq ans, son mandat est soumis à confirmation par le Conseil, à sa plus prochaine réunion, pour une durée d'une année ; il peut ensuite être renouvelé, par périodes annuelles, jusqu'à l'âge de soixante-dix ans, auquel l'intéressé est démissionnaire d'office.

Le règlement intérieur du conseil d'administration édicte certaines règles complémentaires relatives à la composition du Conseil. Il précise que le nombre d'administrateurs, ou de représentants permanents de personnes morales, venant de sociétés extérieures dans lesquelles un mandataire social ou un administrateur salarié de Bouygues exerce un mandat, est limité à deux.

Les renouvellements sont répartis *de facto* sur trois années consécutives.

Composition du Conseil au 31 décembre 2015

Treize administrateurs nommés par l'assemblée générale (art. L. 225-18 du Code de commerce)	François Bertière, Martin Bouygues, Jean-Paul Chifflet, Anne-Marie Idrac, Patrick Kron, Hervé Le Bouc, Helman le Pas de Sécheval, Colette Lewiner, Nonce Paolini, Jean Peyrelevade, François-Henri Pinault, Rose-Marie Van Lerberghe, SCDM (représentée par Olivier Bouygues)
Deux administrateurs représentant les salariés actionnaires (art. L. 225-23 du Code de commerce)	Sandra Nombret, Michèle Vilain
Deux administrateurs représentant les salariés (art. L. 225-27-1 du Code de commerce)	Raphaëlle Deflesselle, Michel Bardou

Présentation synthétique des administrateurs au 31 décembre 2015

Nom	Âge	Sexe	Comité des comptes	Comité des rémunérations	Comité de sélection	Comité de l'éthique, de la RSE et du mécénat	Début 1er mandat	Fin du mandat en cours	Années de présence au Conseil
Dirigeants mandataires sociaux									
Martin Bouygues P-dg	63	M					1982	2018	33
Olivier Bouygues DGD, représentant permanent de SCDM	65	M					1997[a]	2016	31
Administrateurs qualifiés d'indépendants par le Conseil (cf. rubrique 5.2.1.3)									
Anne-Marie Idrac	64	F	•			(Pdt) •	2012	2018	3
Helman le Pas de Sécheval	49	M	(Pdt) •	•			2008	2017	7
Colette Lewiner	70	F		(Pdt) •			2010	2016	5
Jean Peyrelevade	76	M			(Pdt) •		1994	2016	21
François-Henri Pinault	53	M		•	•		2005[b]	2016	17
Rose-Marie Van Lerberghe	68	F				•	2013	2016	2
Administrateurs représentant les salariés actionnaires									
Sandra Nombret	42	F				•	2010	2016	5
Michèle Vilain	54	F	•				2010	2016	5
Administrateurs représentant les salariés									
Raphaëlle Deflesselle	43	F				•	2014	2016	1
Michel Bardou	60	F		•			2014	2016	
Administrateurs dirigeants des métiers ou d'Alstom									
François Bertière	65	M					2006	2018	9
Patrick Kron	62	M					2006	2016	9
Hervé Le Bouc	63	M					2008	2017	7
Nonce Paolini	66	M					2008	2017	4
Autres administrateurs									
SCDM (représentée par Olivier Bouygues)							1991	2016	24
Jean-Paul Chifflet	66	M			•		2013	2016	2

(a) de 1984 à 1997, soit à titre personnel, soit en tant que représentant permanent
(b) de 1998 à 2005, en tant que représentant de Financière Pinault

5

Compétences des administrateurs

Le tableau ci-après résume les principaux domaines d'expertise ou d'expérience des administrateurs. Leurs *curriculum vitae* détaillés figurent ci-avant (cf. section 5.1).

	Activités de construction, Transports[a]	Médias	Télécoms	Banque, Finances	International	RSE	Autres[b]
Dirigeants mandataires sociaux							
Martin Bouygues	•	•	•		•		•
Olivier Bouygues	•				•	•	•
Administrateurs qualifiés d'indépendants par le Conseil (cf. rubrique 5.2.1.3.)							
Anne-Marie Idrac	•				•	•	
Helman le Pas de Sécheval				•		•	•
Colette Lewiner		•			•		•
Jean Peyrelevade				•	•		
François-Henri Pinault					•		•
Rose-Marie Van Lerberghe							•
Administrateurs représentant les salariés actionnaires							
Sandra Nombret	•				•		
Michèle Vilain	•						•
Administrateurs représentant les salariés							
Michel Bardou	•						
Raphaëlle Deflesselle			•				•
Administrateurs dirigeants des métiers ou d'Alstom							
François Bertière	•					•	
Patrick Kron	•				•		•
Hervé Le Bouc	•				•	•	•
Nonce Paolini		•	•				•
Autres administrateurs							
Jean-Paul Chifflet				•	•		

(a) Immobilier, Construction, Urbanisme, Concessions, Transports
(b) Industrie, Énergie, Distribution, Informatique, RH, Santé

Évolution de la composition du Conseil au cours de l'exercice

Au cours de l'exercice 2015, le conseil d'administration est passé de vingt membres à dix-sept membres (dont deux représentants des salariés et deux représentants des salariés actionnaires).

Date	Départ	Nomination	Renouvellement
15/03/2015	Yves Gabriel		
23/04/2015	Mme Francis Bouygues Georges Chodron de Courcel		François Bertière Martin Bouygues Anne-Marie Idrac (administratrice indépendante)
12/11/2015			Olivier Bouygues (directeur général délégué)

La proportion des administrateurs indépendants s'est accrue (cf. rubrique 5.2.1.3).

Évolution de la composition des comités au cours de l'exercice

Conformément à une recommandation du code Afep-Medef, le Conseil a souhaité qu'un administrateur représentant les salariés soit nommé membre du comité des rémunérations ; il a désigné à cet effet Michel Bardou. Ce comité est ainsi passé de trois membres à quatre membres.

Comité des rémunérations

Date	Départ	Nomination
24/02/2015		Michel Bardou (représentant les salariés)

Le Conseil a également décidé de nommer Raphaëlle Deflesselle, administratrice représentant les salariés, au sein du comité de l'éthique, de la RSE et du mécénat. Ce comité est ainsi passé de trois à quatre membres.

Comité de l'éthique, de la RSE et du mécénat

Date	Départ	Nomination
24/02/2015		Raphaëlle Deflesselle (représentant les salariés)

Enfin, le comité des comptes et le comité de sélection des administrateurs sont passés chacun de quatre membres à trois membres.

Comité des comptes

Date	Départ	Nomination
23/04/2015	Georges Chodron de Courcel	

Comité de sélection des administrateurs

Date	Départ	Nomination
23/04/2015	Georges Chodron de Courcel	

5.2.1.3 Les administrateurs indépendants

Appréciation de l'indépendance des administrateurs

Conformément aux recommandations du code Afep-Medef, le conseil d'administration a procédé, au cours de sa séance du 23 février 2016, après avoir recueilli l'avis du comité de sélection des administrateurs, à un examen de la proportion en son sein des administrateurs indépendants. Il a examiné avec une attention particulière, en privilégiant le fond plutôt que la forme, la situation de chaque administrateur au regard des critères d'indépendance définis par le code Afep-Medef.

Selon le code Afep-Medef, *« un administrateur est indépendant lorsqu'il 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. Ainsi, par administrateur indépendant, il faut entendre, non pas seulement administrateur non exécutif, c'est-à-dire n'exerçant pas de fonctions de direction de la société ou de son groupe, mais encore dépourvu de lien d'intérêt particulier (actionnaire significatif, salarié, autre) avec ceux-ci ».*

5

Les critères d'indépendance retenus par le code Afep-Medef sont les suivants :

Critère 1	Ne pas être salarié ou dirigeant mandataire social de la société, ni salarié, ou administrateur de sa société mère ou d'une société que celle-ci consolide, et ne pas l'avoir été au cours des cinq années précédentes
Critère 2	Ne pas être dirigeant mandataire social 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 de la société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur
Critère 3	Ne pas être, ou ne pas être lié directement ou indirectement, à un client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement significatif de la société ou de son groupe, ou pour lequel la société ou son groupe représente une part significative de l'activité
Critère 4	Ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social
Critère 5	Ne pas avoir été auditeur de l'entreprise au cours des cinq années précédentes
Critère 6	Ne pas être administrateur de l'entreprise depuis plus de douze ans
Critère 7	Ne pas détenir un pourcentage important (plus de 10 %) du capital ou des droits de vote de la société

Le Conseil a examiné respectivement la situation d'Anne-Marie Idrac, Helman le Pas de Sécheval, Colette Lewiner, Jean Peyrelevade, François-Henri Pinault et Rose-Marie Van Lerberghe au regard de chacun de ces sept critères.

CRITÈRE 1 – NE PAS ÊTRE SALARIÉ OU DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL DE LA SOCIÉTÉ, NI SALARIÉ, OU ADMINISTRATEUR DE SA SOCIÉTÉ MÈRE OU D'UNE SOCIÉTÉ QUE CELLE-CI CONSOLIDE, ET NE PAS L'AVOIR ÉTÉ AU COURS DES CINQ ANNÉES PRÉCÉDENTES

Le Conseil a constaté qu'Anne-Marie Idrac, Helman le Pas de Sécheval, Jean Peyrelevade, François-Henri Pinault et Rose-Marie Van Lerberghe remplissent ce critère.

Il a constaté que Colette Lewiner, membre du conseil d'administration de Bouygues, est également administratrice de Colas, société détenue à 96,6 % par Bouygues, ce qui peut créer des conflits d'intérêts lors de certaines délibérations du Conseil de Bouygues.

Conformément au *Guide d'application du code Afep-Medef* publié en décembre 2015, il est précisé que le Conseil veille à ce que, dans cette hypothèse, l'intéressée s'abstienne de participer aux délibérations et au vote du conseil d'administration de Bouygues. Plus généralement, Colette Lewiner est tenue de respecter les principes et les règles contenus dans le programme de conformité « Conflits d'intérêts », adopté par le Conseil en 2014, et dont les principales dispositions sont décrites au paragraphe 5.2.1.10 ci-après.

CRITÈRE 2 – NE PAS ÊTRE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL 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 DE LA SOCIÉTÉ (ACTUEL OU L'AYANT ÉTÉ DEPUIS MOINS DE CINQ ANS) DÉTIENT UN MANDAT D'ADMINISTRATEUR

Le Conseil a constaté qu'Anne-Marie Idrac, Helman le Pas de Sécheval, Colette Lewiner, Jean Peyrelevade, François-Henri Pinault et Rose-Marie Van Lerberghe remplissent ce critère.

CRITÈRE 3 – NE PAS ÊTRE, OU NE PAS ÊTRE LIÉ DIRECTEMENT OU INDIRECTEMENT, À UN CLIENT, FOURNISSEUR, BANQUIER D'AFFAIRES, BANQUIER DE FINANCEMENT SIGNIFICATIF DE LA SOCIÉTÉ OU DE SON GROUPE, OU POUR LEQUEL LA SOCIÉTÉ OU SON GROUPE REPRÉSENTE UNE PART SIGNIFICATIVE DE L'ACTIVITÉ

Le Conseil s'est assuré qu'aucun des administrateurs susceptibles d'être qualifiés d'administrateurs indépendants n'était, ou n'était lié directement ou indirectement, à un client, fournisseur ou banquier significatif de Bouygues ou d'une société du groupe Bouygues. À cet effet, il a, en particulier, examiné au cas par cas, sur la base des travaux effectués par le comité de sélection, les relations d'affaires pouvant exister entre des sociétés du groupe Bouygues et les sociétés au sein desquelles certains administrateurs exerçaient à la date du 23 février 2016 des fonctions professionnelles ou des mandats sociaux.

Prenant en compte les préconisations de l'AMF, le Conseil a adopté une approche multicritères du caractère significatif d'une relation d'affaires, en privilégiant une analyse qualitative. À cet effet, il a pris en compte l'ensemble des critères suivants :

Critères qualitatifs :

- importance de la relation d'affaires pour chacune des entités concernées (éventuelle dépendance économique entre les acteurs, importance des opérations, particularités de certains marchés, intérêt direct de la personne morale concernée dans la relation d'affaires) ;
- organisation de la relation, et notamment position de l'administrateur concerné dans la société contractante (ancienneté du mandat, existence d'une fonction opérationnelle dans l'entité concernée, pouvoir décisionnel direct sur les contrats, intérêt direct de l'administrateur ou perception d'une rémunération liée aux contrats, etc.). À cet égard, le Conseil s'est notamment référé à la définition du programme de conformité « Conflits d'intérêts » qu'il a lui-même approuvé en janvier 2014, selon lequel « *il existe un conflit d'intérêts lorsque les intérêts personnels d'un collaborateur, d'un dirigeant ou d'un mandataire social d'un groupe sont en contradiction ou en concurrence avec les intérêts de l'entreprise du groupe au sein de laquelle il exerce ses activités professionnelles. La notion d'intérêts personnels doit être entendue au sens large du terme. Elle peut concerner les intérêts directs de la personne (intérêt matériel ou simplement moral) mais également ceux de ses proches (personnes de son entourage avec lesquelles elle a des liens directs ou indirects)* ». Des indications complémentaires sur la gestion des conflits d'intérêts sont données au paragraphe 5.2.1.10 ci-après.

Critères quantitatifs : le comité de sélection s'est fait présenter un état synthétique des éléments suivants :

- chiffre d'affaires réalisé, le cas échéant, par les entités du groupe Bouygues auprès des entités du groupe auquel l'administrateur est lié, en comparant ce chiffre d'affaires à celui du groupe Bouygues ;
- volume des achats réalisés, le cas échéant, par les entités du groupe Bouygues auprès des entités du groupe auquel l'administrateur est lié, en comparant ce volume au volume total des achats du groupe Bouygues.

Le comité de sélection a fait part au Conseil des résultats de son analyse.

Anne-Marie Idrac	Anne-Marie Idrac est présidente du conseil de surveillance de la société concessionnaire de l'aéroport de Toulouse-Blagnac depuis 2015. Elle est administratrice de Saint-Gobain depuis 2011 et de Total depuis 2012. Elle est *senior advisor* de Suez Environnement et de Sia Partners. Le Conseil a constaté ce qui suit : ■ Il existe des relations d'affaires entre des entités du groupe Bouygues et, respectivement, des entités des groupes **Saint-Gobain, Total et Suez Environnement,** mais les chiffres d'affaires et les volumes d'achats réalisés dans le cadre de ces relations d'affaires ne représentent qu'une très faible proportion des activités respectives des groupes considérés. ■ Il n'existe pas de lien de dépendance économique, d'exclusivité ou de prépondérance, dans les secteurs concernés objets des relations d'affaires entre le groupe Bouygues et les groupes considérés. ■ Ces relations d'affaires interviennent dans le cours normal des affaires qui se déroulent dans un contexte concurrentiel classique. ■ Ces relations d'affaires ne concernent pas directement Bouygues SA mais seulement certaines filiales ou sous-filiales. ■ Le conseil d'administration de Bouygues SA n'interfère aucunement dans ces relations d'affaires. ■ Anne-Marie Idrac n'exerce aucune fonction opérationnelle dans les entités concernées. Elle n'a aucun pouvoir décisionnel sur la sélection des prestataires, l'attribution, le déroulement ou la gestion des marchés constitutifs des relations d'affaires. ■ Elle ne perçoit aucune rémunération et n'a aucun intérêt personnel lié aux marchés concernés. ■ Les mandats ou fonctions qu'elle exerce dans les entités concernées sont relativement récents.
Colette Lewiner	Colette Lewiner, outre ses mandats chez Bouygues et Colas, est administratrice de Nexans (depuis 2004), Eurotunnel (depuis 2011), Crompton Greaves Ltd (Inde) (de 2013 à mars 2016), EDF (depuis 2014) et Ingenico (depuis 2015). Elle est par ailleurs conseillère du président de CapGemini, société dans laquelle elle a effectué une grande partie de sa carrière. Le Conseil a considéré ce qui suit : ■ Il existe des relations d'affaires entre des entités du groupe Bouygues et des entités des groupes **CapGemini, Nexans et Eurotunnel,** mais les chiffres d'affaires et les volumes d'achats réalisés dans le cadre de ces relations d'affaires ne représentent qu'une très faible part des activités respectives des groupes considérés. ■ Il existe des relations d'affaires plus importantes entre des entités du groupe Bouygues et des entités du groupe **EDF,** compte tenu d'un certain nombre de projets en cours. Ainsi, Bouygues Construction a réalisé, en 2015, 2,9 % de son chiffre d'affaires auprès du groupe EDF (2,6 % en 2014). Cependant, le Conseil considère que ces relations d'affaires ne portent pas atteinte à l'indépendance de Colette Lewiner, compte tenu des éléments ci-après. ■ Il n'existe pas de lien de dépendance économique, d'exclusivité ou de prépondérance, dans les secteurs concernés par les relations d'affaires entre le groupe Bouygues et les groupes considérés. ■ Ces relations d'affaires interviennent dans le cours normal des affaires qui se déroulent dans un contexte concurrentiel classique. ■ Pour l'essentiel, ces relations d'affaires ne concernent pas directement Bouygues SA mais seulement certaines filiales ou sous-filiales. ■ Le conseil d'administration de Bouygues SA n'interfère aucunement dans ces relations d'affaires. ■ L'intéressée n'exerce aucune fonction opérationnelle dans les entités concernées. Elle n'a aucun pouvoir décisionnel sur la sélection des prestataires, l'attribution, le déroulement ou la gestion des marchés constitutifs des relations d'affaires. ■ Elle ne perçoit aucune rémunération et n'a aucun intérêt personnel lié aux marchés concernés.
Helman le Pas de Sécheval	Helman le Pas de Sécheval est secrétaire général de **Veolia** depuis 2012. Il est membre du Collège de l'AMF depuis 2015. Le Conseil a considéré ce qui suit : ■ Il existe des relations d'affaires entre des entités du groupe Bouygues et des entités du groupe **Veolia,** mais les chiffres d'affaires et les volumes d'achats réalisés dans le cadre de ces relations d'affaires ne représentent qu'une très faible proportion des activités respectives des groupes considérés. ■ Il n'existe pas de lien de dépendance économique, d'exclusivité ou de prépondérance, dans les secteurs objets des relations d'affaires entre le groupe Bouygues et le groupe Veolia. ■ Ces relations d'affaires interviennent dans le cours normal des affaires qui se déroulent dans un contexte concurrentiel classique. ■ Ces relations d'affaires ne concernent pas directement Bouygues SA mais seulement certaines filiales ou sous-filiales. ■ Le conseil d'administration de Bouygues SA n'interfère aucunement dans ces relations d'affaires. ■ Helman le Pas de Sécheval n'exerce aucune fonction opérationnelle dans les entités concernées. Il n'a aucun pouvoir décisionnel sur la sélection des prestataires, l'attribution, le déroulement ou la gestion des marchés constitutifs des relations d'affaires. ■ Il ne perçoit aucune rémunération et n'a aucun intérêt personnel lié aux marchés concernés, ■ Les fonctions qu'il exerce chez Veolia sont relativement récentes.
Jean Peyrelevade	Jean Peyrelevade est depuis 2015 président du conseil d'administration de la banque Degroof Petercam France. Il est par ailleurs membre du conseil de surveillance de KLM (Pays-Bas) depuis 2007, administrateur de Bonnard & Gardel Holding SA (Suisse) depuis 2008, et membre du conseil de surveillance de Hime (groupe Saur) depuis 2013. Le Conseil a considéré ce qui suit : ■ Il existe des relations d'affaires entre des entités du groupe Bouygues et des entités du groupe **Saur,** mais les chiffres d'affaires et les volumes d'achats réalisés dans le cadre de ces relations d'affaires ne représentent qu'une très faible part des activités respectives des deux groupes. ■ Il n'existe pas de lien de dépendance économique, d'exclusivité ou de prépondérance, dans les secteurs objet des relations d'affaires entre le groupe Bouygues et le groupe Saur. ■ Ces relations d'affaires interviennent dans le cours normal des affaires qui se déroulent dans un contexte concurrentiel classique. ■ Ces relations d'affaires ne concernent pas directement Bouygues SA mais seulement certaines filiales ou sous-filiales. ■ Le conseil d'administration de Bouygues SA n'interfère aucunement dans ces relations d'affaires. ■ Jean Peyrelevade n'exerce aucune fonction opérationnelle dans les entités concernées. Il n'a aucun pouvoir décisionnel sur la sélection des prestataires, l'attribution, le déroulement ou la gestion des marchés constitutifs des relations d'affaires. ■ Il ne perçoit aucune rémunération et n'a aucun intérêt personnel lié aux marchés concernés.

François-Henri Pinault	François-Henri Pinault est président-directeur général de Kering, gérant et associé de Financière Pinault, président du conseil d'administration d'Artémis, et exerce des mandats dans différentes sociétés du groupe Kering. Le Conseil a considéré ce qui suit : ■ Il existe des relations d'affaires entre des entités du groupe Bouygues et des entités du groupe **Kering,** mais les chiffres d'affaires et les volumes d'achats réalisés dans le cadre de ces relations d'affaires ne représentent qu'une très faible part des activités respectives des deux groupes. ■ Il n'existe pas de lien de dépendance économique, d'exclusivité ou de prépondérance, dans les secteurs objets des relations d'affaires entre le groupe Bouygues et le groupe Kering. ■ Ces relations d'affaires interviennent dans le cours normal des affaires qui se déroulent dans un contexte concurrentiel classique. ■ Ces relations d'affaires ne concernent pas directement Bouygues SA mais seulement certaines filiales ou sous-filiales. ■ Le conseil d'administration de Bouygues SA n'interfère aucunement dans ces relations d'affaires. ■ L'intéressé ne perçoit aucune rémunération et n'a aucun intérêt personnel lié aux marchés concernés.
Rose-Marie Van Lerberghe	Rose-Marie Van Lerberghe est présidente du conseil d'administration de l'Institut Pasteur (depuis 2013) et de l'Orchestre des Champs-Élysées (depuis 2015). Elle est également administratrice de la Fondation Hôpital Saint-Joseph (depuis 2011), de Klépierre (depuis 2012) et de CNP Assurances (depuis 2013). Le Conseil a considéré ce qui suit : ■ Il existe des relations d'affaires entre des entités du groupe Bouygues et des entités du groupe **Klépierre,** mais les chiffres d'affaires et les volumes d'achats réalisés dans le cadre de ces relations d'affaires ne représentent qu'une très faible part des activités respectives des deux groupes. ■ Il n'existe pas de lien de dépendance économique, d'exclusivité ou de prépondérance, dans les secteurs objets des relations d'affaires entre le groupe Bouygues et le groupe Klépierre. ■ Ces relations d'affaires interviennent dans le cours normal des affaires qui se déroulent dans un contexte concurrentiel classique. ■ Ces relations d'affaires ne concernent pas directement Bouygues SA mais seulement certaines filiales ou sous-filiales. ■ Le conseil d'administration de Bouygues SA n'interfère aucunement dans ces relations d'affaires. ■ L'intéressée n'exerce aucune fonction opérationnelle dans le groupe Klépierre. Elle n'a aucun pouvoir décisionnel sur la sélection des prestataires, l'attribution, le déroulement ou la gestion des marchés constitutifs des relations d'affaires. ■ Elle ne perçoit aucune rémunération et n'a aucun intérêt personnel lié aux marchés concernés. ■ Les mandats ou fonctions qu'elle exerce dans les entités concernées sont relativement récents.

Compte tenu de ces éléments, le Conseil a considéré que les relations d'affaires énumérées ci-avant ne présentent pas, au regard des critères quantitatifs et qualitatifs susvisés, un caractère significatif de nature à susciter des conflits d'intérêts ou à remettre en cause l'indépendance d'Anne-Marie Idrac, Colette Lewiner, Helman le Pas de Sécheval, Jean Peyrelevade, François-Henri Pinault et Rose-Marie Van Lerberghe. Il est rappelé qu'en tout état de cause, si une opération avec l'une des entités concernées devait être examinée par le Conseil, l'administrateur concerné s'abstiendrait de participer au débat et au vote, conformément aux dispositions du règlement intérieur du Conseil et du programme de conformité « Conflits d'intérêts » adopté en 2014 et dont les dispositions sont résumées au paragraphe 5.2.1.10 ci-après.

CRITÈRE 4 – NE PAS AVOIR DE LIEN FAMILIAL PROCHE AVEC UN MANDATAIRE SOCIAL

Le Conseil a constaté qu'Anne-Marie Idrac, Colette Lewiner, Helman le Pas de Sécheval, Jean Peyrelevade, François-Henri Pinault et Rose-Marie Van Lerberghe remplissent ce critère.

CRITÈRE 5 – NE PAS AVOIR ÉTÉ AUDITEUR DE L'ENTREPRISE AU COURS DES CINQ ANNÉES PRÉCÉDENTES

Le Conseil a constaté qu'Anne-Marie Idrac, Colette Lewiner, Helman le Pas de Sécheval, Jean Peyrelevade, François-Henri Pinault et Rose-Marie Van Lerberghe remplissent ce critère.

CRITÈRE 6 – NE PAS ÊTRE ADMINISTRATEUR DE L'ENTREPRISE DEPUIS PLUS DE DOUZE ANS

Le Conseil a constaté qu'Anne-Marie Idrac, Colette Lewiner, Helman le Pas de Sécheval et Rose-Marie Van Lerberghe remplissent ce critère.

Il a constaté que Jean Peyrelevade et François-Henri Pinault sont administrateurs de la société depuis plus de douze ans. La personnalité et la carrière de ces deux administrateurs ont fait l'objet d'un examen attentif. Le Conseil a constaté que Jean Peyrelevade et François-Henri Pinault ont toujours fait preuve de la plus grande indépendance dans les différentes fonctions qu'ils ont exercées. S'il exerce une activité dans une banque d'affaires, Jean Peyrelevade n'exerce aucune fonction pouvant le mettre en conflit d'intérêts avec Bouygues. Quant à la position personnelle de François-Henri Pinault, qui dirige un groupe industriel de rang mondial, elle est un solide gage d'indépendance.

En réponse à une remarque du Haut Comité de gouvernement d'entreprise, Martin Bouygues a souligné que le conseil d'administration était attentif au risque qu'une présence trop prolongée émousse le sens critique des administrateurs ; il a rappelé que, s'agissant d'un groupe complexe et diversifié, les administrateurs avaient besoin d'un temps long pour acquérir une connaissance approfondie de tous les métiers et maîtriser les enjeux stratégiques de leurs différents marchés ; il a souligné que le code Afep-Medef invite les conseils d'administration à ne pas appliquer les critères de l'indépendance de façon abstraite ; il a fait observer que, plus que tout autre critère, ce sont la force des personnalités, l'expérience, la compétence et le sens des responsabilités qui garantissent, aux yeux du Conseil, l'indépendance des points de vue dont il a besoin.

Toutefois, conscient de l'importance que le Haut Comité de gouvernement d'entreprise attache, tout comme l'AMF, au critère de l'ancienneté, et conformément à ses engagements, le Conseil a décidé, lors de sa réunion du 23 février 2016, de ne pas proposer à l'assemblée générale du 23 février 2016 le renouvellement des mandats de Jean Peyrelevade et de François-Henri Pinault, qui expirent à l'issue de ladite assemblée générale.

CRITÈRE 7 – NE PAS DÉTENIR UN POURCENTAGE IMPORTANT (PLUS DE 10 %) DU CAPITAL OU DES DROITS DE VOTE DE LA SOCIÉTÉ

Le Conseil a constaté qu'Anne-Marie Idrac, Colette Lewiner, Helman le Pas de Sécheval, Jean Peyrelevade, François-Henri Pinault et Rose-Marie Van Lerberghe remplissent ce critère.

Tableau de synthèse

Le tableau ci-après présente la situation de chaque administrateur au regard des critères d'indépendance tels qu'ils sont rappelés ci-avant, et la qualification retenue par le Conseil.

	Critère 1	Critère 2	Critère 3	Critère 4	Critère 5	Critère 6	Critère 7	Qualification retenue par le Conseil
Martin Bouygues		•			•			Non indépendant
Olivier Bouygues		•			•			Non indépendant
Michel Bardou		•	•	•	•	•	•	(Représentant des salariés)
François Bertière			•	•	•	•	•	Non indépendant
Jean-Paul Chifflet	•	•		•	•	•	•	Non indépendant
Raphaëlle Deflesselle		•	•	•	•	•	•	(Représentante des salariés)
Anne-Marie Idrac	•	•	•	•	•	•	•	Indépendante
Patrick Kron				•	•	•	•	Non indépendant
Hervé Le Bouc			•	•	•	•	•	Non indépendant
Helman le Pas de Sécheval	•	•	•	•	•	•	•	Indépendant
Colette Lewiner		•	•	•	•	•	•	Indépendante
Sandra Nombret		•	•	•	•	•		(Représentante des salariés actionnaires)
Nonce Paolini			•	•	•	•	•	Non indépendant
Jean Peyrelevade	•	•	•	•	•		•	Indépendant
François-Henri Pinault	•	•	•	•	•		•	Indépendant
Rose-Marie Van Lerberghe	•	•	•	•	•	•	•	Indépendante
Michèle Vilain		•	•	•	•	•		(Représentante des salariés actionnaires)

Proportion d'administrateurs indépendants

Le règlement intérieur du conseil d'administration de Bouygues précise qu'un tiers au moins des administrateurs doivent être des personnes indépendantes au sens du code Afep-Medef.

Au 23 février 2016, les administrateurs indépendants (hors administrateurs représentant les salariés ou les salariés actionnaires, conformément à l'article 9.2 du code Afep-Medef) sont au nombre de six sur treize, soit une proportion de 46 %. Cette proportion était de 37,5 % au 31 décembre 2014.

Selon l'article 9.2 alinéa 2 du code Afep-Medef, la part des administrateurs indépendants doit être de la moitié des membres du Conseil dans les sociétés au capital dispersé et dépourvues d'actionnaires de contrôle. Dans les sociétés contrôlées (au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce), la part des administrateurs indépendants doit être d'au moins un tiers. Les administrateurs représentant les actionnaires salariés, ainsi que les administrateurs représentant les salariés, ne sont pas comptabilisés pour établir ces pourcentages.

En réponse à une remarque du Haut Comité de gouvernement d'entreprise sur ce point, Martin Bouygues a attiré son attention sur le fait que la société n'est pas « contrôlée » au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce, mais que son capital n'est pas non plus « dispersé ». SCDM et les fonds communs de placement de l'épargne salariale, investisseurs de long terme, détiennent au total, au 31 décembre 2015, 41,84 % du capital et 56,56 % des droits de vote. Le conseil d'administration a donc estimé que la proportion d'un tiers d'administrateurs indépendants était adaptée à la structure du capital de Bouygues et suffisante pour prévenir d'éventuels conflits d'intérêts, et assurer une bonne gouvernance de la société. Le Conseil a, par ailleurs, porté une particulière attention à la qualité des administrateurs indépendants proposés au vote de l'assemblée générale.

À l'avenir, le Conseil continuera, au fur et à mesure de l'arrivée à échéance des mandats en cours, à faire évoluer sa composition afin de renforcer la proportion des administrateurs indépendants.

5.2.1.4 Représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du Conseil et des comités

Au 31 décembre 2015, sans prendre en compte les administrateurs représentant les salariés, comme le précisent l'article L. 225-27-1 I du Code de commerce et l'article 6.4 du code Afep-Medef, mais en prenant en compte les représentants des salariés actionnaires, le Conseil comprend cinq femmes sur quinze administrateurs, soit une proportion de 33 %.

Conformément aux recommandations du code Afep-Medef, le Conseil veille à renforcer cette proportion afin de comporter au moins 40 % de femmes dès l'assemblée générale ordinaire de 2016.

À l'issue de l'assemblée générale des actionnaires du 21 avril 2016, si l'assemblée adopte les propositions de nomination et de renouvellement d'administrateurs qui lui sont présentées, la proportion des femmes au sein du Conseil atteindra 42,86 % (6/14), étant précisé que, conformément aux dispositions du Code de commerce et du code Afep-Medef, les administrateurs représentant les salariés ne sont pas pris en compte pour cette appréciation.

Le Conseil veille également à assurer l'équilibre de la représentation des hommes et des femmes au sein des comités. Au 31 décembre 2015, sur un total de quatorze postes au sein des comités, sept sont occupés par des femmes, soit une proportion de 50 %.

5.2.1.5 Organes de direction

La loi prévoit que le Conseil élit parmi ses membres un président, personne physique, qui organise et dirige ses travaux et veille au bon fonctionnement des organes de la société. Le Conseil confie la direction générale de la société soit au président du conseil d'administration, soit à une autre personne physique, administrateur ou non, portant le titre de directeur général.

En avril 2002, le conseil d'administration avait décidé de ne pas dissocier les fonctions de président et de directeur général. Il a constamment renouvelé cette option depuis lors, en dernier lieu en avril 2015.

Le Conseil considère que cette option en faveur de l'unicité des fonctions de président et de directeur général constitue un facteur de gouvernance efficace, compte tenu notamment de l'organisation du groupe Bouygues : Martin Bouygues est président-directeur général de Bouygues, société mère du Groupe. Il n'exerce pas, en revanche, la direction générale des cinq métiers du Groupe, celle-ci étant confiée aux dirigeants des grandes filiales : Bouygues Construction, Bouygues Immobilier, Colas, TF1 et Bouygues Telecom. Martin Bouygues ne cumule donc pas cette charge opérationnelle avec ses fonctions. Si Bouygues et son président s'impliquent parfois fortement dans des dossiers qui sont cruciaux pour le Groupe, ils ne se substituent pas aux directions générales des métiers.

Martin Bouygues exerce ainsi les fonctions de président du conseil d'administration et de directeur général. Olivier Bouygues est titulaire d'un mandat de directeur général délégué. Il dispose des mêmes pouvoirs que le directeur général. À l'issue de l'assemblée générale du 23 avril 2015, le conseil d'administration a renouvelé les mandats de président et de directeur général de Martin Bouygues pour la durée de son mandat d'administrateur, soit jusqu'à l'issue de l'assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2017. Il a également décidé de reconduire le mandat de directeur général délégué d'Olivier Bouygues.

Conformément à l'article 17.2 des statuts, Olivier Bouygues ayant atteint le 14 septembre 2015 l'âge de 65 ans, le conseil d'administration du 12 novembre 2015 a renouvelé son mandat de directeur général délégué pour une durée d'un an, soit jusqu'au 12 novembre 2016. Ce mandat pourra ensuite être renouvelé annuellement jusqu'à ce que l'intéressé ait atteint l'âge de soixante-dix ans, auquel il sera réputé démissionnaire d'office.

Il n'existe pas d'administrateur référent, ni de vice-président.

5.2.1.6 Limitations apportées aux pouvoirs du directeur général – Pouvoirs du conseil d'administration

D'après la loi et les statuts, le directeur général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la société. Il exerce ces pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux que la loi attribue expressément aux assemblées d'actionnaires ou au conseil d'administration.

Le conseil d'administration dispose des pouvoirs et exerce les missions prévus par la loi. En outre, le règlement intérieur du conseil d'administration précise les points suivants :

- le Conseil, 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 ;
- il est saisi pour approbation préalable de toute opération jugée majeure au niveau du Groupe, en matière 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 de la société ;
- il autorise les opérations majeures de financement par offre au public ou par placement privé, ainsi que les principales garanties et engagements majeurs ;
- il 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.

En outre, différentes pratiques contribuent depuis plusieurs années à assurer une bonne gouvernance de la société et à limiter les pouvoirs du président-directeur général. On peut relever en particulier, les bonnes pratiques suivantes :

- existence (depuis 2002) d'un règlement intérieur précisant les règles de fonctionnement du conseil d'administration et les règles de déontologie applicables aux administrateurs ;
- existence de comités spécialisés chargés de préparer les travaux du Conseil dans les domaines suivants : fixation des rémunérations des dirigeants (depuis 1995) ; comptabilité et audit (depuis 1996) ; sélection des administrateurs (depuis 1997) ; éthique, mécénat (depuis 2001) et RSE (depuis 2014) ;
- présence, au sein du Conseil et de tous les comités, d'une proportion significative d'administrateurs indépendants (cf. rubrique 5.2.1.3) ;
- présence, au sein du Conseil (depuis 1995) et (depuis 2013) au sein de deux comités (comptes ; éthique, RSE et mécénat) d'administrateurs représentant les salariés actionnaires ;
- présence, au sein du Conseil (depuis 2014) et (depuis 2015) au sein de deux comités (rémunérations ; éthique, RSE et mécénat) d'administrateurs représentant les salariés ;
- tenue (depuis 2014) de réunions annuelles entre les administrateurs non exécutifs, hors la présence d'administrateurs exécutifs ou internes, afin, notamment, de réfléchir à l'avenir du management et de procéder à l'évaluation des performances des dirigeants mandataires sociaux ;
- existence (depuis 2006) d'un code d'éthique et (depuis 2010) d'une charte de déontologie des administrateurs ;
- existence (depuis 2014), à l'initiative du comité de l'éthique, de la RSE et du mécénat, de quatre programmes de conformité, dont un relatif aux conflits d'intérêts et un autre à l'information financière et aux opérations boursières.

5.2.1.7 Règlement intérieur

Le conseil d'administration a adopté en septembre 2002 un règlement intérieur destiné à préciser les conditions de préparation et d'organisation de ses travaux. Ce règlement, qui fait l'objet d'une revue régulière, a été modifié à de nombreuses reprises afin notamment de se conformer aux évolutions législatives et réglementaires et de prendre en compte les recommandations de l'AMF, les évolutions du code Afep-Medef et les principes de contrôle interne de Bouygues. Les principales règles contenues dans le règlement intérieur sont résumées dans le présent rapport. Le texte intégral du règlement intérieur peut être téléchargé sur le site *www.bouygues.com*, rubrique « Le Groupe », onglet Gouvernance/conseil d'administration.

5.2.1.8 Fonctionnement du conseil d'administration

Convocations, *quorum* et majorité

Les statuts rappellent ou fixent les règles suivantes : le Conseil se réunit aussi souvent que l'intérêt de la société l'exige, sur la convocation du président, soit au siège social, soit en tout autre endroit ; les convocations sont faites par tous moyens et même verbalement ; le Conseil 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.

Le règlement intérieur précise que sont réputés présents, pour le calcul du *quorum* et de la majorité, les administrateurs qui participent à la réunion du Conseil par des moyens de visioconférence ou de télécommunications satisfaisant à des caractéristiques techniques permettant l'identification des administrateurs et garantissant une participation effective à la réunion. Conformément à la loi, cette disposition n'est pas applicable pour les décisions relatives à l'établissement des comptes individuels annuels et consolidés, et du rapport de gestion.

Réunions du conseil d'administration

Le règlement intérieur indique que le Conseil se réunit en séance ordinaire en principe cinq fois par an (janvier, février/mars, mai, août et novembre). En janvier, il analyse l'activité et les résultats estimés de l'exercice précédent ; les axes stratégiques, les plans d'affaires et la politique de financement des métiers et du Groupe lui sont présentés pour approbation. En février/mars, le Conseil arrête les comptes de l'exercice précédent ; en mai, il arrête les comptes du premier trimestre ; en août, il arrête les comptes du premier semestre ; en novembre, il arrête les comptes au 30 septembre ; d'autres réunions du Conseil sont organisées lorsque l'activité du Groupe le requiert.

L'ordre du jour des séances d'arrêté des comptes est divisé en trois parties : activité, comptabilité et questions juridiques. Un dossier détaillé consacré à chacune d'entre elles est remis à chaque administrateur.

Les commissaires aux comptes sont systématiquement convoqués à toutes les réunions du Conseil examinant les comptes annuels ou intermédiaires.

Des personnalités extérieures au Conseil, appartenant ou non au groupe Bouygues, peuvent être invitées à assister à tout ou partie des réunions du Conseil.

Information du conseil d'administration

Le règlement intérieur prévoit que le président ou le directeur général communique à chaque administrateur tous les documents et informations nécessaires à l'accomplissement de sa mission, notamment :

- les informations permettant de suivre l'évolution des activités, notamment des chiffres d'affaires et des carnets de commandes ;
- la situation financière, notamment la situation de trésorerie et les engagements de la société ;
- la survenance d'un événement affectant ou pouvant affecter de façon significative les résultats consolidés du Groupe ;
- les événements significatifs en matière de ressources humaines, notamment l'évolution des effectifs ;
- les risques majeurs de la société, leur évolution et les dispositifs mis en œuvre pour les maîtriser.

Une fois par trimestre, la direction générale présente au conseil d'administration un rapport sur l'activité et les résultats consolidés du trimestre écoulé.

Chaque administrateur peut compléter son information de sa propre initiative, le président-directeur général et le directeur général délégué, ainsi que le directeur financier et le secrétaire général, étant en permanence à la disposition du conseil d'administration pour fournir les explications et éléments d'information pertinents.

Les administrateurs peuvent en outre rencontrer les principaux dirigeants de l'entreprise, y compris hors la présence des dirigeants mandataires sociaux, sous réserve que ceux-ci en aient été informés au préalable.

Les comités chargés par le conseil d'administration d'étudier des questions spécifiques contribuent par leurs travaux et rapports à la bonne information du Conseil et à la préparation de ses décisions (cf. rubrique 5.2.1.9).

Les administrateurs reçoivent de façon permanente tout document diffusé par la société et ses filiales à l'attention du public, particulièrement l'information destinée aux actionnaires.

Chaque administrateur peut bénéficier, s'il le souhaite, d'une formation complémentaire sur l'entreprise, ses métiers et ses secteurs d'activité. Conformément à la loi, les deux administrateurs représentant les salariés bénéficient d'une formation adaptée à l'exercice de leur mandat, d'une durée d'au moins vingt heures par an.

Travaux du conseil d'administration en 2015

Au cours de l'exercice 2015, le conseil d'administration s'est réuni à neuf reprises. Le taux de présence des administrateurs a été de 94 %.

Le 20 janvier 2015, le Conseil a examiné les stratégies et les plans d'affaires à trois ans du Groupe et de chacun des métiers. Il a examiné la cartographie des risques majeurs du Groupe. Il a entendu le rapport du comité de l'éthique, de la RSE et du mécénat. Il a examiné les conventions réglementées.

À cette même date, les administrateurs non exécutifs se sont réunis, hors la présence des administrateurs exécutifs ou internes, en vue notamment de procéder à l'évaluation des dirigeants mandataires sociaux et de réfléchir à l'avenir du management.

Le 24 février 2015, le Conseil a examiné l'activité de l'exercice 2014, ainsi que les perspectives et objectifs du Groupe et des métiers pour 2015. Il a examiné l'activité et les résultats du troisième trimestre 2014/2015 d'Alstom. Il s'est renseigné sur la situation des métiers du Groupe par rapport à leurs principaux concurrents. Après avoir pris connaissance

des comptes consolidés et des comptes individuels de l'exercice 2014 et avoir entendu le rapport du comité des comptes et l'opinion des commissaires aux comptes, il a arrêté les comptes individuels, les documents comptables et prévisionnels, les comptes consolidés, le projet d'affectation du résultat, le rapport de gestion. Après avoir entendu le rapport du comité des rémunérations sur les rémunérations variables des deux mandataires sociaux et des quatre dirigeants des métiers, les rémunérations et les attributions d'options de l'exercice 2014, il a adopté la partie du rapport de gestion consacrée aux rémunérations des mandataires sociaux et le rapport spécial sur les options de souscription d'actions. Il a arrêté le descriptif du programme de rachat d'actions figurant dans le rapport de gestion. Il a approuvé le rapport du président sur le gouvernement d'entreprise et le contrôle interne.

Après avoir entendu le rapport du comité de sélection des administrateurs, le Conseil a examiné sa composition au regard de l'équilibre de la représentation des hommes et des femmes au sein du Conseil ; il a décidé de soumettre à l'assemblée générale du 23 avril 2015 la nomination de Madame Clara Gaymard et le renouvellement des mandats de Martin Bouygues, François Bertière et d'Anne-Marie Idrac en qualité d'administrateurs. Il a examiné la composition des comités.

Après avoir pris connaissance du rapport du comité des rémunérations, le Conseil a fixé les rémunérations variables des dirigeants pour l'exercice 2014 et il a arrêté les règles applicables pour la détermination des rémunérations des dirigeants pour l'exercice 2015.

Il a décidé de convoquer l'assemblée générale mixte pour le 23 avril 2015. Il a arrêté l'ordre du jour et le texte des résolutions à soumettre à l'assemblée générale mixte, ainsi que son rapport sur ces résolutions.

Au cours de cette même séance, le Conseil a renouvelé, pour une durée d'un an, les différentes délégations données à Martin Bouygues et à Olivier Bouygues pour décider des émissions obligataires, décider de racheter ou d'échanger des obligations Bouygues existantes et pour conserver, annuler ou revendre des obligations rachetées. Il a arrêté la liste des sociétés entrant dans le périmètre de l'intégration fiscale. Il a arrêté le texte du communiqué de presse.

Le 16 mars 2015, il a modifié l'ordre du jour de l'assemblée générale mixte du 23 avril 2015 afin de reporter le projet de nomination de Madame Clara Gaymard en qualité d'administratrice.

Le 23 avril 2015, le conseil d'administration s'est réuni avant l'assemblée générale pour arrêter le texte des réponses à apporter à une question écrite posée par un actionnaire.

Le 23 avril 2015, le conseil d'administration s'est réuni après l'assemblée générale pour choisir les modalités d'exercice de la direction générale, reconduire le mandat de président-directeur général de Martin Bouygues et le mandat de directeur général délégué d'Olivier Bouygues. Il a décidé un nouveau plan d'options de souscription d'actions au bénéfice des dirigeants et des collaborateurs du Groupe et il a arrêté la liste des bénéficiaires ; il a délégué au président-directeur général le pouvoir de fixer le prix de souscription des options conformément à la loi.

Le 12 mai 2015, le Conseil a examiné l'activité et les comptes au 31 mars 2015. Il a pris connaissance des résultats annuels de l'exercice 2014/15 et des perspectives du groupe Alstom. Il a pris connaissance d'éléments de comparaison entre le Groupe et ses concurrents. Il s'est informé des plans d'action et des perspectives et objectifs des métiers et du Groupe. Après avoir entendu le rapport du comité des comptes et l'opinion des commissaires aux comptes, il a arrêté les comptes du premier trimestre. Il a arrêté le texte du communiqué de presse.

Le 23 juin 2015, le Conseil a examiné la situation et les perspectives de Bouygues Telecom ; il a examiné une offre du groupe Altice visant à l'acquisition de Bouygues Telecom. Il a décidé de rejeter cette offre.

Le 28 août 2015, le Conseil a examiné les chiffres clés et l'activité commerciale au 30 juin 2015, les éléments de comparaison entre le Groupe et ses concurrents, ainsi que les perspectives et objectifs pour l'année 2015. Après avoir entendu l'avis du comité des comptes et l'opinion des commissaires aux comptes, il a arrêté les comptes semestriels et approuvé le rapport financier semestriel. Il a renouvelé le pouvoir donné au président-directeur général de donner des cautions, avals et garanties. Il a arrêté le texte du communiqué de presse.

Le 12 novembre 2015, le Conseil a examiné l'activité et les comptes au 30 septembre 2015, ainsi que les objectifs de chiffre d'affaires pour l'exercice 2015. Il a renouvelé le mandat de directeur général délégué d'Olivier Bouygues. Il a pris connaissance des conditions de l'augmentation de capital réservée aux salariés et arrêté le texte de son rapport complémentaire. Il a procédé à l'évaluation du Conseil et délibéré sur la politique de la société en matière d'égalité professionnelle et salariale des hommes et des femmes. Il a approuvé des conventions réglementées et passé en revue les conventions réglementées dont l'effet se poursuit dans le temps. Il a arrêté les termes du communiqué de presse.

5.2.1.9 Comités du conseil d'administration

Des comités sont chargés par le conseil d'administration d'étudier les questions que lui-même ou son président soumet, pour avis, à leur examen, ainsi que celles qui leur sont, le cas échéant, attribuées par la loi. Quatre comités ont été mis en place depuis 1995 : le comité des rémunérations, le comité des comptes, le comité de sélection des administrateurs et le comité de l'éthique, de la RSE et du mécénat.

Des annexes au règlement intérieur du Conseil, dont le contenu est indiqué ci-après, définissent la composition, les missions et les règles de fonctionnement des quatre comités. Les dirigeants mandataires sociaux ou les administrateurs salariés de la société Bouygues ne peuvent pas être membres d'un comité. Les présidences des comités sont confiées à des administrateurs indépendants.

Le Conseil fixe la composition et les attributions des comités qui exercent leurs activités sous sa responsabilité. Il désigne leurs membres parmi les administrateurs.

Comité des comptes

Le comité des comptes de Bouygues a été mis en place dès 1996.

COMPOSITION

Au 31 décembre 2015, le comité des comptes est composé d'Helman le Pas de Sécheval (président), Anne-Marie Idrac et Michèle Vilain, soit une proportion de 100 % d'administrateurs indépendants[a].

Deux des membres du comité des comptes disposent de compétences et d'expériences particulièrement étendues en matière financière : Helman le Pas de Sécheval a été notamment chef du service des opérations et de l'information financières de la Commission des opérations de Bourse (COB, devenue l'AMF), directeur financier groupe de Groupama, directeur général de la caisse régionale Groupama Centre-Atlantique. Il siège depuis février 2015 au collège de l'Autorité des marchés financiers (AMF). Anne-Marie Idrac a été notamment directrice générale de l'Établissement public d'aménagement de Cergy-Pontoise et présidente-directrice générale de la RATP, puis de la SNCF.

(a) Pour établir les pourcentages d'administrateurs indépendants au sein des comités, les administrateurs représentant les salariés ou les salariés actionnaires ne sont pas pris en compte (art. 15 du code Afep-Medef).

MISSIONS

Conformément à la loi, le comité des comptes agit sous la responsabilité du conseil d'administration. Dans le cadre de sa mission de suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations comptables et financières, il est plus précisément chargé d'assurer le suivi

- du processus d'élaboration de l'information financière. À cette fin :
  - il examine, au minimum deux jours avant leur présentation au Conseil, les comptes individuels 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 procédures de contrôle interne relatives à l'établissement des états financiers, avec l'assistance des services internes et des conseils compétents,
  - 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 ;
- de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques. À cette fin notamment :
  - il examine une fois par an les risques majeurs de la société, leur évolution et les dispositifs mis en œuvre pour les maîtriser,
  - il examine une fois par an les principaux risques liés aux systèmes d'information,
  - il examine une fois par an la synthèse du contrôle interne de la société,
  - il examine au moins une fois par an les principaux risques comptables et financiers de la société, leur évolution et les dispositifs mis en œuvre pour les maîtriser,
  - il se fait présenter au moins une fois par an, par le responsable de l'audit interne, l'organisation de son service, le plan d'audit et une synthèse de ses rapports et du suivi de ses recommandations ;
- du contrôle légal des comptes individuels et consolidés par les commissaires aux comptes ;
- de l'indépendance des commissaires aux comptes. À cette fin :
  - il examine le détail des honoraires versés par la société et son groupe au réseau des commissaires aux comptes et il vérifie que la part de ces honoraires dans le chiffre d'affaires du cabinet de chaque commissaire aux comptes n'est pas de nature à porter atteinte à l'indépendance de ce dernier,
  - il pilote la procédure de sélection et de renouvellement des commissaires aux comptes ; il émet une recommandation sur les commissaires aux comptes proposés à la désignation par l'assemblée générale.

En sus de ses vérifications générales et régulières, le comité sélectionne des sujets particuliers auxquels il réserve un examen approfondi. Ainsi, il peut examiner les conséquences d'opérations de cession ou de croissance externe. Il vérifie le traitement comptable des grands risques encourus par les différentes sociétés du Groupe, notamment les risques pays ou, à titre d'exemple, chez Bouygues Construction, le traitement des risques que recèle l'exécution de certains chantiers. Le comité accorde une attention particulière aux changements de méthodes comptables et aux grandes options de clôture des comptes.

Le comité des comptes fait tout rapport et toute recommandation 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.

Le comité des comptes prend connaissance du projet de rapport du président sur le contrôle interne et la gestion des risques, et, le cas échéant, fait part de ses observations sur ce projet.

FONCTIONNEMENT

Les membres du comité des comptes bénéficient, lors de leur nomination, d'une information sur les particularités comptables, financières et opérationnelles de l'entreprise.

Le comité ne peut valablement se réunir que si deux de ses membres sont présents, dont son président. Le comité se réunit sur l'initiative de son président ou à la demande du président du conseil d'administration. Il tient au moins deux réunions par an pour examiner les comptes semestriels et annuels avant leur soumission au Conseil. L'ordre du jour est établi par le président du comité. Le comité rend ses avis à la majorité simple. En cas de partage des voix, le président dispose d'une voix prépondérante.

Pour assurer ses missions, le comité a accès à tout document comptable et financier qu'il juge utile et doit entendre, hors la présence des mandataires sociaux, les commissaires aux comptes, mais également les directeurs financiers, comptables, de la trésorerie et de l'audit interne.

Comme le prévoit le code Afep-Medef, le comité a en outre la faculté de recourir à des experts extérieurs.

Les commissaires aux comptes présentent au comité une synthèse de leurs travaux et des options comptables retenues dans le cadre des arrêtés comptables.

Le comité rencontre les commissaires aux comptes, en dehors de la présence des représentants de la société, au moins une fois par an, afin de s'assurer qu'ils ont eu accès à toutes les informations et qu'ils disposent de tous les moyens nécessaires à l'exercice de leurs responsabilités.

Lors de l'examen des comptes, les commissaires aux comptes remettent au comité une note soulignant les aspects essentiels du périmètre de consolidation, des résultats de l'audit légal, notamment les ajustements d'audit et les faiblesses significatives du contrôle interne identifiées lors de leurs travaux, et des options comptables retenues. Le directeur financier remet également au comité 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'action et d'une procédure de suivi présentés au comité des comptes et à la direction générale au moins une fois par an.

Les délibérations du comité des comptes 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, étant précisé toutefois que cette règle ne fait pas obstacle aux obligations d'information financière auxquelles sont soumises les sociétés cotées.

Le comité rend compte de ses travaux à la plus prochaine réunion du conseil d'administration sous la forme de rapports précisant les actions qu'il a entreprises, ses conclusions et ses recommandations éventuelles. Il informe le Conseil sans délai de toute difficulté rencontrée dans l'exercice de ses missions.

TRAVAUX DU COMITÉ DES COMPTES EN 2015

Le comité des comptes s'est réuni cinq fois au cours de l'exercice 2015. Le taux de présence de ses membres a été de 95 %.

Le comité a examiné, au minimum deux jours avant leur présentation au Conseil, les comptes individuels et consolidés trimestriels, semestriels et annuels, le projet de rapport semestriel et les projets de communiqués de presse correspondants, ainsi que la section relative aux procédures de contrôle interne et de gestion des risques du projet de rapport du président. Il a examiné, entre autres, les thèmes suivants :

- normes et règles comptables appliquées par le Groupe ;
- suivi du contrôle légal des comptes par les commissaires aux comptes ;
- suivi des honoraires des commissaires aux comptes ;
- proposition de renouvellement du mandat de commissaire aux comptes de Mazars ;
- situation de trésorerie du Groupe ;
- dispositif de contrôle interne de chaque métier ;
- cartographie des risques majeurs du Groupe ;
- politique d'assurance ;
- résultats de la campagne d'auto-évaluation menée dans le cadre du contrôle interne ; adaptations apportées au référentiel de contrôle interne ;
- examen des mesures relatives à la prévention des risques psychosociaux et aux opérations de croissance externe ;
- *reporting* sur les fraudes ;
- plan d'audit, synthèse de l'audit ;
- tableau des provisions ;
- impact sur le bilan de la cession de la participation du Groupe dans Eurosport France ;
- impact de la nouvelle norme IFRIC 21 ;
- impact des nouveaux prélèvements opérés par les autorités publiques françaises ;
- tests de valeur sur les participations de Bouygues dans le capital d'Alstom, TF1, Bouygues Telecom et Colas ;
- cession par Bouygues de sa participation dans Eranove ;
- rectification fiscale sur une opération d'épargne salariale ;
- conséquences de la réforme européenne de l'audit externe ; proposition de renouvellement de la mission d'Ernst & Young Audit ;
- Bouygues Construction : suivi de grands chantiers (Flamanville, *Pan American Games* au Canada, Gautrain, projet Balard, tribunal de grande instance de Paris, Cité de la musique départementale à Boulogne-Billancourt, Sports Hub à Singapour, tunnel de Hong Kong, pont Zuhai - Macao, Tchernobyl) ; cession de la participation détenue dans la société concessionnaire de l'autoroute A28 ;
- Bouygues Immobilier : valeur du stock foncier en Espagne ; arbitrages en Espagne ; contrat pour le futur siège de SMABTP ; ajustement de la méthode de provisionnement des garanties octroyées ;
- Colas : réorganisation des filiales en France ; société de la raffinerie de Dunkerque (SRD) ; centrale électrique en Slovaquie ; litige fiscal au Canada ;
- TF1 : situation de LCI ; coûts de la Coupe du Monde de la Fifa, Brésil 2014™ ; taxe SMS ; régie de la chaîne 23 ; cession d'une partie des droits de la Coupe du monde de rugby au groupe Canal+ ; situation du journal gratuit *Metronews ;* cession du solde de la participation détenue dans Eurosport ;
- Bouygues Telecom : impacts de différents litiges ; impact de l'accord de mutualisation avec SFR ; impacts du plan de départs volontaires ; amortissement d'actifs résultant du contrat de mutualisation avec SFR.

Dans le cadre de ses missions, le comité des comptes a entendu le directeur financier du Groupe (notamment sur les risques et engagements hors bilan significatifs de l'entreprise), le directeur de la comptabilité et de l'audit, le responsable de l'audit, ainsi que les commissaires aux comptes, hors la présence des dirigeants.

Comité des rémunérations

COMPOSITION

Au 31 décembre 2015, le comité est composé de Colette Lewiner (présidente), Michel Bardou, Helman le Pas de Sécheval et François-Henri Pinault. La proportion des administrateurs indépendants est de 100 %[a]. Michel Bardou, représentant des salariés, a été nommé membre du comité le 24 février 2015.

MISSIONS

Mis en place dès 1995, le comité des rémunérations a pour missions, en se conformant aux dispositions du code Afep-Medef :

- de proposer au conseil d'administration la rémunération à allouer aux dirigeants mandataires sociaux, ainsi que les avantages de toute nature mis à leur disposition ;
- de proposer à cet effet et de contrôler chaque année les règles de fixation de la part variable de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux en veillant à la cohérence avec l'évaluation de leurs performances et la stratégie à moyen terme de la société ;
- de proposer une politique générale d'attribution des options, prévoyant notamment la suppression de toute décote en cas d'attribution d'options aux dirigeants du Groupe, en particulier les dirigeants mandataires sociaux de la société, les attributions devant être proportionnées aux mérites des dirigeants et équilibrées dans leur répartition entre les bénéficiaires ;
- d'examiner le ou les plans de souscription ou d'achat d'actions en faveur des mandataires sociaux et des collaborateurs, et de transmettre une proposition au conseil d'administration portant notamment sur le choix entre options d'achat ou de souscription ;
- d'émettre des propositions sur les systèmes de rémunération et d'incitation des dirigeants du Groupe ;
- en cas d'attribution d'options ou d'actions de performance au président, au directeur général ou au directeur général délégué, d'émettre des propositions sur le nombre d'actions issues de levées d'options ou d'actions de performance que l'intéressé sera tenu de conserver jusqu'à la fin de ses fonctions ;
- de proposer des conditions de performance auxquelles seront soumis l'attribution et l'exercice des options ou l'attribution d'actions de performance au président-directeur général et/ou au directeur général délégué ;
- de soumettre chaque année au Conseil le projet des rapports sur les rémunérations perçues par les mandataires sociaux et sur les options ou actions de performance.

(a) Pour établir les pourcentages d'administrateurs indépendants au sein des comités, les administrateurs représentant les salariés ou les salariés actionnaires ne sont pas pris en compte (art. 15 du code Afep-Medef).

FONCTIONNEMENT

Le comité se réunit sur l'initiative de son président ou à la demande du président du conseil d'administration. Il ne peut valablement se réunir que si deux de ses membres sont présents, dont son président. L'ordre du jour est établi par le président du comité.

Le comité rend ses avis à la majorité simple de ses membres. En cas de partage égal des voix, le président dispose d'une voix prépondérante au moment des votes.

Pour l'accomplissement de ses travaux, le comité peut entendre le président du conseil d'administration ou toute personne désignée par celui-ci.

Le comité rend compte de ses travaux à la plus prochaine réunion du conseil d'administration. Lors de la présentation du compte rendu des travaux du comité sur les rémunérations, le conseil d'administration délibère hors la présence des dirigeants mandataires sociaux.

TRAVAUX DU COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS EN 2015

Le comité des rémunérations s'est réuni deux fois au cours de l'exercice 2015. Le taux de présence a été de 87,50 %.

En février 2015, le comité des rémunérations a examiné le calcul de la rémunération variable des dirigeants des métiers. Il a proposé de compléter les critères pour la détermination de la partie variable de la rémunération au titre de l'exercice 2015 et des exercices suivants en ajoutant un nouveau critère quantitatif, celui de la marge opérationnelle courante, et un nouveau critère qualitatif relatif au « développement de la RSE » (Responsabilité Sociétale de l'Entreprise). Il a proposé de conserver, pour les deux dirigeants mandataires sociaux, les règles de détermination de la partie variable pour la rémunération au titre de l'exercice 2015. Il s'est informé de la politique salariale du Groupe. Il a examiné les conditions de la retraite complémentaire des dirigeants. Il a examiné les avantages et les inconvénients de nouvelles formules d'intéressement. Il a proposé de conserver à ce stade le système de stock-options en ramenant la période d'acquisition à deux ans et en portant la fin de la période d'exercice à dix ans. Il a examiné les incidences du projet de loi Macron sur les régimes de retraite additionnelle. Il a recommandé de mettre en place un nouveau plan d'options à la suite de l'assemblée générale du 23 avril 2015. Il a également examiné et proposé au Conseil les rapports sur les rémunérations des mandataires sociaux, ainsi que sur les attributions et levées de stock-options au cours de l'exercice 2014.

Comité de sélection des administrateurs

COMPOSITION

Au 31 décembre 2015, le comité de sélection des administrateurs est composé de Jean Peyrelevade (président), Jean-Paul Chifflet et François-Henri Pinault. Deux de ses membres, soit les deux tiers, sont qualifiés d'indépendants par le conseil d'administration.

MISSIONS

Créé en 1997, le comité de sélection des administrateurs a pour missions, en se conformant aux recommandations du code Afep-Medef :

- d'examiner périodiquement les questions relatives à la composition, à l'organisation et au fonctionnement du conseil d'administration, en vue de faire des propositions à ce dernier ;
- d'examiner à cet effet :
  - les candidatures éventuelles à un mandat d'administrateur ou de censeur, en veillant à ce que figurent au sein du conseil d'administration au moins un tiers d'administrateurs indépendants,
  - les projets de création de comités du Conseil et de proposer la liste de leurs attributions et de leurs membres ;
- de donner un avis sur les propositions de nomination, de renouvellement ou de révocation du mandat d'un administrateur ou d'un dirigeant mandataire social présentées au conseil d'administration ;
- de réfléchir aux solutions de succession des dirigeants mandataires sociaux en cas de vacance imprévisible.

Le comité apporte une attention particulière à la compétence, à l'expérience et à la connaissance des métiers du Groupe que chaque candidat à un poste d'administrateur doit posséder pour participer efficacement aux travaux du conseil d'administration.

FONCTIONNEMENT

Le comité se réunit valablement dès lors que deux de ses membres sont présents, dont son président. Le comité se réunit sur l'initiative de son président ou à la demande du président du conseil d'administration. L'ordre du jour est établi par le président du comité.

Le comité associe le président du conseil d'administration à ses travaux. Pour l'accomplissement de ceux-ci, le comité peut entendre toute personne qui lui paraît susceptible d'être candidate aux fonctions à pourvoir.

Le comité rend ses avis à la majorité simple de ses membres. Si deux membres seulement sont présents lors d'une réunion du comité, le président dispose d'une voix prépondérante au moment des votes.

Le comité rend compte de ses travaux à la plus prochaine réunion du conseil d'administration.

TRAVAUX DU COMITÉ DE SÉLECTION DES ADMINISTRATEURS EN 2015

Le comité s'est réuni une fois au cours de l'exercice 2015. Le taux de présence a été de 75 %.

Après avoir examiné la composition du Conseil et vérifié l'équilibre de la représentation des hommes et des femmes au sein du Conseil, il a émis un avis positif sur le renouvellement des mandats d'administrateur de Martin Bouygues, François Bertière et Anne-Marie Idrac. Il a rendu un avis positif sur la qualification d'administrateurs indépendants d'Anne-Marie Idrac, Helman le Pas de Sécheval, de Colette Lewiner, Jean Peyrelevade, François-Henri Pinault et Rose-Marie Van Lerberghe. Il a examiné la section relative au gouvernement d'entreprise du projet de rapport du président présenté à l'assemblée générale du 23 avril 2015.

Comité de l'éthique, de la RSE et du mécénat

COMPOSITION

Au 31 décembre 2015, le comité de l'éthique, de la RSE et du mécénat est composé d'Anne-Marie Idrac (présidente), de Raphaëlle Deflesselle, Sandra Nombret et Rose-Marie Van Lerberghe. Anne-Marie Idrac et Rose-Marie Van Lerberghe sont des administratrices indépendantes. Raphaëlle Deflesselle, représentante des salariés, a été nommée membre du comité le 24 février 2015. La proportion des administrateurs indépendants est de 100 %[a].

(a) Pour établir les pourcentages d'administrateurs indépendants au sein des comités, les administrateurs représentant les salariés ou les salariés actionnaires ne sont pas pris en compte (art. 15 du code Afep-Medef).

MISSIONS

Créé en mars 2001, le comité de l'éthique, de la RSE et du mécénat a pour missions :

- 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 ;
- dans le domaine de la RSE (depuis 2014) :
  - d'examiner au moins une fois par an les problématiques du Groupe en matière de responsabilité environnementale, sociale et sociétale,
  - de transmettre au Conseil un avis sur le rapport prévu par l'article L. 225-102-1 du Code de commerce en matière de RSE ;
- dans le domaine du mécénat :
  - de définir les règles ou recommandations que doit suivre Bouygues,
  - de donner son avis au président du conseil d'administration sur les actions de mécénat proposées par Bouygues, lorsque celles-ci représentent un engagement financier significatif,
  - de vérifier la mise en œuvre de ses recommandations et la conduite de ces actions.

Le comité transmet également au Conseil un avis sur le rapport prévu par l'article L. 225-102-1 du Code de commerce sur les conséquences sociales et environnementales de l'activité de la société.

FONCTIONNEMENT

Le comité se réunit sur l'initiative de son président ou à la demande du président du conseil d'administration. Pour l'accomplissement de ses travaux, le comité peut entendre le président du conseil d'administration ou toute personne désignée par celui-ci. Il rend compte de ses travaux à la plus prochaine réunion du Conseil.

TRAVAUX DU COMITÉ DE L'ÉTHIQUE, DE LA RSE ET DU MÉCÉNAT EN 2015

Le comité s'est réuni à cinq reprises en 2015. Le taux de présence des membres a été de 100 %.

Dans le domaine du mécénat, après examen des nombreux dossiers proposés à Bouygues, le comité a donné un avis favorable au lancement ou à la poursuite d'une quarantaine d'actions de mécénat dans le domaine des activités humanitaires, médicales, sociales et culturelles. Les principales activités de mécénat sont présentées dans le chapitre 3 du présent document de référence. Au total, c'est une cinquantaine de millions d'euros de dons qui sont versés par les différentes entités du Groupe, dont environ chaque année 30 à 35 millions d'euros d'espaces publicitaires gratuits consentis par TF1 à des associations.

Dans le domaine de l'éthique, le comité s'est informé du suivi des affaires judiciaires en cours. Il s'est informé des dispositifs mis en place pour prévenir et détecter les pratiques anticoncurrentielles ou contraires à la pratique des affaires. Il a suivi le déploiement au sein des métiers des quatre programmes de conformité mis en place en 2014 en vue de formaliser et développer la prévention des pratiques non conformes dans les domaines suivants : concurrence, corruption (cf. chapitre 3, rubrique 3.4.4.1), information financières et opérations boursières, conflits d'intérêts (cf. section 5.3 ci-après). Il s'est assuré des progrès réalisés.

Dans le domaine de la RSE, qui fait partie de ses missions depuis 2014, le comité s'est fait présenter les stratégies et actions menées dans le Groupe.

5.2.1.10 Déontologie

Les administrateurs de Bouygues sont soumis à toutes les règles de déontologie fixées par les articles 19 et 20 du code Afep-Medef et par la charte de déontologie qui figure en annexe au règlement intérieur du conseil d'administration. Il est rappelé que ces documents sont disponibles sur le site internet de Bouygues.

La charte précitée comprend des prescriptions détaillées relatives notamment au devoir d'information de l'administrateur, à son devoir d'assiduité, à la limitation du cumul des mandats, à la prévention des conflits d'intérêts, à la participation de l'administrateur au capital de la société, à la protection de la confidentialité, ainsi qu'un dispositif détaillé de prévention du délit d'initié.

Les programmes de conformité approuvés en janvier 2014 par le Conseil ont précisé les règles de prévention en ce qui concerne notamment la déontologie en matière boursière et la prévention des conflits d'intérêts.

Règles relatives à l'assiduité et au cumul des mandats

La charte de déontologie rappelle que chaque administrateur doit consacrer à ses fonctions le temps et l'attention nécessaires. L'administrateur doit participer régulièrement aux réunions du conseil d'administration et des comités auxquels il appartient. Les jetons de présence comportent une partie variable de 70 % liée à l'assiduité (cf. rubrique 5.4.1.3).

Les administrateurs sont en outre tenus de se conformer non seulement aux règles du Code de commerce régissant le cumul des mandats sociaux dans les sociétés anonymes, mais aussi aux recommandations du code Afep-Medef selon lesquelles :

- un dirigeant mandataire social ne doit pas exercer plus de deux autres mandats d'administrateur dans des sociétés cotées extérieures à son groupe, y compris étrangères ; il doit en outre recueillir l'avis du Conseil avant d'accepter un nouveau mandat dans une société cotée ;
- un administrateur ne doit pas exercer plus de quatre autres mandats dans des sociétés cotées extérieures au Groupe, y compris étrangères. Cette recommandation s'applique lors de la nomination ou du prochain renouvellement du mandat de l'administrateur ;
- l'administrateur doit tenir informé le Conseil des mandats exercés dans d'autres sociétés, y compris sa participation aux comités du Conseil de ces sociétés françaises ou étrangères.

À la connaissance du conseil d'administration, toutes ces règles sont respectées par l'ensemble des administrateurs[a].

(a) Colette Lewiner a démissionné en janvier 2016 de son mandat d'administrateur de Crompton Greaves. Cette démission prend effet en mars 2016.

En 2015, le taux d'assiduité individuelle des administrateurs aux séances du conseil d'administration et des comités a été le suivant :

	Conseil d'administration (9 réunions)	Comité des comptes (5 réunions)	Comité des rémunérations (2 réunions)	Comité de sélection des administrateurs (1 réunion)	Comité de l'éthique, de la RSE et du mécénat (5 réunions)
Martin Bouygues	100 %				
Olivier Bouygues	88,9 %				
Michel Bardou[a]	100 %		100 %		
François Bertière	100 %				
Jean-Paul Chifflet	88,9 %			100 %	
Raphaëlle Deflesselle[b]	100 %				100 %
Anne-Marie Idrac	88,9 %	80 %			100 %
Patrick Kron	100 %				
Hervé Le Bouc	88,9 %				
Helman le Pas de Sécheval	100 %	100 %	100 %		
Colette Lewiner	100 %		100 %		
Sandra Nombret	100 %				100 %
Nonce Paolini	100 %				
Jean Peyrelevade	100 %			100 %	
François-Henri Pinault	66,7 %		50 %	0 %	
Rose-Marie Van Lerberghe	100 %				100 %
Michèle Vilain	100 %	100 %			

(a) Michel Bardou a été nommé au comité des rémunérations le 24 février 2015.
(b) Raphaëlle Deflesselle a été nommée au comité de l'éthique, de la RSE et du mécénat le 24 février 2015.

Règles relatives à la prévention des conflits d'intérêts

La charte de déontologie prévoit des dispositions précises sur la prévention des conflits d'intérêts. Un programme de conformité relatif aux conflits d'intérêts a en outre été adopté par le conseil d'administration dans sa séance du 21 janvier 2014. Il a pour objet de traiter des situations dans lesquelles un collaborateur ou un dirigeant du groupe Bouygues est confronté à un conflit d'intérêts en lien avec son activité professionnelle ou son mandat social.

Les dispositions du programme de conformité « Conflits d'intérêts » relatives aux administrateurs et mandataires sociaux sont les suivantes :

« Les administrateurs et mandataires sociaux de toute société du Groupe sont appelés à une vigilance et à une exemplarité particulières en matière de conflits d'intérêts. »

« 7.1. Une réglementation spécifique dite « des conventions réglementées » a notamment pour objet de traiter de la question des conflits d'intérêts pouvant exister entre la société et ses dirigeants (directeur général, directeur général délégué, administrateurs, président de société par actions simplifiée (SAS), etc.) dans le cadre (i) des conventions conclues entre ceux-ci et la société ou (ii) des conventions pour lesquelles lesdits dirigeants peuvent être indirectement intéressés ou encore (iii) des conventions entre deux sociétés ayant des dirigeants communs. »

« Cette réglementation doit être strictement appliquée dans le Groupe. Les directions juridiques veillent au strict respect de la réglementation sur les conventions réglementées et de la charte du Groupe sur les conventions réglementées. »

« 7.2. Les administrateurs et mandataires sociaux informent le conseil d'administration dont ils sont membres de toute situation de conflit d'intérêts, même potentielle, entre leurs devoirs à l'égard de la société et leurs intérêts privés. Le président d'un conseil d'administration peut à tout moment demander aux administrateurs et aux censeurs une déclaration écrite attestant qu'ils ne se trouvent pas en situation de conflit d'intérêts. »

« 7.3. Les administrateurs s'abstiennent de prendre part au vote sur toute délibération les concernant directement ou indirectement. Cette obligation d'abstention peut même, dans certains cas, amener la personne concernée à ne pas avoir accès à la documentation sur la question débattue. »

« 7.4. Les administrateurs et mandataires sociaux s'interdisent d'exercer une activité qui les placerait dans une situation de conflit d'intérêts ou de détenir un intérêt dans une entreprise cliente, fournisseur ou concurrente de la société, si un tel investissement est de nature à influer sur leur comportement dans l'exercice de leurs mandats. »

Des dispositions identiques figurent dans le règlement intérieur du Conseil, qui précise en outre que « le président du conseil d'administration peut à tout moment demander aux administrateurs une déclaration écrite attestant qu'ils ne se trouvent pas en situation de conflit d'intérêts. »

À ce jour, les conflits d'intérêts potentiels dont la société a connaissance sont les suivants :

- des actionnaires importants du Groupe (SCDM, les actionnaires salariés du Groupe) sont directement ou indirectement représentés au conseil d'administration à travers les personnes de Martin Bouygues, Olivier Bouygues, Sandra Nombret et Michèle Vilain ;

- des conflits d'intérêts potentiels existent du fait des mandats sociaux exercés par certains administrateurs dans d'autres sociétés. La liste de ces mandats figure ci-avant (cf. section 5.1) ;
- Martin 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 ;
- François Bertière, Hervé Le Bouc et Nonce Paolini sont liés à la société par des contrats de travail. Sandra Nombret, Michèle Vilain, Raphaëlle Deflesselle et Michel Bardou sont liés par des contrats de travail à des filiales de Bouygues ;
- François Bertière, Martin Bouygues, Olivier Bouygues, Colette Lewiner, Hervé Le Bouc et Nonce Paolini détiennent des mandats dans des filiales de Bouygues.

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

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.

Le rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés (cf. chapitre 8, section 8.3 du présent document de référence) rend compte des conventions et engagements qui ont été soumis à l'autorisation du Conseil et pour lesquels des administrateurs se sont abstenus de prendre part au vote étant donné l'existence de conflits d'intérêts actuels ou potentiels.

Conventions réglementées

Une charte interne du groupe Bouygues sur les conventions réglementées, approuvée par le conseil d'administration, est publiée sur le site internet *www.bouygues.com*. Le but de cette charte est de faciliter l'identification par les sociétés du groupe Bouygues des conventions qui, parce qu'elles concernent directement ou indirectement un dirigeant ou un actionnaire, doivent être soumises à la procédure des conventions réglementées prévue par le Code de commerce (autorisation préalable du conseil d'administration, rapport spécial des commissaires aux comptes, approbation par l'assemblée générale).

Cette charte retient la définition de la notion de « personne indirectement intéressée » suggérée par la Chambre de commerce et d'industrie de Paris : *« Est considérée comme étant indirectement intéressée à une convention à laquelle elle n'est pas partie, la personne qui, en raison des liens qu'elle entretient avec les parties et des pouvoirs qu'elle possède pour infléchir leur conduite, en tire un avantage. »*

Les conventions réglementées autorisées par le conseil d'administration de Bouygues et non encore approuvées par l'assemblée générale sont décrites dans le rapport du conseil d'administration sur les résolutions (cf. chapitre 8, section 8.2, du présent document de référence), ainsi que dans le rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées (cf. chapitre 8, rubrique 8.3.1, du présent document de référence). Ce rapport mentionne également les conventions réglementées dont l'effet perdure dans le temps. Ces conventions poursuivies sont chaque année passées en revue par le conseil d'administration. Il est précisé que seules les nouvelles conventions sont soumises au vote de l'assemblée.

Condamnations

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.

Restrictions acceptées par les membres du conseil d'administration concernant la cession de leurs actions

Les statuts prévoient que tout administrateur, à l'exception des administrateurs représentant les salariés, doit détenir au moins dix actions de la société. Le règlement intérieur recommande à chaque administrateur ou censeur d'être propriétaire de cinq cents actions de la société.

Sous réserve de ce qui précède, aucune restriction n'est acceptée par les membres du conseil d'administration concernant la cession de leur participation dans le capital de l'émetteur, à l'exception des règles relatives à la prévention des manquements d'initiés.

Prévention des manquements d'initiés

Tout administrateur de Bouygues est tenu de se conformer aux règles relatives à la prévention des manquements d'initiés figurant dans la charte de déontologie. Ce document est publié en annexe 1 du règlement intérieur du conseil d'administration qui figure sur le site internet de Bouygues. Le programme de conformité « Information financière et opérations boursières » approuvé par le Conseil en janvier 2014, précise et complète ces règles.

5.2.1.11 Évaluation du conseil d'administration

Le règlement intérieur du conseil d'administration prévoit que le conseil d'administration procède périodiquement 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 à une même revue des comités du Conseil.

Le Conseil consacre ainsi chaque année, en général au cours de sa séance de novembre, un point de l'ordre du jour de l'une de ses réunions à un débat sur son fonctionnement.

Cette évaluation a pour objectifs :

- de faire le point sur les modalités de fonctionnement du Conseil et des comités ;
- de vérifier que les questions importantes sont convenablement préparées et débattues.

Les actionnaires sont informés chaque année dans le document de référence de la réalisation des évaluations et, le cas échéant, des suites données.

En application de ces dispositions, le conseil d'administration a consacré un point de sa réunion du 12 novembre 2015 à un débat sur son organisation et son fonctionnement.

Comme chaque année, cette évaluation a revêtu un caractère formalisé : un questionnaire détaillé et une note sur le fonctionnement du Conseil avaient été préalablement envoyés par le président-directeur général aux administrateurs pour préparer utilement cet échange. Le questionnaire comportait à la fois des questions fermées, permettant de répertorier précisément les réponses, et des questions ouvertes, permettant aux administrateurs de nuancer et d'expliciter leurs réponses.

Il comportait des questions permettant d'évaluer la contribution effective de chaque administrateur aux travaux du conseil d'administration. Des questionnaires complémentaires avaient été envoyés aux membres de chacun des comités. Les administrateurs étaient en outre invités à échanger verbalement avec le secrétaire général afin de préparer la réunion dans les meilleures conditions.

Sur seize questionnaires, quatorze réponses ont été reçues, soit un taux de réponse de 88 %. Ces réponses ont été examinées par le secrétariat général et comparées à celles des années précédentes afin de mesurer les progrès accomplis.

Les principales conclusions de cette évaluation sont les suivantes.

Comme chaque année, le Conseil s'est interrogé sur l'équilibre souhaitable de sa composition et de celle des comités, notamment sur la représentation des femmes et des hommes, les nationalités et la diversité des compétences, et sur les dispositions propres à garantir aux actionnaires et au marché que les missions du Conseil sont assurées avec l'indépendance, la compétence et l'objectivité nécessaires. Les réponses ont fait ressortir un niveau de satisfaction globalement élevé sur ces sujets.

La composition du Conseil et la proportion des administrateurs indépendants sont jugées globalement appropriées. Le Conseil a pu constater que, conformément au souhait exprimé lors de la précédente évaluation, le nombre des administrateurs avait été abaissé et la proportion des administrateurs indépendants relevée. Cependant, le nombre des administrateurs est jugé encore un peu trop élevé. Le renforcement du taux de présence des femmes au sein du Conseil doit par ailleurs être poursuivi. Les administrateurs souhaitent également un accroissement de l'internationalisation et de la diversité au sein du Conseil. Ils sont en revanche peu nombreux à souhaiter la désignation d'un administrateur référent.

La qualité de l'information donnée aux administrateurs est jugée satisfaisante. Elle a notamment progressé en ce qui concerne les litiges, la stratégie et le développement à long terme, comme cela avait été souhaité lors de la précédente évaluation. Elle pourrait être améliorée dans certains domaines, comme la R&D, la RSE et la politique sociale.

Le système actuel d'évaluation est jugé satisfaisant. Cependant, l'exercice tendant à l'évaluation de la contribution individuelle des administrateurs aux travaux du Conseil, formalisé pour la première fois en 2015 pour satisfaire à une recommandation de l'AMF, a été peu suivi.

5.2.2 Procédures de contrôle interne et de gestion des risques

5.2.2.1 Introduction

Bouygues et ses filiales sont particulièrement sensibles à l'importance du contrôle interne et à la gestion des risques, processus contribuant à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des principaux objectifs du Groupe.

La maîtrise des risques a toujours constitué en effet un élément important de la culture du groupe Bouygues. Elle est au cœur des préoccupations des managers du Groupe et s'appuie sur des dispositifs de contrôle interne fondés sur des principes appliqués depuis fort longtemps au sein des métiers.

Les organes et procédures du contrôle interne et de gestion des risques participent ainsi à l'identification, à la prévention et à la maîtrise des principaux facteurs de risques de nature à contrarier la réalisation des objectifs du Groupe.

Comme tout système de contrôle et de gestion des risques, celui qui est mis en place par Bouygues ne peut cependant fournir une garantie totale à l'entreprise quant à sa capacité d'atteindre ses objectifs.

Si le contrôle interne vise l'application des instructions et des orientations fixées par la direction générale, il a également pour objet de veiller à ce que les actes de gestion ou la réalisation des opérations, ainsi que le comportement des collaborateurs, s'inscrivent dans le cadre du respect de la réglementation et des règles et principes que la société Bouygues souhaite voir appliquer au sein de son Groupe.

Le contrôle interne trouve en premier lieu son application dans le domaine opérationnel, la gestion des risques étant totalement intégrée dans les processus clés des différents métiers du Groupe dont le contrôle interne vise à assurer le bon fonctionnement.

Le contrôle interne trouve également une large application dans les domaines comptable et financier, compte tenu de l'importance majeure que peuvent revêtir la qualité et la fiabilité des documents comptables et de l'information financière dans le Groupe.

Quant au dispositif de gestion des risques, il a pour but de préserver la valeur, les actifs et la réputation de la société tout en sécurisant la prise de décision et les processus de la société. Il favorise la cohérence des actions avec les valeurs de la société et mobilise les collaborateurs autour d'une vision commune des principaux risques.

Le périmètre couvert par le présent rapport est celui du groupe Bouygues (société mère, Bouygues Construction, Bouygues Immobilier, Colas, TF1, Bouygues Telecom).

5.2.2.2 Le dispositif de contrôle interne et de gestion des risques du groupe Bouygues

Le groupe Bouygues dispose d'un référentiel de gestion des risques et de contrôle interne élaboré à partir du cadre de référence de l'AMF publié en 2007.

Ce dispositif a été mis à jour une première fois en 2010 à la suite de la révision du cadre de référence de l'AMF intégrant en particulier les évolutions législatives et réglementaires en matière de gestion des risques, ainsi que la recommandation de l'AMF concernant les comités d'audit.

Il est régulièrement amendé afin d'y apporter des améliorations en tenant compte des évolutions et des retours d'expériences des métiers.

Le référentiel de Bouygues aborde, d'une part, les principes généraux de contrôle interne et de gestion des risques et, d'autre part, les principes de contrôle interne comptables et financiers. Il vise principalement à :

- formaliser les grands principes du contrôle interne du Groupe ;
- mieux identifier les bonnes pratiques communes aux différents métiers ;
- traiter de façon homogène les sujets transversaux importants.

Chaque métier a approfondi cette approche Groupe par une réflexion propre destinée à traiter des aspects spécifiques de son dispositif de contrôle interne et a complété le référentiel Groupe par des principes spécifiques liés à ses activités propres.

Le référentiel intègre une composante « Principes et méthode de gestion des risques » qui décrit la démarche applicable au sein du Groupe pour :

- identifier et suivre les risques majeurs ;
- transmettre les savoir-faire entre les générations (expérience).

Cette démarche envisage les différentes étapes clés de la gestion des risques : identification, caractérisation, évaluation, hiérarchisation, traitement, *reporting* et communication.

Pour chaque étape dont le concept est précisément défini, des principes essentiels sont posés qui, pris dans leur ensemble, constituent la méthode Groupe de gestion des risques.

Tous les ans, chaque métier présente ainsi sa cartographie des risques, élaborée selon cette méthode, à son comité des comptes et à son conseil d'administration. La cartographie des risques du Groupe élaborée à partir de celles des métiers est ensuite présentée au comité des comptes, puis au conseil d'administration de Bouygues.

Le référentiel intègre également une composante « Surveillance permanente du contrôle interne », laquelle décrit en particulier la méthode d'auto-évaluation des principes de contrôle interne.

En suivant cette méthodologie, les métiers ont continué à vérifier en 2015 le degré d'application des principes du contrôle interne.

Le mode de déploiement des campagnes d'auto-évaluation du contrôle interne se concentre progressivement dans chacun des métiers sur les principaux risques et enjeux identifiés au niveau du Groupe et du Métier.

En 2015, l'ensemble des métiers s'est auto-évalué sur les cinq thèmes suivants (tronc commun) : lutte contre la corruption, respect du droit de la concurrence, promotion de l'éthique dans le Groupe, systèmes d'information et achats.

Chez Bouygues Telecom et ses filiales, la campagne d'évaluation (principes généraux) de 2015 a porté en outre sur quatre thèmes complémentaires (organigrammes/délégations de pouvoirs, ressources humaines, assurances, garanties). Elle a été déployée sur la quasi-totalité du périmètre.

Bouygues Construction s'est attaché à déployer l'auto-évaluation dans la profondeur de son organisation, notamment dans un certain nombre de directions de production ou d'agences. La campagne a concerné plus d'une centaine de structures représentant environ 80 % du chiffre d'affaires. En complément des thèmes communs aux métiers, les thèmes suivants ont été évalués : ressources humaines et sous-traitance.

Chez TF1, la campagne d'évaluation 2015 a porté sur l'ensemble des principes généraux de contrôle interne et sur la totalité des entités engendrant le chiffre d'affaires du groupe TF1, à l'exception de TF1 Films Production, LCI et *Metronews*. Les nouvelles activités sont intégrées aux campagnes selon un rythme tenant compte de l'introduction des processus, outils de pilotage et méthodes dans lesdites entités.

Chez Colas, l'auto-évaluation a été généralisée à l'ensemble des activités. L'auto-évaluation suit un cycle tri-annuel (deux années sur trois, la campagne se focalise sur les principaux facteurs de risques et, la troisième année, elle concerne tous les principes). Il a été demandé à chacune des filiales de poursuivre le déploiement des évaluations sur les unités d'exploitation. En 2015, les principaux plans d'action sont intervenus dans les domaines suivants : déploiement des programmes de conformité adoptés au niveau du Groupe, sécurisation des transactions financières, déploiement des procédures d'achats et/ou gestion des approvisionnements.

En 2015, Bouygues Immobilier a encore étendu le périmètre d'évaluation (plus de 98 % du chiffre d'affaires). S'agissant des principes évalués, Bouygues Immobilier a procédé à l'évaluation sur deux thèmes généraux (ressources humaines, investissements de croissance externe), en complément des cinq thèmes communs à l'ensemble des métiers du Groupe.

Au sein de chaque métier, une synthèse des évaluations effectuées lors de la campagne 2015 a été présentée au comité des comptes de la société de tête du métier.

5.2.2.3 Environnement général de contrôle interne

La société mère et les principaux dirigeants du Groupe s'attachent à créer un environnement propice à la sensibilisation des collaborateurs du Groupe au besoin de contrôle interne. Il en va de même au niveau des sociétés mères des métiers.

Plus généralement, le souhait de la direction générale du Groupe de promouvoir l'environnement général de contrôle interne s'exprime dans différents domaines, et notamment dans celui du respect de l'éthique et du comportement des collaborateurs. Le président-directeur général de Bouygues passe régulièrement des messages forts auprès des principaux dirigeants du Groupe sur la nécessité d'adopter, à tous les niveaux, des comportements irréprochables, ce qui intègre à la fois le respect des lois et règlements en vigueur, mais également le respect de l'éthique et des valeurs du Groupe.

Il le fait, tout d'abord, au sein du conseil de Groupe, instance regroupant une fois par trimestre les principaux dirigeants (environ 450 personnes), mais également dans le cadre de l'Institut du management Bouygues (IMB), organisme de formation interne des managers du Groupe, qui organise régulièrement un séminaire intitulé « Développement des valeurs Bouygues » dont l'objectif est de sensibiliser les cadres dirigeants à la nécessité de respecter, en toutes circonstances, les lois et règlements, ainsi que les règles éthiques qui fondent l'état d'esprit du Groupe. Le président-directeur général de Bouygues, ainsi que certains membres

de la direction générale interviennent systématiquement lors de ces séminaires.

Le secrétaire général du Groupe anime périodiquement des séminaires à destination des cadres, axés plus spécifiquement sur un rappel de la réglementation applicable dans différents domaines en lien avec les problématiques juridiques rencontrées par les métiers.

Ce mouvement est fortement relayé au niveau des métiers. À titre d'exemple, chez Colas en 2015, un directeur de la conformité, rattaché au président-directeur général, a été nommé. Toujours chez Colas, les campagnes de formation à la déontologie des affaires ont touché 90 % du personnel d'encadrement en France à fin 2015.

Le conseil d'administration de Bouygues comporte un comité de l'éthique et du mécénat. Les informations détaillées sur ce comité et ses travaux figurent dans la partie du rapport consacrée au gouvernement d'entreprise (cf. rubrique 5.2.1.9).

Le groupe Bouygues dispose d'un code d'éthique. Dans ce code d'éthique, le Groupe affirme les valeurs essentielles qu'il entend respecter et voir respecter par ses collaborateurs dans leur vie professionnelle. L'existence de ce code participe à l'objectif d'amélioration des comportements et vise à aider les collaborateurs à se déterminer en face de situations concrètes par référence à des principes clairs et précis.

Chaque métier a effectivement nommé un responsable de l'éthique et, désormais, tous les conseils d'administration des métiers (Bouygues Immobilier, Bouygues Telecom, Bouygues Construction, Colas et désormais TF1) ont créé un comité d'éthique. TF1 s'est en outre doté d'un code d'éthique propre, en complément de celui du groupe Bouygues.

Un dispositif d'alerte professionnelle existe au sein du groupe Bouygues. Ce dispositif vise à permettre aux collaborateurs du Groupe de signaler des irrégularités en matière d'éthique.

Ce dispositif a été mis en conformité avec les préconisations de la Commission nationale Informatique et Libertés (Cnil). Conformément à la recommandation de la Commission européenne du 15 février 2005 relative au rôle des administrateurs, il fonctionne sous le contrôle du comité de l'éthique et du mécénat du conseil d'administration.

Le groupe Bouygues a souhaité donner une impulsion très forte au niveau de ses objectifs en matière d'éthique en se dotant des quatre programmes de conformité suivants :

- anti-corruption ;
- conflits d'intérêts ;
- information financière et opérations boursières ;
- concurrence.

Dans ces programmes de conformité, le Groupe rappelle les principales réglementations et règles de conduite applicables et édicte les mesures d'information, de prévention, de contrôle et de sanctions devant être mises en place au sein des différents métiers. Ces programmes de conformité ont été adoptés par le conseil d'administration de Bouygues le 21 janvier 2014.

Les programmes de conformité ont fait l'objet d'une diffusion en 2014. Des formations spécifiques à destination des collaborateurs concernés au niveau des métiers ont été proposées en 2015. À titre d'exemple, chez Bouygues Construction, les programmes de conformité ont été très largement diffusés et un engagement « Éthique et Conformité » a été adressé à plus de 1 500 collaborateurs avec un taux de retour supérieur à 99 %.

Le maintien d'un haut niveau de compétence des collaborateurs de la société Bouygues et du Groupe constitue également un objectif de la société mère car il contribue à créer un environnement favorable au contrôle interne. Bouygues s'attache à mettre en place une politique de formation, tout en cherchant à fidéliser ses principaux collaborateurs, afin de maintenir un niveau d'expérience et de connaissance de l'entreprise propice à la transmission de la culture et des valeurs du Groupe.

Plus généralement, la philosophie que la société mère souhaite faire partager par les métiers est celle d'un Groupe où les dirigeants sont proches de leurs principaux collaborateurs et mettent en œuvre une gestion transparente, prudente et rigoureuse.

Ces principes sont rappelés au niveau du comité de direction générale, puis relayés dans les métiers à tous les niveaux (conseil d'administration, direction générale, comité de direction). Les décisions stratégiques prises au plus haut niveau par le Groupe s'inspirent de cette philosophie et servent de référence pour les métiers.

La société mère joue également un rôle dans la politique de gestion des ressources humaines au niveau du groupe Bouygues.

Ainsi, le directeur général adjoint Ressources humaines et Administration du groupe Bouygues anime et coordonne le comité Ressources humaines Groupe qui constitue un maillon essentiel de la transmission des valeurs du Groupe.

La charte des ressources humaines de Bouygues contribue à la transmission de la culture du Groupe en rappelant que le développement de l'entreprise repose essentiellement sur les collaborateurs.

5.2.2.4 Objectifs/Cycle de management

La mise en place des procédures de contrôle interne doit contribuer à la réalisation des objectifs du Groupe en prenant en considération les risques auxquels le Groupe est confronté.

La définition des objectifs généraux du Groupe est appréhendée à travers le cycle de management, processus qui permet à la direction générale du Groupe de participer, en amont, à la définition des stratégies de chaque métier, d'approuver les plans qui s'inscrivent dans ce cadre stratégique, puis de suivre en cours d'exercice la réalisation progressive des objectifs.

Les principes du cycle de management sont directement applicables dans toutes les structures du Groupe, permettant ainsi une construction solide et structurée de l'ensemble.

Ce processus itératif permet à la direction générale du Groupe de s'assurer en permanence de la cohérence des objectifs avec les stratégies, de contrôler les décalages éventuels entre les réalisations et les objectifs, et d'anticiper les mesures à mettre en place au niveau du Groupe ou des métiers pour y remédier (besoins de financement, recadrages, etc.).

Il vise également à mettre à la disposition de la direction générale du Groupe et du conseil d'administration de la société Bouygues tous les éléments d'information nécessaires à la prise de décisions.

Les principaux membres de la direction générale de la société mère sont présents au sein des conseils d'administration des différentes sociétés de tête des métiers qui arrêtent les orientations stratégiques et les plans.

Plan stratégique et plan d'affaires

En tenant compte des orientations générales du Groupe et de ses caractéristiques propres, chaque métier définit et présente à la direction générale de Bouygues ses orientations stratégiques à moyen terme

(horizon de trois ans). Le plan stratégique est ainsi présenté à la direction générale Groupe par chaque direction générale Métier en mai.

Les plans d'action qui en découlent permettent ensuite d'établir les plans d'affaires sur trois ans, qui sont présentés au conseil d'administration de Bouygues du mois de janvier suivant.

Plan annuel

Dans le cadre du plan d'affaires de janvier, la première année fait l'objet d'un plus grand détail et constitue un engagement de chaque métier vis-à-vis de la direction générale Groupe, dénommé le plan annuel.

Un premier point d'avancement du plan annuel (actualisation) pour l'année en cours est effectué en mai à l'occasion de la présentation du plan stratégique à la direction générale Groupe.

Une deuxième actualisation a lieu en novembre et est intégrée dans le nouveau plan d'affaires.

5.2.2.5 Organisation – Les principaux acteurs et filières

Directions générales

Elles pilotent l'ensemble du dispositif, définissent les axes stratégiques et s'assurent que les procédures de contrôle interne et de gestion des risques sont conçues et mises en œuvre de façon adaptée à l'évolution de l'entreprise.

Comités des comptes

Les caractéristiques et les missions du comité des comptes de Bouygues sont décrites dans le présent rapport dans sa partie relative au gouvernement d'entreprise (cf. rubrique 5.2.1.9). Les conseils d'administration des métiers se sont tous dotés d'un comité des comptes dont les missions sont comparables à celles du comité des comptes de Bouygues. En plus des missions relatives aux options comptables et à l'examen des comptes, elles intègrent le suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques. Les comités des comptes des métiers examinent les programmes et les conclusions des missions d'audit interne, et procèdent à la revue de la cartographie des risques. Les comités des comptes constituent, par conséquent, un organe clé du dispositif de contrôle interne et de gestion des risques.

Directions Contrôle interne

La société mère s'est dotée d'une direction centrale Contrôle interne et Audit qui a vocation à jouer un rôle majeur dans le développement de la politique de contrôle interne du Groupe. La direction centrale Contrôle interne et Audit a, en particulier, en charge :

- l'animation des fonctions Contrôle interne et Audit du Groupe ;
- la coordination des actions de contrôle interne, gestion des risques et d'audit des métiers.

Les métiers se sont également dotés d'une organisation dédiée au contrôle interne. Les organes mis en place sont généralement en charge, à titre principal, des campagnes d'évaluation et des cartographies des risques. Ils assument parfois des responsabilités plus globales au niveau des procédures de contrôle interne.

La direction des affaires juridiques, de l'audit et du contrôle interne de Bouygues Construction assure l'animation du contrôle interne, laquelle s'appuie principalement sur les filières fonctionnelles pour le déploiement de la démarche. Chaque filiale a désigné un correspondant « Contrôle interne » qui constitue le relais au niveau opérationnel. Ce rôle est généralement assuré par le secrétaire général de la filiale.

Au sein de Bouygues Telecom a été mis en place un processus transversal de gestion des risques intégré au cycle de gestion courant de l'entreprise. Un responsable de la gestion des risques anime le processus avec des correspondants représentant les grandes directions de l'organisation, chargés principalement de collecter les risques et de les évaluer. La cohérence du système et son évolution sont assurées par le biais des correspondants. Un *reporting* est effectué de façon régulière à la direction générale. Un comité Contrôle interne réunit trimestriellement les treize correspondants « Contrôle interne » autour du responsable de la gestion des risques.

Chez TF1, la démarche Contrôle interne est animée par la direction de l'audit et du contrôle interne (DACI). Au niveau des filiales opérationnelles, des comités ont été créés et il existe un correspondant Risques par filiale. Il existe également un comité fonctionnel qui traite des aspects relevant du périmètre des directions fonctionnelles.

Chez Bouygues Immobilier, la direction du contrôle interne a notamment en charge l'établissement de la cartographie des risques en liaison avec les différents organes et personnes responsables ainsi que l'organisation, l'animation et la synthèse de la démarche d'auto-évaluation, y compris le suivi des plans d'action. Elle intervient en lien avec la direction Audit interne et la direction des assurances. Il existe également une direction des *process* et des procédures ayant pour mission la maintenance, l'évolution et la mise à jour de l'ensemble des *process* et procédures. Ces quatre directions ont été regroupées au sein de la direction de la gestion des risques (DGR) pour une meilleure efficacité globale.

Chez Colas, l'animation et la coordination du contrôle interne sont assurées par la direction du contrôle interne et de l'audit, qui travaille en liaison avec des correspondants dans les filiales et les régions dans le cadre d'une organisation très fortement décentralisée.

Secrétariat général – Directions juridiques

Le secrétariat général Groupe assure des missions de suivi juridique des enjeux Groupe.

Dans ce cadre, le secrétariat général Groupe peut intervenir ponctuellement aux côtés des métiers dans la gestion des grands contentieux ou des grands dossiers ayant un impact au niveau du Groupe.

Le secrétaire général de Bouygues anime le comité juridique Groupe qui réunit les directeurs juridiques des métiers. Il joue ainsi un rôle d'animation et de contrôle de la filière juridique Groupe.

Le secrétaire général est également le responsable de l'éthique du Groupe.

Au sein des métiers, les directions juridiques, et plus généralement les directions fonctionnelles, jouent un rôle majeur en matière de prévention et de maîtrise des risques.

Les directions Risques et Assurances

La direction centrale Risques et Assurances du Groupe joue un rôle d'assistance, de conseil et de soutien aux filiales du Groupe. Elle intervient également en ce qui concerne la gestion des risques.

Grâce à sa vision globale de la politique d'assurance des différents métiers, la direction centrale Risques et Assurances met en place des assurances Groupe en complément des assurances souscrites au niveau des métiers.

La direction centrale Risques et Assurances veille à ce que les filiales aient des polices souscrites auprès de compagnies de premier ordre et présentant un niveau de couverture, de franchise et de prime en adéquation avec le risque couru.

Au niveau des métiers, les directions Risques et Assurances apportent une contribution essentielle à la gestion des risques.

Contrôle de gestion

L'organisation du contrôle de gestion permet une approche globale de telle sorte qu'aucune société du Groupe n'échappe au processus de contrôle de gestion. Les sociétés qui ne sont pas rattachées à un métier sont gérées au niveau de la société mère.

Les principes de fonctionnement entre la société mère et les métiers ont été regroupés dans un document de synthèse élaboré par la direction centrale Stratégies et Développement, dont une mise à jour est effectuée régulièrement. Ce guide sert de référentiel pour l'ensemble des métiers.

REPORTING GROUPE

La société mère exerce un contrôle systématique sur la gestion des filiales par le biais du plan annuel et des actualisations, ainsi qu'à travers les tableaux de bord mensuels. Ces derniers sont communiqués directement à la direction générale Groupe et centralisés au niveau de la direction centrale Stratégies et Développement.

Les arrêtés comptables sont effectués trimestriellement et les comptes trimestriels font l'objet d'une consolidation au niveau du Groupe.

Ainsi, le cycle de management et les procédures de contrôle et de *reporting* permettent un suivi et un dialogue permanent avec les métiers. Des recadrages peuvent être opérés ; la société mère se trouve en mesure de contrôler la gestion des filiales et d'intervenir en amont dans les décisions stratégiques.

REPORTING MÉTIERS

Au niveau des métiers, le contrôle de gestion s'exerce également, selon les mêmes principes, à travers les services dédiés et les systèmes d'information spécifiques mis en place.

Trésorerie et Finances

La direction centrale Trésorerie et Finances de la société mère définit et veille à l'application de principes de gestion au niveau du Groupe. Elle joue un rôle d'animation et de coordination.

Les principes de fonctionnement concernent en particulier les centrales de trésorerie Bouygues Relais et Uniservice qui sont gérées au niveau de la société mère, ainsi que les centrales de trésorerie des métiers. Ils s'appliquent également en matière de financement des filiales.

Les règles essentielles de gestion concernent en particulier la sécurité interne (double signature pour les paiements, etc.), la sécurité externe (chèques sécurisés, paiement par billet à ordre relevé, etc.), le principe de liquidité (lignes de crédit confirmées, placement de la trésorerie, etc.), la qualité des contreparties, la documentation juridique des conventions de crédit, ainsi que l'appréciation et la couverture éventuelle des risques de taux et de change.

Audit interne

L'audit constitue un outil d'analyse et de contrôle qui joue un rôle essentiel dans la maîtrise des risques.

Au niveau de la société mère, la direction centrale Contrôle interne et Audit regroupe les deux fonctions. Elle joue son rôle d'animateur de la filière Audit interne au niveau du Groupe et réalise des missions d'audit interne à la demande de la direction générale de Bouygues, mais également pour le compte de Bouygues Telecom depuis septembre 2014. Le Groupe dispose ainsi d'environ cinquante auditeurs.

Chaque métier, à l'exception de Bouygues Telecom, dispose d'un service Audit.

Ainsi qu'il est rappelé dans la charte d'audit interne du Groupe, les principales missions de l'audit interne consistent à donner à la direction générale une assurance raisonnable sur la fiabilité et l'efficacité des principes d'organisation et des dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques. Dans ce cadre, l'audit interne évalue :

- l'identification et la maîtrise des risques à partir de l'analyse des enjeux majeurs ;
- l'efficacité des dispositifs de gestion des risques et la mise en œuvre des plans d'action ;
- la maîtrise et l'efficacité des processus opérationnels et fonctionnels ;
- l'intégrité, la fiabilité, l'exhaustivité, la traçabilité et la protection des informations produites en matière de comptabilité, de finance et de gestion.

5.2.2.6 Procédures de contrôle interne et de gestion des risques

Des risques spécifiques peuvent être de nature très différente selon les métiers. À titre d'exemples, il peut s'agir de risques liés à la réglementation, de risques technologiques, de risques liés à la concurrence, de risques environnementaux ou encore de risques liés à la réalisation de grands projets. Les métiers ont donc mis en place des procédures formalisées et appropriées afin d'assurer une meilleure maîtrise de leurs risques. (cf. chapitre 4 « Facteurs de risques » du présent document de référence).

Bouygues Construction

La gestion des risques est complètement intégrée dans les processus de Bouygues Construction : des procédures très strictes encadrent la sélection et la remise des offres commerciales, qui font l'objet de comités d'engagement formalisés pour passer en revue l'ensemble des risques des contrats. En fonction du niveau des engagements financiers ou du montant des travaux, ou encore en tenant compte des enjeux techniques, les différentes entités de Bouygues Construction sont dans l'obligation de présenter leur dossier et de solliciter l'accord de la direction générale de Bouygues Construction. Des équipes financières et juridiques importantes sont associées en amont aux projets. Sur le plan technique, chaque entité dispose de moyens importants au niveau des études et peut faire appel, dans certains domaines, à des experts regroupés en pôle de compétence au niveau du Groupe. Pour les grands projets, une attention particulière est accordée aux études qui font l'objet d'une validation croisée (en interne et par des bureaux d'études externes). Le niveau de risque financier (courbe de risques) est suivi en permanence sur les grands contrats. La fonction de contrôle de gestion dispose de moyens et d'une autorité lui permettant de suivre mensuellement le résultat de chaque chantier, et de signaler les écarts par rapport au budget prévisionnel.

Bouygues Immobilier

Bouygues Immobilier dispose d'un référentiel de procédures internes qui fait l'objet de mises à jour régulières.

Une attention particulière est portée au processus d'engagement foncier (signature des promesses de ventes, acquisition des terrains) et de lancement des travaux.

Tout acte en vue de maîtriser un terrain (ou un immeuble) nécessite la tenue préalable d'un comité d'engagement. La décision d'acheter un terrain est strictement encadrée.

Par ailleurs, la société a renforcé sa politique de prévention en matière de risques environnementaux dans le cadre de ses achats fonciers.

La société peut également être mise en cause par ses clients en cas de mauvaise réalisation des biens vendus. Dans le cadre de la garantie de parfait achèvement, Bouygues Immobilier fait intervenir les entreprises pour lever au plus vite les réserves. Elle veille également au respect scrupuleux des obligations d'assurance décennale des intervenants (entreprises, maître d'œuvre, bureaux d'études techniques, etc.).

Colas

Les risques financiers et comptables ont toujours fait l'objet de principes et procédures bien définis au sein du groupe Colas. Quant à la politique de gestion des risques, elle est centrée principalement sur les actions de prévention et sur les couvertures d'assurance.

Une très forte culture de la décentralisation s'accompagne d'un dispositif de contrôle des engagements, tant au niveau des engagements commerciaux (soumission des projets à des commissions de marchés) que pour les opérations de croissance externe ou d'acquisitions immobilières, ou encore pour les soumissions à des opérations de longue durée (concessions, partenariats public-privé, *Private Finance Initiative*), lesquelles doivent faire l'objet, en fonction de leur importance, d'une présentation et d'un accord préalable de la direction générale de Colas et du conseil d'administration de la filiale ou de Colas.

TF1

Afin de définir un système décisionnel de gestion de crise, une démarche d'identification des risques majeurs a été initiée par TF1. Elle a donné lieu à la création de la structure Réagir dont l'objectif, lié à la continuité de l'activité, est de bâtir et mettre à jour les principaux schémas de reprise des processus clés en cas d'incidents. Le comité Réagir effectue un travail de veille et de prévention des risques majeurs associés aux processus clés du groupe TF1. Il assure le maintien et l'enrichissement des différentes procédures.

Il faut préciser l'importance du rôle de la direction technique et des systèmes d'information (DTSI), qui est notamment en charge de la fabrication de certaines émissions, de la diffusion des programmes, des réseaux de diffusion, ainsi que des systèmes informatiques. La DTSI définit, au travers de sa direction centrale des systèmes d'informations (DCSI), les systèmes d'informations nécessaires à la production des informations et à la gestion sécurisée et efficace des opérations. Elle garantit également la sécurité de l'antenne et œuvre à la formalisation d'une politique de sécurité de l'information et à la constitution d'un référentiel commun de sécurité du groupe TF1. La direction de l'Antenne assure, par ailleurs, le contrôle de la conformité des programmes et le respect des obligations du cahier des charges.

Une attention particulière est portée au processus d'achat qui peut générer des engagements très importants (par exemple, des contrats d'achats de droits). Ces contrats suivent un circuit de validation très précis intégrant les différents services et parfois la direction générale en fonction du montant de l'engagement et de la nature du contrat.

Bouygues Telecom

Des enjeux très importants sont liés aux offres commerciales. C'est la raison pour laquelle celles-ci sont examinées par un comité des offres auquel participe la direction générale de Bouygues Telecom. Un comité dit de « bilan des offres » assure également un suivi des offres commerciales proposées et contrôle les résultats au regard des prévisions initiales.

Chez Bouygues Telecom, le contrôle des achats est particulièrement développé compte tenu de l'importance du niveau des achats dans cette société. Il existe une direction des achats qui applique des procédures très strictes. Cette direction est elle-même soumise à des contrôles réguliers.

5.2.2.7 Information et communication

La production et la diffusion d'informations, tant en interne que vis-à-vis des tiers, participent largement au développement du contrôle interne.

Les systèmes d'information mis en place permettent de gérer et contrôler l'activité. La communication contribue à la fois à sensibiliser les collaborateurs à l'importance du contrôle et à transmettre à l'extérieur du Groupe des informations fiables, pertinentes et conformes aux exigences légales.

Communication interne

La direction centrale Communication Groupe participe activement à la diffusion de l'information auprès des collaborateurs. Elle contribue ainsi à l'affirmation de l'identité du groupe Bouygues et joue un rôle fédérateur auprès des collaborateurs du Groupe.

Rattachée directement au président-directeur général de Bouygues, elle est notamment en charge de la lettre d'information bimensuelle *Challenger Express,* destinée aux directeurs et chefs de services, et du magazine *Le Minorange* (publication semestrielle) qui constituent le véritable trait d'union de l'ensemble des collaborateurs du Groupe.

Elle pilote également le nouveau portail du groupe *(ByLink),* aux fonctionnalités étendues début 2015, qui constitue un véritable outil de travail et de partage pour les collaborateurs du Groupe et de la société Bouygues. Ce portail fait la synthèse des anciens outils intranet et extranet pour proposer aux collaborateurs un espace unifié et collaboratif.

La direction centrale Communication Groupe réalise aussi *L'Abrégé* (synthèse annuelle des informations financières), publication diffusée tant à l'extérieur du Groupe qu'auprès des cadres et Etam.

Le conseil de Groupe constitue également un vecteur important permettant à la direction générale du Groupe de transmettre l'information et les messages essentiels aux principaux dirigeants du Groupe.

Communication externe

La direction centrale Communication Groupe développe son action en lien avec les métiers avec lesquels elle travaille en étroite collaboration selon le principe de l'information réciproque.

Les principales missions de la direction consistent notamment :

- à promouvoir la bonne image du Groupe (relations presse, relations publiques, etc.) ;
- à transmettre à la direction générale et aux managers du Groupe les informations provenant de sources externes dont ils peuvent avoir besoin ;
- à assurer la communication financière à destination de la presse et du grand public en liaison avec la direction Relations Investisseurs.

5.2.2.8 Le processus de contrôle relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

Un des objectifs essentiels du contrôle interne réside dans la fiabilité des informations comptables et financières. Celle-ci est assurée par un dispositif très complet et un ensemble de procédures rigoureuses.

Processus d'arrêté trimestriel des comptes

Chaque métier définit ses procédures d'arrêté des comptes qui doivent s'inscrire dans le cadre plus global de la consolidation des comptes du Groupe.

Processus de consolidation

Au sein de la société mère, la direction centrale Consolidation-Comptabilité a notamment pour mission de définir et d'implanter des règles et méthodes de consolidation homogènes pour le Groupe et d'assister les métiers dans leur gestion consolidée. Elle établit également les comptes individuels de la société mère.

La consolidation s'effectue sur une base trimestrielle selon la méthode des paliers. Chaque métier consolide à son niveau, selon des méthodes identiques définies par la direction centrale qui effectue la consolidation globale des comptes du Groupe.

L'outil principal utilisé pour la consolidation des comptes aux différents niveaux est un logiciel spécifique. Il est utilisé par un très grand nombre de sociétés cotées. Ce logiciel est utilisé au niveau de tous les métiers dans le cadre de la consolidation par paliers. L'utilisation de cet outil de consolidation permet d'exercer un contrôle rigoureux sur l'élaboration des comptes qui sont ainsi régis par des procédures normées.

En dehors du système comptable informatisé, la direction centrale Consolidation dispose d'un manuel des règles et procédures de consolidation regroupant les principes essentiels applicables par l'ensemble des entités du Groupe en matière de consolidation. Ce manuel constitue un outil important permettant de servir de cadre de référence pour l'établissement des comptes consolidés. Il est mis à la disposition de tous les collaborateurs comptables du Groupe au moyen d'un site intranet dédié qui énonce les différents principes et options applicables dans le Groupe.

La direction centrale Consolidation assure, par ailleurs, une mission d'animation et de coordination en diffusant régulièrement auprès des métiers les règles et méthodes applicables (organisation de séminaires, envoi de lettres-circulaires, etc.) et contribue ainsi à maintenir la cohérence du système d'élaboration des comptes consolidés. Tel est le cas en particulier pour les normes IFRS, leur interprétation et leur évolution.

Procédures de contrôle interne comptable et financier

En dehors du tronc commun que constitue le référentiel de contrôle interne du groupe Bouygues sur le plan comptable et financier, chaque métier articule son contrôle interne selon son propre dispositif.

Comités des comptes

Les comités des comptes constituent au niveau comptable et financier un élément clé du système de contrôle interne.

Les informations détaillées relatives au comité des comptes de Bouygues figurent dans la rubrique 5.2.1.9 ci-avant. Au niveau des métiers, chaque société mère est dotée d'un comité d'audit ou des comptes dont les missions sont comparables à celles du comité des comptes de Bouygues.

Communication financière

La communication financière (relations avec les investisseurs et les analystes financiers) est, quant à elle, assurée au niveau de la société Bouygues par la direction des relations Investisseurs du Groupe qui communique au marché les informations dont il a besoin et reste en permanence à l'écoute des actionnaires et des analystes.

Une grande attention est portée aux communiqués de presse et au document de référence, lequel est considéré par le Groupe comme un vecteur majeur de sa communication.

Ces documents sont élaborés selon un processus qui implique plusieurs directions fonctionnelles (direction financière, direction de la consolidation, direction de la communication, secrétariat général, etc.), ainsi que la validation de la direction générale et le contrôle des commissaires aux comptes. Les communiqués de presse trimestriels sont validés par le comité des comptes et le conseil d'administration.

Des procédures ont été mises en place pour informer les collaborateurs sur la réglementation en matière d'informations privilégiées.

Les autres sociétés cotées du Groupe (Colas, TF1) assurent par ailleurs leur propre communication financière.

5.2.2.9 Pilotage

Les systèmes de contrôle interne doivent eux-mêmes être contrôlés à travers des évaluations périodiques et des améliorations doivent y être apportées en permanence.

Les directions Audit de la société mère et des métiers, à travers leurs différentes missions, ont toujours examiné l'efficacité des dispositifs de contrôle interne et participent activement à cette démarche de progrès.

La préoccupation essentielle reste la définition et la mise en œuvre de plans d'action avec comme objectif principal de participer à une meilleure maîtrise des opérations du Groupe.

5.2.3 Autres informations

5.2.3.1 Modalités particulières relatives à la participation aux assemblées générales

Les modalités particulières de participation des actionnaires aux assemblées générales et, notamment, les conditions d'attribution d'un droit de vote double aux actions détenues sous la forme nominative depuis plus de deux ans, sont décrites au chapitre 6, rubrique 6.1.2, du présent document de référence.

5.2.3.2 Informations visées à l'article L. 225-100-3 du Code de commerce

Les informations visées à l'article L. 225-100-3 du Code de commerce (éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique) figurent au chapitre 6, rubrique 6.1.4, du présent document de référence.

5.2.3.3 Principes et règles applicables à la détermination de la rémunération et des autres avantages perçus par les dirigeants mandataires sociaux

Les indications correspondantes figurent dans la rubrique 5.4 du présent document de référence.

Le présent rapport a été préparé par le secrétariat général en lien avec la direction générale du Groupe, à partir de différents documents internes (statuts, règlement intérieur et procès-verbaux du conseil d'administration et de ses comités, programmes de conformité, principes et procédures de contrôle interne, etc.). La partie relative aux procédures de contrôle interne et de gestion des risques a été élaborée avec l'assistance de la direction du contrôle interne de Bouygues, en coordination avec les différents acteurs du contrôle interne au sein des métiers. Elle a été présentée au comité des comptes.

Les rédacteurs ont tenu compte de la réglementation en vigueur, des recommandations émises par l'AMF sur le gouvernement d'entreprise, le contrôle interne et sur le comité d'audit, du cadre de référence de l'AMF sur les dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques, des recommandations du guide d'application du code Afep-Medef, 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, après en avoir délibéré, a approuvé ce rapport lors de sa séance du 23 février 2016.

5.3 Rapport des commissaires aux comptes établi en application de l'article L. 225-235 du Code de commerce, sur le rapport du président du conseil d'administration de la société Bouygues

(exercice clos le 31 décembre 2015)

Aux Actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de la société Bouygues et en application des dispositions de l'article L. 225-235 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le rapport établi par le président du conseil d'administration de votre société conformément aux dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2015.

Il appartient au président d'établir et de soumettre à l'approbation du conseil d'administration un rapport rendant compte des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place au sein de la société et donnant les autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce relatives notamment au dispositif en matière de gouvernement d'entreprise.

Il nous appartient :

- de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations contenues dans le rapport du président, concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, et ;
- d'attester que ce rapport comporte les autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce, étant précisé qu'il ne nous appartient pas de vérifier la sincérité de ces autres informations.

Nous avons effectué nos travaux conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France.

Informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

Les normes d'exercice professionnel requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du président.

Ces diligences consistent notamment à :

- prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière sous-tendant les informations présentées dans le rapport du président ainsi que de la documentation existante ;
- prendre connaissance des travaux ayant permis d'élaborer ces informations et de la documentation existante ;
- déterminer si les déficiences majeures du contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière que nous aurions relevées dans le cadre de notre mission font l'objet d'une information appropriée dans le rapport du président.

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques de la société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du président du conseil d'administration, établi en application des dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Autres informations

Nous attestons que le rapport du président du conseil d'administration comporte les autres informations requises à l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Fait à Paris-La Défense, le 23 février 2016

Les commissaires aux comptes

ERNST & YOUNG Audit
Laurent Vitse

MAZARS
Guillaume Potel

5.4 Rémunération des mandataires sociaux – Attributions d'options aux mandataires sociaux et collaborateurs du Groupe

5.4.1 Les rémunérations

Rapport requis par les articles L. 225-102-1 et L. 225-37 alinéa 9 du Code de commerce

Le présent chapitre rassemble les rapports requis par le Code de commerce et les tableaux recommandés par le code de gouvernement d'entreprise Afep-Medef ou par l'AMF.

5.4.1.1 Les principes et règles de détermination des rémunérations accordées aux dirigeants mandataires sociaux

Dès l'exercice 2007, le conseil d'administration de Bouygues a pris en compte les recommandations Afep-Medef qui ont été publiées en janvier 2007 et qui traitent des rémunérations des dirigeants mandataires sociaux de sociétés cotées. L'Afep et le Medef ayant publié de nouvelles recommandations le 6 octobre 2008, le conseil d'administration a constaté qu'elles étaient déjà mises en œuvre pour la quasi-totalité d'entre elles. Les dispositions devant être introduites ont été adoptées par le conseil d'administration début 2009. Enfin, ont été prises en compte les dispositions du guide d'application du code Afep-Medef publié en décembre 2015 par le Haut Comité de gouvernement d'entreprise. Les principes et règles retenus à ce jour par le conseil d'administration et ayant servi à fixer les rémunérations de l'exercice 2015 sont décrits ci-après.

Remarques générales préalables

- Les deux dirigeants mandataires sociaux ne sont pas titulaires d'un contrat de travail ;
- aucune indemnité de cessation de fonctions ou indemnité de non-concurrence en cas de départ ne leur a été consentie par le conseil d'administration ;
- aucune rémunération variable annuelle différée ou rémunération variable pluriannuelle ne leur a été octroyée ;
- la rémunération globale des dirigeants mandataires sociaux prend en compte l'existence d'une retraite additive plafonnée et le fait qu'aucune des indemnités susvisées ne leur a été consentie ;
- en dehors des jetons de présence (voir ci-après Tableau 4), aucune rémunération ne leur est versée par une filiale du Groupe.

Rémunération fixe

Définies en 1999, les règles de détermination de la rémunération fixe ont été depuis appliquées de façon constante. La rémunération fixe est déterminée en prenant en compte le niveau et la difficulté des responsabilités, l'expérience dans la fonction, l'ancienneté dans le Groupe, ainsi que les pratiques relevées dans les groupes ou entreprises exerçant des activités comparables.

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 de direction et d'un chauffeur-agent de sécurité.

Rémunération variable

DESCRIPTION GÉNÉRALE DE LA MÉTHODE DE DÉTERMINATION DE LA RÉMUNÉRATION VARIABLE

La rémunération variable est individualisée : le Conseil a défini, pour chaque dirigeant mandataire social, quatre critères de détermination de la rémunération variable.

Pour chaque critère, un objectif est défini. 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 dépasser la rémunération variable de chaque dirigeant mandataire social.

Si un 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 ; elle 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 chacun des dirigeants mandataires sociaux à 150 % de la rémunération fixe (voir ci-dessous).

LES QUATRE CRITÈRES QUI DÉTERMINENT LA RÉMUNÉRATION VARIABLE

La rémunération variable des dirigeants mandataires sociaux est fondée sur les performances du Groupe, celles-ci étant déterminées par référence à quatre critères économiques significatifs :

- P1 = progression du résultat opérationnel courant de l'exercice (P1 = 50 % de la rémunération fixe si l'objectif est atteint) ;
- P2 = évolution du bénéfice net consolidé (part du Groupe) de l'exercice par rapport au plan (P2 = 25 % de la rémunération fixe si l'objectif est atteint) ;
- P3 = évolution du bénéfice net consolidé (part du Groupe) de l'exercice par rapport au bénéfice net consolidé (part du Groupe) de l'exercice précédent (P3 = 25 % de la rémunération fixe si l'objectif est atteint) ;
- P4 = cash-flow libre, avant BFR (besoin en fonds de roulement), de l'exercice (P4 = 50 % de la rémunération fixe si l'objectif est atteint).

Ces objectifs quantitatifs sont établis de manière précise mais ne sont pas rendus publics pour des raisons de confidentialité.

Trois « correctifs » ont été ajoutés, deux concernent P2 et P3, le troisième est plus général.

La méthode de calcul de la rémunération variable est résumée dans le tableau ci-après. Dans la colonne « Réel 2015 » figure le détail du calcul de la rémunération variable 2015 des deux mandataires sociaux.

		Méthode de calcul de la rémunération variable	
	Objectifs	**Performance = objectif (en % de la rémunération fixe)**	**Réel 2015**
P1	Résultat opérationnel de l'exercice prévu au plan 2015	50 %	0 %
P2	Bénéfice net consolidé de l'exercice prévu au plan 2015	25 %	31,87 %
		+ si le bénéfice net consolidé prévu par le plan 2015 est inférieur d'au moins 20 % au bénéfice net consolidé de l'exercice 2014, P2 est plafonné à 25 %	
P3	Bénéfice net consolidé réalisé au cours de l'exercice précédent (BNC 2014)	25 %	50 %
		+ si le bénéfice net consolidé de l'exercice est inférieur de plus de 20 % à celui de l'exercice précédent, aucune rémunération variable n'est attribuée	
P4	Cash-flow libre avant BFR inscrit au plan 2015	50 %	0 %
		150 %	0 % car P3 inférieur de plus de 20 % au BNC 2014
Plafond		150 %	
Correctif à la discrétion du conseil d'administration		Si un élément exceptionnel vient affecter le bénéfice net consolidé de l'exercice, le conseil d'administration a la faculté de réduire ou de ne pas attribuer la rémunération variable alors que les primes P1, P2, P3 et P4 auraient été dues totalement ou partiellement en l'absence dudit élément exceptionnel.	

LE PLAFOND GLOBAL

Le plafond global de la rémunération variable est de 150 % de la rémunération fixe.

Rémunération exceptionnelle

En cas de circonstances exceptionnelles, le conseil d'administration, après avis du comité des rémunérations, s'est réservé la faculté d'attribuer une prime exceptionnelle.

Jetons de présence

Les deux dirigeants mandataires sociaux reçoivent et conservent les jetons de présence versés par Bouygues, ainsi que les jetons de présence versés par certaines filiales du Groupe (voir rubriques 5.4.1.3 et 5.4.1.4 ci-après).

Retraite additive

Les deux dirigeants mandataires sociaux bénéficieront sous certaines conditions d'un régime de retraite additive lorsqu'ils prendront leur retraite.

CONDITIONS DE PERFORMANCE

L'article 229 de la loi du 6 août 2015 pour la croissance dispose que l'acquisition de droits à retraite à prestations définies par les dirigeants des sociétés cotées au titre d'un exercice doit désormais être soumise au respect de conditions de performance.

Mais Martin Bouygues et Olivier Bouygues ne peuvent plus acquérir des droits à retraite supplémentaires car les droits acquis à ce jour excèdent le plafond retenu par le conseil d'administration, soit huit fois le plafond annuel de la Sécurité sociale.

INFORMATION DONNÉE PAR LA SOCIÉTÉ SUR LES ENGAGEMENTS DE RETRAITE OU AUTRES AVANTAGES VIAGERS EN APPLICATION DE LA TROISIÈME PHRASE DU TROISIÈME ALINÉA DE L'ARTICLE L. 225-102-1

Les caractéristiques du régime de retraite additionnelle octroyée aux dirigeants du Groupe sont les suivantes :

1. intitulé de l'engagement considéré : contrat de retraite collective à prestations définies ;
2. référence aux dispositions légales permettant d'identifier le régime correspondant : article L. 137-11 du Code de la Sécurité sociale ;
3. conditions d'entrée dans le régime et autres conditions pour pouvoir en bénéficier :
   - être membre du comité de direction générale Bouygues SA, au jour du départ ou de la mise à la retraite,
   - avoir au moins dix années d'ancienneté au sein du groupe Bouygues au moment du départ ou de la mise à la retraite,
   - achever définitivement sa carrière professionnelle au sein de l'une des sociétés du Groupe (cette condition est remplie lorsque le salarié fait partie des effectifs à la date de son départ ou de sa mise à la retraite),
   - être âgé d'au moins 65 ans, au jour du départ ou de la mise à la retraite,
   - procéder à la liquidation des régimes de retraite de base de la Sécurité sociale, et complémentaires obligatoires ARRCO, AGIRC.
4. modalités de détermination de la rémunération de référence fixée par le régime concerné et servant à calculer les droits des bénéficiaires :

   La rémunération de référence sera égale au salaire brut moyen des trois meilleures années civiles, perçu par le salarié au sein du groupe Bouygues, pendant sa période d'appartenance au comité de direction générale Bouygues SA, revalorisée selon l'évolution du point AGIRC, à la date de rupture du contrat de travail. Le salaire brut de référence s'entend de celui pris en compte pour le calcul des cotisations de Sécurité sociale, en application des dispositions de l'article L. 242-1 du Code de la Sécurité sociale.
5. rythme d'acquisition des droits : rythme annuel ; être bénéficiaire du régime de retraite additionnelle permet d'acquérir, pour chaque année d'ancienneté dans le régime, un droit à pension annuelle de 0,92 % de la rémunération de référence déterminée comme il est dit ci-dessus ;
6. existence d'un plafond, montant et modalités de détermination de celui-ci : les droits ne pourront excéder un plafond fixé à huit fois le plafond annuel de la Sécurité sociale (308 928 euros en 2016) ;
7. modalités de financement des droits : financement externalisé auprès d'une compagnie d'assurance à laquelle est versée chaque année une cotisation ;
8. montant estimatif de la rente annuelle à la date de la clôture :

Nom	Rente annuelle *en milliers d'euros*
Martin Bouygues	301
Olivier Bouygues	247

   Nota : la rente annuelle dont bénéficierait Martin Bouygues ou Olivier Bouygues s'élèverait à huit fois le plafond annuel de la Sécurité sociale si l'on ajoute la part du régime prise en charge par SCDM, calculée au prorata du temps consacré chaque année par la personne concernée à SCDM.
9. charges fiscales et sociales associées à la charge de la société : les cotisations versées par la société ne sont pas soumises aux charges sociales patronales, ni à la CSG - CRDS. La société doit s'acquitter d'une contribution à hauteur de 24 % desdites cotisations.

Autres informations sur les rémunérations

La rémunération globale des dirigeants mandataires sociaux prend en compte l'existence d'une retraite additive plafonnée et le fait qu'aucune indemnisation de cessation de fonctions ou de non-concurrence ne leur a été consentie.

Les rémunérations de Martin Bouygues et d'Olivier Bouygues, telles qu'arrêtées par le conseil d'administration de Bouygues, sont versées par SCDM. Ces rémunérations et les charges sociales y afférentes sont alors facturées par SCDM à Bouygues dans le cadre de la convention régissant les relations entre Bouygues et SCDM, qui a été soumise à la procédure des conventions réglementées. Cette facturation reflète strictement les montants de rémunération fixés par le conseil d'administration de Bouygues. La convention entre Bouygues et SCDM a été approuvée par l'assemblée générale du 23 avril 2015 (quatrième résolution) dans le cadre de la procédure des conventions réglementées.

Olivier Bouygues consacre une partie de son temps aux activités de SCDM. Le conseil d'administration a veillé à adapter sa rémunération à la répartition de son temps. Les activités opérationnelles qu'il exerce au sein de SCDM ne réduisent pas significativement la disponibilité d'Olivier Bouygues et ne créent pas de conflit d'intérêts.

Assemblée générale mixte du 23 avril 2015 – *Say on pay*

L'assemblée générale réunie le 23 avril 2015 a donné un avis favorable sur les éléments de la rémunération attribuée au titre de l'exercice 2014 à Martin Bouygues (dixième résolution adoptée à 89,34 % des voix) et à Olivier Bouygues (onzième résolution adoptée à 89,33 % des voix).

5.4.1.2 Rémunération des dirigeants mandataires sociaux au titre de l'exercice 2015

Descriptif de la rémunération de Martin Bouygues, président-directeur général, au titre de l'exercice 2015

I. Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2015 soumis à l'avis de l'assemblée générale du 21 avril 2016 (résolution n° 6)	**Montants ou valorisation comptable** *en euro*	**Commentaires**
Rémunération fixe	920 000	La rémunération fixe de Martin Bouygues est inchangée depuis 2003.
Évolution/2014	0 %	
Rémunération variable annuelle	0	**Critères de la rémunération variable (exercice 2015) :** ■ progression du résultat opérationnel courant (50 %) ■ évolution du bénéfice net consolidé par rapport au Plan (25 %) ■ évolution du bénéfice net consolidé par rapport à 2014 (25 %) ■ cash-flow libre avant BFR (50 %)
Évolution/2014		
Part variable/fixe[a]	n.a.	
Plafond[b]	150 %	
Rémunération variable différée		Il n'est pas prévu de rémunération variable différée.
Rémunération variable pluriannuelle		Il n'est pas prévu de rémunération variable pluriannuelle.
Rémunération exceptionnelle		Il n'est pas prévu de rémunération exceptionnelle.
Valorisation des options d'actions, actions de performance ou tout autre élément de rémunération de long terme attribué au cours de l'exercice		Il n'a été attribué aucune option d'actions, action de performance ou autre élément de rémunération de long terme au titre de l'exercice.
Jetons de présence	73 900 dont jetons de présence Bouygues : 50 000 dont jetons de présence filiales : 23 900	
Valorisation des avantages en nature	29 879	Voiture de fonction Mise à disposition, pour des besoins personnels, d'une partie du temps d'une assistante et d'un chauffeur-agent de sécurité
II. Pour mémoire : éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2015 qui ont fait l'objet d'une approbation par l'assemblée générale au titre de la procédure des conventions réglementées (assemblée générale du 23 avril 2015, résolution n° 10)	**Montants ou valorisation comptable** *en euro*	**Commentaires**
Indemnité de départ		Il n'est prévu aucune indemnité de départ.
Indemnité de non-concurrence		Il n'est prévu aucune indemnité de non-concurrence.
Régime de retraite complémentaire		Martin Bouygues bénéficie, au même titre et sous les mêmes conditions que les autres membres du comité de direction générale, d'un régime de retraite supplémentaire ouvrant droit à une pension annuelle de 0,92 % du salaire de référence (moyenne des trois meilleures années) par année d'ancienneté dans le régime, plafonné à huit fois le plafond de la Sécurité sociale, soit 304 320 euros en 2015. Martin Bouygues ne peut plus acquérir de droits à retraite supplémentaire, ayant atteint ce plafond. Le bénéfice de cette retraite supplémentaire n'est acquis qu'après dix ans d'ancienneté dans le Groupe et si l'intéressé est présent au sein du comité de direction générale lors du départ à la retraite. En cas de départ à la retraite en 2015, Martin Bouygues aurait bénéficié, compte tenu de son ancienneté, d'une pension annuelle de 301 000 euros. Conformément au code Afep-Medef, ce montant n'excède pas 45 % du revenu de référence.
TOTAL	**1 023 779**	
Évolution/2014	- 42 %	

(a) rémunération variable exprimée en pourcentage de la rémunération fixe
(b) plafond de la rémunération variable, fixé à un pourcentage de la rémunération fixe
n.a. : non applicable

5

Descriptif de la rémunération d'Olivier Bouygues, directeur général délégué, au titre de l'exercice 2015

I. Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2015 soumis à l'avis de l'assemblée générale du 21 avril 2016 (résolution n° 7)	**Montants ou valorisation comptable** *en euro*	**Commentaires**
Rémunération fixe	500 000	La rémunération fixe d'Olivier Bouygues est inchangée depuis 2009.
Évolution/2014	0 %	
Rémunération variable annuelle	0	**Critères de la rémunération variable (exercice 2015) :** ■ progression du résultat opérationnel courant (50 %) ■ évolution du bénéfice net consolidé par rapport au Plan (25 %) ■ évolution du bénéfice net consolidé par rapport à 2014 (25 %) ■ cash-flow libre avant BFR (50 %)
Évolution/2014		
Part variable/fixe[a]	n.a.	
Plafond[b]	150 %	
Rémunération variable différée		Il n'est pas prévu de rémunération variable différée.
Rémunération variable pluriannuelle		Il n'est pas prévu de rémunération variable pluriannuelle.
Rémunération exceptionnelle		Il n'est pas prévu de rémunération exceptionnelle.
Valorisation des options d'actions, actions de performance ou tout autre élément de rémunération de long terme attribué au cours de l'exercice		Il n'a été attribué aucune option d'actions, action de performance ou autre élément de rémunération de long terme au titre de l'exercice.
Jetons de présence	68 914 dont jetons de présence Bouygues : 25 000 dont jetons de présence filiales : 43 914	
Valorisation des avantages en nature	10 756	Voiture de fonction Mise à disposition, pour des besoins personnels, d'une partie du temps d'une assistante et d'un chauffeur-agent de sécurité
II. Pour mémoire : éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2015 qui ont fait l'objet d'une approbation par l'assemblée générale au titre de la procédure des conventions réglementées (assemblée générale du 23 avril 2015, résolution n° 11)	**Montants ou valorisation comptable** *en euro*	**Commentaires**
Indemnité de départ		Il n'est prévu aucune indemnité de départ.
Indemnité de non-concurrence		Il n'est prévu aucune indemnité de non-concurrence.
Régime de retraite complémentaire		Olivier Bouygues bénéficie, au même titre et sous les mêmes conditions que les autres membres du comité de direction générale, d'un régime de retraite supplémentaire ouvrant droit à une pension annuelle de 0,92 % du salaire de référence (moyenne des trois meilleures années) par année d'ancienneté dans le régime, plafonné à huit fois le plafond de la Sécurité sociale, soit 304 320 euros en 2015. Olivier Bouygues ne peut plus acquérir de droits à retraite supplémentaire, ayant atteint ce plafond. Le bénéfice de cette retraite supplémentaire n'est acquis qu'après dix ans d'ancienneté dans le Groupe et si l'intéressé est présent au sein du comité de direction générale lors du départ à la retraite. En cas de départ à la retraite en 2015, Olivier Bouygues aurait bénéficié, compte tenu de son ancienneté, d'une pension annuelle de 247 000 euros. Conformément au code Afep-Medef, ce montant n'excède pas 45 % du revenu de référence.
TOTAL	**579 670**	
Évolution/2014	- 42 %	

(a) rémunération variable exprimée en pourcentage de la rémunération fixe
(b) plafond de la rémunération variable, fixé à un pourcentage de la rémunération fixe
n.a. : non applicable

Tableau 1 – Récapitulatif général du statut juridique consenti aux dirigeants mandataires sociaux (Non-cumul du mandat social avec un contrat de travail – Retraite supplémentaire – Indemnité de départ – Indemnité de non-concurrence)

Dirigeants mandataires sociaux	Contrats de travail		Régime de retraite additive		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions		Indemnités relatives à une clause de non-concurrence	
	oui	non	oui	non	oui	non	oui	non
Martin Bouygues Fonction : président-directeur général		X	X			X		X
Olivier Bouygues Fonction : directeur général délégué		X	X			X		X

Tableau 2 – Récapitulatif général des rémunérations, avantages en nature et options consentis aux deux dirigeants mandataires sociaux en 2015

	Martin Bouygues (P-dg)		Olivier Bouygues (Dgd)	
en euro	**en 2015**	**en 2014**	**en 2015**	**en 2014**
Rémunérations dues au titre de l'exercice (voir détail tableau 3 et tableau 4)	1 023 779	1 769 074	579 670	991 383
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice[a]				
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice[b]				
TOTAL	**1 023 779**	**1 769 074**	**579 670**	**991 383**
VARIATION 2015/2014	**- 42 %**		**- 42 %**	

(a) Aucune option n'a été attribuée aux dirigeants mandataires sociaux en 2014 et en 2015.
(b) La société n'a attribué aucune action de performance.

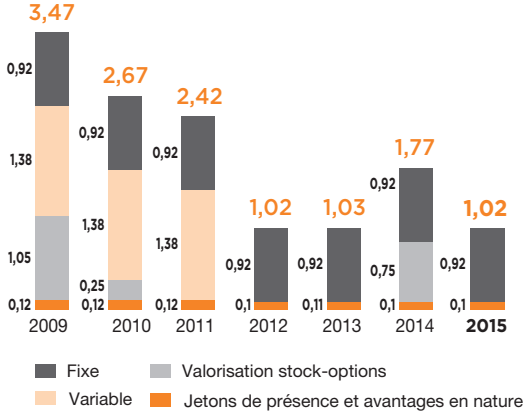
5

Martin Bouygues

Président-directeur général

Nombre d'options attribuées en 2015 : 0

en millions d'euros



Olivier Bouygues

Directeur général délégué

Nombre d'options attribuées en 2015 : 0

en millions d'euros

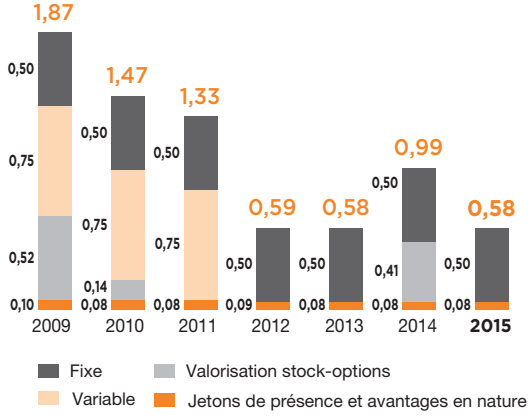


Tableau 3 – Récapitulatif détaillé des rémunérations des deux dirigeants mandataires sociaux au titre de l'exercice 2015

Le comité des rémunérations a procédé à l'évaluation du niveau auquel les critères de la rémunération variable des deux dirigeants mandataires sociaux ont été atteints.

Fonction et ancienneté dans le Groupe	Rémunération[a]	Montants[b] au titre de l'exercice 2015 en euro		Montants[b] au titre de l'exercice 2014 en euro		Critères de la rémunération[f] variable (exercice 2015)
		dus[c]	versés	dus[c]	versés	
Martin Bouygues Président-directeur général (42 ans)	Fixe ■ Évolution	920 000 0 %	920 000	920 000 0 %	920 000	■ P1 = Progression du résultat opérationnel courant (50 %) ■ P2 = Évolution du bénéfice net consolidé[g] par rapport au Plan (25 %) ■ P3 = Évolution du bénéfice net consolidé[g] par rapport à 2014 (25 %) ■ P4 = cash-flow libre avant BFR (50 %)
	Variable ■ Évolution ■ Part variable/fixe[d] ■ Plafond[e]	0 - 100 % 0 % 150 %	753 204	753 204 81,90 % 150 %		
	Exceptionnelle					
	Jetons de présence	73 900	73 900	70 200	70 200	
	Avantages en nature	29 879	29 879	25 670	25 670	
	Total	**1 023 779**	**1 776 983**	**1 769 074**	**1 015 870**	
Olivier Bouygues Directeur général délégué (42 ans)	Fixe ■ Évolution	500 000 0 %	500 000	500 000 0 %	500 000	■ P1 = Progression du résultat opérationnel courant (50 %) ■ P2 = Évolution du bénéfice net consolidé[g] par rapport au Plan (25 %) ■ P3 = Évolution du bénéfice net consolidé[g] par rapport à 2014 (25 %) ■ P4 = cash-flow libre avant BFR (50 %)
	Variable ■ Évolution ■ Part variable/fixe[d] ■ Plafond[e]	0 - 100 % 0 % 150 %	409 350	409 350 81,90 % 150 %		
	Exceptionnelle					
	Jetons de présence	68 914	68 914	71 277	71 277	
	Avantages en nature	10 756	10 756	10 756	10 756	
	Total	**579 670**	**989 020**	**991 383**	**582 033**	
TOTAL DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX		**1 603 449**	**2 766 003**	**2 760 457**	**1 597 903**	
		2015/2014		**2014/2013**		
ÉVOLUTION		**- 42 %**		**+ 71 %**		

(a) Aucune rémunération autre que celles mentionnées dans ce tableau n'a été versée aux dirigeants mandataires sociaux par les sociétés du groupe Bouygues.
(b) montants dus = tous les montants alloués au titre d'un exercice. Montants versés = tous les montants versés au cours de l'exercice, étant précisé que la part variable allouée au titre d'un exercice est effectivement versée au cours du premier trimestre de l'exercice suivant
(c) Montants dus – Évolution : les pourcentages insérés en dessous des rémunérations fixes et variables expriment les variations par rapport à l'exercice précédent.
(d) rémunération variable exprimée en pourcentage de la rémunération fixe
(e) plafond de la rémunération variable, fixé à un pourcentage de la rémunération fixe
(f) critères de la rémunération variable : la proportion exprime le poids du critère dans la détermination de la rémunération variable totale
(g) bénéfice net consolidé = bénéfice net consolidé (part du Groupe) de Bouygues

5.4.1.3 Les jetons de présence

Le montant global des jetons de présence à allouer aux mandataires sociaux et administrateurs de Bouygues a été fixé par l'assemblée générale du 24 avril 2003 à 700 000 euros pour chaque exercice, la répartition étant laissée à l'initiative du conseil d'administration.

Les jetons de présence se composent d'une partie fixe de 30 % et d'une partie variable de 70 % calculée au prorata de la présence effective de l'administrateur aux cinq séances périodiques annuelles du conseil d'administration et, pour les membres des comités, aux séances du ou des comités concernés.

Président-directeur général	50 000 euros
Administrateurs	25 000 euros
Membre du comité des comptes	14 000 euros
Membre d'un autre comité (rémunérations, sélection, éthique, RSE et mécénat)	7 000 euros

Tableau 4 – Les jetons de présence versés au titre de l'exercice 2015

en euro		Origine (Notas 1 et 2)	2015	2014
M. Bouygues	Président-directeur général	Jetons Bouygues Jetons filiales	50 000 23 900	50 000 20 200
O. Bouygues	Directeur général délégué	Jetons Bouygues Jetons filiales	25 000 43 914	25 000 46 277
Sous-total Dirigeants mandataires sociaux		**Jetons Bouygues Jetons filiales Total**	**75 000 67 814 142 814**	**75 000 66 477 141 477**
M. Bardou	Administrateur	Jetons Bouygues	25 000 4 550 [a]	12 625
F. Bertière	Administrateur	Jetons Bouygues Jetons filiales	25 000 20 000	25 000 19 000
J.-P. Chifflet	Administrateur	Jetons Bouygues	21 500 7 000	25 000 2 100
R. Deflesselle	Administrateur	Jetons Bouygues	25 000 5 040 [b]	12 625
A.-M. Idrac	Administrateur	Jetons Bouygues	21 500 19 040	25 000 17 733
P. Kron	Administrateur	Jetons Bouygues	25 000	25 000
H. Le Bouc	Administrateur	Jetons Bouygues Jetons filiales	25 000 20 000	25 000 19 000
C. Lewiner	Administrateur	Jetons Bouygues Jetons filiales	25 000 7 000 24 000	21 500 7 000 19 000
H. le Pas de Sécheval	Administrateur	Jetons Bouygues	25 000 21 000	21 500 21 000
S. Nombret	Administrateur	Jetons Bouygues	25 000 7 000	25 000 7 000
N. Paolini	Administrateur	Jetons Bouygues Jetons filiales	25 000 30 107	25 000 31 000
J. Peyrelevade	Administrateur	Jetons Bouygues	25 000 7 000	25 000 7 000
F.-H. Pinault	Administrateur	Jetons Bouygues	25 000 6 650	21 500 14 000
R.-M. Van Lerberghe	Administrateur	Jetons Bouygues	25 000 7 000	25 000 5 775
M. Vilain	Administrateur	Jetons Bouygues	25 000 14 000	25 000 14 000
Sous-total Autres administrateurs		**Jetons Bouygues Jetons filiales Total**	**473 280 94 107 567 387**	**560 725 88 000 648 725**
TOTAL GÉNÉRAL JETONS DE PRÉSENCE DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX, ADMINISTRATEURS (NOTA 3)		**JETONS BOUYGUES JETONS FILIALES TOTAL**	**581 805 161 921 743 726**	**635 725 154 477 790 202**

(a) représentant des salariés. Nommé membre du comité des rémunérations le 24 février 2015
(b) représentante des salariés. Nommée membre du comité de l'éthique, de la RSE et du mécénat le 24 février 2015

Nota 1 : Jetons Bouygues = jetons versés au titre de la présence au sein du conseil d'administration de Bouygues. À la première ligne figurent les jetons de présence versés au titre des séances du conseil d'administration. À la seconde ligne figurent les jetons de présence versés au titre de la participation à un ou plusieurs comités.

Nota 2 : Jetons filiales = jetons versés par des sociétés du Groupe, au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce. Il s'agit essentiellement de Colas, Bouygues Telecom et TF1.

Nota 3 : le total général inclut les jetons de présence versés à Madame F. Bouygues, Georges Chodron de Courcel et Yves Gabriel, administrateurs.

Madame Bouygues a reçu, pour les jetons Bouygues, 10 750 euros en 2015 et 25 000 euros en 2014. Elle a quitté le conseil d'administration en avril 2015.

Georges Chodron de Courcel a reçu, en 2015, 10 750 euros pour les jetons Bouygues et 3 150 euros pour la participation au comité des comptes et au comité de sélection des administrateurs et, en 2014, 25 000 euros pour les jetons Bouygues et 19 367 euros pour la participation au comité des comptes et au comité de sélection des administrateurs. Il a quitté le conseil d'administration en avril 2015.

Yves Gabriel a reçu, pour les jetons Bouygues, 8 875 euros en 2015 et 25 000 euros en 2014. Quittant ses fonctions dans le Groupe pour partir à la retraite, Yves Gabriel a démissionné de son mandat d'administrateur le 15 mars 2015.

5.4.1.4 Les principes et règles de détermination des rémunérations accordées aux administrateurs salariés

Rémunérations des administrateurs salariés

Trois administrateurs sont salariés de la société Bouygues (François Bertière, Hervé Le Bouc et Nonce Paolini). Ils dirigent chacun un métier du Groupe.

Les principes et méthodes de détermination des rémunérations accordées aux administrateurs salariés sont similaires à ceux retenus pour la rémunération des deux dirigeants mandataires sociaux (voir, dans la rubrique 5.4.1.1 ci-dessus, le paragraphe « Description générale de la méthode de détermination de la rémunération variable »).

Cependant trois critères de détermination de la rémunération variable sont des critères de performance du métier qu'ils dirigent. Pour l'exercice 2015, le conseil d'administration a décidé d'apporter des modifications aux règles de détermination des rémunérations variables des administrateurs salariés telles qu'exposées ci-avant.

- Cinq critères (P1, P2, P3, P4 et P5) déterminent désormais la rémunération variable. Un nouveau critère P2 a en effet été ajouté sur recommandation du comité des rémunérations, celui de la marge opérationnelle courante du métier dont est en charge l'administrateur salarié. La méthode de détermination de cette partie de la rémunération variable est identique à celle appliquée pour mettre en œuvre les critères P1, P3 et P4 qui restent inchangés (cf. rubrique 5.4.1.4). Le nouveau critère P2 représente 10 % de la rémunération fixe si l'objectif est atteint. Le critère P3 (qui était le critère P2 jusqu'à l'adjonction d'un cinquième critère) représente 25 % de la rémunération fixe si l'objectif est atteint.
- Un critère « Développement RSE » a été ajouté aux critères qualitatifs P5.
- Un « correctif » peut être appliqué à P3.

Les critères de la rémunération variable sont donc les suivants :

- P1 = évolution du bénéfice net consolidé (part du Groupe) de Bouygues (30 % si l'objectif est atteint) ;
- P2 = évolution par rapport au plan de la marge opérationnelle courante de la filière dirigée (10 % si l'objectif est atteint) ;
- P3 = évolution par rapport au plan du bénéfice net consolidé (part du Groupe) de la filiale dirigée (Bouygues Construction, Bouygues Immobilier, Colas ou TF1) (25 % si l'objectif est atteint) ;
- P4 = évolution par rapport à l'exercice précédent du bénéfice net consolidé (part du Groupe) de la filiale dirigée (35 % si l'objectif est atteint) ;
- P5 = critères qualitatifs : quatre critères qualitatifs (50 % si les objectifs sont atteints).

Ces objectifs qualitatifs et quantitatifs, notamment le niveau de réalisation de ces derniers, ont été établis de manière précise mais ne sont pas publiés pour des raisons de confidentialité.

		Méthode de calcul de la rémunération variable
	Objectifs	**Performance = objectif**
P1	Résultat opérationnel de l'exercice prévu au plan 2015	30 %
P2	Pourcentage de marge opérationnelle courante du plan 2015 du métier	10 %
P3	Bénéfice net consolidé de l'exercice prévu au plan 2015 du métier	25 % + si le bénéfice net consolidé prévu par le plan 2015 est inférieur d'au moins 20 % au bénéfice net consolidé de l'exercice 2014, P2 est plafonné à 25 %.
P4	Bénéfice net consolidé réalisé par le métier au cours de l'exercice précédent (BNC 2014)	35 %
P5	Objectifs qualitatifs dont Éthique et RSE pour 20 %	50 %
		150 %
Plafond		150 %

Calcul de la rémunération variable
Réel 2015

	F. Bertière	H. Le Bouc	N. Paolini
P1	60 %	60 %	60 %
P2	10 %	15,77 %	8,75 %
P3	25 %	20,80 %	0 %
P4	0 %	46,99 %	0 %
P5	50 %	50 %	50 %
	145 %	**193,56 %**	**118,75 %**

Les rémunérations versées par Bouygues et les charges sociales y afférentes font l'objet de refacturation auprès des filiales où la personne exerce des fonctions de dirigeant (F. Bertière : Bouygues Immobilier ; H. Le Bouc : Colas ; N. Paolini : TF1).

Rémunération des trois administrateurs salariés au titre de l'exercice 2015

Au titre de l'exercice 2015, le comité des rémunérations a procédé à l'évaluation du niveau auquel les critères de la rémunération variable ont été atteints par chaque administrateur salarié.

Les administrateurs salariés ont pu obtenir la rémunération variable indiquée ci-après.

Tableau 5 – Récapitulatif détaillé des rémunérations des administrateurs salariés

Fonction et ancienneté dans le Groupe	Rémunération[a]	Montants[b] au titre de l'exercice 2015 en euro		Montants[b] au titre de l'exercice 2014 en euro		Critères de la rémunération variable (exercice 2015)
		dus[c]	versés	dus[c]	versés	
F. Bertière Administrateur (31 ans)	Fixe ■ Évolution	920 000 0 %	920 000	920 000 0 %	920 000	■ P1 = Évolution du bénéfice net consolidé de Bouygues (30 %) ■ P2 = Évolution de la marge opérationnelle courante de Bouygues Immobilier par rapport au plan (10 %) ■ P3 = Évolution du bénéfice net consolidé de Bouygues Immobilier par rapport au plan (25 %) ■ P4 = Évolution du bénéfice net consolidé de Bouygues Immobilier par rapport à l'exercice 2014 (35 %) ■ P5 = Critères qualitatifs (50 %)
	Variable ■ Évolution ■ Part variable/fixe[d] ■ Plafond[e]	1 334 000 - 3 % 145 % 150 %	1 380 000	1 380 000 + 54,78 % 150 % 150 %	891 572	
	Exceptionnelle					
	Jetons de présence	45 000	45 000	44 000	44 000	
	Avantages en nature	4 944	4 944	4 944	4 944	
	TOTAL	**2 303 944**	**2 303 944**	**2 348 944**	**1 860 516**	
H. Le Bouc Administrateur (38 ans)	Fixe ■ Évolution	920 000 0 %	920 000	920 000 0 %	920 000	■ P1 = Évolution du bénéfice net consolidé de Bouygues (30 %) ■ P2 = Évolution de la marge opérationnelle courante de Colas par rapport au plan (10 %) ■ P3 = Évolution du bénéfice net consolidé de Colas par rapport au plan (25 %) ■ P4 = Évolution du bénéfice net consolidé de Colas par rapport à l'exercice 2014 (35 %) ■ P5 = Critères qualitatifs (50 %)
	Variable ■ Évolution ■ Part variable/fixe[d] ■ Plafond[e]	1 380 000 0 % 150 % 150 %	1 380 000	1 380 000 + 34,70 % 150 % 150 %	1 024 512	
	Exceptionnelle					
	Jetons de présence	45 000	45 000	44 000	44 000	
	Avantages en nature	4 100	4 100	4 100	4 100	
	TOTAL	**2 349 100**	**2 349 100**	**2 348 100**	**1 992 612**	
N. Paolini Administrateur (27 ans)	Fixe ■ Évolution	920 000 0 %	920 000	920 000 0 %	920 000	■ P1 = Évolution du bénéfice net consolidé de Bouygues (30 %) ■ P2 = Évolution de la marge opérationnelle courante de TF1 par rapport au plan (10 %) ■ P3 = Évolution du bénéfice net consolidé de TF1 par rapport au plan (25 %) ■ P4 = Évolution du bénéfice net consolidé de TF1 par rapport à l'exercice 2014 (35 %) ■ P5 = Critères qualitatifs (50 %)
	Variable ■ Évolution ■ Part variable/fixe[d] ■ Plafond[e]	1 092 500 - 21 % 19 % 150 %	1 380 000	1 380 000 + 34,70 % 150 % 150 %	1 024 512	
	Exceptionnelle					
	Jetons de présence	55 107	55 107	56 000	56 000	
	Avantages en nature	5 037	5 037	5 037	5 037	
	TOTAL	**2 072 644**	**2 072 644**	**2 361 037**	**2 005 549**	

(a) Aucune rémunération autre que celles mentionnées dans ce tableau n'a été versée aux mandataires sociaux par les sociétés du Groupe.
(b) montants dus = tous les montants alloués au titre d'un exercice. Montants versés = tous les montants versés au cours de l'exercice, étant précisé que la part variable allouée au titre d'un exercice est effectivement versée au cours du premier trimestre de l'exercice suivant
(c) Montants dus – Évolution : les pourcentages insérés en dessous des rémunérations fixes et variables expriment les variations par rapport à l'exercice précédent
(d) rémunération variable exprimée en pourcentage de la rémunération fixe
(e) plafond de la rémunération variable, fixé à un pourcentage de la rémunération fixe

Contrats de travail des trois administrateurs salariés

Les contrats de travail de François Bertière, Hervé Le Bouc et Nonce Paolini ont été maintenus car ces trois administrateurs ont effectué la quasi-totalité de leurs carrières dans le Groupe. Ils disposaient tous d'une ancienneté importante lorsqu'ils se sont vu confier la responsabilité de l'un des cinq métiers du Groupe et lorsqu'ils ont été nommés administrateurs.

Retraite additive

François Bertière, Hervé Le Bouc et Nonce Paolini bénéficieront sous certaines conditions d'un régime de retraite additive lorsqu'ils prendront leur retraite. Ce régime est identique à celui réservé aux deux dirigeants mandataires sociaux (voir rubrique 5.4.1.1. ci-dessus).

Les montants estimatifs de leurs rentes annuelles à la date de clôture sont les suivants :

Nom	Rente annuelle *en milliers d'euros*
Bertière François	263
Le Bouc Hervé	188
Paolini Nonce	176

Indemnités de départ – Indemnités de non-concurrence

Tout comme les dirigeants mandataires sociaux, ces administrateurs ne sont pas bénéficiaires d'une indemnité de cessation de fonction ou d'une indemnité de non-concurrence.

Bien qu'il ne s'agisse pas d'indemnités de séparation, il est précisé qu'en cas de rupture de son contrat de travail, un administrateur salarié de la société bénéficie de la convention collective applicable (pour Bouygues SA, la convention collective des cadres du bâtiment de la région parisienne), qui lui assure une indemnité d'environ un an de salaire.

Administrateurs salariés représentant les salariés actionnaires – Administrateurs représentant les salariés

Les salaires versés aux deux administrateurs qui représentent les salariés actionnaires, qui ont un contrat de travail avec Bouygues ou l'une de ses filiales, tout comme les salaires versés aux deux administrateurs représentant les salariés, ne sont pas communiqués.

Exercice 2016

Pour l'exercice 2016, le conseil d'administration se réserve d'apporter quelques modifications aux règles de détermination des rémunérations variables, notamment pour introduire un critère RSE dans l'appréciation de la rémunération variable des deux mandataires sociaux.

Par ailleurs, s'il n'y a pas lieu de définir des conditions de performance déterminant le bénéfice de droits supplémentaires à pension de retraite pour les deux mandataires sociaux, ceux-ci ne pouvant plus acquérir de tels droits, le Conseil définira des conditions de performance s'appliquant aux autres bénéficiaires du régime de retraite à prestations définies.

5.4.2 Rapport sur les options ou actions de performance 2015 — Rapport requis par les articles L. 225-184 et L. 225-197-4 du Code de commerce

Le présent chapitre rassemble les rapports requis par le Code de commerce et les tableaux recommandés par le code de gouvernement d'entreprise Afep-Medef ou par l'AMF dans ses publications relatives à l'information à donner dans les documents de référence sur la rémunération des mandataires sociaux.

5.4.2.1 Principes et règles retenus pour l'attribution des options ou actions gratuites

L'assemblée générale mixte du 25 avril 2013, par sa vingt-huitième résolution, a autorisé le conseil d'administration à procéder en une ou plusieurs fois, à des attributions gratuites d'actions existantes ou à émettre. Cette autorisation a été conférée pour une durée de trente-huit mois, les bénéficiaires des actions devant être les salariés et/ou les mandataires sociaux de la société Bouygues ou des sociétés ou groupements d'intérêt économique qui lui sont liés au sens de l'article L. 225-197-2 du Code de commerce.

L'assemblée générale mixte du 23 avril 2015 par sa vingt-quatrième résolution a autorisé le conseil d'administration à consentir, en une ou plusieurs fois, des options donnant droit à la souscription d'actions nouvelles ou à l'achat d'actions existantes. Cette autorisation a été conférée pour une durée de trente-huit mois, les bénéficiaires de ces options devant être les salariés et/ou les mandataires sociaux de la société Bouygues ou des sociétés ou groupements d'intérêt économique qui lui sont liés directement ou indirectement dans les conditions de l'article L. 225-180 du Code de commerce.

Le conseil d'administration n'a pas utilisé à ce jour les autorisations données par l'assemblée générale pour attribuer des actions gratuites ou des options d'achat d'actions. Toutes les options consenties ont été des options de souscription d'actions.

Règles générales applicables aux attributions d'options ou actions gratuites

Le conseil d'administration a pris en compte les recommandations du code Afep-Medef, ainsi que celles de l'AMF.

Il est donc rappelé que :

- les options ou actions gratuites sont attribuées pour attirer les dirigeants et collaborateurs pour les fidéliser, les récompenser et les intéresser à moyen et long terme au développement de l'entreprise, en raison de leur contribution à sa valorisation ;
- plus de mille dirigeants et collaborateurs sont bénéficiaires de chaque plan d'attribution. Les bénéficiaires sont choisis et les attributions

individuelles sont arrêtées en fonction des niveaux de responsabilité et des performances, une attention particulière étant apportée aux cadres à potentiel ;

- aucune décote n'est appliquée en cas d'attribution d'options d'actions ;
- une règle de plafonnement a été fixée pour prévenir l'augmentation significative du volume des plans d'options lorsque le marché est baissier : ce plafond d'augmentation a été fixé à 15 % du volume du plan précédent ;
- dans sa séance du 2 décembre 2010, le conseil d'administration a modifié les fenêtres négatives imposées aux dirigeants et aux collaborateurs concernés. Dorénavant, la levée d'option ou la cession par un dirigeant ou collaborateur concerné d'actions issues d'une levée d'options n'est pas autorisée :
  - pendant les trente jours calendaires précédant la publication des comptes des premier et troisième trimestres, tout comme ceux du premier semestre et ceux de l'exercice, ainsi que le jour où cette information est publiée,
  - pendant les quinze jours calendaires précédant la publication trimestrielle du chiffre d'affaires de Bouygues, et le jour où cette information est publiée.

  Le conseil d'administration a rappelé que cette obligation d'abstention devait être également respectée pendant la période au cours de laquelle un dirigeant ou collaborateur a connaissance d'une information privilégiée, et le jour où cette information est rendue publique ;
- sauf décision exceptionnelle, les options sont attribuées chaque année après la publication des comptes annuels de l'exercice qui précède ;
- en sus de ces mesures, plusieurs règles internes ont été édictées et diffusées pour prévenir les délits ou manquements 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 ; recommandation de mise en place de mandats de gestion programmée. Un programme de conformité spécifique a été adopté et diffusé dans le Groupe en 2014.

Règles spécifiques applicables aux deux mandataires sociaux

Les règles suivantes ont été fixées par le conseil d'administration :

- interdiction de l'attribution d'options ou actions gratuites en raison du départ d'un dirigeant ;
- interdiction des opérations spéculatives et du recours à des opérations de couverture de risque ayant pour objet l'exercice des options ou la vente des actions gratuites ; à la connaissance de la société, aucun instrument de couverture n'a été mis en place par les mandataires sociaux ;
- obligation pour les dirigeants mandataires sociaux et administrateurs salariés qui souhaitent vendre des actions issues de la levée d'options ou vendre des actions gratuites, de vérifier, notamment en interrogeant le responsable de l'éthique, que les informations dont ils disposent ne sont pas des informations privilégiées ;
- valeur que ne doit pas dépasser la valeur d'options attribuée à un mandataire social plafonnée à 100 % de sa rémunération ;
- plafonnement des attributions consenties au président-directeur général (au maximum 5 % d'un plan d'attribution) ou au directeur général délégué (au maximum 2,5 % d'un plan d'attribution) ;
- conditions de performances à respecter pour les dirigeants mandataires sociaux lors de l'attribution (performance du résultat net consolidé part du Groupe atteint au cours de l'exercice précédant l'attribution) et de l'exercice des options (performance du résultat net consolidé part du Groupe atteint au cours de chacun des quatre exercices précédant la levée des options) ;
- lors de l'octroi d'options ou d'actions gratuites, détermination par le Conseil du nombre des actions gratuites ou des actions issues des levées d'options que les dirigeants mandataires sociaux sont tenus de conserver jusqu'à la fin de leurs fonctions. Cette disposition a été mise en œuvre lors de l'attribution d'options en 2008, 2009 et 2010 (en 2011, 2012, 2013, 2014 et 2015, à leur demande, les dirigeants mandataires sociaux n'ont pas été attributaires de stock-options ou d'actions gratuites). Le Conseil a choisi de fixer une quantité d'actions issues de levées d'options, les dirigeants mandataires sociaux étant tenus de les conserver au nominatif jusqu'à la cessation de leurs fonctions, soit en propre, soit par l'intermédiaire d'une société. Le pourcentage des actions à conserver correspond pour les plans 2008, 2009 et 2010 à 25 % des actions détenues à la suite de la levée d'options, après la cession du nombre d'actions nécessaires au financement de la levée des options et au paiement des impôts et prélèvements sociaux y afférents ;
- déclaration au conseil d'administration des opérations effectuées ;
- le règlement intérieur rappelle enfin que l'AMF recommande aux dirigeants de mettre en place des mandats de gestion programmée.

Choix des stock-options

Depuis 1988, année de l'attribution du premier plan de stock-options dans le Groupe, le conseil d'administration a toujours choisi le mécanisme des stock-options pour fidéliser et intéresser au développement du Groupe les dirigeants et collaborateurs.

Son objectif a toujours été et reste non pas d'octroyer une rémunération supplémentaire mais d'associer ces personnes à l'évolution de la valeur de l'action Bouygues. Le constat d'une bonne corrélation entre l'évolution du cours de l'action Bouygues et celle du résultat net part du Groupe conforte ce choix d'attribuer des stock-options.

L'attribution d'actions gratuites n'a pas été retenue à ce jour.

Le conseil d'administration a demandé au comité des rémunérations de réétudier régulièrement cette question du choix du système le plus approprié de fidélisation et d'association à l'évolution de la valeur de l'action.

Informations générales : les caractéristiques des options de souscription

Toutes les options de souscription d'actions attribuées par le conseil d'administration en 2015 répondent aux caractéristiques suivantes :

- prix d'exercice : moyenne des premiers cours cotés lors des vingt séances de Bourse précédant l'attribution, sans décote ;
- durée de validité : dix ans à compter de la date d'attribution des options ;
- délai d'indisponibilité : deux ans après la date d'attribution des options ;
- période d'exercice : huit ans suivant l'expiration du délai d'indisponibilité (trois exceptions autorisant l'exercice à tout moment pendant les dix ans : levée effectuée par les héritiers dans les six mois suivant le décès du bénéficiaire ; changement de contrôle de Bouygues ou offre publique d'achat (OPA), ou offre publique d'échange (OPE) sur Bouygues ; levée conformément à l'article L. 3332-25 du Code du travail, en utilisant des

avoirs acquis dans le cadre du plan d'épargne d'entreprise Groupe (PEE) ;

- 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.

Le prix d'exercice a été fixé à 37,106 euros par action souscrite.

Au moment de l'attribution et conformément à la méthode retenue pour les comptes consolidés, la valeur de chaque option s'élevait à 3,20 euros.

Ce plan d'options représentait 0,81 % du capital de la société au 31 mars 2015[a].

5.4.2.2 Les options de souscription attribuées à, ou levées par, les dirigeants mandataires sociaux et les administrateurs salariés en 2015

Des options donnant droit à la souscription d'actions Bouygues nouvelles ont été consenties durant l'année 2015. Le 23 avril 2015, le conseil d'administration a décidé l'attribution à la date du 28 mai 2015 de 2 739 600 options à 904 bénéficiaires, mandataires sociaux ou salariés de la société ou des sociétés du groupe Bouygues.

Tableau 5 – Options de souscription consenties aux dirigeants mandataires sociaux et administrateurs salariés de la société Bouygues

Sur proposition de Martin Bouygues et d'Olivier Bouygues, le Conseil n'a pas octr oyé d'options aux deux dirigeants mandatair es sociaux en 2015.

Des options de souscription ont été octroyées aux administrateurs salariés.

Administrateurs salariés	Société ayant consenti les options	Date de l'attribution	Nombre d'options	Prix d'exercice des options *en euro*
François Bertière	Bouygues	28 mai 2015	80 000	37,106
Hervé Le Bouc	Bouygues	28 mai 2015	80 000	37,106
Nonce Paolini	Bouygues	28 mai 2015	135 000	37,106
TOTAL			**295 000**	

Aucune autre option n'a été attribuée à un administrateur salarié.

Tableau 6 – Levées d'options de souscription effectuées par les dirigeants mandataires sociaux ou administrateurs salariés de la société Bouygues en 2015

Noms	Plan concerné	Nombre d'options levées	Prix d'exercice des options *en euro*
Martin Bouygues	01/04/2009	202 591	25,62

5.4.2.3 Les actions de performance

Tableau 7 – Actions de performance attribuées à chaque dirigeant mandataire social

Aucune action de performance n'a été attribuée par la société en 2015.

Tableau 8 – Actions de performance devenues disponibles durant l'exercice pour chaque dirigeant mandataire social

Aucune action de performance n'est disponible car aucune action de performance n'a été attribuée par la société.

(a) capital de Bouygues au 31 mars 2015 : 336 511 505 actions

5.4.2.4 Récapitulatif des plans d'options en cours de validité

Tableau 9 – La répartition des options de souscription par plan et par catégorie de bénéficiaires

	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009
Date de l'assemblée	23/04/2015	21/04/2011	21/04/2011	21/04/2011	21/04/2011	24/04/2008	24/04/2008
Date d'attribution	28/05/2015	27/03/2014	28/03/2013	13/06/2012	14/06/2011	30/06/2010	01/04/2009
Nombre d'options attribuées par le conseil d'administration[b]	2 739 600	2 790 000	2 790 000	2 956 025	2 936 125 (2 974 497)[c]	4 145 650 (4 199 015)[c]	4 672 200 (4 731 074)[c]
■ dont dirigeants mandataires sociaux et administrateurs salariés[ab]	Total : 295 000	Total : 375 000	Total : 320 000	Total : 388 000	Total : 388 000 (393 028)[c]	Total : 770 000 (779 975)[c]	Total : 900 000 (911 659)[c]
						M. Bouygues : 160 000	M. Bouygues : 200 000
						O. Bouygues : 90 000	O. Bouygues : 100 000
	F. Bertière : 80 000	F. Bertière : 80 000	F. Bertière : 80 000	F. Bertière : 97 000	F. Bertière : 97 000	F. Bertière : 130 000	F. Bertière : 150 000
	H. Le Bouc : 80 000	H. Le Bouc : 80 000	H. Le Bouc : 80 000	H. Le Bouc : 97 000	H. Le Bouc : 97 000	H. Le Bouc : 130 000	H. Le Bouc : 150 000
	N. Paolini : 135 000	N. Paolini : 80 000	N. Paolini : 80 000	N. Paolini : 97 000	N. Paolini : 97 000	N. Paolini : 130 000	N. Paolini : 150 000
■ dont dix salariés de la société	360 800	289 100	335 800	402 800	404 200 (409 441)[c]	534 000 (540 920)[c]	520 000 (526 741)[c]
Prix d'exercice d'origine avant ajustement	37,106 €	30,32 €	22,28 €	20,11 €	31,84 €	34,52 €	25,95 €
Prix d'exercice après ajustement[b]	37,106 €	30,32 €	22,28 €	20,11 €	31,43 €	34,08 €	25,62 €
Point de départ d'exercice	28/05/2015	28/03/2018	29/03/2017	14/06/2016	14/06/2015	30/06/2014	01/04/2013
Date d'expiration	28/05/2025	27/09/2021	28/09/2020	13/12/2019	14/12/2018	30/12/2017	30/09/2016
Nombre d'options annulées ou caduques	22 300	59 350	110 125	179 338	237 404[c]	371 131[c]	380 629[c]
Nombre d'options en cours de validité au 31/12/2015	1 703 744	3 293 393	2 383 850	2 718 738	2 659 030[c]	2 729 851[c]	2 717 300[c]
Nombre d'options exercées depuis le 01/01/2016 jusqu'au 31/01/2016			615	1 125			14 827
TOTAL OPTIONS EN COURS DE VALIDITÉ AU 31/12/2015	**18 205 906**						

(a) ne figurent sur cette liste que les dirigeants mandataires sociaux et les administrateurs salariés actuellement en fonction
(b) conformément à la loi, les prix d'exercice et le nombre d'options attribuées ont été ajustés le 15 novembre 2011 à la suite d'une OPRA
(c) après l'ajustement du nombre d'options réalisé le 15 novembre 2011 du fait de l'OPRA

5.4.2.5 Les options de souscription attribuées à, ou levées par, les dix salariés principaux bénéficiaires au cours de l'exercice

Tableau 10 – Options de souscription consenties aux dix salariés (non mandataires sociaux) de la société Bouygues ayant reçu le plus grand nombre d'options au cours de l'exercice

Salariés	Société ayant consenti les options	Date de l'attribution	Nombre d'options	Prix d'exercice des options *en euro*
Pierre Auberger	Bouygues	28 mai 2015	8 300	37,106
Jacques Bernard	Bouygues	28 mai 2015	15 000	37,106
Philippe Bonnave	Bouygues	28 mai 2015	80 000	37,106
Georges Colombani	Bouygues	28 mai 2015	15 000	37,106
Emmanuel Forest	Bouygues	28 mai 2015	13 500	37,106
Jean-François Guillemin	Bouygues	28 mai 2015	27 000	37,106
Philippe Marien	Bouygues	28 mai 2015	80 000	37,106
Olivier Roussat	Bouygues	28 mai 2015	80 000	37,106
Jean-Claude Tostivin	Bouygues	28 mai 2015	27 000	37,106
Gilles Zancanaro	Bouygues	28 mai 2015	15 000	37,106
TOTAL			**360 800**	

Tableau 10 bis – Options de souscription levées au cours de l'exercice 2015 par les dix salariés (non mandataires sociaux) de la société Bouygues ayant exercé le plus grand nombre d'options

Salariés	Société ayant consenti les options	Plan concerné	Nombre d'options levées	Prix d'exercice des options *en euro*
Pierre Auberger	Bouygues	14/06/2011	7 598	31,43
Jacques Bernard	Bouygues	01/04/2009	30 389	25,62
		13/06/2012	4 800	20,11
Gérard Bucourt	Bouygues	01/04/2009	12 156	25,62
		30/06/2010	11 143	34,08
		14/06/2011	8 408	31,43
Robert Brard	Bouygues	01/04/2009	9 117	25,62
Georges Colombani	Bouygues	01/04/2009	20 260	25,62
		13/06/2012	700	20,11
Jean-François Guillemin	Bouygues	01/04/2009	35 648	25,62
Philippe Marien	Bouygues	01/04/2009	101 296	25,62
Olivier Roussat	Bouygues	01/04/2009	31 296	25,62
		14/06/2011	90 000	31,43
Jean-Claude Tostivin	Bouygues	01/04/2009	50 648	25,62
Gilles Zancanaro	Bouygues	30/06/2010	26 337	34,08
TOTAL			**439 796**	

Au cours de l'exercice 2015, 2 373 664 levées d'options de souscription Bouygues ont été effectuées par des salariés de Bouygues ou de ses filiales, dont les dix salariés de la société Bouygues mentionnés ci-dessus.

5.5 Informations sur les commissaires aux comptes

5.5.1 Commissaires aux comptes titulaires

- Mazars, 61 rue Henri Regnault, 92075 Paris-La Défense, nommé dans ses fonctions de commissaire aux comptes lors de l'assemblée générale du 10 juin 1998 ; renouvelé pour six exercices par l'assemblée générale du 22 avril 2004, puis par l'assemblée générale du 29 avril 2010.

  Mazars est représenté par Guillaume Potel.

- Ernst & Young Audit, Tour First, 1/2 place des Saisons, 92400 Courbevoie, nommé dans ses fonctions de commissaire aux comptes lors de l'assemblée générale du 24 avril 2003 ; renouvelé pour six exercices par l'assemblée générale du 23 avril 2009, puis par l'assemblée générale du 23 avril 2015.

  Ernst & Young Audit est représenté par Laurent Vitse.

  Mazars et Ernst & Young Audit sont membres de la Compagnie régionale des commissaires aux comptes de Versailles.

5.5.2 Commissaires aux comptes suppléants

- Philippe Castagnac (groupe Mazars), nommé dans ses fonctions de commissaire aux comptes suppléant lors de l'assemblée générale du 29 avril 2010, pour six exercices.

- Auditex (groupe EY), nommé dans ses fonctions de commissaire aux comptes suppléant lors de l'assemblée générale du 23 avril 2009 ; renouvelé pour six exercices par l'assemblée générale du 23 avril 2015.

5.5.3 Honoraires des commissaires aux comptes et des membres de leurs réseaux pris en charge par le Groupe

Les honoraires versés à chaque commissaire aux comptes et aux membres de leur réseau par Bouygues et l'ensemble des entreprises faisant l'objet d'une intégration globale figurent en note 22 des comptes consolidés (cf. chapitre 7, rubrique 7.1, du présent document).

INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ 6

6.1 Informations juridiques 212

6.1.1 Généralités 212
6.1.2 Statuts 212
6.1.3 Pactes d'actionnaires conclus par Bouygues 213
6.1.4 Éléments susceptibles d'avoir une incidence sur le cours d'une offre publique (article L. 225-100-3 du Code de commerce) 214
6.1.5 Décomposition du solde des dettes à l'égard des fournisseurs 216
6.1.6 Conventions conclues par des dirigeants ou actionnaires avec des filiales ou sous-filiales de Bouygues 216
6.1.7 Documents accessibles au public 217

6.2 Capital social 217

6.2.1 Généralités 217
6.2.2 Épargne salariale 218
6.2.3 Nombre total d'actions pouvant être créées 221
6.2.4 Rachats d'actions 221

6.3 Actionnariat 223

6.3.1 Évolution de l'actionnariat au cours des trois dernières années 223
6.3.2 Droits de vote 224
6.3.3 Contrôle 224
6.3.4 Pacte d'actionnaires portant sur le capital de Bouygues 224

6.4 Bourse 225

6.4.1 Marché du titre Bouygues en 2015 225
6.4.2 Évolution des cours de Bourse et du volume de transactions 226
6.4.3 Opérations sur titres des dirigeants 227

6.5 Résultats de Bouygues (société mère) au cours des cinq derniers exercices 228

6.1 Informations juridiques

6.1.1 Généralités

Dénomination	Bouygues
Siège social	32 avenue Hoche 75008 Paris
Téléphone	+33 1 44 20 10 00
N° RCS	572 015 246 Paris
Code APE	7010Z
Forme	Société anonyme
Date de constitution	15 octobre 1956
Date d'expiration	14 octobre 2089
Exercice social	Du 1er janvier au 31 décembre
Législation	Bouygues est une société de droit français. Les activités exercées à l'international par les différentes entités du Groupe relèvent généralement de la législation des pays concernés, voire d'autres législations applicables contractuellement ou par l'effet des règles du droit international (le Groupe est présent dans plusieurs dizaines de pays ; pour la réalisation d'un seul projet, de très nombreux contrats peuvent être conclus. Ils sont souvent régis par des lois différentes).

6.1.2 Statuts

6.1.2.1 Objet (article 2 des statuts)

La société a notamment pour objet en tous pays :

- la prise d'intérêts ou de participations, directement ou indirectement, dans toutes sociétés ou groupements, français ou étrangers, quel que soit leur objet ou leur activité, ainsi que la gestion et éventuellement la cession de ces intérêts ou participations ;
- la création, l'acquisition, l'exploitation et éventuellement la cession de toutes entreprises, françaises ou étrangères, dans tout domaine d'activité, industriel, commercial, financier, dont notamment dans le domaine de la construction (bâtiment, travaux publics, routes, immobilier) et le domaine des services (gestion de services publics, communication, télécommunications) ; et
- plus généralement, toutes opérations industrielles, commerciales, financières, minières, agricoles, mobilières et immobilières se rattachant directement ou indirectement à l'objet ci-dessus défini, ou à tous objets similaires ou connexes susceptibles d'en permettre ou d'en faciliter la réalisation ou le développement.

6.1.2.2 Répartition statutaire des bénéfices (article 24 des statuts)

Sur le bénéfice de l'exercice, diminué le cas échéant des pertes antérieures, il est prélevé 5 % au moins pour constituer la réserve légale. Ce prélèvement cesse d'être obligatoire lorsque la réserve légale atteint une somme égale au dixième du capital social.

Après affectations décidées par l'assemblée aux autres réserves ou au report à nouveau, le solde du bénéfice distribuable est réparti entre les actionnaires.

6.1.2.3 Assemblées générales (articles 19 à 21 des statuts)

Les actionnaires sont convoqués conformément aux règles fixées par la loi. Les assemblées générales réunissent tous les actionnaires, quel que soit le nombre de titres qu'ils possèdent.

6.1.2.4 Droits économiques et politiques attachés aux actions (articles 10 et 12 des statuts)

Chaque action bénéficie des droits pécuniaires et non pécuniaires prévus par la loi et précisés par les statuts. En particulier, l'article 10 des statuts rappelle que chaque action donne droit, dans la propriété de l'actif social et dans le partage des bénéfices, à une part égale à la quotité du capital qu'elle représente. L'article 12 des statuts précise que, sauf dans les cas où la loi en dispose autrement, et sauf le droit de vote double mentionné ci-après, chaque actionnaire a autant de droits de vote et exprime en assemblée autant de voix qu'il possède d'actions.

6.1.2.5 Droit de vote double (article 12 des statuts)

Des droits de vote double existent chez Bouygues depuis le 1er janvier 1972 en vertu d'une disposition introduite dans les statuts par l'assemblée générale du 31 décembre 1969.

Un droit de vote double est attribué à toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles il est justifié d'une inscription nominative depuis deux ans au moins, au nom du même titulaire.

En cas d'augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission, le droit de vote double est conféré, dès leur émission, aux actions nominatives attribuées gratuitement à un actionnaire en raison d'actions anciennes pour lesquelles il bénéficie de ce droit.

Toute action convertie au porteur ou transférée en propriété perd le droit de vote double, hormis tout transfert du nominatif au nominatif par suite de succession ou de donation familiale.

Le droit de vote double ne peut être supprimé que par décision de l'assemblée générale extraordinaire des actionnaires ratifiée par l'assemblée spéciale des actionnaires titulaires de ce droit (article L. 225-99 du Code de commerce).

6.1.2.6 Franchissement de seuils (article 8.3 des statuts)

Toute personne qui vient à détenir, directement ou indirectement, au moins 1 % du capital ou des droits de vote est tenue de déclarer à la société le nombre total d'actions qu'elle possède. La déclaration doit être effectuée par lettre recommandée avec avis de réception, envoyée au siège social dans les quinze jours suivant la conclusion de la transaction en Bourse ou hors marché, indépendamment de la livraison des titres.

Cette déclaration devra être renouvelée dans les conditions ci-dessus prévues, à chaque franchissement en hausse ou en baisse du seuil de 1 % ou d'un seuil constitué par un multiple de 1 %.

À défaut d'avoir été déclarées dans les conditions ci-dessus, les actions excédant la fraction qui aurait dû être déclarée sont privées de droits de vote dans les conditions prévues par la loi, dans la mesure où un ou plusieurs actionnaires détenant 5 % au moins du capital ou des droits de vote en font la demande lors de l'assemblée.

La société est autorisée (article 8.2 des statuts) à faire usage des dispositions légales prévues en matière d'identification des détenteurs de titres conférant immédiatement ou à terme le droit de vote dans les assemblées.

6.1.3 Pactes d'actionnaires conclus par Bouygues

6.1.3.1 Bouygues Telecom

Le pacte d'actionnaires de Bouygues Telecom lie les sociétés Bouygues SA, SFPG (filiale de Bouygues SA) et JCDecaux Holding.

Les dispositions significatives de ce pacte d'actionnaires sont les suivantes : un droit de préemption réciproque ; l'interdiction de céder, sans l'accord préalable des autres actionnaires, des titres à un opérateur de services téléphoniques fournis au public ; l'engagement pris par chaque partie de ne pas acquérir une participation dans le capital d'un opérateur concurrent.

6.1.3.2 Alstom

Bouygues a conclu le 22 juin 2014 avec l'État français un protocole d'accord aux termes duquel l'État, ou toute autre entité de son choix contrôlée par lui, pourrait acheter une partie du capital d'Alstom détenu par Bouygues.

Aux termes du protocole d'accord, l'État bénéficie, pendant une période de huit jours de Bourse suivant le soixantième jour de Bourse suivant la complète réalisation des opérations annoncées par Alstom le 21 juin 2014 (la Date de Référence) d'une promesse de vente *(call)* de Bouygues (la « première promesse de vente »), portant sur un nombre d'actions représentant 20 % du capital d'Alstom à la Date de Référence à un prix par action égal à 35 euros (ajusté pour prendre en compte tout dividende exceptionnel et toute opération ayant un impact sur le capital d'Alstom).

La Date de Référence correspond au 28 janvier 2016, date du règlement-livraison de l'offre publique de rachat d'actions Alstom.

Dans le cas où la première promesse de vente serait exercée et où la moyenne pondérée des volumes du cours de Bourse (VWAP) de l'action Alstom pendant une période de référence de soixante jours de Bourse suivant le 28 janvier 2016 excéderait 35 euros (ajusté pour prendre en compte tout dividende exceptionnel et toute opération ayant un impact sur le capital d'Alstom), l'État versera à Bouygues un montant correspondant au produit de (i) 50 % de la différence entre cette moyenne et 35 euros (ajusté pour prendre en compte tout dividende exceptionnel et toute opération ayant un impact sur le capital d'Alstom) et (ii) le nombre d'actions cédées aux termes de la première promesse de vente.

En l'absence d'exercice de la première promesse de vente, l'État bénéficiera, pendant une période de dix-sept mois à compter de la fin de la période d'exercice de la première promesse de vente, d'une promesse de vente *(call)* de Bouygues (la « deuxième promesse de vente »), portant sur un nombre d'actions représentant 20 % du capital d'Alstom au 28 janvier 2016 à un prix par action égal à 95 % de la moyenne pondérée des volumes du cours de Bourse (VWAP) de l'action Alstom pendant une période de référence de soixante jours de Bourse précédant la date d'exercice, sans que le prix puisse être inférieur à 35 euros par action (ajusté pour prendre en compte tout dividende exceptionnel et toute opération ayant un impact sur le capital d'Alstom).

En l'absence d'exercice de la première promesse de vente ou de la deuxième promesse de vente, l'État bénéficiera, pendant une période de huit jours de Bourse à compter de la fin de la période d'exercice de la deuxième promesse de vente, d'une promesse de vente *(call)* de Bouygues (la « troisième promesse de vente »), portant sur un nombre d'actions représentant 15 % du capital d'Alstom au 28 janvier 2016 à un prix par action égal à 98 % de la moyenne pondérée des volumes du cours de Bourse (VWAP) de l'action Alstom pendant une période de référence de soixante jours de Bourse précédant la fin de la période de dix-sept mois visée ci-dessus.

En cas de variations négatives très importantes du marché (type krach boursier) au cours des soixante jours de Bourse précédant le début de la période d'exercice de la troisième promesse de vente, les parties se sont

engagées à discuter de bonne foi des termes de la cession pendant une période ne pouvant excéder trente jours à compter du premier jour de la période d'exercice de la troisième promesse de vente. L'exercice de la troisième promesse de vente sera alors suspendu pendant la période de discussion et reprendra à l'issue de celle-ci, y compris en l'absence d'accord entre les parties.

Bouygues sera libre de céder tout ou partie des actions objet des promesses sous réserve de les avoir préalablement offertes à l'Agence des Participations de l'État.

En application du protocole d'accord conclu le 22 juin 2014, Bouygues a consenti à l'État un prêt de consommation en date du 4 février 2016 portant sur 43 825 360 actions Alstom représentant 20 % du capital et des droits de vote de la société Alstom [a] [b].

Par ailleurs, le protocole d'accord prévoit que les parties feront leurs meilleurs efforts, pendant dix ans à compter de la signature dudit protocole, pour qu'au sein du conseil d'administration d'Alstom soient présents un administrateur représentant Bouygues et deux administrateurs représentant l'État. En application de cet engagement, Bouygues a présenté à l'assemblée générale d'Alstom réunie le 18 décembre 2015, une résolution proposant la nomination en qualité d'administrateur de M. Olivier Bourges, dont la candidature avait été présentée par l'Agence des participations de l'État (APE) ; cette résolution a été adoptée.

Bouygues s'est aussi engagé, dans le cadre du protocole d'accord du 22 juin 2014, à voter dans les assemblées générales d'Alstom en faveur du nouveau régime de droit commun instituant des droits de vote double (ce qui l'a conduit à voter contre la vingtième résolution soumise à l'assemblée générale d'Alstom du 1er juillet 2014, cette résolution proposant de conserver les droits de vote simple).

Une description détaillée du protocole d'accord du 22 juin 2014 figure dans l'avis 214C1292 publié par l'AMF le 3 juillet 2014. L'AMF y conclut qu'au regard des dispositions figurant dans ce protocole d'accord, l'État et Bouygues agissent de concert vis-à-vis d'Alstom.

À l'issue du prêt de consommation susvisé, la répartition du capital et des droits de vote entre les concertistes dans la société Alstom est la suivante :

	Actions et droits de vote	% capital et droits de vote
APE	43 825 361	20,00
Bouygues SA [a]	18 260 866	8,33
Total concert	62 086 227	28,33

(a) Il est précisé que Bouygues SA détient 62 086 227 actions Alstom représentant 28,33 % du capital et des droits de vote de cette société par assimilation, au titre de l'article L. 233-9 I, 6° du Code de commerce, des actions Alstom prêtées à l'APE.

6.1.4 Éléments susceptibles d'avoir une incidence sur le cours d'une offre publique (article L. 225-100-3 du Code de commerce)

Les éléments susceptibles d'avoir une incidence sur le cours d'une éventuelle offre publique portant sur les titres de Bouygues sont énumérés ci-après :

- structure du capital : les renseignements relatifs à la structure du capital de Bouygues figurent ci-après (section 6.3 du présent chapitre) ; les principaux actionnaires de Bouygues sont SCDM, d'une part, et les salariés, d'autre part ; compte tenu de leur poids respectif, les voix de ces différents actionnaires pourraient, le cas échéant, avoir une incidence sur l'issue d'une offre publique portant sur le capital de Bouygues ;
- restrictions statutaires à l'exercice des droits de vote : l'article 8.3 des statuts, résumé ci-avant à la rubrique 6.1.2.6, prévoit de priver de droit de vote l'actionnaire qui n'aurait pas déclaré à la société le franchissement d'un seuil de 1 % (ou d'un multiple de 1 %) du capital ou des droits de vote ; cette restriction pourrait, le cas échéant, avoir une incidence en cas d'offre publique ;
- participations directes ou indirectes dans le capital dont Bouygues a connaissance en vertu des articles L. 233-7 et L. 233-12 du Code de commerce : les renseignements correspondants figurent ci-après (rubrique 6.3 du présent chapitre) ;
- liste des détenteurs de tout titre comportant des droits de contrôle spéciaux et description de ceux-ci : sans objet ;
- mécanismes de contrôle prévus dans les systèmes d'actionnariat salarié : les règlements des différents fonds communs de placement d'entreprise mis en place par Bouygues prévoient que les droits de vote sont exercés par les conseils de surveillance desdits fonds et non directement par les salariés. Les fonds communs de placement qui détiennent, au 31 décembre 2015, 28,65 % des droits de vote, pourraient ainsi avoir une incidence sur le cours d'une éventuelle offre publique ;

(a) Cette disposition du protocole d'accord est contestée par l'Association des actionnaires minoritaires (ADAM) qui a interjeté appel de la décision du tribunal de commerce de Paris du 19 juin 2015 l'ayant déboutée de l'ensemble de ses prétentions.
(b) voir l'avis de l'AMF n° 216C0480 publié le 12 février 2016

- accords entre actionnaires dont la société a connaissance et qui peuvent entraîner des restrictions au transfert d'actions et à l'exercice des droits de vote : sans objet ;
- règles applicables à la nomination et au remplacement des membres du conseil d'administration : l'article 13 des statuts précise ce qui suit :
  - le conseil d'administration comprend, outre les administrateurs visés à l'article 13.3 des statuts, de trois à dix-huit membres, sous réserve de la dérogation prévue par la loi en cas de fusion, nommés par l'assemblée générale, et jusqu'à deux membres représentant les salariés-actionnaires ; ceux-ci sont élus par l'assemblée générale sur proposition des conseils de surveillance des FCPE créés dans le cadre de l'épargne salariale du groupe Bouygues et investis à titre principal en actions de la société (ci-après les FCPE),
  - l'article 13.3 des statuts dispose que le conseil d'administration comprend, en outre, conformément à l'article L. 225-27-1 du Code de commerce, un ou deux administrateurs représentant les salariés.

    Ces administrateurs sont désignés par le comité de Groupe régi par les articles L. 2331-1 et suivants du Code du travail, selon la règle suivante :
    - lorsque le nombre de membres du conseil d'administration nommés par l'assemblée générale, sans compter les administrateurs représentant les salariés actionnaires, est inférieur ou égal à douze, le comité de Groupe désigne un administrateur représentant les salariés,
    - lorsque le nombre de membres du conseil d'administration nommés par l'assemblée générale, sans compter les administrateurs représentant les salariés actionnaires, est supérieur à douze, le comité de Groupe désigne deux administrateurs représentant les salariés,
  - la durée des fonctions des administrateurs autres que ceux visés à l'article 13.3 des statuts est de trois ans. Les mandats des administrateurs représentant les salariés prennent fin à l'issue d'une durée de deux ans à compter de leur désignation,
  - les fonctions d'administrateur élu parmi les salariés membres d'un conseil de surveillance de l'un des FCPE prennent fin automatiquement par anticipation en cas de cessation du contrat de travail (sous réserve du cas de mutation intra-Groupe) ou en cas de sortie du groupe Bouygues de la société qui emploie l'intéressé. Le conseil d'administration prend alors toutes dispositions pour organiser le remplacement de l'administrateur dont le mandat a ainsi expiré,
  - si le nombre de membres du conseil d'administration nommés par l'assemblée générale devient égal ou inférieur à douze, les mandats des deux administrateurs représentant les salariés se poursuivent jusqu'à leur terme,
  - les administrateurs sont rééligibles, les mandats des administrateurs représentant les salariés sont renouvelables une fois,
  - les administrateurs sont révocables à tout moment par l'assemblée générale ordinaire, pour ceux pris parmi les actionnaires,
  - les administrateurs nommés parmi les membres des conseils de surveillance des fonds communs de placement représentant les salariés ne peuvent être révoqués que pour faute dans l'exercice de leur mandat, par décision judiciaire,
  - par dérogation à ce qui précède et en application de l'article L. 225-32 du Code de commerce, les administrateurs représentant les salariés ne peuvent être révoqués que pour faute dans l'exercice de leur mandat, par décision du président du tribunal de grande instance, rendue en la forme des référés, à la demande de la majorité des membres du conseil d'administration,
  - les personnes morales qui sont administrateurs sont tenues de désigner un représentant permanent dans les conditions prévues par la loi.

  Se reporter également aux précisions figurant dans le rapport du président (cf. chapitre 5, rubrique 5.2, du présent document).
- règles applicables à la modification des statuts de la société : l'article L. 225-96 du Code de commerce précise que l'assemblée générale extraordinaire est seule habilitée à modifier les statuts ; toute clause contraire est réputée non écrite ;
- pouvoirs du conseil d'administration en matière d'émission et de rachat d'actions (se reporter aux tableaux récapitulatifs des délégations figurant dans le rapport sur les résolutions, chapitre 8, rubrique 8.2 du présent document). En particulier, il est précisé que :
  - l'assemblée générale mixte du 23 avril 2015 (25e résolution) a délégué sa compétence au conseil d'administration pour émettre des bons de souscription d'actions en période d'offre publique portant sur les titres de la société. Le montant nominal de l'augmentation de capital susceptible de résulter de l'exercice de tels bons d'options peut atteindre 84 millions d'euros et 25 % du capital ; il est proposé à l'assemblée générale mixte convoquée pour le 21 avril 2016 de remplacer cette délégation par une nouvelle délégation de compétence ayant le même objet,
  - l'assemblée générale mixte du 23 avril 2015 (12e résolution) a également autorisé le conseil d'administration à intervenir sur les actions de la société, y compris en période d'offre publique portant sur les titres de la société ; il est proposé à l'assemblée générale mixte convoquée pour le 21 avril 2016 de remplacer cette autorisation par une nouvelle autorisation ayant le même objet,
  - la loi autorise le conseil d'administration à prendre en période d'offre publique, toutes les mesures qui font partie de ses prérogatives et qui sont dans l'intérêt social de la société, afin de faire échouer l'offre ;
- accords conclus par Bouygues qui sont modifiés ou prennent fin en cas de changement de contrôle de Bouygues :
  - les obligations dix ans d'échéance 2016, l'émission vingt ans en livres sterling d'échéance 2026, les obligations huit ans d'échéance 2018, neuf ans d'échéance 2019, dix ans d'échéance 2022, ainsi que dix ans d'échéance 2023, comportent une clause de *change of control* prévoyant l'exigibilité anticipée des dettes obligataires en cas de changement de contrôle de Bouygues, accompagné d'une dégradation de la notation financière de Bouygues,
  - un changement de la composition du capital de Bouygues pourrait, le cas échéant, remettre en cause l'autorisation d'exploiter un service national de télévision diffusé par voie hertzienne terrestre dont bénéficie TF1. En effet, l'article 41-3 2° de la loi du 30 septembre 1986 régissant la communication audiovisuelle précise que toute personne physique ou morale qui contrôle, au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce, une société titulaire d'une telle autorisation, ou qui a placé celle-ci sous son autorité ou sa dépendance, est regardée comme titulaire d'une autorisation ; l'article 42-3 ajoute que l'autorisation peut être retirée sans mise en demeure préalable, en cas de modification substantielle des données au vu desquelles l'autorisation avait été délivrée, notamment des changements intervenus dans la composition du capital social,

- par ailleurs, l'ensemble des décisions et arrêtés autorisant la société Bouygues Telecom à établir et exploiter son réseau radioélectrique et à fournir ses services au public (décision du 5 novembre 2009 relative aux bandes 900 et 1 800 MHz, arrêté du 3 décembre 2002 relatif à la bande 2,1 GHz, décision du 11 octobre 2011 relative à la bande 2,6 GHz, décision du 17 janvier 2012 relative à la bande 800 MHz et décision du 8 décembre 2015 relative à la bande 700 MHz) précisent que toute modification de l'un des éléments figurant dans la demande d'autorisation doit être communiquée à l'Arcep (Autorité de régulation des communications électroniques et des Postes) sans délai, afin de lui permettre de vérifier sa compatibilité avec les conditions de l'autorisation. Parmi les éléments fournis dans le cadre de la demande d'autorisation figurent, notamment, la composition de l'actionnariat de la (des) société(s) qui contrôle(nt) directement ou indirectement le titulaire de l'autorisation. En outre, toute modification intervenant dans le capital ou les droits de vote de la société Bouygues conduisant une même personne physique ou morale à cumuler le spectre de deux opérateurs pourrait, le cas échéant, conduire l'Arcep à réexaminer la validité des autorisations accordées à la société Bouygues Telecom ;
- accords prévoyant des indemnités pour les membres du conseil d'administration ou les salariés, s'ils démissionnent ou quittent la société sans cause réelle et sérieuse ou si leur emploi prend fin en raison d'une offre publique : sans objet. Bien qu'il ne s'agisse pas d'indemnité de séparation, il est rappelé qu'un administrateur qui est salarié de la société bénéficie de la convention collective applicable (pour Bouygues SA, convention collective des cadres du bâtiment de la région parisienne) et donc des indemnités prévues par celle-ci dans le cas où il est mis fin à un contrat de travail. Hervé Le Bouc et Nonce Paolini sont susceptibles de recevoir de telles indemnités.

6.1.5 Décomposition du solde des dettes à l'égard des fournisseurs

En application des articles L. 441-6-1 et D. 441-4 du Code de commerce, la société publie ci-après la décomposition au 31 décembre 2015 du solde des dettes à l'égard des fournisseurs par date d'échéance.

	≤ 30 jours	> 30 jours
2015	**1 477 750 €**	**90 695 €**

Charges à payer : 4 962 334 euros dont factures échues de 637 591 euros (montants contestés ou litigieux : néant).

	≤ 30 jours	> 30 jours
2014	**1 472 780 €**	**236 288 €**

Charges à payer : 5 262 000 euros dont factures échues de 749 786 euros (montants contestés ou litigieux : néant).

6.1.6 Conventions conclues par des dirigeants ou actionnaires avec des filiales ou sous-filiales de Bouygues

En application de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce, le rapport de gestion doit désormais mentionner, sauf lorsqu'elles sont des conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales, les conventions conclues, directement ou par personne interposée entre, d'une part, le directeur général, un directeur général délégué, un administrateur, ou un actionnaire disposant de plus de 10 % des droits de vote de la société Bouygues et, d'autre part, une autre société dont Bouygues possède, directement ou indirectement, plus de la moitié du capital.

La société n'a pas connaissance de l'existence de telles conventions.

En tant que de besoin, et pour la parfaite information des actionnaires, il est toutefois précisé que la société Actifly, détenue indirectement à 85 % par SCDM, a conclu avec la société Airby, filiale indirectement détenue à 85 % par Bouygues, une convention régissant les conditions dans lesquelles Actifly peut utiliser un avion détenu ou opéré par Airby, aux mêmes conditions financières que Bouygues et ses filiales. Au titre de cette convention, Airby a facturé à Actifly, pour l'exercice 2015, un montant de 108 983 euros hors taxes.

6.1.7 Documents accessibles au public

Pendant la durée de validité du présent document de référence, les documents suivants (ou copie de ces documents) peuvent être consultés au siège social de Bouygues et/ou par voie électronique sur le site internet *www.bouygues.com,* rubrique « Finances/Actionnaires » :

- statuts de la société ;
- rapports établis par les commissaires aux comptes et dont une partie est incluse ou visée dans le document de référence ; et
- informations financières historiques de la société et de ses filiales pour chacun des deux exercices précédant la publication du document de référence.

6.2 Capital social

6.2.1 Généralités

6.2.1.1 Montant du capital

Le 31 décembre 2014, le capital de Bouygues était de 336 086 458 euros, divisé en 336 086 458 actions d'une valeur nominale d'un euro chacune.

Du 1er janvier au 31 décembre 2015, il a été procédé à la création de 2 576 255 actions nouvelles en conséquence de levées d'options de souscription d'actions.

Le 29 décembre 2015, il a été procédé à la création de 6 472 603 actions nouvelles réservées aux salariés dans le cadre de l'opération d'épargne salariale Bouygues Confiance 7 (voir rubrique 6.2.2).

En conséquence, au 31 décembre 2015, le capital de Bouygues était de 345 135 316 euros, divisé en 345 135 316 actions d'une valeur nominale d'un euro chacune.

Le nombre total de droits de vote[a] était, au 31 décembre 2015, de 489 224 737 voix (au 31 décembre 2014, le nombre total de droits de vote[a] était de 492 710 591 voix).

6.2.1.2 Évolution du capital au cours des cinq dernières années

Tous les montants figurant dans le tableau ci-après sont exprimés en euros.

		Montant des variations du capital		
Dates	**Augmentations et réductions de capital effectuées depuis cinq ans**	**Nominal**	**Primes et incorporation de réserves**	**Montant du capital**
Du 1er janvier au 29 août 2011	Exercice d'options portant sur 418 473 actions	418 473	10 152 464	366 280 996
Le 30 août 2011	Annulation de 9 973 287 actions rachetées par la société	(9 973 287)	(313 650 100)	356 307 709
Du 31 août au 14 novembre 2011	Exercice d'options portant sur 228 036 actions	228 036	5 507 373	356 535 745
Le 15 novembre 2011	Annulation de 41 666 666 actions rachetées par la société dans le cadre de l'OPRA	(41 666 666)	(1 208 333 314)	314 869 079
Le 28 décembre 2012	Souscription par le FCPE Bouygues Confiance 6 de 9 363 295 actions	9 363 295	140 636 691	324 232 374
Le 26 février 2013	Annulation de 5 074 906 actions rachetées par la société	(5 074 906)	(94 312 510)	319 157 468
Du 1er août au 31 décembre 2013	Exercice d'options portant sur 107 528 actions	107 528	2 602 405	319 264 996
Du 1er janvier au 31 mai 2014	Exercice d'options portant sur 439 978 actions	439 978	10 816 497	319 704 974
Le 4 juin 2014	Paiement du dividende en actions	15 908 913	385 154 784	335 613 887
Du 1er juin au 31 décembre 2014	Exercice d'options portant sur 472 571 actions	472 571	11 523 723	336 086 458
Du 1er janvier au 6 octobre 2015	Exercice d'options portant sur 2 000 320 actions	2 000 320	52 648 417	338 086 778
Le 29 décembre 2015	Souscription par le FCPE Bouygues Confiance 7 de 6 472 603 actions	6 472 603	143 527 382	344 559 381
Du 7 octobre 2015 au 31 décembre 2015	Exercice d'options portant sur 575 935 actions	575 935	17 130 046	345 135 316

(a) y compris les actions privées de droit de vote, conformément aux modalités de calcul prévues par le règlement général de l'AMF

6.2.1.3 Autorisations d'augmenter, de réduire le capital et de racheter des actions

Les tableaux résumant les délégations en cours de validité, ainsi que les autorisations financières soumises à l'assemblée générale du 21 avril 2016, figurent dans le rapport du conseil d'administration sur les résolutions (chapitre 8, rubrique 8.2, du présent document de référence).

6.2.2 Épargne salariale

6.2.2.1 Rapport complémentaire du conseil d'administration sur l'augmentation de capital réservée aux salariés et aux mandataires sociaux des sociétés françaises adhérant au plan d'épargne Groupe Bouygues (article R. 225-116 du Code de commerce)

Mesdames, Messieurs,

Nous vous rappelons que, lors de votre assemblée générale mixte du 23 avril 2015, vous avez délégué à votre conseil d'administration, aux termes de la 23e résolution, pour une durée de ving-six mois, la compétence, avec faculté de subdélégation dans les limites légales, d'augmenter en une ou plusieurs fois le capital social, dans une limite maximum de 10 % du capital de la société au jour de la décision, en réservant la souscription des actions à émettre aux salariés et aux mandataires sociaux de Bouygues et des sociétés qui lui sont liées, adhérant à tout plan d'épargne d'entreprise ou de groupe ou à tout plan d'épargne inter-entreprises.

Dans ce cadre, vous avez délégué à votre conseil d'administration, avec faculté de subdélégation au président-directeur général ou, en accord avec ce dernier, à un ou plusieurs directeurs généraux délégués, tous pouvoirs pour réaliser lesdites augmentations de capital et en fixer les conditions et modalités définitives.

Faisant usage des pouvoirs ainsi conférés par l'assemblée générale, votre conseil d'administration, dans sa séance du 26 août 2015, a approuvé le principe d'une augmentation de capital d'un montant maximum de 150 millions d'euros (prime d'émission incluse), à travers un nouveau produit d'épargne collective à effet de levier dénommé Bouygues Confiance 7, et il a donné tous pouvoirs au président-directeur général pour mettre en œuvre l'opération.

Dans le cadre des pouvoirs ainsi conférés par le conseil d'administration, le président-directeur général a décidé, le 7 octobre 2015, de procéder à la réalisation d'une augmentation de capital d'un montant maximum de 150 millions d'euros (prime d'émission incluse), aux conditions décidées par le conseil d'administration dans sa séance du 26 août 2015. En application de l'article L. 3332-19 du Code du travail, il a fixé la date d'ouverture de la souscription et il a arrêté le prix de souscription à la moyenne des cours cotés aux vingt séances de Bourse précédant le 7 octobre 2015, assortie d'une décote de 30 %.

Caractéristiques de l'opération

La nouvelle opération sera réalisée à travers un Fonds Commun de Placement d'Entreprise à effet de levier spécialement constitué à cet effet et dont le règlement a été agréé le 12 août 2015 par l'Autorité des marchés financiers : le FCPE Bouygues Confiance 7 (ci-après le FCPE) réservé aux salariés et mandataires sociaux de Bouygues et des sociétés françaises adhérant au PEG (Plan d'épargne Groupe) Bouygues et ayant une ancienneté de trois mois au 31 décembre 2015. Les fonds collectés devront être investis en actions Bouygues.

L'opération consiste en une augmentation de capital d'un montant maximum de 150 millions d'euros (prime d'émission incluse). Il s'agit d'une opération à effet de levier permettant d'accroître l'investissement des bénéficiaires puisqu'en vertu de l'opération d'échange conclue par le FCPE avec l'établissement bancaire, l'apport personnel de chaque bénéficiaire sera complété par un apport de l'établissement bancaire d'un montant égal à neuf fois l'apport personnel du bénéficiaire.

Les bénéficiaires se verront rétrocéder au moment de leur sortie du FCPE un pourcentage de la plus-value sur la totalité des actions acquises grâce à leur apport personnel et à l'apport de l'établissement bancaire, correspondant à la différence entre une valeur moyenne de l'action calculée sur dix ans et le prix de référence (moyenne des cours cotés aux vingt séances de Bourse précédant le 7 octobre 2015) avant la décote de 30 %, multipliée par le nombre total d'actions acquises.

Enfin, il s'agit d'une opération dont le risque est limité puisque quelle que soit l'évolution du cours de l'action Bouygues, les bénéficiaires bénéficient d'une garantie de récupération de l'apport personnel.

Dans sa décision du 7 octobre 2015, le président-directeur général, après avoir constaté que la moyenne des cours d'ouverture des vingt séances de Bourse ayant précédé cette date s'élevait à 33,1065 euros, a fixé le prix de souscription à 23,1746 euros, soit 70 % de la moyenne précitée, conformément aux dispositions de l'article L. 3332-19 du Code du travail.

Il a fixé la date d'ouverture de la période de souscription par les bénéficiaires au 16 novembre 2015 et la clôture de la souscription au 6 décembre 2015.

Il a décidé que le versement des souscriptions par les bénéficiaires devra être effectué en deux fois, avec un premier versement au plus tard le 29 décembre 2015, et un second versement en janvier 2016 et au plus tard le 6 janvier 2016.

Il a fixé la date de la souscription à l'augmentation de capital par le FCPE Bouygues Confiance 7 au 29 décembre 2015.

Il a décidé que la libération de la souscription du FCPE aura lieu en deux fois, la première partie intervenant le 29 décembre 2015 à hauteur des versements effectués en décembre par les salariés, le solde étant libéré le 6 janvier 2016.

Il a précisé que les actions souscrites par l'intermédiaire du FCPE porteront jouissance au 1er janvier 2015 ; les actions nouvelles seront assimilées aux actions anciennes.

Il a constaté que le nombre maximum d'actions nouvelles à créer compte tenu du montant d'autorisation de l'augmentation de capital et du prix de souscription serait de 6 472 603 actions, soit 1,91 % du capital social au 7 octobre 2015. Si le montant maximum de l'augmentation de capital est atteint, elle aurait ainsi un effet dilutif de 1,88 %. Conformément à la décision de l'assemblée générale mixte du 23 avril 2015, le nombre maximum d'actions offertes est ainsi inférieur à 10 % du capital social.

Incidence de l'émission sur la situation de l'actionnaire

L'incidence de l'émission d'un maximum de 6 472 603 actions nouvelles sur la participation dans le capital social d'un actionnaire détenant 1 % du capital de Bouygues au 31 octobre 2015 et n'ayant pas souscrit à l'augmentation de capital serait la suivante :

	Participation de l'actionnaire (en %)
Avant émission	1 %
Après émission d'un nombre maximum de 6 472 603 actions nouvelles	0,98 %

En outre, l'incidence de cette émission sur la quote-part des capitaux propres de la société – situation financière intermédiaire au 30 juin 2015 pour un actionnaire détenant une action Bouygues et n'ayant pas souscrit à l'augmentation de capital – serait la suivante :

	Quote-part dans les capitaux propres de la société au 30 juin 2015
Avant émission	25,83 euros
Après émission d'un nombre maximum de 6 472 603 actions nouvelles	25,34 euros

Enfin, l'incidence de cette émission sur la quote-part des capitaux propres consolidés – part du Groupe – pris au 30 juin 2015, pour un actionnaire détenant une action Bouygues et n'ayant pas souscrit à l'augmentation de capital serait la suivante :

	Quote-part dans les capitaux propres consolidés – Part du Groupe au 30 juin 2015
Avant émission	21,61 euros
Après émission d'un nombre maximum de 6 472 603 actions nouvelles	21,20 euros

Incidence théorique de l'émission sur la valeur boursière de l'action

Compte tenu du prix d'émission et du volume de l'opération, l'opération ne devrait pas avoir d'incidence significative sur la valeur boursière de l'action.

Le conseil d'administration, dans sa séance du 12 novembre 2015 a pris acte de la décision du président-directeur général et il a arrêté les termes du présent rapport complémentaire établi en application de l'article R. 225-116 du Code de commerce décrivant les conditions définitives de l'opération établies conformément à l'autorisation donnée par l'assemblée.

Conformément aux dispositions de l'article R. 225-116 du Code de commerce, le présent rapport sera mis à la disposition des actionnaires au siège social de la société, au plus tard dans les quinze jours suivant la réunion du présent conseil d'administration, et sera porté à la connaissance des actionnaires à l'occasion de la prochaine assemblée générale.

Fait, le 12 novembre 2015

Le conseil d'administration

6.2.2.2 Rapport complémentaire des commissaires aux comptes sur l'augmentation du capital réservée aux salariés et mandataires sociaux des sociétés françaises adhérant au plan d'épargne Groupe

Réunion du conseil d'administration du 12 novembre 2015

Aux Actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société et en application des dispositions de l'article R. 225-116 du Code de commerce, nous vous présentons un rapport complémentaire à notre rapport du 16 mars 2015 sur l'augmentation du capital avec suppression du droit préférentiel de souscription réservée aux salariés et aux mandataires sociaux de la société Bouygues et des sociétés qui lui sont liées au sens de la législation en vigueur, adhérant au plan d'épargne groupe Bouygues, autorisée par votre assemblée générale extraordinaire du 23 avril 2015.

Cette augmentation du capital avait été soumise à votre approbation en application des dispositions des articles L. 225-129-6 du Code de commerce et L. 3332-18 et suivants du Code du travail.

Cette assemblée avait délégué à votre conseil d'administration, avec faculté de subdélégation, la compétence pour décider d'une telle opération dans un délai de vingt-six mois et pour un montant maximal de 10 % du capital de la société existant au jour de la décision du conseil d'administration. Faisant usage de cette délégation, votre conseil d'administration a autorisé dans sa séance du 26 août 2015 le principe d'une augmentation du capital réservée aux salariés et mandataires sociaux d'un montant maximal de 150 millions d'euros (prime d'émission incluse) et a donné tous pouvoirs au président-directeur général pour mettre en œuvre l'opération. Faisant usage de cette subdélégation, le président-directeur général a fixé le prix de souscription à 23,1746 euros dans sa décision du 7 octobre 2015.

Il appartient à votre conseil d'administration d'établir un rapport complémentaire conformément aux articles R. 225-115 et R. 225-116 du Code de commerce. Il nous appartient de donner notre avis sur la sincérité des informations chiffrées tirées d'une situation financière intermédiaire, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription et sur certaines autres informations concernant l'émission, données dans ce rapport.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimées nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont notamment consisté à vérifier :

- la sincérité des informations chiffrées tirées de la situation financière intermédiaire de la société et de la situation financière intermédiaire consolidée condensée établies sous la responsabilité du conseil d'administration au 30 juin 2015, selon les mêmes méthodes et suivant la même présentation que les derniers comptes annuels et consolidés. Ces situations financières intermédiaires ont fait l'objet de notre part de travaux consistant à s'entretenir avec les membres de la direction en charge des aspects comptables et financiers, à vérifier qu'elles ont été établies selon les mêmes principes comptables et les mêmes méthodes d'évaluation et de présentation que ceux retenus pour l'élaboration des derniers comptes annuels et consolidés et à mettre en œuvre des procédures analytiques ;
- la conformité des modalités de l'opération au regard de la délégation donnée par l'assemblée générale ;
- les informations données dans le rapport complémentaire du conseil d'administration sur le choix des éléments de calcul du prix d'émission et son montant définitif.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur :

- la sincérité des informations chiffrées tirées de ces situations financières intermédiaires et données dans le rapport complémentaire du conseil d'administration ;
- la conformité des modalités de l'opération au regard de la délégation donnée par votre assemblée générale extraordinaire du 23 avril 2015 et des indications fournies aux actionnaires ;
- le choix des éléments de calcul du prix d'émission, et son montant définitif ;
- la présentation de l'incidence de l'émission sur la situation des titulaires de titres de capital et de valeurs mobilières donnant accès au capital appréciée par rapport aux capitaux propres et sur la valeur boursière de l'action ;
- la suppression du droit préférentiel de souscription sur laquelle vous vous êtes précédemment prononcés.

Courbevoie et Paris-La Défense, le 12 novembre 2015

Les commissaires aux comptes

MAZARS
Guillaume Potel

ERNST & YOUNG Audit
Laurent Vitse

6.2.2.3 Situation de l'actionnariat salarié au 31 décembre 2015

Le 31 décembre 2015, les salariés du Groupe détiennent, à travers plusieurs fonds communs de placement, 21,44 % du capital de Bouygues et 28,64 % de ses droits de vote :

- le fonds commun de placement d'entreprise Participation groupe Bouygues, créé en 1968, est investi en actions Bouygues achetées sur le marché. Au 31 décembre 2015, ce fonds détient 4,95 % du capital et 6,81 % des droits de vote ;
- le fonds commun de placement d'entreprise PEE groupe Bouygues recueille l'épargne volontaire des collaborateurs et l'abondement versé par l'entreprise. Il est investi en actions Bouygues par achat direct sur le marché. Au 31 décembre 2015, ce fonds détient 10,82 % du capital et 15,15 % des droits de vote ;
- suite aux augmentations de capital réalisées en 2009, 2012 et 2015, les fonds communs de placement à effet de levier dénommés, Bouygues Partage 2-10 ans, Bouygues Confiance 6 et Bouygues Confiance 7 détiennent 5,67 % du capital et 6,68 % des droits de vote au 31 décembre 2015.

6.2.3 Nombre total d'actions pouvant être créées

Au 31 décembre 2015, 7 380 987 options de souscription[a] ne sont plus en période d'indisponibilité et ont un prix d'exercice inférieur au cours de Bourse du 31 décembre 2015, dernier cours de l'exercice, soit 36,545 euros.

6.2.4 Rachats d'actions

6.2.4.1 Utilisation au cours de l'exercice 2015 des autorisations de rachat d'actions conférées par l'assemblée générale

L'assemblée générale mixte du 24 avril 2014 puis celle du 23 avril 2015 ont approuvé des programmes de rachat d'actions autorisant le conseil d'administration, sur le fondement des articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce, à acheter, sur le marché ou hors marché, un nombre d'actions représentant jusqu'à 5 % du capital de la société au jour du rachat, en vue des finalités prévues par le règlement européen n° 2273/2003 du 22 décembre 2003, ainsi que dans le cadre des pratiques de marché autorisées par l'Autorité des marchés financiers (AMF).

L'assemblée générale mixte du 24 avril 2014 puis celle du 23 avril 2015 ont autorisé le conseil d'administration à réduire le capital social par annulation d'actions rachetées, dans la limite de 10 % du capital social par période de vingt-quatre mois.

Le tableau ci-après, établi conformément à l'article L. 225-211 du Code de commerce, récapitule les opérations effectuées dans le cadre de ces autorisations au cours de l'exercice 2015.

(a) y compris les plans exerçables par anticipation avec les fonds indisponibles du PEE

OPÉRATIONS EFFECTUÉES PAR BOUYGUES SUR SES PROPRES TITRES AU COURS DE L'EXERCICE 2015	
Nombre d'actions détenues par la société au 31 décembre 2014	35 000
Nombre d'actions achetées au cours de l'exercice 2015	1 148 279
Nombre d'actions annulées au cours de l'exercice 2015	
Nombre d'actions vendues au cours de l'exercice 2015	1 143 279
Nombre d'actions détenues par la société au 31 décembre 2015	40 000
Valeur (évaluée au cours d'achat) des actions détenues par la société au 31 décembre 2015	1 393 037 €
DÉTAIL DES OPÉRATIONS EN FONCTION DE LEURS FINALITÉS	
Annulation d'actions	
Nombre d'actions annulées au cours de l'exercice 2015	
Réallocations éventuelles à d'autres objectifs	
Nombre d'actions détenues par la société au 31 décembre 2015 en dehors du contrat de liquidité	
Contrat de liquidité	
Nombre d'actions achetées au cours de l'exercice 2015	1 148 279
Nombre d'actions vendues au cours de l'exercice 2015	1 143 279
Réallocations éventuelles à d'autres objectifs	
Nombre d'actions détenues par la société au 31 décembre 2015 dans le cadre du contrat de liquidité	40 000

6.2.4.2 Descriptif du nouveau programme de rachat d'actions proposé au vote de l'assemblée générale mixte du 21 avril 2016

En application des articles 241-2 et 241-3 du règlement général de l'AMF, la société présente ci-après le descriptif du programme de rachat qui sera soumis à l'approbation de l'assemblée générale mixte du 21 avril 2016. Ce programme se substituera à celui autorisé par l'assemblée générale mixte du 23 avril 2015.

Nombre de titres et part du capital détenus par Bouygues – Positions ouvertes sur produits dérivés

Du 1er janvier au 22 février 2016, la société a acheté 211 500 actions et a vendu 158 500 actions, le tout dans le cadre du contrat de liquidité.

Au 22 février 2016, le capital de la société est composé de 345 157 320 actions, dont 93 000 actions sont détenues par Bouygues à travers le contrat de liquidité, représentant 0,03 % du capital social.

À cette même date, les positions ouvertes sur produits dérivés sont les suivantes :

Date de transaction	Nom de l'intermédiaire	Achat/ Vente	Nombre de titres	Options d'achat/ Terme	Échéance	Prix d'exercice	Prime	Marché organisé / Gré à gré
22 janvier 2015	Natixis		14 846	Contrat financier à terme sur actions [a]	Au plus tard le 15 décembre 2017			Gré à gré
22 janvier 2015	Natixis		29 693	Contrat financier à terme sur actions [a]	Au plus tard le 17 décembre 2018			Gré à gré
29 janvier 2016	CACIB	Achat	42 702	*Call* [b]	29 novembre 2019	29,9624	5,40	Gré à gré

(a) Dans le cadre de l'acquisition, par Bouygues Energies & Services, de la société canadienne Plan Group Inc. intervenue courant 2014, Bouygues Energies & Services s'est engagée à consentir un plan de phantom shares *(ou actions synthétiques) Bouygues destinés à fidéliser les principaux managers de Plan Group Inc. À l'occasion de la mise en œuvre de cet engagement et dans le but de couvrir ses obligations de paiement liées à ce plan, Plan Group Inc. a conclu avec Natixis, le 22 janvier 2015, deux contrats financiers à terme sur actions Bouygues réglés et dénouables uniquement en espèces.*

(b) achat de Call *lié à l'exécution d'une disposition contractuelle découlant d'une opération d'épargne salariale du groupe Bouygues*

Objectifs du nouveau programme de rachat

Sous réserve de son approbation par l'assemblée générale, le programme de rachat pourra être utilisé en vue des objectifs suivants :

- annuler des actions dans les conditions prévues par la loi, sous réserve d'une autorisation par l'assemblée générale extraordinaire ;
- assurer la liquidité et animer le marché du titre de la société par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement agissant dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à une charte de déontologie reconnue par l'AMF ;
- conserver des actions et, le cas échéant, les remettre ultérieurement en paiement ou en échange dans le cadre d'opérations de croissance externe, de fusion, de scission ou d'apport, conformément aux pratiques de marché reconnues et à la réglementation applicable ;
- conserver des actions et, le cas échéant, les remettre ultérieurement lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant droit à l'attribution d'actions de la société par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière ;
- attribuer des actions à des salariés ou mandataires sociaux de la société ou de sociétés liées, dans les conditions et selon les modalités prévues par la loi, notamment dans le cadre de la participation aux fruits de l'expansion de l'entreprise, du régime des options d'achat d'actions, ou par le biais d'un plan d'épargne d'entreprise ou d'un plan d'épargne inter-entreprises, ou par voie d'attribution gratuite d'actions ;

- mettre en œuvre toute pratique de marché qui viendrait à être admise par l'AMF et, plus généralement, réaliser toute autre opération conforme à la réglementation en vigueur.

Part maximale du capital, nombre maximal et caractéristiques des titres de capital susceptibles d'être rachetés

Le nombre d'actions pouvant être acquis par Bouygues dans le cadre de ce programme est de 5 % au plus du capital social, soit théoriquement 17 257 866 actions à la date du 22 février 2016, sous réserve des ajustements liés aux éventuelles opérations sur le capital.

Lorsque les actions sont rachetées pour favoriser la liquidité, le nombre d'actions pris en compte pour le calcul de 5 % du capital correspond au nombre d'actions achetées, déduction faite du nombre d'actions revendues pendant la durée de l'autorisation.

Conformément à la loi, le total des actions détenues à une date donnée ne pourra dépasser 10 % du capital social existant à cette même date.

La société pourra, dans le cadre de la présente autorisation, acquérir sur le marché ou hors marché ses propres actions dans la limite d'un prix maximum d'achat de cinquante euros, sous réserve des ajustements liés aux éventuelles opérations sur le capital de la société.

Le montant total des fonds affectés à la réalisation de ce programme d'achat d'actions ne pourra excéder 900 millions d'euros.

Les actions acquises pourront être cédées notamment dans les conditions fixées par l'AMF dans sa position du 19 novembre 2009 relative à la mise en œuvre du régime de rachat d'actions.

Les titres rachetés et conservés par Bouygues seront privés de leurs droits de vote et ne donneront pas droit au paiement du dividende. Les achats d'actions pourront être réalisés dans le respect de la réglementation en vigueur, par tous moyens, notamment sur le marché ou hors marché, notamment de gré à gré, y compris par l'intermédiaire d'instruments financiers dérivés, et à tout moment, notamment en période d'offre publique d'achat ou d'échange. La part du programme qui peut s'effectuer par négociation de blocs n'est pas limitée et pourra représenter la totalité du programme.

Durée du programme

Dix-huit mois à compter de l'assemblée générale mixte du 21 avril 2016, soit jusqu'au 21 octobre 2017.

6.3 Actionnariat

6.3.1 Évolution de l'actionnariat au cours des trois dernières années

	Situation au 31 décembre 2015 [a]			Situation au 31 décembre 2014			Situation au 31 décembre 2013		
	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote [b]	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote [b]	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote [b]
SCDM [c]	70 405 505	20,40	27,92	70 202 914	20,89	27,31	66 374 020	20,79	28,45
Salariés Bouygues [d]	73 994 983	21,44	28,64	78 346 653	23,31	30,55	79 213 152	24,81	30,22
Autres actionnaires français	71 964 071	20,85	16,28	64 466 958	19,18	13,91	56 770 853	17,78	13,74
Autres actionnaires étrangers	128 730 757	37,30	27,16	123 034 933	36,61	28,23	116 830 471	36,59	27,57
dont First Eagle	22 797 016	6,61	5,21	20 690 659	6,16	7,46	19 605 684 [e]	6,14	5,88
Bouygues	40 000 [f]	0,01	0,01	35 000 [f]	0,01	0,01	76 500 [f]	0,03	0,02
TOTAL	**345 135 316**	**100**	**100**	**336 086 458**	**100**	**100**	**319 264 996**	**100**	**100**

(a) Selon enquête TPI au 31 décembre 2015, 321 millions de titres ont été identifiés.
(b) Conformément à l'article 223-11 du règlement général de l'AMF, le nombre total de droits de vote est calculé sur la base de l'ensemble des actions auxquelles sont attachés des droits de vote, y compris les actions privées de droit de vote.
(c) SCDM est une société par actions simplifiées contrôlée par Martin Bouygues et Olivier Bouygues. Ce chiffre inclut les actions détenues directement par Martin Bouygues et Olivier Bouygues.
(d) actions détenues par les salariés via *des plans d'épargne. Au 31 décembre 2015, 40 % de ces actions sont disponibles.*
(e) selon déclaration de franchissement de seuil statutaire adressée à Bouygues le 22 août 2013
(f) actions auto-détenues à la suite de la mise en œuvre des programmes de rachat et du contrat de liquidité. Les titres détenus par Bouygues sont privés de droits de vote.

	Nombre d'actions	Nombre total de droits de vote
31 décembre 2015	**345 135 316**	**489 224 737**
31 décembre 2014	336 086 458	492 710 591
31 décembre 2013	319 264 996	459 117 988

La société n'a connaissance d'aucun actionnaire, autre que ceux mentionnés dans le tableau ci-dessus, détenant plus de 5 % du capital ou des droits de vote.

6.3.1.1 Mouvements significatifs de l'actionnariat au cours de l'exercice écoulé

Depuis le 31 décembre 2014, les principales évolutions de l'actionnariat de Bouygues ont été les suivantes :

- la participation des salariés a baissé de 23,31 % à 21,44 % en raison principalement de l'arrivée à échéance du fonds Bouygues Confiance 5. Pour cette même raison, la participation des salariés en droits de vote est passée de 30,55 % en 2014 à 28,64 % en 2015 ;
- le nombre de titres détenus par SCDM est en légère augmentation par rapport à fin décembre 2014. La part de détention d'actions est en légère baisse à 20,40 % du total (*versus* 20,89 % en décembre 2014) en raison de la dilution résultant de l'opération Bouygues Confiance 7, augmentation de capital réservée aux salariés. Les droits de vote de SCDM sont, quant à eux, passés de 27,31 % à 27,92 % du total grâce à l'acquisition de droits de vote double ;
- la société First Eagle Investment Management LLC s'est renforcée au cours de l'année et détient 6,61 % du capital à fin décembre 2015 (*versus* 6,16 % fin décembre 2014). En revanche, le nombre de droits de vote détenus par la société a baissé du fait de la perte de droits de vote double, et représente désormais 5,21 % des droits de vote de Bouygues *versus* 7,46 % en 2014.

6.3.2 Droits de vote

Les principaux actionnaires ne détiennent pas de droits de vote différents de ceux des autres actionnaires. Ils bénéficient, dans les mêmes conditions que les autres actionnaires, d'un droit de vote double dans les conditions prévues par l'article 12 des statuts, dont les termes sont résumés ci-avant (cf. rubrique 6.1.2.5).

6.3.3 Contrôle

Aucun actionnaire ne contrôle la société au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce.

Au 31 décembre 2015, Martin Bouygues et Olivier Bouygues détiennent 27,92 % des droits de vote, directement ou par l'intermédiaire de la société par actions simplifiée SCDM, ce qui leur confère un poids important en assemblée générale (31,99 % des droits de vote exercés lors de l'assemblée générale 2015) compte tenu du nombre de droits de vote effectivement exercés.

De leur côté, les salariés détiennent, au 31 décembre 2015, 28,64 % des droits de vote (35,44 % des droits de vote exercés lors de l'assemblée générale 2015).

Il est rappelé la présence, au sein du conseil d'administration et des comités du conseil, d'un pourcentage significatif d'administrateurs indépendants, comme il est indiqué dans le rapport du président sur le gouvernement d'entreprise (cf. chapitre 5, rubrique 5.2, du présent document).

6.3.4 Pacte d'actionnaires portant sur le capital de Bouygues

Il n'existe pas, à la connaissance de la société, de pacte d'actionnaires portant sur le capital de Bouygues. Il n'existe pas non plus, à la connaissance de la société, d'accord dont la mise en œuvre pourrait, à une date ultérieure, entraîner un changement de son contrôle.

6.4 Bourse

6.4.1 Marché du titre Bouygues en 2015

L'action Bouygues est cotée sur le marché Euronext Paris (compartiment A) et elle appartient aux indices CAC 40, Euronext 100, FTSE Eurofirst 300 et Dow Jones Stoxx 600. L'action Bouygues est éligible au SRD (service de règlement différé) et au PEA (plan d'épargne en actions).

Au 31 décembre 2015, le **nombre d'actions** s'élevait à 345 135 316.

Durant l'année 2015, le **nombre moyen d'actions** s'est élevé à 337 985 966.

Le **volume moyen d'échanges joumaliers déclarés sur Euronext** a été de 1 142 879 titres en 2015.

En 2015, l'action Bouygues a enregistré une hausse de 21,9 % (CAC 40 : + 8,5 %).

Cette évolution s'est construite en trois phases :

- du 1er janvier au 13 mai 2015, date de publication des comptes du premier trimestre 2015, le titre a bien performé, enregistrant une croissance de 26 % par rapport au 31 décembre 2014, avec un CAC 40 en hausse de 23 %. Le 27 avril 2015, le titre a atteint son point haut de l'année à 39,05 euros ;
- à la suite de cette publication et jusqu'à la publication des comptes semestriels le 27 août 2015, l'évolution de l'action Bouygues a été moins favorable que celle du CAC 40 ;
- à compter de cette date, le cours a renoué avec la croissance, permettant au titre d'afficher une hausse annuelle de 22 % au 31 décembre 2015, supérieure à celle du CAC 40.

		Dividende versé au titre de l'exercice *en euro*	**Cours de Bourse** *en euro*			
	Nombre d'actions	**Net**	**Plus haut**	**Plus bas**	**Dernier cours**	**Taux de rendement sur la base du dernier cours** *(en %)*
2011	314 869 079	1,60	35,05	20,88	24,35	6,6
2012	324 232 374	1,60	25,74	17,54	22,40	7,1
2013	319 264 996	1,60	30,03	18,61	27,42	5,8
2014	336 086 458	1,60	34,68	23,70	29,98	5,3
2015	345 135 316	1,60	39,05	28,70	36,55	4,4

Au 23 février 2016, l'action cotait 34,64 euros.

6.4.2 Évolution des cours de Bourse et du volume de transactions

	Plus haut *en euro*	Plus bas *en euro*	Nombre de titres échangés	Capitaux *en millions d'euros*
2014				
Janvier	31,75	27,04	25 407 925	741
Février	31,95	27,31	21 180 300	622
Mars	33,67	28,20	46 422 978	1 418
Avril	33,00	28,03	33 959 242	1 029
Mai	34,68	31,42	28 461 263	935
Juin	34,49	30,16	30 558 199	998
Juillet	30,62	28,16	25 817 410	762
Août	29,20	26,89	19 881 385	557
Septembre	28,47	25,12	23 647 218	637
Octobre	27,84	23,70	32 158 825	820
Novembre	30,62	26,70	29 145 093	839
Décembre	31,56	27,88	23 769 382	706
2015				
Janvier	33,02	28,70	23 960 212	739
Février	35,74	31,97	23 477 369	800
Mars	37,38	35,10	25 693 215	937
Avril	39,05	36,54	23 193 621	871
Mai	38,20	35,85	25 818 188	955
Juin	38,07	33,42	39 068 942	1 377
Juillet	34,24	30,99	34 052 173	1 112
Août	34,55	30,73	19 603 902	648
Septembre	35,02	31,47	22 425 269	746
Octobre	35,19	31,85	20 323 407	688
Novembre	35,64	34,74	15 471 299	544
Décembre	36,70	34,15	20 437 867	724

Source : NYSE – Euronext. Les volumes sont ceux déclarés par Euronext.

6.4.3 Opérations sur titres des dirigeants

Conformément à l'article 223-26 du règlement général de l'AMF, le tableau ci-après rend compte des opérations sur des titres Bouygues réalisées en 2015 par des dirigeants ou des personnes assimilées.

Personne ayant réalisé l'opération	Opération réalisée	Nature de l'opération	Nombre d'opérations	Nombre d'actions	Montant *en euro*
Martin Bouygues	À titre personnel	Levée d'options	1	202 591	5 190 381,42
Philippe Fabié	À titre personnel	Levée d'options	3	24 000	614 880,00
	À titre personnel	Vente	3	19 050	619 154,00
Pascal Grangé	À titre personnel	Levée d'options	4	6 000	187 560,00
	À titre personnel	Vente	4	6 000	222 055,00
Jean-François Guillemin	À titre personnel	Levée d'options	1	35 648	913 301,76
	À titre personnel	Vente	1	35 648	1 360 684,16
Philippe Marien	À titre personnel	Levée d'options	1	101 296	2 595 203,52
	À titre personnel	Vente	1	101 296	3 822 546,37
Éric Mazoyer	À titre personnel	Levée d'options	1	20 260	519 061,20
	À titre personnel	Vente	1	20 260	688 840,00
Olivier-Marie Racine	À titre personnel	Levée d'options	1	12 285	314 741,70
	À titre personnel	Vente	1	12 285	466 830,00
Jean-Philippe Trin	À titre personnel	Levée d'options	2	30 390	1 000 793,35
	À titre personnel	Vente	1	30 390	1 171 850,56
Olivier Roussat	À titre personnel	Levée d'options	9	121 296	3 630 503,52
	À titre personnel	Vente	9	121 296	4 321 204,00
Richard Viel-Gouarin	À titre personnel	Levée d'options	3	25 553	870 846,24
	À titre personnel	Vente	3	25 553	922 866,90

6.5 Résultats de Bouygues (société mère) au cours des cinq derniers exercices

Nature des indications	2015	2014	2013	2012	2011
1. SITUATION FINANCIÈRE EN FIN D'EXERCICE					
a) Capital social *(en millions d'euros)*	345	336	319	324	315
b) Nombre d'actions émises	345 135 316	336 086 458	319 264 996	324 232 374	314 869 079
c) Nombre d'obligations convertibles en actions					
2. RÉSULTAT GLOBAL DES OPÉRATIONS EFFECTIVES *(en millions d'euros)*					
a) Chiffre d'affaires hors taxes	73	68	63	68	69
b) Bénéfices avant impôts, amortissements et provisions	761	351	431	515	692
c) Impôts sur les bénéfices	103	93	86	139	135
d) Bénéfices après impôts, amortissements et provisions	845	414	(118)	664	808
e) Montant des bénéfices distribués	552	538	511	511	504
3. RÉSULTAT DES OPÉRATIONS RÉDUIT À UNE SEULE ACTION *(en euros)*					
a) Bénéfices après impôts, mais avant amortissements et provisions	2,50	1,32	1,62	2,02	2,63
b) Bénéfices après impôts, amortissements et provisions	2,45	1,23	(0,37)	2,05	2,57
c) Dividende versé à chaque action	1,60	1,60	1,60	1,60	1,60
4. PERSONNEL					
a) Nombre de salariés *(effectif moyen)*	170	168	169	171	184
b) Montant de la masse salariale *(en millions d'euros)*	36	30	30	33	31
c) Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux (Sécurité sociale, œuvres sociales, etc.) *(en millions d'euros)*	18	13	14	12	14

LES COMPTES 7

7.1 Comptes consolidés 230

7.1.1 Bilan consolidé 230
7.1.2 Compte de résultat consolidé 231
7.1.3 État consolidé des produits et charges comptabilisés 232
7.1.4 Variation des capitaux propres consolidés 233
7.1.5 Tableau consolidé des flux de trésorerie 234
7.1.6 Annexe aux comptes consolidés 235

7.2 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés 290

7.3 Comptes individuels Bouygues SA (normes françaises) 292

7.3.1 Bilan société mère 292
7.3.2 Compte de résultat 293
7.3.3 Tableau des flux de trésorerie 294
7.3.4. Annexe aux comptes individuels 295

7.4 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels 307

7.1 Comptes consolidés

7.1.1 Bilan consolidé

Actif *en millions d'euros*	Note Annexe	31/12/2015 Net	31/12/2014 Net
Immobilisations corporelles	*3.2.1*	6 523	6 519
Immobilisations incorporelles	*3.2.2*	2 131	1 748
Goodwill	*3.2.3*	5 261	5 286
Coentreprises et entités associées	*3.2.4*	3 401	4 137
Autres actifs financiers non courants	*3.2.4*	542	526
Impôts différés actif et créances fiscales non courants	*7.1*	352	288
ACTIF NON COURANT		**18 210**	**18 504**
Stocks / Programmes / Droits de diffusion	*4.1*	3 059	2 998
Avances et acomptes versés sur commandes	*4.2*	446	462
Clients et comptes rattachés	*4.3*	5 814	6 327
Actif d'impôt (exigible)	*4.3*	233	240
Autres créances courantes	*4.3*	2 217	2 149
Trésorerie et équivalents de trésorerie	*4.4*	3 785	4 144
Instruments financiers – Couverture des dettes financières	*17.2*	21	21
Autres actifs financiers courants	*17.2*	15	23
ACTIF COURANT		**15 590**	**16 364**
Actifs ou activités détenus en vue de la vente		35	
TOTAL ACTIF	**16**	**33 835**	**34 868**

Capitaux propres et passifs *en millions d'euros*	Note Annexe	31/12/2015	31/12/2014
Capital social	*5.1*	345	336
Primes et réserves		6 971	6 601
Réserve de conversion	*5.3.1*	146	110
Actions propres détenues			
Résultat consolidé		403	807
CAPITAUX PROPRES (PART DU GROUPE)	***5.2***	**7 865**	**7 854**
Participations ne donnant pas le contrôle	*5.2*	1 428	1 601
CAPITAUX PROPRES	***5.2***	**9 293**	**9 455**
Dettes financières non courantes	*8.1*	5 305	5 850
Provisions non courantes	*6.1*	2 160	2 305
Impôts différés passif et dettes fiscales non courants	*7.2*	97	153
PASSIF NON COURANT		**7 562**	**8 308**
Avances et acomptes reçus sur commandes		1 178	1 120
Dettes financières courantes	*8.1*	831	1 267
Impôts courants		118	93
Fournisseurs et comptes rattachés		6 513	6 603
Provisions courantes	*6.2*	1 092	1 073
Autres passifs courants	*10*	6 965	6 649
Concours bancaires courants et soldes créditeurs de banque		196	234
Instruments financiers – Couverture des dettes financières	*17.2*	35	30
Autres passifs financiers courants	*17.2*	52	36
PASSIF COURANT	***10***	**16 980**	**17 105**
Passifs liés aux activités détenues en vue de la vente			
TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIF	***16***	**33 835**	**34 868**
ENDETTEMENT FINANCIER NET (PASSIF)	***9/16***	**(2 561)**	**(3 216)**

7.1.2 Compte de résultat consolidé

en millions d'euros	Note Annexe	Exercice 2015	Exercice 2014
CHIFFRE D'AFFAIRES [a]	*11/16*	**32 428**	**33 138**
Autres produits de l'activité		92	107
Achats consommés		(15 936)	(16 640)
Charges de personnel		(7 128)	(7 025)
Charges externes		(6 659)	(6 673)
Impôts et taxes		(650)	(640)
Dotations nettes aux amortissements	*16/4.5*	(1 454)	(1 427)
Dotations nettes aux provisions et dépréciations	*16/4.5*	(417)	(489)
Variation des stocks de production et de promotion immobilière		128	(67)
Autres produits d'exploitation [b]		1 441	1 304
Autres charges d'exploitation		(904)	(700)
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT	*12/16*	**941**	**888**
Autres produits opérationnels	*12/16*	32	713
Autres charges opérationnelles	*12/16*	(305)	(468)
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL	*12/16*	**668**	**1 133**
Produits financiers	*13.1*	33	54
Charges financières	*13.1*	(308)	(365)
COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET	*13/16*	**(275)**	**(311)**
Autres produits financiers	*13.2*	91	94
Autres charges financières	*13.2*	(85)	(84)
Impôt	*14/16*	(118)	(188)
Quote-part du résultat net des coentreprises et entités associées	*16*	199	420
RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS POURSUIVIES	*15.1/16*	**480**	**1 064**
Résultat net des activités arrêtées ou détenues en vue de la vente			
RÉSULTAT NET	*16*	**480**	**1 064**
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE	*16*	**403**	**807**
Résultat net attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle		77	257
RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS POURSUIVIES PAR ACTION *en euros*	*15.2*	**1,19**	**2,41**
RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS POURSUIVIES DILUÉ PAR ACTION *en euros*	*15.2*	**1,18**	**2,39**
(a) dont chiffre d'affaires réalisé à l'international		*12 370*	*11 867*
(b) dont reprises de provisions et dépréciations non utilisées (note 4.5)		*401*	*386*

7.1.3 État consolidé des produits et charges comptabilisés

en millions d'euros	Exercice 2015	Exercice 2014
RÉSULTAT NET	**480**	**1 064**
Éléments non recyclables en résultat net		
Écarts actuariels au titre des avantages postérieurs à l'emploi	7	(55)
Variation de la réserve de réévaluation		
Impôts sur éléments non recyclables en résultat net	(2)	12
Quote-part des produits et charges non recyclables des coentreprises et entités associées [a]	(150)	(48)
Éléments recyclables en résultat net		
Variation des écarts de conversion	87	61
Variation nette sur juste valeur des instruments financiers de couverture et autres actifs financiers (AFS, etc.)	(30)	(32)
Impôts sur éléments recyclables en résultat net	7	2
Quote-part des produits et charges recyclables des coentreprises et entités associées [a]	(52)	38
PRODUITS ET CHARGES COMPTABILISÉS DIRECTEMENT EN CAPITAUX PROPRES	(133)	(22)
PRODUITS ET CHARGES NETS COMPTABILISÉS	**347**	**1 042**
Produits et charges nets comptabillisés part du Groupe	**269**	**781**
Produits et charges nets comptabillisés des participations ne donnant pas le contrôle	**78**	**261**

(a) concerne Alstom pour l'essentiel (Mise en équivalence)

7.1.4 Variation des capitaux propres consolidés

en millions d'euros	Note Annexe	Capital Prime d'émission	Réserves liées au capital / Report à nouveau	Réserves et Résultat consolidés	Actions propres détenues	Opérations affectées directement en capitaux propres	Total Groupe	Participations ne donnant pas le contrôle	Total
SITUATION AU 31 DÉCEMBRE 2013		**1 207**	**3 054**	**3 161**		**(272)**	**7 150**	**1 519**	**8 669**
Mouvements exercice 2014									
Opérations nettes sur capital et réserves		424	(118)	118			424		424
Acquisitions / Cessions d'actions propres				1			1		1
Acquisitions / Cessions sans perte de contrôle				4			4		4
Distribution			(511)				(511)	(88)	(599)
Autres opérations avec les actionnaires				5			5		5
Résultat net				807			807	257	1 064
Variation de change						94	94	5	99
Autres produits et charges comptabilisés						(120)	(120)	(1)	(121)
RÉSULTAT NET ET PRODUITS ET CHARGES COMPTABILISÉS [b]				**807**		**(26)**	**781**	**261**	**1 042**
Autres opérations (changements de périmètre et divers)								(91)	(91)
SITUATION AU 31 DÉCEMBRE 2014		**1 631**	**2 425**	**4 096**		**(298)**	**7 854**	**1 601**	**9 455**
Mouvements exercice 2015									
Opérations nettes sur capital et réserves		222	(124)	124			222		222
Acquisitions / Cessions d'actions propres									
Acquisitions / Cessions sans perte de contrôle	*5.5*			(1)			(1)	(33)	(34)
Distribution				(538)			(538)	(199)	(737)
Autres opérations avec les actionnaires	*5.4*			10			10	1	11
Résultat net				403			403	77	480
Variation de change	*5.3*					36 [a]	36	3 [a]	39
Autres produits et charges comptabilisés	*5.3*					(170)	(170)	(2)	(172)
RÉSULTAT NET ET PRODUITS ET CHARGES COMPTABILISÉS [b]				**403**		**(134)**	**269**	**78**	**347**
Autres opérations (changements de périmètre et divers)	*5.5*		1	48			49	(20)	29
SITUATION AU 31 DÉCEMBRE 2015		**1 853**	**2 302**	**4 142**		**(432)**	**7 865**	**1 428** [c]	**9 293**

(a) variation de la réserve de conversion

	Groupe	*Participations ne donnant pas le contrôle*	*Total*
Sociétés contrôlées	*84*	*3*	*87*
Coentreprises et entités associées	*(48)*		*(48)*
Total	**36**	**3**	**39**

(b) voir état des produits et charges comptabilisés
(c) dont TF1 : 1 002

7

7.1.5 Tableau consolidé des flux de trésorerie

en millions d'euros	Note Annexe	Exercice 2015	2014
I – Flux de trésorerie des activités poursuivies			
A – FLUX NET DE TRÉSORERIE GÉNÉRÉE PAR L'ACTIVITÉ			
Résultat net des activités poursuivies		480	1 064
Quote-part de résultat revenant aux coentreprises et entités associées nette des dividendes reçus		(74)	(120)
Annulation des dividendes (sociétés non consolidées)		(17)	(16)
Dotations (reprises) aux amortissements, dépréciations et provisions non courantes		1 539	1 490
Plus et moins values de cessions d'actifs		(251)	(658)
Charges calculées diverses		(3)	(1)
Sous-total		**1 674**	**1 759**
Coût de l'endettement financier net		275	311
Impôt		118	188
Capacité d'autofinancement	*16*	**2 067**	**2 258**
Impôts décaissés		(194)	(319)
Variation du Besoin en Fonds de Roulement lié à l'activité [a]		203	8
FLUX NET DE TRÉSORERIE GÉNÉRÉE PAR L'ACTIVITÉ		**2 076**	**1 947**
B – FLUX NET DE TRÉSORERIE LIÉ AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT			
Prix d'acquisition des immobilisations corporelles et incorporelles	*16*	(2 028)	(1 502)
Prix de cession des immobilisations corporelles et incorporelles	*16*	138	140
Dettes nettes sur immobilisations corporelles et incorporelles		517	(32)
Prix d'acquisition des titres non consolidés et autres titres immobilisés	*16*	(25)	(16)
Prix de cession des titres non consolidés et autres titres immobilisés	*16*	6	16
Dettes nettes sur titres non consolidés et autres titres immobilisés		6	(6)
Incidence des variations de périmètre			
Prix d'acquisition des activités consolidées	*16/21.1*	(28)	(147)
Prix de cession des activités consolidées	*16/21.1*	703	1 084
Dettes nettes sur activités consolidées	*21.1*	6	1
Autres variations de périmètre (trésorerie des sociétés acquises ou cédées)	*21.1*	(30)	46
Autres flux liés aux opérations d'investissements (variations des prêts, dividendes reçus sociétés non consolidées)		39	101
FLUX NET DE TRÉSORERIE LIÉ AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT		**(696)**	**(315)**
C – FLUX NET DE TRÉSORERIE LIÉ AUX OPÉRATIONS DE FINANCEMENT			
Augmentations (réductions) de capital versées par les actionnaires et par les participations ne donnant pas le contrôle, et autres opérations entre actionnaires		173	21
Dividendes mis en paiement			
Dividendes versés aux actionnaires de la société mère		(538)	(110)
Dividendes versés par les sociétés intégrées aux participations ne donnant pas le contrôle		(199)	(88)
Variation des dettes financières courantes et non courantes		(994)	(517)
Coût de l'endettement financier net		(275)	(311)
Autres flux liés aux opérations de financement		(10)	(11)
FLUX NET DE TRÉSORERIE LIÉ AUX OPÉRATIONS DE FINANCEMENT		**(1 843)**	**(1 016)**
D – INCIDENCE DES VARIATIONS DES COURS DES DEVISES		**143**	**110**
VARIATIONS DE LA TRÉSORERIE NETTE (A+B+C+D)		**(320)**	**726**
TRÉSORERIE NETTE À L'OUVERTURE	*9*	**3 910**	**3 184**
Flux nets	*9*	(320)	726
Flux non monétaires		(1)	
TRÉSORERIE NETTE DE CLÔTURE	*9*	**3 589**	**3 910**
II – Flux de trésorerie des activités arrêtées ou détenues en vue de la vente			
Trésorerie nette à l'ouverture			
Flux nets			
Trésorerie nette de clôture			

(a) définition de la variation du BFR d'activité : actif courant – passif courant (hors impôts décaissés présentés séparément)

7.1.6 Annexe aux comptes consolidés

SOMMAIRE DÉTAILLÉ DES NOTES ANNEXES ***(chiffres exprimés en millions d'euros, sauf mentions contraires)***

Note 1 Faits significatifs de l'exercice 236
Note 2 Principes et méthodes comptables du Groupe 238
Note 3 Actif non courant 247
Note 4 Actif courant 258
Note 5 Information sur les capitaux propres consolidés 261
Note 6 Provisions non courantes et courantes 263
Note 7 Actif et passif d'impôt différé 264
Note 8 Dettes financières non courantes et courantes 266
Note 9 Principaux éléments de variation de l'endettement net 269
Note 10 Passif courant 270
Note 11 Analyse du chiffre d'affaires et des autres produits de l'activité 270
Note 12 Résultat opérationnel 272
Note 13 Coût de l'endettement financier net et autres produits et charges financiers 272
Note 14 Impôt 273
Note 15 Résultat net des activités poursuivies et résultat dilué par action 274
Note 16 Information sectorielle 274
Note 17 Instruments financiers 277
Note 18 Engagements hors bilan 279
Note 19 Engagements envers le personnel et participation 281
Note 20 Informations sur les parties liées et les avantages des organes d'administration et de direction 284
Note 21 Informations complémentaires sur le tableau de flux de trésorerie 285
Note 22 Honoraires des commissaires aux comptes 286
Note 23 Liste des principales sociétés du périmètre au 31 décembre 2015 287

Déclaration de conformité :

Au 31 décembre 2015, les comptes consolidés de Bouygues et de ses filiales (« le Groupe ») ont été établis en conformité avec les IFRS telles qu'adoptées dans l'Union européenne.

Les comptes présentent en millions d'euros (sauf mention contraire) : le bilan, le compte de résultat, l'état des charges et produits comptabilisés, le tableau de variation des capitaux propres, le tableau des flux de trésorerie et l'annexe.

Ils sont présentés comparativement avec les comptes consolidés établis au 31 décembre 2014.

Note 1 Faits significatifs de l'exercice

1.1 Périmètre au 31 décembre 2015

Au 31 décembre 2015, le périmètre comprend 1 041 entités contre 1 082 à fin 2014. La variation nette de (41) sociétés intègre principalement les variations portant sur les Sociétés Civiles Immobilières ou de Sociétés en Participations en fin de programme (dans les métiers de la construction essentiellement).

au 31 décembre	2015	2014
Sociétés contrôlées	741	775
Activités conjointes	186	198
Coentreprises et entités associées	114	109
	1 041	**1 082**

1.2 Faits significatifs

1.2.1 Faits significatifs de l'exercice 2015

Les principales acquisitions et opérations de l'exercice 2015 sont présentées ci-après par ordre chronologique :

- Le 31 mars 2015, Eurosport SAS, détenue à 49 % par TF1, a acquis 100 % du capital d'Eurosport France, précédemment détenue à 80 % par TF1. À l'issue de cette opération, qui se traduit par une plus-value non taxable de 33 millions d'euros, le groupe Eurosport (dont Eurosport France) est détenu à 51 % par Discovery Communications et à 49 % par TF1.
- Le 22 juillet 2015, en application des accords initiaux (note 1.2.2 de l'annexe), TF1 a décidé, d'un commun accord avec Discovery Communications, d'exercer son option de vente de sa participation de 49 % détenus dans Eurosport, pour un montant de 490 millions d'euros ; de racheter à Discovery les 20 % détenus dans les chaînes payantes (TV Breizh, Histoire, Ushuaïa TV), pour un montant de 15 millions d'euros.

  La réalisation de ces opérations est intervenue le 1er octobre 2015. Ce nouvel accord a mis un terme aux engagements réciproques entre les deux groupes.
- Le 31 juillet 2015, Bouygues SA a cédé sa participation de 18,63 % détenue dans Eranove pour un prix de cession de 47 millions d'euros.
- Bouygues Construction a cédé sa participation dans la société Autoroute de Liaison Seine-Sarthe. Cette cession s'opère en deux étapes : 23,17 % du capital et prêts d'actionnaires le 30 septembre 2015 pour 76 millions d'euros, entraînant la perte d'influence notable, et 10 % du capital et prêts d'actionnaires à une échéance prévue en juin 2016 pour 35 millions d'euros, présentés au bilan en actif détenu en vue de la vente pour le même montant.
- Le 15 octobre 2015, Bouygues Telecom a cédé les 15 % de parts qu'elle détenait encore dans la société d'exploitation de pylônes FPS Towers pour 50 millions d'euros.
- Le 2 novembre 2015, la transaction entre Alstom et General Electric a été finalisée. Alstom a décidé de soumettre aux actionnaires lors de son assemblée générale du 18 décembre 2015 une Offre Publique de Rachat d'Actions pour un montant de 3,2 milliards d'euros portant sur un maximum de 91,5 millions actions (soit 29,5 % du nombre total d'actions) au prix unitaire de 35 euros. Les actions ainsi rachetées seront annulées.
- Le 17 novembre 2015, Bouygues Telecom a acquis pour 467 millions d'euros un bloc de 5 MHz, dans le cadre de la mise aux enchères des fréquences de la bande 700 MHz par l'État.
- Dans un contexte durable de coûts de revient des produits raffinés très supérieurs aux prix de vente des bitumes, Colas a décidé l'arrêt de l'activité du site de production de la Société de la Raffinerie de Dunkerque et de chercher un repreneur. Cette décision a entraîné la comptabilisation d'une charge de 80 millions d'euros au 31 décembre 2015, comptabilisée en « Autres charges opérationnelles » (note 12 de l'annexe).

1.2.2 Rappel des faits significatifs de l'exercice 2014

Les principales acquisitions et opérations de l'exercice 2014 sont présentées ci-après :

- Le 31 janvier 2014, Colas a cédé à Vinci Autoroutes sa participation financière de 16,67 % dans le capital de Cofiroute. Le prix de la transaction de 780 millions d'euros a été encaissé sur le premier trimestre. La plus-value nette comptabilisée sur le premier trimestre dans le résultat des participations dans les coentreprises et entités associées est de 253 millions d'euros.
- Au cours du premier semestre, Bouygues Telecom a signé plusieurs protocoles lui octroyant 400 millions d'euros, intégralement encaissés au 31 décembre 2014, pour mettre fin à un ensemble de litiges décrits dans le document de référence de l'exercice clos le 31 décembre 2013. Ces produits sont comptabilisés en « Autres produits opérationnels » (note 12 de l'annexe).
- Bouygues Telecom a présenté le 11 juin 2014 à son comité central d'entreprise un projet de transformation profonde de son organisation associé à un repositionnement de l'entreprise.

  Cette réflexion stratégique sur l'avenir de l'entreprise aboutit à un projet de simplification de l'organisation, des process et des offres proposées afin de retrouver lisibilité et agilité dans un marché en évolution. Ce projet de transformation entraîne une réduction des effectifs de 1 362 collaborateurs, dont les coûts ont été comptabilisés au 31 décembre 2014 en « Autres charges opérationnelles » (note 12 de l'annexe).
- Discovery Communications et TF1 ont signé un accord le 21 janvier 2014 par lequel Discovery acquiert une participation de contrôle du groupe Eurosport International (groupe Eurosport hors Eurosport France) au travers d'un approfondissement du large partenariat stratégique qui lie les deux groupes depuis décembre 2012. L'opération, qui a permis à Discovery de monter au capital d'Eurosport SAS (maison-mère du groupe Eurosport) en faisant passer sa participation de 20 % à 51 %, a eu lieu près d'un an avant la date prévue dans l'accord initial de décembre 2012. TF1 gardait sa participation de 80 % dans Eurosport France au moins jusqu'au 1er janvier 2015 et a décidé, le 31 mars 2015, de la céder à Eurosport SAS.

  Les derniers accords des autorités compétentes ont été obtenus au cours du mois d'avril 2014 et la réalisation de la cession complémentaire de 31 % du capital d'Eurosport SAS à Discovery Communications est intervenue le 30 mai 2014.

L'acquisition des 31 % a été réalisée sur la base d'une valeur d'entreprise de 902 millions d'euros pour le groupe Eurosport, de laquelle doit être déduite la valorisation d'Eurosport France (85 millions d'euros). Ces valorisations ont été augmentées de la trésorerie nette des entités à la date de la réalisation de la vente.

TF1 conserve par ailleurs la possibilité d'exercer son option de vente sur ses 49 % restants, ce qui pourrait porter la participation de Discovery à 100 % (option exercée en juillet 2015, note 1.2.1 de l'annexe). Cette participation est comptabilisée en coentreprises et entités associées pour 505 millions d'euros au 31 décembre 2014.

Les engagements hors bilan pris dans le cadre des accords avec Discovery Communications sont décrits en note 18 de l'annexe de l'exercice 2014.

Le résultat d'Eurosport International au titre des cinq premiers mois de l'exercice 2014 n'a pas été présenté en activité détenue en vue de la vente dans la mesure où Eurosport International ne répondait pas à la définition d'UGT pour le test de dépréciation des *goodwill,* ni à celle d'une activité significative pour le Groupe.

La cession des 31 % à Discovery Communications et la réévaluation de la participation résiduelle de 49 % conservée, faisant suite à la perte de contrôle, se sont traduites par un résultat avant impôt de 313 millions d'euros, après finalisation du prix de cession au cours du troisième trimestre 2014, enregistré en « Autres produits opérationnels » (note 12 de l'annexe).

- Afin de soutenir les projets annoncés par Alstom et General Electric, Bouygues a conclu le 22 juin 2014 avec l'État français un accord aux termes duquel l'État, ou toute autre entité de son choix contrôlée par lui, pourrait acheter une partie du capital d'Alstom détenu par Bouygues. Cet accord, dont les principes sont décrits en note 18 de l'annexe, est conditionné à la réalisation effective des opérations annoncées le 21 juin 2014 par Alstom et au paiement d'un dividende exceptionnel ou au règlement livraison d'actions dans le cadre d'une OPRA.

  Aux termes de cet accord, Bouygues maintient son influence notable sur Alstom à travers sa participation qui continue à être comptabilisée en mise en équivalence.

- Le 4 septembre 2014, Bouygues Energies & Services a acquis 85 % des titres de la société Plan Group basée à Toronto au Canada. Cette société, qui réalise un chiffre d'affaires annuel d'environ 242 millions d'euros (chiffre 2013), est consolidée en intégration globale depuis le 1er septembre 2014. Un *goodwill* provisoire déterminé sur la base d'une évaluation à la juste valeur de la société a été reconnu pour 35 millions d'euros (40 millions d'euros au 31 décembre 2015). L'acquisition des 15 % restants se fera dans les trois ans *post closing* et une dette financière au titre de l'engagement de ce complément a été comptabilisée pour 17 millions d'euros.

- À la suite de la décision par Colas d'abandon de la production des lubrifiants et paraffines issues du raffinage du pétrole brut, sa filiale Société de la Raffinerie de Dunkerque a lancé un Plan de Sauvegarde de l'Emploi. Ses effets, ainsi que l'impact sur la valeur des actifs industriels nécessaires à la production, ont été comptabilisés au 31 décembre 2014 en « Autres charges opérationnelles » (note 12 de l'annexe).

1.3 Faits significatifs et variations de périmètre postérieurs au 31 décembre 2015

- Le 5 janvier 2016, Bouygues a annoncé que des discussions préliminaires ont été engagées avec Orange pour explorer toute éventuelle opportunité et qu'un accord de confidentialité a été signé par Bouygues et Orange.

- Le 26 janvier 2016, TF1 a acquis 70 % du capital de la société FLCP, rebaptisée Newen Studios, société holding de la société de production Newen. Un pacte d'actionnaire a été signé pour définir les règles de gestion opérationnelle de Newen et des promesses d'achat et de vente de la participation résiduelle ont été mises en place. La société sera consolidée à compter de janvier 2016.

- Le 28 janvier 2016, Alstom a racheté 91,5 millions de ses actions, dont 28 457 641 auprès de Bouygues. Cette opération s'est traduite par l'encaissement d'un produit de cession de 996 millions d'euros. Après cette opération, Bouygues détient 28,33 % du capital de la société Alstom.

- Le 2 février 2016, Colas a annoncé la cession de ses 15,56 % du capital de la société Atlandes, concessionnaire de l'A63, à des fonds d'investissement, pour 96 millions d'euros. Colas espère pouvoir réaliser la cession début 2017, après levée des conditions suspensives.

- Le 8 février 2016, l'État a annoncé l'entrée en vigueur des accords avec Bouygues concernant Alstom et la mise en place d'un prêt de titres par Bouygues pour une durée d'environ vingt mois permettant à l'État d'exercer 20 % des droits de vote d'Alstom (note 18 de l'annexe). Bouygues :
  - conserve un poste d'administrateur ;
  - bénéficie des dividendes sur l'ensemble de sa participation ;
  - récupérera les droits de vote attachés aux actions prêtées en cas de non-acquisition par l'État ; et
  - conservera *a minima* 8,33 % des droits de vote.

  Conformément à la norme IAS 28 § 6 et 13, Bouygues continue à exercer une influence notable sur Alstom, qui continue à être comptabilisée en mise en équivalence pour 28,33 %.

Note 2 Principes et méthodes comptables du Groupe

2.1 Les activités du groupe Bouygues

Le groupe Bouygues est un groupe industriel diversifié, implanté dans plus de cent pays.

Ses métiers s'organisent autour des trois pôles d'activités ci-après :

- Activités de construction :
  - Construction et services (Bouygues Construction) ;
  - Promotion immobilière (Bouygues Immobilier) ;
  - Infrastructures de transport (Colas).
- Médias :
  - TF1.
- Télécoms :
  - Téléphonie fixe / mobile, services de télévision et internet (Bouygues Telecom).

Le groupe Bouygues détient également une participation de 29,15 % dans Alstom (Transport) au 31 décembre 2015.

2.2 Principes de préparation des états financiers

Les comptes consolidés du groupe Bouygues intègrent les comptes de Bouygues SA et de ses cinq métiers, ainsi que les participations dans les coentreprises, les entités associées et les activités conjointes. Ils sont présentés en millions d'euros – devise dans laquelle est traitée la majorité des opérations du Groupe – et intègrent les recommandations de présentation de l'ANC n° 2013-03 du 7 novembre 2013 en matière d'états financiers.

Ils ont été arrêtés par le conseil d'administration en date du 23 février 2016 et seront soumis pour approbation à la prochaine assemblée générale ordinaire du 21 avril 2016.

Les comptes consolidés au 31 décembre 2015 sont établis selon les normes et principes du référentiel IFRS, sur la base du coût historique, à l'exception de certains actifs / passifs financiers évalués à leur juste valeur lorsque cela est requis par les normes IFRS. Ils sont présentés comparativement avec les états au 31 décembre 2014.

Au 31 décembre 2015, le groupe Bouygues a appliqué les normes, interprétations, principes et méthodes comptables existant dans les comptes consolidés de l'exercice 2014 à l'exception des évolutions obligatoires édictées par les normes IFRS mentionnées ci-après, applicables au 1er janvier 2015.

- Principales normes IFRS, amendements et interprétations en vigueur au sein de l'Union européenne, d'application obligatoire ou applicable par anticipation au 1er janvier 2015 :
  - **IFRIC 21 : Prélèvements gérés par les autorités publiques.**

    Cette interprétation a été adoptée par l'Union européenne le 13 juin 2014. Les impacts de cette interprétation applicable de manière obligatoire à compter du 1er janvier 2015 ne sont pas significatifs sur les capitaux propres du Groupe, mais affectent le rythme de reconnaissance en période intermédiaire de certaines taxes, telles que la Contribution sociale de solidarité des sociétés (C3S) ou l'Imposition forfaitaire sur les entreprises de réseaux (IFER).
  - **IFRS 15 : Produits des activités ordinaires issus des contrats clients.**

    Le 28 mai 2014, l'IASB a publié une nouvelle norme sur la comptabilisation du revenu appelée à remplacer la plupart des dispositions existantes en IFRS, notamment IAS 11 et IAS 18. La nouvelle norme, non adoptée par l'Union européenne, est applicable au 1er janvier 2018.
  - **IFRS 9 :**

    Le 24 juillet 2014, l'IASB a publié une nouvelle norme sur les instruments financiers appelée à remplacer la plupart des dispositions existantes en IFRS, notamment IAS 39. La nouvelle norme, non adoptée par l'Union européenne, est applicable au 1er janvier 2018.
- Jugements et recours à des estimations :

  Lors de la préparation des comptes consolidés, conformément aux normes et interprétations, le Groupe procède à des estimations et des hypothèses. Elles ont pu concerner les montants présentés au titre des éléments d'actif et de passif, les passifs éventuels à la date d'établissement des comptes consolidés, et les montants présentés au titre des produits et des charges de l'exercice.

  Ces estimations et appréciations sont évaluées de façon continue sur la base d'une expérience passée, ainsi que de divers autres facteurs jugés raisonnables qui constituent le fondement des appréciations de la valeur comptable des éléments d'actif et de passif. Les résultats réels pourraient différer sensiblement de ces estimations en fonction d'hypothèses ou de conditions différentes.

  Celles-ci concernent pour l'essentiel : l'appréciation des tests de dépréciation des *goodwill* et des participations, des paiements en actions (stock-options), des avantages du personnel (indemnités de fin de carrière, pensions, etc.), de la juste valeur des instruments financiers non cotés, des impôts différés actif et des provisions, etc.

  Enfin, en l'absence de norme ou d'interprétation applicable à une transaction spécifique, à un autre événement ou une condition, le Groupe a fait usage de jugement pour définir et appliquer les méthodes comptables qui permettront d'obtenir des informations pertinentes, donnant une image fidèle et comparable d'une période à l'autre afin que les comptes consolidés :
  - présentent une image fidèle de la situation financière, de la performance financière et des flux de trésorerie du Groupe,
  - traduisent la réalité économique des transactions,
  - soient neutres, prudents et complets dans tous leurs aspects significatifs.

  Dès lors, une information circonstanciée figure dans les notes annexes aux comptes consolidés.
- Actifs détenus en vue de la vente et activités arrêtées ou détenues en vue de la vente :

  Un actif immobilisé ou un groupe d'actifs et de passifs directement liés est considéré comme détenu en vue de la vente quand sa valeur comptable sera recouvrée principalement par le biais d'une vente et non d'une utilisation continue. Pour que tel soit le cas, l'actif doit être

disponible en vue de sa vente immédiate et sa vente doit être hautement probable. Ces actifs ou groupes d'actifs destinés à être cédés sont évalués au plus bas de la valeur comptable et du prix de cession estimé, nets des coûts relatifs à la cession.

Une activité arrêtée ou classée comme détenue en vue de la vente représente une activité significative pour le Groupe, ayant été une unité génératrice de trésorerie et faisant l'objet, soit d'une cession, soit d'un classement en actif détenu en vue d'une vente. Les éléments du résultat et du tableau de flux de trésorerie relatifs à ces activités arrêtées ou détenues en vue de la vente sont présentés sur des lignes spécifiques des comptes consolidés pour toutes les périodes présentées.

2.3 Méthodes de consolidation

2.3.1 Sociétés contrôlées

Les sociétés sur lesquelles Bouygues exerce le contrôle sont consolidées.

Appréciation du contrôle exclusif sur TF1 :

Au 31 décembre 2015, Bouygues détient directement ou indirectement 43,98 % du capital et des droits de vote de TF1. Le contrôle exclusif exercé sur TF1 est fondé sur :

- la détention par Bouygues de façon continue et régulière d'une forte majorité des droits de vote en assemblée générale des actionnaires de TF1, aucun autre actionnaire ne détenant directement ou indirectement une fraction de droits de vote supérieure à celle détenue par Bouygues ;
- la détermination par Bouygues seule des décisions en assemblée générale sur une période d'au moins deux exercices successifs.

On peut y ajouter :

- le nombre élevé de postes d'administrateurs alloués à Bouygues au sein du conseil d'administration de TF1 ;
- le rôle de Bouygues dans la nomination des principaux dirigeants de TF1.

Le contrôle exclusif exercé par Bouygues sur TF1 est ainsi établi.

2.3.2 Sociétés contrôlées conjointement

Une coentreprise ou une activité conjointe est un accord contractuel en vertu duquel deux parties ou plus conviennent d'exercer une activité économique sous contrôle conjoint. Les actifs / passifs, charges et produits des activités conjointes, qui confèrent à chacun des co-participants des droits directs dans les actifs et des obligations au titre des passifs, sont comptabilisés selon les intérêts dans l'activité conjointe. Les coentreprises qui confèrent des droits dans l'actif net sont comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence.

2.3.3 Sociétés sous influence notable

Une société associée est une société non contrôlée mais sur laquelle le Groupe exerce une influence notable. Cette dernière est présumée lorsque le Groupe dispose directement ou indirectement d'une fraction au moins égale à 20 % des droits de vote de l'entité.

Les résultats, les actifs et passifs des sociétés associées sont appréciés selon la méthode de la mise en équivalence.

2.3.4 Contrats de concession, PPP et participations non consolidées

- Contrats de concession et PPP (partenariats public-privé) :

  Dans le groupe Bouygues Construction, les contrats de concessions et PPP sont conclus vis-à-vis de collectivités par des sociétés dans lesquelles le Groupe détient une participation généralement inférieure à 20 % ; celles-ci ne sont pas consolidées compte tenu du rôle effectivement limité du Groupe dans ces structures. Quant aux participations dans les sociétés concessionnaires, elles sont pour la plupart consolidées par mise en équivalence ou, à défaut, non consolidées.

- Conformément à IAS 39, les participations non consolidées sont comptabilisées à leur juste valeur.

2.4 Regroupements d'entreprises

Depuis le 1er janvier 2010, les regroupements d'entreprises sont traités dans le cadre des normes IFRS 3.

Dans le cadre d'un regroupement d'entreprises à la date d'acquisition, le *goodwill* correspond à la somme de la contrepartie transférée et des participations ne donnant pas le contrôle, minorée du montant net comptabilisé (généralement à la juste valeur) au titre des actifs identifiables acquis et passifs repris et, le cas échéant, de la réévaluation en juste valeur de la part antérieurement détenue. Lors de chaque regroupement d'entreprises, la norme IFRS 3 offre le choix entre une évaluation des participations ne donnant pas le contrôle :

- à la juste valeur (c'est-à-dire avec un *goodwill* alloué à ces derniers, selon la méthode dite du « *goodwill* complet ») ;
- à leur quote-part dans la juste valeur des seuls actifs et passifs identifiables de la société acquise (c'est-à-dire sans *goodwill* affecté aux participations ne donnant pas le contrôle, selon la méthode dite du « *goodwill* partiel »).

La juste valeur est le prix qui serait reçu pour la vente d'un actif ou payé pour le transfert d'un passif lors d'une transaction normale entre des participants de marché à la date d'évaluation.

Le *goodwill* est affecté à l'unité génératrice de trésorerie correspondante bénéficiant du regroupement d'entreprises ou au regroupement d'UGT au niveau duquel est apprécié le retour sur investissements des acquisitions (métier pour le groupe Bouygues).

Le délai d'affectation est limité à la période requise pour identifier et évaluer les actifs et passifs de l'acquise, les participations ne donnant pas le contrôle, le prix payé et la juste valeur de la quote-part antérieurement acquise, sans toutefois pouvoir excéder douze mois.

Les *goodwill* négatifs sont rapportés au compte de résultat au cours de l'exercice d'acquisition.

Ultérieurement, le *goodwill* est évalué annuellement, à son coût, diminué des éventuelles dépréciations représentatives des pertes de valeur déterminées comme indiqué au chapitre ci-après intitulé « Suivi de la valeur des actifs immobilisés », conformément à la norme IAS 36. En cas de diminution de valeur, la dépréciation est inscrite au compte de résultat, en résultat opérationnel.

Conformément à IFRS 3, à la date de prise de contrôle par étape, la quote-part antérieurement détenue est réévaluée à la juste valeur en contrepartie du résultat ; en cas de perte de contrôle avec conservation d'une participation, en complément du résultat de cession, la quote-part conservée est également réévaluée à la juste valeur en contrepartie du résultat.

En cas de variation de pourcentage, sans incidence sur le contrôle, l'écart entre la contrepartie transférée et la valeur comptable des participations ne donnant pas le contrôle est constaté directement en capitaux propres

part du Groupe. En conséquence, il n'y a pas de constatation de *goodwill* complémentaire.

Les coûts directs liés au regroupement sont comptabilisés en résultat.

En cas de cession partielle des activités constitutives d'une UGT, le Groupe retient généralement le principe d'allocation du *goodwill* affecté à l'activité cédée à proportion de sa valeur relative dans l'UGT à la date de cession selon la hiérarchie de la norme IFRS 7, sauf s'il peut être démontré qu'une autre méthode reflète mieux le *goodwill* lié à l'activité cédée, conformément à l'IAS 36.86.

Les *goodwill* déterminés antérieurement au 1er janvier 2004 restent appréciés selon la méthode de la réestimation partielle. Les droits des participations ne donnant pas le contrôle sont pris en compte sur la base de la valeur comptable des éléments, telle qu'elle ressort du bilan de l'entreprise acquise.

2.5 Méthode de conversion des éléments en devises

2.5.1 Transactions en devises

Les transactions en devises sont converties en euro en appliquant le taux moyen de change du jour de la transaction. Les actifs et passifs monétaires libellés en devises étrangères à la date de clôture sont convertis au cours de clôture. Les écarts de conversion sont comptabilisés en résultat net. Les actifs et passifs non monétaires libellés dans une devise étrangère, comptabilisés au coût historique, sont convertis au cours de change à la date de la transaction.

2.5.2 États financiers des entités dont la monnaie de fonctionnement n'est pas l'euro

Tous les actifs et passifs des entités consolidées dont la monnaie de fonctionnement n'est pas l'euro sont convertis au cours de clôture. Les produits et les charges sont convertis au cours de change moyen de l'exercice clôturé. Les écarts de change résultant de ce traitement et ceux résultant de la conversion des capitaux propres des filiales à l'ouverture de l'exercice en fonction des cours de clôture sont inclus sous la rubrique « Écarts de conversion » des capitaux propres consolidés. Les différences de change dégagées lors de la conversion de l'investissement net dans les filiales et dans les entreprises associées étrangères sont comptabilisées dans les capitaux propres.

2.6 Méthode d'appréciation des impositions

Les impositions différées sont constatées pour les différences entre les valeurs comptables et fiscales des éléments d'actif et de passif. Elles résultent :

- des différences temporaires apparaissant lorsque la valeur comptable d'un actif ou d'un passif est différente de sa valeur fiscale. Elles sont soit :
  - des sources d'impositions futures (impôts différés passif) : il s'agit essentiellement de produits dont l'imposition est différée,
  - des sources de déductions futures (impôts différés actif) : sont concernées principalement les provisions fiscalement non déductibles temporairement. Ces actifs sont comptabilisés dans la mesure où il est probable qu'un bénéfice imposable suffisant sera disponible et sur lequel les différences temporelles pourront s'imputer. Ces derniers sont revus à chaque clôture ;
- des reports fiscaux déficitaires (impôts différés actif) dont il est probable qu'ils seront récupérés sur les exercices futurs.

Les impôts différés sont évalués aux taux d'impôt nationaux dont l'application est attendue sur la période au cours de laquelle l'actif sera réalisé et le passif réglé, sur la base des taux d'impôts qui ont été adoptés ou quasi adoptés à la date d'arrêté des comptes, selon pays.

Les impôts différés ne font pas l'objet d'actualisation, ils sont présentés en actifs ou passifs non courants.

2.7 Actif non courant

2.7.1 Immobilisations corporelles

Elles sont valorisées au coût de revient de l'acquisition sous déduction des amortissements et dépréciations cumulés. L'amortissement est comptabilisé selon le mode linéaire sur la durée prévisible d'utilisation des actifs.

2.7.1.1 PRINCIPALES DURÉES D'UTILISATION RETENUES PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ

	Construction	Médias	Télécoms
Terrains de gisements (carrières)	[a]		
Constructions hors exploitation	10 à 40 ans	25 à 50 ans	
Constructions industrielles	10 à 20 ans		30 ans
Installations techniques / matériels et outillages [b]	3 à 15 ans	3 à 7 ans	10 à 30 ans
Autres immobilisations corporelles (matériels de transport et de bureau) [b]	3 à 10 ans	2 à 10 ans	3 à 10 ans

(a) Ces terrains sont amortis selon le rythme d'épuisement du gisement sans que la durée globale d'amortissement ne puisse excéder 40 ans (Colas).
(b) selon le type de matériels

Conformément à la norme IAS 16, lorsqu'une immobilisation est structurée par composants à durée d'utilisation différente, ceux-ci sont comptabilisés et amortis comme des éléments distincts en actifs corporels.

Les profits et pertes sur cessions sont calculés par différence entre le produit de cession et la valeur nette comptable ainsi déterminée ; ils sont inclus en « Autres produits et charges d'exploitation ».

Les durées d'amortissement sont revues annuellement ; elles peuvent être modifiées si les attentes diffèrent des estimations précédentes.

2.7.1.2 CONTRATS DE LOCATION

Les contrats de locations d'immobilisations corporelles, pour lesquels le groupe Bouygues supporte en substance la quasi-totalité des avantages et des risques inhérents à la propriété des biens, sont considérés comme des contrats de location-financement et font à ce titre l'objet d'un retraitement (comptabilisation d'un actif corporel et d'une dette financière le cas échéant).

Les actifs détenus en location-financement sont comptabilisés au bilan en immobilisations corporelles au plus bas de leur juste valeur et de la valeur actualisée des paiements minimaux au titre de la location, moins les amortissements cumulés et les pertes de valeur. Ces actifs sont amortis sur leur durée prévue d'utilisation (au passif la contrepartie des contrats retraités figure en dettes financières).

Les locations simples sont présentées dans les engagements hors bilan.

2.7.1.3 SUBVENTIONS REÇUES

Les subventions d'investissement reçues (notamment de l'État) sont affectées au bilan en diminution de la valeur des immobilisations concernées et amorties au rythme de ces actifs dès lors qu'elles sont définitivement acquises.

2.7.2 Immobilisations incorporelles

La norme IAS 38 définit l'immobilisation incorporelle comme étant un actif non monétaire identifiable, sans substance physique, et contrôlé par l'entité. Un actif est identifiable :

- s'il est séparable (loué, vendu, échangé de manière indépendante) ;
- ou s'il est issu d'un droit contractuel ou légal, que ce droit soit séparable ou non.

Un actif est contrôlé si l'entité a le pouvoir d'en retirer les bénéfices économiques futurs et d'en restreindre l'accès aux tiers.

Lorsque l'immobilisation incorporelle a une durée de vie définie, elle est amortissable. Les immobilisations à durée de vie indéfinie ne sont pas amortissables, mais font l'objet d'un test de dépréciation annuel ; le caractère indéfini est revu à chaque clôture.

Les immobilisations incorporelles comprennent les :

- Frais de développement
  - Les frais de développement sont activés lorsqu'ils satisfont aux critères de la norme IAS 38 (génération d'avantages économiques futurs et coût évalué de façon fiable).
  - Conformément aux principes IFRS, les frais d'établissement et les frais de recherche figurent en charges dans l'exercice de leur engagement.
- Concessions, brevets et droits assimilés

Ils incluent notamment chez Bouygues Telecom :

Nature des immobilisations	Mode d'amortissement	Durée
Licence UMTS	Linéaire	17,5 ans [a]
Activité FAI-IRU (et *front-fees*) (droits d'usage irrévocables)	Linéaire	25 ans
Logiciels, développements informatiques et bureautiques, frais d'accès au service client (FAS)	Linéaire	3 à 8 ans
Autorisation d'utilisation de fréquences 4G	Linéaire	20 ans [b]

(a) licence UMTS attribuée en 2002 : amortissement depuis l'ouverture du réseau haut débit le 26 mai 2005

(b) Les licences acquises en 2011 et 2012 (respectivement pour 228 et 683 millions d'euros) ont été attribuées pour une durée de 20 ans et sont amorties à compter de leur mise en service le 1er octobre 2013, respectivement sur 18 et 18,3 ans.

La redevance de la licence UMTS, délivrée pour une durée de vingt ans, comporte :

- une part fixe de 619 millions d'euros qui, dès l'attribution de l'autorisation du 12 décembre 2002, a été inscrite en immobilisation incorporelle ;
- une part variable de 1 % calculée sur le chiffre d'affaires généré par l'exploitation du réseau mobile de troisième génération et comptabilisée en charge de période à compter de l'ouverture du réseau UMTS (novembre 2007).

2.7.3 Autres immobilisations incorporelles

Les autres immobilisations incorporelles du Groupe concernent notamment le droit au bail et les droits audiovisuels (TF1).

Droits audiovisuels TF1

Dans cette rubrique figurent les parts de films et de programmes audiovisuels produits ou coproduits par TF1 SA, TF1 Films Production, TF1 Vidéo et TF1 Production, les droits audiovisuels de distribution et de négoce de TF1 DA et TF1 Entreprises, ainsi que les droits musicaux détenus par Une Musique.

Les droits audiovisuels sont comptabilisés à l'actif à leur coût historique. L'inscription en immobilisations et les modalités d'amortissement de ces droits se définissent comme suit :

	Catégories de droits audiovisuels		
	Parts de coproductions cinématographiques	**Droits audiovisuels de distribution et / ou de négoce**	**Droits musicaux**
Modalités d'amortissement	Selon recettes sur 8 ans	■ Distribution : selon recettes (avec minimum linéaire sur 3 ans) ■ Négoce : linéaire sur 5 ans	Sur 2 ans avec : ■ 75 % de la valeur brute la 1re année ■ 25 % de la valeur brute la 2e année
Inscription en immobilisations à l'actif du bilan	Au dernier tour de manivelle ou à la date du visa d'exploitation	À la signature des contrats	À la signature des contrats

- La modalité d'amortissement retenue pour les films coproduits par TF1 Films Production est conforme à la pratique du secteur : amortissement en fonction des recettes sur un horizon de temps limité en tenant compte de la chronologie des sources de revenus.
- Une dépréciation des droits audiovisuels est comptabilisée individuellement, le cas échéant, lorsque les prévisions de recettes futures ne couvrent pas la valeur nette comptable.

2.7.4 Suivi de la valeur des actifs immobilisés et des entités associées

Des tests de dépréciation de la valeur nette comptable des actifs immobilisés et de la participation dans les entités associées sont réalisés lorsqu'il existe un indice de perte de valeur.

Au moins une fois par an (lors de la clôture annuelle), la valeur au bilan des actifs incorporels à durée de vie indéfinie et des *goodwill* est comparée à leur valeur recouvrable.

2.7.4.1 TEST DE DÉPRÉCIATION DE TF1, BOUYGUES TELECOM ET COLAS

Méthode retenue

Afin de déterminer la valeur recouvrable, les actifs incorporels auxquels il n'est pas possible de rattacher directement des flux de trésorerie indépendants sont regroupés au sein de l'unité génératrice de trésorerie (UGT) à laquelle ils appartiennent, ou dans le groupe d'UGT au niveau duquel est apprécié le retour sur investissement des acquisitions (métiers pour le groupe Bouygues). La valeur recouvrable de l'UGT est déterminée comme suit :

- Pour TF1 et Colas, métiers cotés en Bourse : à partir du cours de bourse si celui-ci est supérieur à la valeur comptable des actifs après prise en compte, le cas échéant, d'une prime de contrôle, ou par application de la méthode des flux de trésorerie actualisés (DCF) telle que décrite ci-dessous et prenant en compte les spécificités de la participation ;
- Pour Bouygues Telecom : par application de la méthode des flux de trésorerie actualisés (DCF) prenant en compte les spécificités de la participation.
  - Les flux de trésorerie sont issus du plan d'affaires à trois ans élaboré par la direction du métier concerné et présenté aux conseils d'administration de l'entité et de Bouygues,
  - Le taux d'actualisation est déterminé en prenant pour base le coût moyen pondéré du capital en fonction du secteur d'activité concerné, en utilisant un panel de sociétés comparables. Deux hypothèses d'endettement ont été retenues : une structure d'endettement 1/3 dette – 2/3 fonds propres (H1) et une structure d'endettement 2/3 dette – 1/3 fonds propres (H2),
  - La valeur terminale est calculée par sommation à l'infini des flux de trésorerie actualisés, déterminés sur la base d'un flux normatif et d'un taux de croissance à l'infini.

La valeur recouvrable des actifs de l'unité génératrice de trésorerie ainsi déterminée est ensuite comparée à leur valeur au bilan consolidé. Une dépréciation est comptabilisée, le cas échéant, si cette valeur s'avère supérieure à la valeur recouvrable. Elle est imputée en priorité à la dépréciation du *goodwill* existant et ne peut pas faire l'objet d'une reprise.

2.7.4.2 TEST DE DÉPRÉCIATION DE LA PARTICIPATION DANS ALSTOM

Méthode retenue

Le *goodwill* inclus dans la valeur comptable d'une coentreprise ou d'une entité associée n'étant pas présenté séparément, il ne fait pas l'objet d'un test individuel de dépréciation en application des dispositions d'IAS 36. Une dépréciation est comptabilisée, le cas échéant, si la valeur comptable s'avère supérieure à la valeur recouvrable. Elle est imputée sur la valeur de la participation et peut faire l'objet d'une reprise.

Le test de dépréciation de la participation dans Alstom est réalisé en comparant la valeur comptable à la valeur recouvrable déterminée sur la base d'une valeur d'utilité à partir des flux de trésorerie prévisionnels établis par le management de Bouygues, issus des prévisions établies par un panel d'analystes financiers.

2.7.5 Actifs financiers non courants

Outre les impôts différés actif affectés en actif non courant, les autres actifs financiers non courants incluent notamment les prêts et créances rattachés ou non aux participations et des immobilisations financières diverses : dépôts et cautionnements, participations diverses dans lesquelles le Groupe n'exerce ni contrôle, ni influence notable.

Les titres de participation non consolidés sont évalués à leur juste valeur et les variations de valeur sont enregistrées dans les capitaux propres.

La juste valeur correspond au prix de marché pour les titres cotés ou à une estimation de la valeur d'utilité pour les titres non cotés, déterminée en fonction des critères financiers les plus appropriés à la situation particulière de chaque titre.

Lorsqu'il existe une indication objective de la dépréciation de ces titres, la perte cumulée comptabilisée en capitaux propres est constatée en résultat.

Les créances rattachées à des participations, les autres prêts et créances sont comptabilisés au coût amorti calculé à l'aide du taux d'intérêt effectif (TIE).

Prêts et créances à taux variable : une réestimation périodique des flux de trésorerie traduit l'évolution des taux d'intérêt du marché et modifie le taux d'intérêt effectif, et donc la valorisation du prêt ou de la créance.

Les prêts et créances font l'objet d'un suivi d'indication objective de dépréciation. Un actif financier est déprécié si sa valeur comptable est supérieure à sa valeur recouvrable estimée lors des tests de dépréciation. La perte de valeur est enregistrée en compte de résultat (note 3.2.4 Actifs financiers non courants).

Contrats de concession et PPP (partenariat public-privé) :

Le Groupe détient des participations titulaires de contrats de concessions / PPP (partenariat public-privé) qui sont traités conformément à l'interprétation IFRIC 12. Ces contrats sont signés chez Bouygues Construction et Colas, et sont analysés au cas par cas.

Dans le cas de la méthode de la créance financière, la créance initiale représente la juste valeur des travaux réalisés et est ensuite comptabilisée au coût amorti selon la méthode définie par l'IAS 39.

Elle représente donc le montant des travaux réalisés, augmenté des intérêts cumulés calculés selon la méthode du taux d'intérêt effectif, et diminué des paiements reçus du concédant.

2.8 Actif courant

2.8.1 Stocks

Les stocks sont évalués à leur coût de revient (FIFO ou PMP selon les activités) ou au prix du marché s'il est inférieur.

Lorsque la valeur de réalisation des stocks est inférieure à leur prix de revient, les dépréciations nécessaires sont comptabilisées.

2.8.2 Programmes immobiliers

Les stocks de programmes immobiliers sont évalués à leur coût de revient qui comprend le prix d'acquisition des terrains, les taxes, le coût de construction et d'aménagement, le coût des Voiries et Réseaux Divers (VRD), les honoraires et frais annexes.

L'ensemble des charges de publicité est traité en charges de période.

Les études préalables au lancement des opérations de promotion sont comptabilisées en stocks. Lorsque la probabilité de réalisation des opérations est faible, notamment en cas de risque de désistement ou de recours sur permis de construire, ces frais sont dépréciés par le biais de provisions.

2.8.3 Programmes et droits de diffusion

Afin de sécuriser les grilles de programmes pour les années futures, le groupe TF1 souscrit des contrats fermes, parfois pluriannuels, d'acquisition de programmes et de droits de retransmissions sportives en vertu desquels les contreparties s'engagent à fournir les programmes et droits correspondants.

Un programme est considéré comme diffusable et inscrit en stocks dès lors que les deux conditions suivantes sont réunies : l'acceptation technique (pour la production propre et la production externe) et l'ouverture des droits (pour la production externe). Concernant les droits et les programmes pour lesquels les deux critères ci-dessus ne sont pas réunis (œuvres non livrées, droits sportifs dont le droit de diffusion n'est ouvert que le jour de la réalisation de l'événement, etc.), le groupe TF1 considère qu'il ne contrôle pas l'actif car il ne dispose pas du droit et de la capacité de diffuser l'œuvre. Ces droits ne sont, en conséquence, pas inscrits au bilan.

Les acomptes éventuels versés au titre de l'acquisition de ces droits sont enregistrés en acomptes fournisseurs.

PROGRAMMES ET DROITS DE DIFFUSION

La rubrique « Programmes et droits de diffusion » du bilan intègre :

- la production propre, constituée des émissions réalisées par les sociétés du groupe TF1 pour ses antennes ;
- la production externe, constituée des droits de diffusion acquis par les chaînes du groupe TF1 et de la part Coproducteur relative aux émissions réalisées pour le compte des chaînes du groupe TF1.

Les principes de valorisation des programmes et droits de diffusion sont les suivants :

- la production propre est valorisée à son coût global de production (coûts directs augmentés d'une quote-part de frais indirects de production) ;
- les droits de diffusion et les coproductions sont valorisés à leur coût d'acquisition diminué, à la clôture de chaque exercice, des consommations de l'exercice.

Les programmes de TF1 SA sont réputés consommés lors de leur diffusion. Lorsqu'ils sont acquis pour une diffusion unique, ils sont consommés intégralement lors de cette diffusion. Lorsqu'ils sont acquis pour deux diffusions ou davantage, ils sont, sauf valorisation particulière dans les contrats d'acquisition, consommés de la manière suivante, selon le type de programme :

	Règles par type de programme		
	Fictions d'une durée au moins égale à 52 minutes	Films, téléfilms, séries, dessins animés	Autres programmes et droits de diffusion
1re diffusion	80 %	50 %	100 %
2e diffusion	20 %	50 %	

Les « Autres programmes et droits de diffusion » du tableau ci-dessus comprennent des programmes jeunesse (hors dessins animés), des variétés, du théâtre, des magazines / documentaires, de l'information, des sports et des fictions d'une durée unitaire inférieure à 52 minutes.

Un programme fait l'objet d'une dépréciation lorsqu'il est probable qu'il ne sera pas diffusé ou si sa valeur contractuelle d'entrée en stock excède la valeur qui lui est attribuable en application des règles Groupe ci-dessus. La probabilité de diffusion s'apprécie en fonction des dernières grilles prévisionnelles de programmes validées par la Direction. De plus, si ce droit fait l'objet d'une revente, l'éventuel écart défavorable entre sa valeur d'entrée en stocks (ou le cas échéant le montant des acomptes versés) et le prix de vente obtenu ou estimé est provisionné dès que la cession est probable.

Les programmes non diffusés dont les droits ont expiré font l'objet d'une « mise au rebut » comptabilisée dans le résultat opérationnel courant ; les provisions éventuellement constituées sont alors reprises.

Les droits commandés dans le cadre de contrats fermes mais qui ne sont pas encore diffusables sont recensés dans la note 4.1 de l'annexe et sont valorisés à hauteur des montants contractuels ou du montant estimé des décaissements futurs, sous déduction des acomptes versés.

2.8.4 Clients et comptes rattachés

Les créances clients sont évaluées à leur valeur nominale, sous déduction des dépréciations tenant compte des possibilités effectives de recouvrement ; ces créances sont le plus souvent, à court terme, sans taux d'intérêt déclaré, et sont évaluées au montant de la facture d'origine sauf si l'application d'un taux d'intérêt implicite a un effet significatif.

Dans le cadre de la comptabilisation des contrats à long terme dans la méthode de l'avancement, cette rubrique inclut notamment :

- les situations émises au fur et à mesure de l'exécution des travaux ou des prestations (situations acceptées par le maître d'ouvrage) ;
- les « Facturations à établir » correspondant aux travaux mérités qui n'ont pu, pour des raisons de décalage temporaire, être facturés ou acceptés par le maître d'ouvrage.

2.8.5 Autres créances courantes

Les autres créances sont évaluées à leur valeur nominale, sous déduction des dépréciations tenant compte des possibilités effectives de recouvrement.

2.9 Instruments financiers

Certaines structures du Groupe sont amenées à utiliser des instruments financiers de couverture dans le but de limiter l'incidence, sur leur compte de résultat, des variations de change et de taux d'intérêt. L'utilisation de ces instruments s'inscrit dans le cadre ci-après.

2.9.1 Nature des risques auxquels le Groupe est exposé

2.9.1.1 EXPOSITION AU RISQUE DE CHANGE

Globalement, le Groupe est faiblement exposé au risque de change sur les opérations commerciales courantes, dans la mesure où l'activité à l'international (Bouygues Construction et Colas principalement) ne donne pas lieu à exportation. Selon possibilités, les contrats facturés en devises donnent lieu à des dépenses dans la même devise. C'est le cas notamment pour la plupart des chantiers exécutés à l'étranger, dont la part de dépenses de sous-traitance et de fournitures en monnaie locale est prépondérante sur la part de dépenses en euros. L'exposition au risque de change se résume à la marge sur les marchés, et aux études éventuelles réalisées en France. Par ailleurs, une vigilance particulière est portée aux risques relatifs aux avoirs du Groupe en monnaies non convertibles et, plus généralement, aux risques « pays ».

2.9.1.2 EXPOSITION AU RISQUE DE TAUX

La charge financière du Groupe est peu sensible à la variation des taux d'intérêt car l'essentiel de son endettement est à taux fixe grâce à des emprunts obligataires à taux fixe et à un portefeuille d'instruments de

couverture de taux permettant de transformer la dette à taux variable en dette à taux fixe.

La charge financière du Groupe ne serait que peu affectée par une fluctuation des taux d'intérêts européens ou par une évolution divergente de ceux-ci par rapport aux taux d'intérêt dans les principales devises hors de la zone euro.

Enfin, les dettes financières à taux variable figurant au bilan sont, en moyenne sur l'exercice, inférieures à la trésorerie disponible placée également à taux variable.

2.9.2 Principes communs relatifs aux instruments financiers de couverture

Les instruments utilisés sont limités aux produits suivants : achats et ventes à termes de devises, *swaps* de devise, achats d'options de change dans le cadre de la couverture du risque de change ; *swaps* de taux d'intérêt, *future rate agreements*, achat de *caps* et de *tunnels* dans le cadre de la couverture du risque de taux.

Ils ont pour caractéristiques :

- de n'être utilisés qu'à des fins de couverture ;
- de n'être traités qu'avec des banques françaises et étrangères de premier rang ;
- de ne présenter aucun risque d'illiquidité en cas de retournement éventuel.

L'utilisation de ces instruments, le choix des contreparties et, plus généralement, la gestion de l'exposition au risque de change et au risque de taux, font l'objet d'états de *reporting* spécifiques à destination des organes de direction et de contrôle des sociétés concernées.

2.9.3 Règles de couverture

2.9.3.1 EN MATIÈRE DE RISQUE DE CHANGE

Le principe appliqué au sein du Groupe est de couvrir systématiquement les risques de change résiduels découlant des opérations commerciales. Lorsque les flux sont certains, le risque de change est couvert par des achats ou des ventes à terme, ou par des *swaps* de devises. Pour certains contrats importants, une couverture optionnelle peut être mise en place préalablement à l'obtention définitive de l'affaire ; si le sous-jacent de la couverture disparaît (prestation non réalisée, commande annulée, etc.), l'opération de couverture est immédiatement dénouée.

Dans un souci de rationalisation, les positions de change de certaines entités du Groupe peuvent être gérées de façon centralisée et, le cas échéant, les positions symétriques peuvent être compensées (les produits dérivés de change ne sont utilisés qu'aux seules fins de couverture).

2.9.3.2 EN MATIÈRE DE RISQUE DE TAUX

Le principe est de couvrir, au niveau de chaque sous-groupe, tout ou partie des actifs ou des passifs financiers dans la mesure où ces derniers présentent un caractère prévisible et récurrent.

L'objectif est de sécuriser le résultat financier futur en fixant le coût de leur dette par des *swaps*, des *future rate agreements* ou en le limitant par des *caps*, pour une durée liée à celle des passifs financiers à couvrir.

Comme pour le risque de change, toujours dans un but de rationalisation, les positions de taux de certaines entités du Groupe peuvent être gérées de façon centralisée et partiellement compensées.

2.9.4 Méthodes de comptabilisation

En règle générale, les instruments financiers utilisés par le Groupe font l'objet d'une comptabilité de couverture. Ainsi, ils donnent lieu à la mise en place d'une documentation de relation de couverture conformément aux dispositions de la norme IAS 39. Le Groupe procède alors, suivant le cas, à deux types de comptabilisation :

- comptabilisation dans le cadre d'une relation de couverture de juste valeur : la variation de juste valeur de l'instrument de couverture et celle de l'élément couvert sont comptabilisées de manière symétrique dans le compte de résultat ;
- comptabilisation dans le cadre d'une relation de couverture de flux de trésorerie : la variation de juste valeur de l'instrument de couverture est comptabilisée en compte de résultat pour la partie non efficace et en capitaux propres (jusqu'au dénouement de l'opération) pour la partie efficace.

Comme requis par la norme IFRS 13, il est tenu compte pour évaluer la juste valeur des instruments financiers dérivés du risque de crédit pour les instruments dérivés actifs et du risque de crédit propre pour les instruments dérivés passifs. Ces composantes n'ont pas d'effet significatif sur les comptes consolidés du Groupe.

2.10 Capitaux propres consolidés

Les actions propres détenues sont imputées en déduction des capitaux propres consolidés ; aucune charge ou produit résultant de l'annulation n'affecte le compte de résultat.

Lorsque des filiales du Groupe détiennent leurs propres actions, il est constaté un complément de pourcentage d'intérêt au niveau du Groupe sur celle-ci.

2.10.1 Réserve de conversion

La réserve de conversion représente les écarts de change intervenus depuis le 1er janvier 2004, date de remise à zéro de la réserve par virement à la rubrique « Report à nouveau ».

2.10.2 Information sur la gestion du capital

L'objectif de la direction générale de Bouygues est de maintenir un niveau de capitaux propres consolidés permettant :

- de conserver un ratio endettement net / capitaux propres raisonnable ;
- de distribuer un dividende régulier aux actionnaires.

Ce niveau peut toutefois varier sur une période limitée, en particulier si un investissement ayant un intérêt stratégique fort pour le Groupe se présentait.

À cette fin, le plan d'affaires constitue un des outils de pilotage du Groupe permettant à la société mère d'appréhender la situation de chacun des métiers comme de l'ensemble du Groupe, et son incidence sur les capitaux propres consolidés.

Dans la ligne des principes énoncés ci-dessus, le Groupe laisse une certaine autonomie aux filiales des métiers et à leur société mère pour gérer leurs capitaux propres en fonction de leurs objectifs et besoins, dans la mesure où les activités variées des métiers nécessitent des niveaux de capitaux propres qui peuvent être différents.

Par endettement net, le Groupe entend l'ensemble des dettes financières, y compris instruments financiers passifs liés aux dettes et placements financiers, minoré de la trésorerie et équivalents de trésorerie, et des instruments financiers liés.

2.11 Passif non courant

2.11.1 Dettes financières non courantes

À l'exception des instruments dérivés constituant des passifs qui sont évalués à la juste valeur (intégrant une composante « risque de contrepartie » qui est non significative), les emprunts et autres passifs financiers sont évalués au coût amorti, calculé à l'aide du taux d'intérêt effectif (TIE).

Les frais de transaction qui sont directement attribuables à l'acquisition ou à l'émission d'un passif financier viennent en diminution de ce passif financier. Ces frais sont ensuite amortis actuariellement sur la durée de vie du passif selon la méthode du TIE.

La fraction à moins d'un an des dettes financières est présentée en passif courant.

2.11.2 Provisions non courantes

Conformément à la norme IAS 37 « Provisions, passifs éventuels et actifs éventuels », des provisions sont comptabilisées à la clôture de l'exercice lorsqu'il existe une obligation du Groupe à l'égard d'un tiers résultant d'un événement passé dont il est probable que le règlement se traduise pour l'entreprise par une sortie nette de ressources représentatives d'avantages économiques.

Le montant figurant en provisions correspond à la meilleure estimation par le Groupe de la sortie nette de ressources.

En général, ces provisions ne sont pas liées au cycle normal d'exploitation des entreprises (note 2.12.2 Provisions courantes).

Les provisions non courantes incluent pour l'essentiel :

- les provisions constituées dans le cadre des garanties biennales et décennales relatives aux marchés de travaux de construction, pour la quote-part de risques, non couverte par les assurances, restant à la charge des entreprises ; ces provisions sont constituées au fur et à mesure de la prise en compte des produits, selon des données statistiques déterminées par référence à l'expérience acquise en ce domaine sur une longue durée ;
- les provisions relatives aux risques fiscaux, amendes du Conseil de la concurrence ;
- les provisions destinées à couvrir les litiges, contentieux et aléas prévisibles des activités du Groupe, notamment à l'étranger, tels que repli définitif des chantiers, risques et charges divers ;
- les provisions pour frais de remise en état des sites et coûts de démantèlement (carrières, etc.).

Les coûts encourus du fait de l'obligation contractuelle incombant à l'entreprise en raison d'une dégradation immédiate de l'environnement font l'objet d'une provision.

- Les provisions pour avantages du personnel, qui comprennent :
  - les provisions pour médailles du travail,
  - les provisions créées au titre des indemnités de fin de carrière, à percevoir par les salariés le jour de leur départ en retraite.

    Le calcul de la provision est établi selon la « méthode rétrospective en droits projetés à la date prévisionnelle de départ en retraite, avec salaire de fin de carrière ». L'évaluation sur la base conventionnelle à chaque métier tient compte :
    - du statut, de l'âge et de l'ancienneté acquise par les différentes catégories de personnel,
    - du taux de rotation calculé selon la moyenne des sorties par métier, tranches d'âge et catégories,
    - des salaires et appointements moyens incluant primes, gratifications et avantages en nature, majorés d'un coefficient de charges sociales patronales en vigueur,
    - d'un taux de revalorisation du salaire de fin de carrière,
    - d'un taux d'actualisation de l'engagement de fin de carrière, projeté à la date de départ en retraite,
    - d'un calcul d'espérance de vie déterminé par référence aux tables de survie ;
- les provisions pour pensions à verser (selon pays et modalités applicatives).

  Pour couvrir leurs engagements en matière de pensions à percevoir par les salariés après leur départ en retraite, les sociétés du Groupe effectuent des versements réguliers auprès d'organismes externes : caisses de retraite publiques ou privées, et fonds de pension indépendants (régimes à cotisations définies). Il subsiste toutefois, dans le groupe Colas notamment, quelques régimes à prestations définies (Royaume-Uni, Irlande, Canada). Ces régimes (fonds de pensions) sont gérés par des fonds indépendants et ne concernent qu'un nombre limité de salariés puisqu'il a été décidé, il y a quelques années, que ces fonds n'accueilleraient plus de nouveaux cotisants du Groupe. À fin d'exercice, la juste valeur des actifs de couverture de ces régimes de pensions n'a pas entraîné de dépréciation significative dans les comptes du Groupe.

Les hypothèses actuarielles utilisées pour évaluer la valeur actuelle de l'obligation et le coût des services rendus au cours de l'exercice, au titre des prestations définies, reflètent la meilleure estimation des variables qui détermineront le coût final des avantages évalués ; elles sont cohérentes entre elles ; le taux d'actualisation et de rendement des actifs est déterminé par rapport au taux de marché attendu, en considérant le calendrier estimé des versements de prestations ; le taux d'actualisation de l'engagement est déterminé par référence au taux de marché, à la date de clôture, fondé sur les obligations d'entreprises de 1re catégorie.

Le Groupe affecte en capitaux propres consolidés la variation des droits résultant des évolutions sur hypothèses actuarielles au titre des indemnités de fin de carrière et des pensions à verser.

2.12 Passif courant

2.12.1 Avances et acomptes reçus sur commandes

Ils comprennent les avances et acomptes reçus des clients au titre d'acomptes ou d'avances de démarrage des marchés travaux.

2.12.2 Provisions courantes

- Provisions liées au cycle normal d'exploitation des métiers. Elles comprennent pour l'essentiel :
  - les provisions pour risques chantiers travaux, SEP, etc. ;
  - les provisions pour restructuration.
- Provisions pour pertes à terminaison de fin de contrats : elles concernent les chantiers en cours de réalisation et prennent en compte notamment les réclamations acceptées par le client ; elles sont évaluées chantier par chantier, sans compensation.

2.12.3 Fournisseurs et autres créditeurs courants

En raison de leur caractère à court terme, les valeurs comptables retenues dans les comptes consolidés sont des estimations raisonnables de leur valeur de marché.

2.13 Compte de résultat

Comme le permet la norme IAS 1 « Présentation des états financiers », le Groupe présente le compte de résultat par nature. Le Groupe a appliqué la recommandation du CNC (devenu ANC) 2009-R-03 du 2 juillet 2009 pour la présentation du compte de résultat.

2.13.1 Définition des produits de l'activité

Les produits de l'activité du Groupe sont reconnus dès lors que :

- les avantages économiques résultant de la transaction bénéficieront au Groupe de manière probable ;
- le montant des revenus peut être mesuré de manière fiable ;
- à la date de la transaction, il est probable que le montant de la vente sera recouvré.

BOUYGUES TELECOM

Le chiffre d'affaires de Bouygues Telecom est constitué de prestations de services et de ventes de terminaux et accessoires.

Prestations de services :

La facturation des forfaits et des services commerciaux (mobile et fixe) est établie « terme à échoir », soit avec un mois d'avance, et est constatée en chiffre d'affaires *prorata temporis*.

Le chiffre d'affaires relatif aux communications hors forfait, au *roaming* et à l'interconnexion, est enregistré sur la période de consommation.

Le chiffre d'affaires généré par les cartes prépayées est enregistré lors de la vente des cartes aux distributeurs et différé jusqu'à l'activation des cartes, puis corrigé des réserves non utilisées.

Les prestations effectuées pour le compte des éditeurs de contenu concernant les services SMS+ et les numéros spéciaux ne figurent pas dans les produits et charges de l'exercice. Seule la marge, représentant les peines et soins, figure en chiffre d'affaires.

Ventes de terminaux et accessoires :

Les ventes de terminaux et de cartes SIM sont comptabilisées au fur et à mesure des ventes aux distributeurs et la marge correspondante est neutralisée jusqu'à l'activation de la ligne du client. Depuis août 2013, les clients « Grand public » et « Pros » peuvent bénéficier d'un étalement de paiement pour acquérir leur téléphone ; l'intégralité de la vente du téléphone est constatée lors de la souscription.

Rémunération des distributeurs :

L'ensemble des rémunérations des distributeurs est comptabilisé en charges.

Programme de fidélisation clients « Grand public » :

Depuis novembre 2014, tous les clients Forfaits Grand public cumulent un avantage, utilisable pour acquérir un nouveau mobile, calculé en fonction de l'ancienneté de leur mobile. Ces clients pourront, par la suite, bénéficier de cet avantage ainsi acquis pour obtenir le renouvellement de leur terminal téléphonique dès douze mois, à un tarif avantageux, à condition de se réengager pour une durée minimale de douze mois.

En vertu de l'interprétation IFRIC 13 (§ AG1 à AG3), Bouygues Telecom a procédé à l'évaluation de la juste valeur de l'avantage attribué dans le cadre des programmes de fidélisation ; aucun chiffre d'affaires n'a été différé à ce titre.

2.13.2 Comptabilisation des contrats de construction

2.13.2.1 ACTIVITÉS DE CONSTRUCTION

L'ensemble des activités relatives à des contrats de construction est traité selon la méthode dite à « l'avancement ».

Le produit pris en compte à l'avancement correspond au prix de vente avancé, calculé sur la base de la dernière estimation du prix de vente total du contrat multiplié par le taux d'avancement réel du chantier. Ce taux d'avancement est déterminé en fonction de l'avancement physique des travaux. La dernière estimation du prix de vente total du contrat prend en compte notamment les réclamations acceptées par le client ou hautement probables.

Les contrats dégageant une perte finale probable font l'objet d'une provision pour perte à terminaison, inscrite au passif du bilan sous la rubrique « Provisions courantes ». La perte est provisionnée en totalité dès qu'elle est connue et estimée de manière fiable, quel que soit le degré d'avancement.

2.13.2.2 ACTIVITÉ IMMOBILIÈRE

Le chiffre d'affaires et le résultat sont appréhendés selon la méthode de l'avancement, lorsque les conditions suivantes sont remplies :

- permis de construire purgé de tous recours,
- vente notariée, ou contrat de promotion, signé(e) avec le client,
- marché Travaux signé avec l'entrepreneur (ordre de service donné).

Le taux d'avancement est déterminé sur la base du coût des travaux comptabilisés par rapport aux coûts prévisionnels de l'opération.

Des charges à payer pour finition de programmes immobiliers sont prises en compte, sur ce type de transactions, en fonction de leur stade d'avancement ; les dépenses résiduelles des opérations livrées figurent également en « Dettes fournisseurs et comptes rattachés ».

Les coûts de structure (y compris la force de vente et l'ensemble des charges de publicité) sont traités en charge de période.

2.13.3 Résultats sur opérations faites en commun

Ces résultats sont présentés en rubrique « Autres Produits et Charges d'exploitation » et correspondent à la quote-part de résultats provenant de sociétés non consolidées (SEP, etc.), liés à l'exploitation des postes de fabrication d'enrobés ou de liants ; ils font partie intégrante du résultat opérationnel courant.

2.13.4 Paiement en actions

Conformément aux dispositions de la norme IFRS 2, les options de souscription d'actions consenties aux mandataires sociaux ou à des salariés du Groupe sont comptabilisées dans les états financiers selon les modalités suivantes : la juste valeur des options attribuées (correspondant à la juste valeur des services rendus par les employés en contrepartie des options reçues) est comptabilisée en charges de personnel en contrepartie d'une augmentation des capitaux propres.

Cette charge de personnel est évaluée à la date d'attribution des options à partir du modèle de Black & Scholes. Elle fait l'objet d'un étalement sur la durée d'acquisition des droits.

2.14 Tableau des flux de trésorerie

Le tableau des flux de trésorerie est présenté selon IAS 7 et la recommandation CNC (devenu ANC) n°2013-03 du 7 novembre 2013 (en méthode indirecte).

Le résultat net des sociétés intégrées est corrigé des effets des transactions sans incidence sur la trésorerie et des éléments de produits ou charges liés aux flux d'investissement ou de financement.

La capacité d'autofinancement se définit comme le résultat net consolidé des sociétés intégrées avant dotations nettes aux amortissements, dépréciations et provisions / résultat sur cessions d'actifs / coût de l'endettement financier net (CEFN), et charge d'impôt de l'exercice (le CEFN figure en flux des opérations de financement sur le tableau des flux).

La trésorerie du Groupe, dont la variation est analysée dans le tableau des flux, est définie comme étant le solde net des rubriques du bilan ci-après :

- trésorerie et équivalents de trésorerie ;
- concours bancaires courants et soldes créditeurs de banque.

2.15 Autres indicateurs financiers

2.15.1 EBITDA

L'EBITDA correspond au résultat opérationnel courant corrigé des dotations nettes aux amortissements / provisions, et dépréciations (après reprises sur provisions / dépréciations utilisées ou non).

Le Crédit d'Impôt Compétitivité Emploi (CICE), dont bénéficient les sociétés françaises, est comptabilisé en résultat opérationnel courant, en minoration des charges de personnel.

Les principaux éléments du résultat opérationnel courant entrant dans la composition des autres produits et autres charges d'exploitation concernent essentiellement les différences de change nettes relatives à des opérations commerciales, les résultats de cession sur immobilisations, le résultat net des opérations faites en commun, les redevances pour concessions de brevets ainsi que chez Colas les produits de cessions de matières premières (bitume) aux SEP et GIE d'enrobage et d'émulsions, qui revendent ultérieurement ces enrobés et émulsions à Colas.

2.15.2 Cash-flow libre

Le cash-flow est égal à la capacité d'autofinancement (déterminée après coût de l'endettement financier et charge nette d'impôt de l'exercice, et avant variation du besoin en fonds de roulement) diminuée des acquisitions d'exploitation nettes de cession de la période.

2.15.3 Endettement financier net

L'endettement financier net résulte des rubriques ci-après :

- trésorerie et équivalents de trésorerie ;
- soldes créditeurs de banque ;
- dettes financières non courantes et courantes ;
- instruments financiers (couverture des dettes financières appréciées en juste valeur).

2.16 État des produits et charges comptabilisés

Le Groupe présente l'état des produits et charges comptabilisés directement en capitaux propres ; il fait apparaître un résultat net comparatif incluant les charges et produits concernés.

2.17 Comparabilité des comptes consolidés

Les variations de périmètre de l'exercice n'ont pas d'impact significatif sur les comptes consolidés présentés au 31 décembre 2015 et ne font pas obstacle à la comparaison avec les états financiers établis au 31 décembre 2014.

Note 3 Actif non courant

L'actif non courant détaillé par métier figure en note 16 Information sectorielle.

3.1 Synthèse des investissements consolidés nets de l'exercice (exploitation et financier)

en millions d'euros	2015	2014
Immobilisations corporelles	1 436	1 411
Immobilisations incorporelles	592 [a]	91
Investissements opérationnels	**2 028**	**1 502**
Actifs financiers non courants (titres consolidés, participations non consolidées et autres titres immobilisés)	53	163
Investissements consolidés	**2 081**	**1 665**
Cessions d'actifs non courants	(847) [b]	(1 240) [c]
Investissements nets	**1 234**	**425**

(a) dont Bouygues Telecom : acquisition pour 467 millions d'euros d'un bloc de 5 MHz dans le cadre de la mise aux enchères des fréquences de la bande 700 MHz par l'État
(b) dont cession d'Eurosport International pour (490) millions d'euros (note 1.2.1 Faits significatifs de l'exercice 2015)
(c) Les désinvestissements concernent notamment la cession de Cofiroute par Colas pour (770) nette et d'Eurosport International par TF1 pour (259).

3.2 Actif non courant : analyse des variations nettes de l'exercice

3.2.1 Immobilisations corporelles

en millions d'euros	Terrains et Constructions	Installations, matériels et outillages	Autres immobilisations corporelles	Immobilisations en cours et avances versées sur commandes	Total
Brut					
31/12/2013	**2 127**	**11 310**	**2 777**	**305**	**16 519**
Flux 2014					
Écarts de conversion	40	132	32	6	210
Changements de périmètre	1	(31)	2	2	(26)
Investissements de l'exercice	66	807	231	307	1 411
Cessions, virements et divers	36	(374)	(139)	(167)	(644)
31/12/2014	**2 270**	**11 844**	**2 903**	**453**	**17 470**
dont locations financement	12	97	15		124
Flux 2015					
Écarts de conversion	27	83	13	7	130
Changements de périmètre	(9)	(36)	(5)		(50)
Investissements de l'exercice	56	938	234	208	1 436
Cessions, virements et divers	15	(284)	(149)	(247)	(665)
31/12/2015	**2 359**	**12 545**	**2 996**	**421**	**18 321**
dont locations financement	12	96	15		123
Amortissements, dépréciations et pertes de valeur					
31/12/2013	**(728)**	**(7 576)**	**(1 969)**		**(10 273)**
Flux 2014					
Écarts de conversion	(13)	(94)	(23)		(130)
Changements de périmètre	11	40			51
Dotations et reprises	(94)	(849)	(290)		(1 233)
Cessions, virements et divers	18	438	178		634
31/12/2014	**(806)**	**(8 041)**	**(2 104)**		**(10 951)**
dont locations financement	(6)	(58)	(12)		(76)
Flux 2015					
Écarts de conversion	(12)	(65)	(10)		(87)
Changements de périmètre	4	28	5		37
Dotations et reprises	(94)	(1 026)	(300)		(1 420)
Cessions, virements et divers	21	421	181		623
31/12/2015	**(887)**	**(8 683)**	**(2 228)**		**(11 798)**
dont locations financement	(7)	(60)	(11)		(78)
Net					
31/12/2014	**1 464**	**3 803**	**799**	**453**	**6 519**
dont locations financement	6	39	3		48
31/12/2015	**1 472**	**3 862**	**768**	**421**	**6 523**
dont locations financement	5	36	4		45

ENGAGEMENTS D'EXPLOITATION (AVEC CONTREPARTIE) NON ENCORE COMPTABILISÉS

Immobilisations corporelles *en millions d'euros*	Échéances À moins d'un an	De un à cinq ans	À plus de cinq ans	Total 2015	Total 2014
Colas : commandes en cours de matériels	8			8	31
Bouygues Telecom : commandes en cours d'immobilisations (équipements de réseaux)	274			274	301
TOTAL	**282**			**282**	**332**

3.2.2 Immobilisations incorporelles

en millions d'euros	Frais de développement[a]	Concessions, brevets et droits assimilés	Autres immobilisations incorporelles	Total
Brut				
31/12/2013	**174**	**2 508**	**1 432**	**4 114**
Flux 2014				
Écarts de conversion		3	4	7
Changements de périmètre		10	2	12
Investissements de l'exercice	11	41	39	91
Cessions, virements et divers	(4)	5	(17)	(16)
31/12/2014	**181**	**2 567**	**1 460**	**4 208**
Flux 2015				
Écarts de conversion		1	2	3
Changements de périmètre			1	1
Investissements de l'exercice	17	46	529	592
Cessions, virements et divers		(2)	(3)	(5)
31/12/2015	**198**	**2 612**	**1 989**	**4 799**
Amortissements, dépréciations et pertes de valeur				
31/12/2013	**(132)**	**(876)**	**(1 240)**	**(2 248)**
Flux 2014				
Écarts de conversion		(2)	(3)	(5)
Changements de périmètre		(8)	2	(6)
Dotations et reprises	(10)	(174)	(38)	(222)
Cessions, virements et divers		10	11	21
31/12/2014	**(142)**	**(1 050)**	**(1 268)**	**(2 460)**
Flux 2015				
Écarts de conversion		(1)	(2)	(3)
Changements de périmètre				
Dotations et reprises	(11)	(158)	(45)	(214)
Cessions, virements et divers		8	1	9
31/12/2015	**(153)**	**(1 201)**	**(1 314)**	**(2 668)**
Net				
31/12/2014	**39**	**1 517**	**192**	**1 748**
31/12/2015	**45**	**1 411[b]**	**675[c]**	**2 131**

(a) frais de développement :
- *Les frais de développement sur logiciels sont généralement activés (Bouygues Telecom pour l'essentiel).*
- *Les frais de développement ayant un caractère permanent et récurrent ne répondant pas aux conditions d'activation imposées par IAS 38 sont pris en charges (principalement Colas).*
- *Conformément aux IFRS, les frais de recherche sont pris en charge au moment de leur engagement.*
- *Le coût de recherche et développement pris en charge s'élève à (60) millions d'euros en 2015 et à (66) millions d'euros en 2014.*

(b) dont Bouygues Telecom : 249 millions d'euros au titre de la licence UMTS, 896 millions d'euros au titre de l'autorisation d'utilisation de fréquences 4G

(c) dont 467 millions d'euros au titre de l'acquisition en 2015 des fréquences 700 MHz classés en immobilisations en cours chez Bouygues Telecom et dont 65 millions d'euros au titre des droits audiovisuels chez TF1

ENGAGEMENTS D'EXPLOITATION (AVEC CONTREPARTIE) NON ENCORE COMPTABILISÉS

Au titre de la sécurisation de la grille des programmes des années futures chez TF1, l'échéancier des contrats d'acquisition de droits audiovisuels à immobiliser est le suivant :

Immobilisations incorporelles *en millions d'euros*	Échéances À moins d'un an	De un à cinq ans	À plus de cinq ans	Total 2015	Total 2014
Droits audiovisuels	23	3		26	15
TOTAL	**23**	**3**		**26**	**15**

3.2.3 *Goodwill*

en millions d'euros	Valeur brute	Dépréciation	Valeur nette
31/12/2013	**5 326**	**(81)**	**5 245**
Flux 2014			
Changements de périmètre	30	5	35
Perte de valeur		(7)	(7)
Autres mouvements (change et autres)	11	2	13
31/12/2014	**5 367**	**(81)**	**5 286**
Flux 2015			
Changements de périmètre	(42)	7	(35)
Perte de valeur		(9)	(9)
Autres mouvements (change et autres)	14	5	19
31/12/2015	**5 339**	**(78)**	**5 261**

Les *goodwill* des sociétés mises en équivalence sont présentés en note 3.2.5.

3.2.3.1 RÉPARTITION DU *GOODWILL* PAR UNITÉ GÉNÉRATRICE DE TRÉSORERIE (UGT)

UGT *en millions d'euros*	31/12/2015 Total	% Bouygues ou filiales	31/12/2014 Total	% Bouygues ou filiales
Bouygues Construction [a]	488	99,97	459	99,97
Colas [b]	1 125	96,60	1 137	96,60
TF1 [b]	1 000	43,98	1 042	43,47
Bouygues Telecom [b]	2 648	90,53	2 648	90,53
TOTAL	**5 261**		**5 286**	

(a) goodwill *sur filiales acquises par le métier uniquement*
(b) goodwill *sur acquisitions par le métier et sur acquisitions réalisées au niveau Bouygues SA sur l'UGT*

Informations sur les tests de dépréciation du *goodwill* pratiqués au 31 décembre 2015 :

- Les valeurs recouvrables de Bouygues Telecom, TF1 et Colas ont été déterminées selon la méthode décrite en note 2.7.4.1, sur la base de projection des flux de trésorerie sur une période de trois ans correspondant au plan d'affaires de chacune des trois filiales, présenté au conseil d'administration de l'entité et de Bouygues SA, et intégrant le cas échéant les dernières estimations du management de la filiale au-delà de l'horizon du plan :
- les flux de trésorerie appréciés au-delà de l'horizon de la prévision ont été extrapolés en utilisant un taux de croissance à l'infini.
- les taux d'actualisation (wacc) et de croissance retenus à fin 2015 sont les suivants :

	Taux d'actualisation H1 [a]	H2 [a]	Taux de croissance à l'infini
Bouygues Telecom	5,22 %	4,79 %	2 %
TF1	6,81 %	5,99 %	2 %
Colas	5,32 %	4,88 %	2 %

(a) selon deux hypothèses de structure d'endettement : 1/3 dette - 2/3 fonds propres (H1) / 2/3 dette - 1/3 fonds propres (H2)

- Hypothèses retenues dans le plan d'affaires de Bouygues Telecom :
  - Le flux normatif de trésorerie de Bouygues Telecom a été déterminé en retenant les hypothèses suivantes :
    - une croissance dans le Mobile grâce à la qualité du réseau 4G et l'enrichissement des offres qui permettent d'attirer des clients à fort potentiel de consommation d'Internet mobile, et une croissance dans le Fixe avec des offres à des prix très compétitifs,
    - une structure de coûts optimisée : le plan de transformation annoncé permettra de dégager au moins 400 millions d'euros d'économies en 2016 par rapport à fin 2013,
    - des bénéfices escomptés, à partir de fin 2018, de l'accord entre Bouygues Telecom et Numericable - SFR pour le partage d'une partie de leurs réseaux mobiles en zones peu denses, permettant, d'une part, d'offrir aux clients la meilleure couverture 4G (objectif de 99 % en 2018), ainsi qu'un très haut niveau de qualité et, d'autre part, d'optimiser les investissements et les coûts d'exploitation.
  - Ainsi, Bouygues Telecom prévoit de gagner un million de clients Mobile et un million de clients Fixe supplémentaires à fin 2017 par rapport à 2014 et vise un objectif de marge d'EBITDA de 25 % en 2017 et de 35 % à plus long terme.

- Hypothèses retenues dans le plan d'affaires de TF1 :
  - une situation économique impactant les investissements publicitaires dans le contexte actuel particulièrement perturbé,
  - les incidences du passage en clair de la chaîne LCI,
  - le développement de l'offre gratuite sur tous les supports, notamment les chaînes TNT gratuites du groupe TF1 et les activités digitales (MYTF1) portées par les nouvelles technologies en valorisant la complémentarité éditoriale et commerciale des chaînes gratuites,
  - les effets de l'adaptation du modèle économique de la chaîne TF1 obtenus notamment avec les plans d'optimisation mis en œuvre,
  - la prise en compte des effets des événements sportifs majeurs à venir,
  - les effets de l'intégration de Newen dès le 1er janvier 2016.

Test de sensibilité aux hypothèses retenues

Pour les UGT Bouygues Telecom, TF1 et Colas, des analyses de sensibilité du calcul aux hypothèses clés (taux d'actualisation, taux de croissance, flux de trésorerie normatif) prises individuellement ou en utilisant des *scenarii* de variations combinées du taux d'actualisation et des flux de trésorerie normatifs, incluant des changements raisonnablement possibles de ces dernières, ont été réalisées.

Pour ces UGT, la valeur recouvrable serait égale à la valeur comptable des actifs testés en retenant les hypothèses suivantes, prises individuellement :

	Variation du taux d'actualisation		Variation du flux normatif	
	H1 [a]	H2 [a]	H1 [a]	H2 [a]
Bouygues Telecom	+127 bp	+170 bp	(30) %	(40) %
TF1	+154 bp	+236 bp	(27) %	(41) %
Colas	+930 bp	+974 bp	(80) %	(83) %

(a) selon hypothèse de structure d'endettement : 1/3 dette - 2/3 fonds propres (H1) / 2/3 dette - 1/3 fonds propres (H2)

Pour Bouygues Telecom, dans le cas d'une baisse du flux de trésorerie normatif de 10 % combinée à une hausse du taux d'actualisation de 50 points de base, la valeur recouvrable serait supérieure à la valeur comptable de 680 millions d'euros en H1 et supérieure à la valeur comptable de 1 700 millions d'euros en H2. Par ailleurs, dans le cas d'une baisse de moitié du taux de croissance à l'infini du flux normatif, en considérant toutes les autres hypothèses décrites ci-dessus constantes, la valeur recouvrable serait supérieure à la valeur comptable de 620 millions d'euros en H1 et supérieure de 1 500 millions d'euros en H2.

Pour TF1, dans le cas d'une baisse du flux de trésorerie normatif de 10 % combinée à une hausse du taux d'actualisation de 50 points de base, la valeur recouvrable serait supérieure à la valeur comptable de 220 millions d'euros en H1 et supérieure à la valeur comptable de 710 millions d'euros en H2. Par ailleurs, dans le cas d'une baisse de moitié du taux de croissance à l'infini du flux normatif, en considérant toutes les autres hypothèses décrites ci-dessus constantes, la valeur recouvrable serait supérieure à la valeur comptable de 270 millions d'euros en H1 et supérieure de 720 millions d'euros en H2.

CONCLUSION DES TESTS DE DÉPRÉCIATION

Pour toutes les UGT testées, les valeurs recouvrables déterminées dans les deux hypothèses de structure d'endettement restent supérieures à la valeur comptable des actifs.

3.2.4 Actifs financiers non courants

Au 31 décembre 2015, ils incluent :

- les coentreprises et entités associées (mises en équivalence) pour 3 401 millions d'euros ;
- les autres actifs financiers non courants (prêts, créances, participations non consolidées, etc.) pour 542 millions d'euros ;
- les actifs d'impôts différés pour 352 millions d'euros.

en millions d'euros	Coentreprises et entités associées	Participations non consolidées	Autres actifs non courants	Total valeur brute	Amortissements et dépréciations	Valeur nette	Actifs d'impôts différés
31/12/2013	**4 952**	**314**	**540**	**5 806**	**(1 724)**	**4 082**	**251**
Flux 2014							
Changements de périmètre	486	11	(32)	465	3	468	(1)
Investissements / augmentations diverses	178	10	63	251		251	
Dotations / Reprises					(16)	(16)	
Cessions et réductions diverses	(31)	(18)	(116)	(165)		(165)	21
Virements de rubriques et autres affectations	(17)	5	16	4	39	43	17
31/12/2014	**5 568**	**322**	**471**	**6 361**	**(1 698)**	**4 663**	**288**
AMORTISSEMENTS ET DÉPRÉCIATIONS	**(1 431)**	**(167)**	**(100)**	**(1 698)**			
VALEUR NETTE	**4 137**	**155**	**371**	**4 663**			**288**

en millions d'euros	Coentreprises et entités associées [a]	Participations non consolidées	Autres actifs non courants	Total valeur brute	Amortissements et dépréciations	Valeur nette	Actifs d'impôts différés [b]
31/12/2014	**5 568**	**322**	**471**	**6 361**	**(1 698)**	**4 663**	**288**
Flux 2015							
Changements de périmètre	(49)	27		(22)	22		(3)
Investissements / augmentations diverses	16	14	66	96		96	61
Dotations / Reprises					305 [c]	305	
Cessions et réductions diverses	(809) [d]	(38)	(81)	(928)		(928)	
Virements de rubriques et autres affectations	(201) [e]	9		(192)	(1)	(193)	6
31/12/2015	**4 525**	**334**	**456**	**5 315**	**(1 372)**	**3 943**	**352**
AMORTISSEMENTS ET DÉPRÉCIATIONS	**(1 124)**	**(181)**	**(67)**	**(1 372)**			
VALEUR NETTE	**3 401**	**153**	**389**	**3 943**			**352**

(a) y compris goodwill *sur entités associées : 1 548 millions d'euros au 31 décembre 2015*
(b) cf. note 7
(c) dont reprise de dépréciation pour 313 millions d'euros sur Alstom
(d) dont (490) millions d'euros relatifs à la cession le 22 juillet 2015 de la participation détenue à hauteur de 49 % dans Eurosport International, consolidée en « Coentreprises et entités associées » depuis le 30 mai 2014 et dont (313) de résultat Alstom
(e) dont produits et charges comptabilisés directement en capitaux propres pour (202) millions d'euros

Au 31 décembre 2015, les amortissements et dépréciations concernent principalement Alstom pour (1 091) millions d'euros.

3.2.5 Coentreprises et entités associées

en millions d'euros	Quote-part sur capitaux propres	Quote-part résultat exercice	*Goodwill* sur entités associées	Valeur nette
31/12/2013	**2 051**	**217**	**1 242**	**3 510**
Flux 2014				
Écarts de conversion	36		2	38
Investissements et augmentations de capital	11			11
Résultat de l'exercice		169		169
Perte de valeur			(2)	(2)
Affectation du résultat N-1, cessions, virements et divers	392	(217)	236	411
31/12/2014	**2 490**	**169**	**1 478**	**4 137**
Flux 2015				
Écarts de conversion	(48)			(48)
Investissements et augmentations de capital	16			16
Résultat de l'exercice		(108)		(108)
Perte de valeur			307 [b]	307
Affectation du résultat N-1, cessions, virements et divers	(497)	(169)	(237)	(903) [a]
31/12/2015	**1 961**	**(108)**	**1 548**	**3 401**

(a) dont (490) millions d'euros liés à la cession de la participation de 49 % dans Eurosport International le 22 juillet 2015
(b) dont reprise de dépréciation pour 313 millions d'euros sur Alstom venant neutraliser la charge figurant en quote-part de résultat de l'exercice (note 3.2.5.2 Participations dans les entités associées)

Le groupe Bouygues détient des participations dans des coentreprises et entités associées dont les principales sont citées en note 23 (liste du périmètre au 31 décembre).

Au 31 décembre 2015, la valeur nette de 3 401 millions d'euros se décompose en 197 millions d'euros de coentreprises (note 3.2.5.1 Coentreprises) et 3 204 millions d'euros de participations dans les entités associées (note 3.2.5.2 Participations dans les entités associées).

3.2.5.1 COENTREPRISES

en millions d'euros	31/12/2014	Flux nets 2015	31/12/2015	dont quote-part de résultat
Diverses participations	148	49 [a]	197	18
TOTAL	**148**	**49**	**197**	**18**

(a) dont 44 millions d'euros de reclassement de « Entités associées » vers « Coentreprises »

Il s'agit majoritairement des sociétés industrielles chez Colas (carrières, usines d'émulsion) exploitées en commun avec des partenaires hors groupe.

3.2.5.2 PARTICIPATIONS DANS LES ENTITÉS ASSOCIÉES

Principales entités associées :

en millions d'euros	31/12/2014	Flux nets 2015	31/12/2015	dont quote-part de résultat
Alstom [a]	3 183	(206)	2 977 [b]	
Bouygues Construction				
Sociétés concessionnaires d'ouvrages	61	(47)	14	60
Filiales diverses	9		9	
Colas				
Filiales diverses	122	2	124	64
TF1				
Groupe Eurosport International	505	(505) [c]		
Filiales diverses	76	(2)	74	(2)
Autres filiales	33	(27)	6	59
TOTAL	**3 989**	**(785)**	**3 204**	**181**

(a) contribution du groupe Alstom : quote-part de résultat (301) millions d'euros, amortissements de survaleur 2015 (12) millions d'euros et reprise de dépréciation pour 313 millions d'euros, soit 0 million d'euros
(b) dont goodwill *: 1 419 millions d'euros*
(c) cession intervenue en 2015

Alstom

Sur la base de la publication par Alstom le 5 novembre 2015 de ses résultats semestriels de l'exercice 2015/2016 et compte tenu du décalage des dates de clôture des exercices annuels d'Alstom (31 mars) et de Bouygues (31 décembre), la contribution d'Alstom au résultat net de l'exercice 2015 de Bouygues est une perte de 301 millions d'euros contre un produit de 128 millions d'euros pour l'exercice 2014. Alstom n'ayant pas publié de comptes au titre de son troisième trimestre clos le 31 décembre 2015, aucune contribution n'a été comptabilisée à ce titre par le Groupe dans les comptes de son quatrième trimestre de l'exercice 2015.

Une charge de 12 millions d'euros a été enregistrée dans le compte de résultat consolidé part du Groupe de l'exercice 2015 au titre de l'amortissement des réestimations pratiquées sur les actifs identifiables incorporels et autres d'Alstom.

Dans l'attente de la prochaine publication annuelle d'Alstom en mai 2016, aucun résultat n'a été comptabilisé dans les comptes de l'exercice 2015 de Bouygues et la dépréciation comptabilisée en 2013 a été partiellement reprise à hauteur de 313 millions d'euros, en conformité avec la norme IAS 28 (note 2.7.4.2 de l'annexe).

C'est en effet à partir de cette date (mai 2016) que les incidences de la cession de l'activité Énergie à General Electric dans le bilan d'Alstom pourront être prises en compte de manière fiable.

INFORMATIONS SUR LE TEST DE DÉPRÉCIATION DE LA PARTICIPATION DANS ALSTOM PRATIQUÉ AU 31 DÉCEMBRE 2015

En l'absence d'information comptable publiée par Alstom et d'actualisation des prévisions de flux de trésorerie des analystes sur le nouveau périmètre d'Alstom suite aux opérations de cession de l'activité Énergie à General Electric et à l'Offre Publique de Rachat (« OPRA »), Bouygues a utilisé, pour l'appréciation de la valeur recouvrable de sa participation, les éléments suivants issus de la note d'information établie dans le cadre de l'OPRA :

- Les travaux d'évaluation et informations des établissements présentateurs ;
- Les travaux d'évaluation et informations du cabinet d'évaluation indépendant Duff & Phelps.

L'analyse de ces rapports fait apparaître, en ce qui concerne les évaluations effectuées selon la méthode d'actualisation des flux de trésorerie, les fourchettes suivantes :

- Note d'information : fourchette entre 33,2 euros à 38,9 euros par action.
- Rapport de l'expert indépendant : fourchette entre 34,4 euros et 37,0 euros par action.

Le rapport de l'expert indépendant en date du 3 novembre 2015 a constaté que la valeur de 35 euros retenue pour l'OPRA se situait dans la fourchette des valeurs issues des références de valeur et des méthodes d'évaluation qu'il a retenues et a attesté qu'elle était équitable, d'un point de vue financier, pour les actionnaires.

Les éléments examinés et ces différents travaux font apparaître des valeurs recouvrables supérieures à la valeur comptable de la participation de Bouygues dans Alstom au 31 décembre 2015.

MONTANTS GLOBALISÉS DES PRINCIPAUX ACTIFS, PASSIFS, PRODUITS ET CHARGES AU TITRE DE LA PARTICIPATION DU GROUPE BOUYGUES DANS ALSTOM :

Montants exprimés à 100 % *en millions d'euros*	Alstom	
	30/09/2015 [a]	31/03/2015 [a]
Actif non courant	3 373	3 356
Actif courant	8 225	8 462
Actifs destinés à la vente	21 693	21 415
TOTAL ACTIF	**33 291**	**33 233**
Capitaux propres	3 744	4 224
Passif non courant	3 844	3 943
Passif courant	11 115	9 893
Passifs liés à des actifs destinés à la vente	14 588	15 173
TOTAL PASSIF	**33 291**	**33 233**
Chiffre d'affaires	**3 303**	**6 163**
Résultat opérationnel courant	**167**	**318**
Résultat net	**(48)**	**(701)**
Résultat net part du Groupe	**(57)**	**(719)**

(a) états financiers publiés par Alstom (clôture annuelle au 31 mars 2016)

Réconciliation des informations relatives aux principales participations avec les valeurs comptables des intérêts du Groupe :

Alstom *en millions d'euros*	31/12/2015	31/12/2014
ALSTOM : CAPITAUX PROPRES PART GROUPE PUBLIÉS	**3 658**	**5 379**
Quote-part Bouygues (29,1516 % au 31/12/2015)	**1 066**	**1 573**
Écarts d'évaluation et *goodwill* de niveau Bouygues	1 911	1 610
MONTANT DE L'ACTIF NET COMPTABILISÉ DANS LES COMPTES CONSOLIDÉS DE BOUYGUES	**2 977**	**3 183**

Compte tenu du décalage de publication, les données publiées par Alstom au 30 septembre 2015 servent de base à la comptabilisation du 31 décembre 2015.

3.2.6 Participations non consolidées et autres actifs financiers non courants

PRINCIPALES PARTICIPATIONS NON CONSOLIDÉES NETTES AU 31 DÉCEMBRE 2015

	31/12/2015								31/12/2014
Participations *en millions d'euros*	**Valeur brute**	**Dépréciation**	**Valeur nette**	**% de détention**	**Total actif**	**Total passif courant et non courant**	**Total chiffre d'affaires**	**Résultat net**	**Valeur nette**
Sociétés françaises									
Colas									
Sociétés d'enrobés, de liants et de carrières[a]	23	(6)	17						18
TF1									
Sylver	4	(3)	1	49 %					4
Sofica Valor 7	14		14	83 %					10
SOUS-TOTAL	**41**	**(9)**	**32**						**32**
Sociétés étrangères									
Bouygues Construction									
IEC investments (Hong Kong)	65		65	15 %	140	31	48	(13)	58
VSL Corporation (États-Unis)	22	(22)		100 %					
TF1									
Teads	4		4	9 %					4
A1-international (Pays-Bas)	13	(13)		50 %					
Colas									
Sociétés d'enrobés, de liants et de carrières[a]	1		1						1
SOUS-TOTAL	**105**	**(35)**	**70**						**63**
Filiales et participations diverses[a]	**188**	**(137)**	**51**						**60**
TOTAL	**334**	**(181)**	**153**						**155**

(a) Les informations sur les « Sociétés d'enrobés, de liants et de carrières » et les « Filiales et participations diverses » regroupent un grand nombre de sociétés non significatives au plan individuel.

Autres actifs financiers non courants	**389**	
Créances rattachées à des participations	85	
Prêts	146	
Autres immobilisations financières	158	
■ Dépôts et cautionnements versés nets		121
■ Fonds communs de placement		19
■ Autres titres immobilisés : montants unitaires inférieurs à 2 millions d'euros		18

RÉPARTITION PAR NATURE DES PARTICIPATIONS NON CONSOLIDÉES ET AUTRES ACTIFS NON COURANTS (HORS COENTREPRISES ET ENTITÉS ASSOCIÉES)

en millions d'euros	**Actifs financiers disponibles à la vente[a]**	**Actifs financiers à la juste valeur par le compte de résultat**	**Actifs détenus jusqu'à échéance**	**Prêts et créances[b]**	**Total**
31/12/2014	**178**	**7**	**77**	**264**	**526**
Flux 2015	11	(1)	1	5	16
31/12/2015	**189**	**6**	**78**	**269[c]**	**542**
Échéance à moins d'1 an	6			12	18
Échéance entre 1 et 5 ans		6		79	85
Échéance supérieure à 5 ans	183		78	178	439

(a) impact de ré-estimation en juste valeur affecté en capitaux propres, sauf en cas de baisse significative ou prolongée de la valeur (variation en résultat). Concerne pour l'essentiel les titres non consolidés (153 millions d'euros au 31 décembre 2015) qui sont pour la grande majorité évalués en valeur d'utilité (hiérarchie de niveau 3)
(b) comptabilisation au coût amorti
(c) y compris créances financières sur activité de PPP (partenariat public-privé)

JUSTE VALEUR DES ACTIFS ET DES PASSIFS FINANCIERS

En application d'IFRS 13, la hiérarchie de la juste valeur qui reflète l'importance des données utilisées dans les valorisations se compose des niveaux suivants :

- niveau 1 (cours cotés non ajustés) : cours auxquels l'entité peut avoir accès à la date d'évaluation, sur des marchés actifs, pour des actifs ou des passifs identiques ;
- niveau 2 (données observables) : données concernant l'actif ou le passif autres que les cours de marché inclus dans les données d'entrée de niveau 1, qui sont observables directement (tel qu'un prix) ou indirectement (c'est-à-dire déduites de prix observables) ;
- niveau 3 (données non observables) : données non observables sur un marché, y compris les données observables faisant l'objet d'ajustements significatifs (par exemple extrapolation de courbes de taux sur des périodes longues non observables). Sont principalement concernés dans le Groupe certains titres de participations non consolidées.

	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	
	Cours cotés	Données observables	Données non observables	31/12/2015
Actifs disponibles à la vente		6	183	189
Actifs détenus jusqu'à échéance		78		78
Autres actifs financiers à la JV par le compte de résultat			6	6
Trésorerie nette et équivalents de trésorerie	3 589			3 589
Instruments financiers nets	(51)			(51)

ACTIVITÉS CONJOINTES

Les activités conjointes sont comptabilisées selon les intérêts du Groupe dans les actifs et passifs, produits et charges. Le groupe Bouygues détient plusieurs activités conjointes dont la liste est fournie en note 23 (liste du périmètre au 31 décembre).

En 2015, la contribution des activités conjointes est la suivante :

- pour le chiffre d'affaires : 1 907 millions d'euros, dont 999 millions d'euros pour les Sociétés en Participation et assimilées en France et 56 millions d'euros pour les SCI / SCCV en France. Les autres entités regroupent principalement des entités à l'étranger chez Bouygues Construction ;
- pour le résultat opérationnel courant : (59) millions d'euros dont (3) millions d'euros pour les Sociétés en Participation et assimilées en France et 0 million d'euros pour les SCI / SCCV.

Montants cumulés inclus à l'actif / passif et au compte de résultat :

Quote-part Bouygues *en millions d'euros*	31/12/2015	31/12/2014
Actif non courant	123	73
Actif courant	1 335	1 177
TOTAL ACTIF	**1 458**	**1 250**
Capitaux propres	(218)	(269)
Passif non courant	132	103
Passif courant	1 544	1 416
TOTAL PASSIF	**1 458**	**1 250**
CHIFFRE D'AFFAIRES	**1 907**	**1 741**
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL	**(59)**	**(51)**
RÉSULTAT NET	**(65)**	**(53)**

Note 4 Actif courant

4.1 Stocks

en millions d'euros	31/12/2015 Brut	31/12/2015 Dépréciation[a]	31/12/2015 Net	31/12/2014 Brut	31/12/2014 Dépréciation[a]	31/12/2014 Net
Stocks de promotion immobilière	1 635	(123)	1 512[b]	1 477	(127)	1 350
Stocks de matières premières et produits finis	894	(60)	834	1 023	(53)	970
Programmes et droits de diffusion	828	(115)	713	799	(121)	678
TOTAL	**3 357**	**(298)**	**3 059**	**3 299**	**(301)**	**2 998**

(a) dont :

- dotations de l'exercice (159) (130)

- reprises de l'exercice 162 125

(b) dont Bouygues Immobilier : immeubles en cours 1 231 millions d'euros, immeubles achevés 91 millions d'euros

Engagements d'exploitation (avec contrepartie) non encore comptabilisés

en millions d'euros	Échéances À moins d'un an	Échéances D'un an à cinq ans	Échéances À plus de cinq ans	Total 2015	Total 2014
TF1					
Programmes et droits de télédiffusion[a]	481	752	143	1 376	1 172
Droits de retransmissions sportives[a]	42	44		86	191
GRILLES DE PROGRAMMES DES ANNÉES FUTURES	**523**	**796**	**143**	**1 462**	**1 363**
Rappel au 31/12/2014	583	765	15	1 363	

(a) 2015 : la partie de ces contrats libellée en devises est de 156 millions d'euros en USD.

En 2015, les engagements sur programmes et droits de diffusions concernent principalement la société TF1 SA pour un montant de 275 millions d'euros (contre 262 millions d'euros en 2014) et le GIE AD pour un montant de 1 023 millions d'euros (contre 829 millions d'euros en 2014).

Les engagements sur les droits de retransmissions sportives concernent principalement les sociétés TF1 SA et TF1 DS : 86 millions d'euros en 2015 contre 134 millions d'euros en 2014.

Bouygues Immobilier	Échéances À moins d'un an	Échéances D'un an à cinq ans	Échéances À plus de cinq ans	Total 2015	Total 2014
ENGAGEMENTS D'EXPLOITATION RÉCIPROQUES, HORS BILAN, PORTANT SUR LES ACQUISITIONS D'ASSIETTES FONCIÈRES	**372**			**372**	**390**
Rappel au 31/12/2014	390			390	
Bouygues Telecom					
SÉCURISATION DES APPROVISIONNEMENTS DE TERMINAUX	**372**			**372**	**356**
Rappel au 31/12/2014	356			356	

4.2 Avances et acomptes versés sur commandes

en millions d'euros	31/12/2015 Brut	31/12/2015 Dépréciation	31/12/2015 Net	31/12/2014 Brut	31/12/2014 Dépréciation	31/12/2014 Net
Avances et acomptes versés sur commandes	447	(1)	446	477	(15)	462

4.3 Clients / Actif d'impôts / Autres créances courantes

	31/12/2015			31/12/2014		
en millions d'euros	Brut	Dépréciation	Net	Brut	Dépréciation	Net
Créances clients et comptes rattachés (clients, factures à établir)	6 434	(620)	5 814	6 963	(636)	6 327
Actif d'impôts courants (créances fiscales)	235	(2)	233	242	(2)	240
Autres créances et comptes de régularisation :						
■ Autres créances opérationnelles (personnel, organismes sociaux, État et autres créances)	1 275	(8)	1 267	1 246	(10)	1 236
■ Créances diverses	932	(188)	744	917	(170)	747
■ Paiements d'avance	206		206	166		166
TOTAL AUTRES CRÉANCES COURANTES	**2 413**	**(196)**	**2 217**	**2 329**	**(180)**	**2 149**
TOTAL	**9 082**	**(818)**	**8 264**	**9 534**	**(818)**	**8 716**

RÉPARTITION DES CRÉANCES CLIENTS NETTES ENTRE ENCOURS NON ÉCHUS ET ENCOURS ÉCHUS (ÉCHÉANCIER DE PAIEMENT) 31/12/2015 ET 31/12/2014

		Encours échus			
en millions d'euros	Encours non échus	0 à 6 mois	6 à 12 mois	> 12 mois	Total
Créances clients et comptes rattachés	4 343	1 169	245	677	6 434
Dépréciations des créances clients et comptes rattachés	(16)	(52)	(62)	(490)	(620)
TOTAL CRÉANCES CLIENTS ET COMPTES RATTACHÉS 31/12/2015	**4 327**	**1 117**	**183**	**187** [a]	**5 814**
TOTAL CRÉANCES CLIENTS ET COMPTES RATTACHÉS 31/12/2014	4 761	1 223	173	170	6 327

(a) dont : Bouygues Construction 104 millions d'euros, Colas 46 millions d'euros, Bouygues Telecom 32 millions d'euros

L'analyse des créances échues de plus de douze mois non dépréciées n'a pas révélé de risque de crédit complémentaire : TVA récupérable / compensation avec dettes fournisseurs, etc.

4.4 Trésorerie et équivalents de trésorerie

TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE ACTIVE	31/12/2015			31/12/2014		
en millions d'euros	Brut	Dépréciation	Net	Brut	Dépréciation	Net
Disponibilités	3 092		3 092 [a]	2 016		2 016
Équivalents de trésorerie	693		693 [b]	2 128		2 128
TOTAL	**3 785**		**3 785**	**4 144**		**4 144**

(a) dont Bouygues SA dépôts à terme inférieurs à 3 mois : 507 millions d'euros
(b) Les équivalents de trésorerie sont détenus pour 602 millions d'euros par Bouygues SA.

Les placements de trésorerie sont effectués par le Groupe auprès de banques françaises et étrangères de premier rang.

Les disponibilités et équivalents de trésorerie peuvent être facilement convertis en numéraire.

Ils sont valorisés à leur juste valeur.

L'intégralité des placements de trésorerie et d'équivalents de trésorerie est disponible à fin 2015.

La trésorerie nette présentée dans le tableau de flux de trésorerie comprend les éléments suivants par devise au 31 décembre :

Répartition de la trésorerie et équivalents de trésorerie par devise *en millions d'euros*	**Euro**	**Livre sterling**	**Franc suisse**	**Autres devises Europe**	**Dollar US**	**Autres devises**	**Total 31/12/2015**	**Total 31/12/2014**
Disponibilités	2 074	117	238	64	122	477	3 092	2 016
Équivalents de trésorerie	674					19	693	2 128
Concours bancaires courants et soldes créditeurs de banque	(88)	(7)	(1)	(1)	(8)	(91)	(196)	(234)
TOTAL 31/12/2015	**2 660**	**110**	**237**	**63**	**114**	**405**	**3 589**	**3 910**
TOTAL 31/12/2014	3 239	162	16	30	116	347	3 910	

4.5 Analyse des amortissements et dépréciations d'actif, provisions au passif et au compte de résultat

			Dotations et reprises sur résultat opérationnel courant					
en millions d'euros	**31/12/2014**	**Change**	**Amortissements**	**Dépréciations et provisions**	**Reprises non utilisées**	**Autres dépréciations et autres provisions**	**Autres flux[a]**	**31/12/2015**
Amortissements, dépréciations sur immobilisations corporelles, incorporelles	(13 411)	(90)	(1 454)	(124)		(56)	670	(14 465)
Dépréciations *goodwill*	(81)			(9)			12	(78)
Dépréciations des participations non consolidées	(168)	(1)				(2)	(10)	(181)
Dépréciations autres actifs financiers non courants	(1 531)	(1)		(4)		306	38	(1 192)[b]
Dépréciations stocks	(301)	(1)		(11)	15			(298)
Dépréciations créances clients et comptes rattachés	(636)	(10)		(43)	57		12	(620)
Dépréciations valeurs mobilières de placement	(1)						1	
Dépréciations autres actifs courants	(195)	(1)		8	2	2	(13)	(197)
TOTAL ACTIF	**(16 324)**	**(104)**	**(1 454)**	**(183)**	**74**	**250**	**710**	**(17 031)**
Provisions courantes et non courantes	(3 378)	(22)		(234)	327	(5)	60	(3 252)
TOTAL PASSIF	**(3 378)**	**(22)**		**(234)**	**327**	**(5)**	**60**	**(3 252)**

(a) reprises sur cessions, changement de périmètre
(b) dont dépréciation de l'actif net Alstom : 313 millions d'euros de reprise de dépréciation en 2015 soit (1 091) millions d'euros au 31/12/2015

Note 5 Information sur les capitaux propres consolidés

5.1 Capital de Bouygues SA (en euros)

Au 31 décembre 2015, le capital social de Bouygues SA est constitué de 345 135 316 actions d'une valeur nominale d'un euro, dont l'évolution sur l'année 2015 a été la suivante :

		Variation 2015		
	31/12/2014	Réduction	Augmentation	31/12/2015
Actions	336 086 458		9 048 858	345 135 316
NOMBRE DE TITRES	**336 086 458**		**9 048 858**	**345 135 316**
Nominal	1 €			1 €
CAPITAL EN EUROS	**336 086 458**		**9 048 858**	**345 135 316**

L'augmentation de capital réalisée pour 222 millions d'euros (cf. Variation des capitaux propres consolidés) correspond :

- pour 2 576 255 actions à l'exercice d'options de souscription, soit 72 millions d'euros ;
- pour 6 472 603 au plan d'épargne salariale Bouygues Confiance 7, soit 150 millions d'euros (dont 15 millions d'euros restant à percevoir en janvier 2016).

5.2 Part Groupe et participations ne donnant pas le contrôle : détail par nature au 31/12/2015

en millions d'euros	Capital	Prime d'émission	Réserves liées au capital	Report à nouveau	Réserves et résultat consolidés	Opérations affectées directement en capitaux propres	Total 2015
Part Groupe	345	1 508	808	1 494	4 142	(432)	7 865
Participations ne donnant pas le contrôle					1 422	6	1 428
CAPITAUX PROPRES D'ENSEMBLE	**345**	**1 508**	**808**	**1 494**	**5 564**	**(426)** [a]	**9 293**

(a) solde cumulé à fin 2015 des opérations affectées en capitaux propres

5.3 Analyse de la rubrique des produits et charges comptabilisés directement en capitaux propres

en millions d'euros	Renvoi	Exercice 2015 Part Groupe	Exercice 2014 Part Groupe
Réserve de conversion	*5.3.1*	84	56
Réserve de variation de juste valeur (instruments financiers)	*5.3.2*	(29)	(36)
Réserve des écarts actuariels	*5.3.3*	8	(50)
Impôts sur les opérations en capitaux propres		5	14
Quote-part des retraitements sur mises en équivalence		(202) [a]	(10)
PART GROUPE		**(134)**	**(26)**
		Participations ne donnant pas le contrôle	**Participations ne donnant pas le contrôle**
Autres produits et charges sur participations ne donnant pas le contrôle		1	4
TOTAL		**(133)**	**(22)**

(a) concerne principalement Alstom pour (150) millions d'euros d'écarts actuariels et (48) millions de réserve de conversion

5.3.1 Réserve de conversion (part Groupe)

Principaux écarts de conversion au 31 décembre déterminés sur les états financiers consolidés des sociétés étrangères exprimés en devise (filiales intégrées et mises en équivalence) :

	31/12/2014	Flux 2015	31/12/2015
US dollar	17	38	55
Dollar canadien	13	(26)	(13)
Livre sterling	(3)	12	9
Bath thaïlandais	7	1	8
Rand	55	42	97
Franc suisse	9	25	34
Couronne tchèque	3	2	5
Kuna (Croatie)	3		3
Zloty polonais	3	1	4
Divers	3	(59)	(56)
TOTAL	**110**	**36** [b]	**146** [a]

(a) y compris variations de change cumulées issues des entités associées : (47)
(b) répartition : filiales intégrées 84 millions d'euros, filiales mises en équivalence (48) millions d'euros

5.3.2 Réserve de juste valeur (part Groupe)

Réserve incluant les variations sur appréciation des instruments financiers et autres actifs financiers (juste valeur sur instruments financiers de couverture et titres disponibles à la vente).

en millions d'euros	31/12/2014	Flux 2015	31/12/2015
Variation brute (sociétés intégrées) [a]	(27)	(29)	(56)

(a) principalement : instruments financiers de couverture de flux futurs, de change et variation de juste valeur sur actifs disponibles à la vente

5.3.3 Réserve d'écarts actuariels sur avantages du personnel (IAS 19) (part Groupe)

en millions d'euros	31/12/2014	Flux 2015	31/12/2015
Variation brute (sociétés intégrées)	(113)	8 [a]	(105)

(a) principalement lié à l'impact de la hausse du taux iBoxx A10+ : 2,09 % au 31/12/15 contre 2,01 % au 31/12/2014

5.4 Analyse de la rubrique « Autres opérations avec les actionnaires » (part Groupe)

L'impact sur les capitaux propres consolidés des paiements fondés sur des actions (IFRS 2) est le suivant :

en millions d'euros	31/12/2015	31/12/2014	Contrepartie de la charge affectée au compte de résultat
Affectation aux réserves :			
TF1	1	1	
Bouygues SA	5	4	Charge 2015 calculée selon plans octroyés depuis juin 2011
Opération Bouygues Confiance 7	4		Coût de l'avantage octroyé aux salariés
TOTAL	**10**	**5**	

5.5 Analyse des rubriques « Acquisitions / Cessions sans pertes de contrôle » et « Autres variations »

La variation des acquisitions / cessions sans perte de contrôle et des autres opérations de (5) millions d'euros (part Groupe 48 millions d'euros ; participations ne donnant pas le contrôle (53) millions d'euros) correspond principalement à l'économie d'impôt liée à l'opération Bouygues Confiance 7 enregistrée en capitaux propres, à l'incidence sur les participations ne donnant pas le contrôle du rachat d'actions propres réalisé par TF1, ainsi qu'aux impacts de la cession d'Eurosport France et du rachat de minoritaires de chaînes thématiques (note 1.2.1 Faits significatifs de l'exercice 2015).

Note 6 Provisions non courantes et courantes

6.1 Provisions non courantes

en millions d'euros	Avantages au personnel à long terme [a]	Litiges, contentieux, réclamations, travaux [b]	Garanties données [c]	Autres provisions non courantes [d]	Total
31/12/2013	**647**	**331**	**380**	**815**	**2 173**
Flux 2014					
Écarts de conversion	5			6	11
Changements de périmètre	(1)	(1)		(12)	(14)
Dotations	51	102	106	239	498
Reprises sur provisions (utilisées ou non)	(40)	(106)	(107)	(192)	(445) [e]
Gains et pertes actuariels	55				55
Virements de rubriques et divers	2	(1)		26	27
31/12/2014	**719**	**325**	**379**	**882**	**2 305**
Flux 2015					
Écarts de conversion	4		4	1	9
Changements de périmètre	(1)	(2)		(3)	(6)
Dotations	32	91	116	109	348
Reprises sur provisions (utilisées ou non)	(55)	(82)	(109)	(254)	(500) [f]
Gains et pertes actuariels	(7)				(7)
Virements de rubriques et divers		31	2	(22)	11
31/12/2015	**692**	**363**	**392**	**713**	**2 160**

Les provisions sont valorisées en fonction de la meilleure estimation du risque par le management.

(a) Avantages au personnel à long terme (cf. note 19.1)	***692***	***dont principaux métiers concernés :***	
Indemnités de fin de carrière (IFC)	*477*	*Bouygues Construction*	*198*
Médailles du travail et autres	*146*	*Colas*	*369*
Autres avantages au personnel long terme	*69*	*TF1*	*39*
		Bouygues Telecom	*49*
(b) Litiges et contentieux	***363***	*Bouygues Construction*	*173*
Provisions sur litiges clients	*138*	*Bouygues Immobilier*	*35*
Réclamations sous-traitants	*72*	*Colas*	*96*
Autres litiges personnel et divers	*153*	*Bouygues Telecom*	*52*
(c) Garanties données	***392***	*Bouygues Construction*	*299*
Provisions garanties données	*295*	*Bouygues Immobilier*	*24*
Provisions garanties complémentaires bâtiment génie civil / travaux publics	*97*	*Colas*	*69*
(d) Autres provisions non courantes	***713***	*Bouygues Construction*	*158*
Risques liés aux contrôles administratifs divers	*242*	*Colas*	*307*
Provisions risques divers étranger	*10*	*Bouygues Telecom*	*157*
Provisions filiales et participations	*47*		
Démantèlement et remise en état des sites	*264*		
Autres provisions non courantes	*150*		
(e) dont reprises de provisions non utilisées en 2014	***(192)***		
(f) dont reprises de provisions non utilisées en 2015	***(221)***		

7

6.2 Provisions courantes

Provisions liées au cycle d'exploitation (voir note 2 Principes et méthodes comptables) :

en millions d'euros	Provisions garanties données aux clients	Provisions risques chantiers travaux et fin de chantiers [a]	Provisions pour pertes à terminaison chantiers [b]	Autres provisions courantes [c]	Total
31/12/2013	**55**	**330**	**174**	**233**	**792**
Flux 2014					
Écarts de conversion	1	12	5	6	24
Changements de périmètre		(1)			(1)
Dotations	25	225	181	214	645
Reprises sur provisions (utilisées ou non)	(24)	(161)	(97)	(110)	(392) [d]
Virements de rubriques et divers		(7)	8	4	5
31/12/2014	**57**	**398**	**271**	**347**	**1 073**
Flux 2015					
Écarts de conversion		18	(5)		13
Changements de périmètre	(2)	(3)	3	(3)	(5)
Dotations	26	186	201	146	559
Reprises sur provisions (utilisées ou non)	(25)	(190)	(135)	(187)	(537) [e]
Virements de rubriques et divers	(2)	2	(1)	(10)	(11)
31/12/2015	**54**	**411**	**334**	**293**	**1 092**

(a) Bouygues Construction et Colas pour l'essentiel
(b) provisions concernant l'activité construction : Bouygues Construction et Colas pour l'essentiel
(L'indication de provisions individualisées par chantier n'est pas donnée en raison du caractère confidentiel et préjudiciable de celle-ci).

(c) Autres provisions courantes dont :	***293***	***dont principaux métiers concernés :***	
Charges de réassurance	*5*	*Bouygues Construction*	*98*
Provisions restructuration	*80*	*Bouygues Immobilier*	*33*
Fidélisation clients (Bouygues Telecom)	*3*	*Colas*	*109*
Remise en état des sites (courant)	*8*	*TF1*	*37*
Provisions courantes diverses	*197*		
(d) dont reprises de provisions non utilisées en 2014	***(150)***		
(e) dont reprises de provisions non utilisées en 2015	***(170)***		

Note 7 Actif et passif d'impôt différé

7.1 Actif d'impôt différé

en millions d'euros	31/12/2014	Flux 2015	31/12/2015
Impôt différé actif			
Bouygues Construction	96	15	111
Bouygues Immobilier	31	(4)	27
Colas	154	(15)	139
TF1			
Bouygues Telecom		27	27
Bouygues SA et autres	7	41 [a]	48
TOTAL	**288**	**64**	**352**

(a) dont déficit d'ensemble groupe intégration fiscale pour 41 millions d'euros

Actif d'impôt différé provenant pour l'essentiel des décalages fiscaux temporels (provisions temporairement non déductibles fiscalement, etc.) et des déficits fiscaux ayant une réelle probabilité de récupération.

7.2 Passif d'impôt différé

en millions d'euros	31/12/2014	Flux 2015	31/12/2015
Impôt différé passif			
Bouygues Construction	8	1	9
Bouygues Immobilier	1	(1)	
Colas	88	(15)	73
TF1	32	(20)	12
Bouygues Telecom	22	(22)	
Bouygues SA et autres	2	1	3
TOTAL	**153**	**(56)**	**97**

7.3 Répartition des impôts différés nets par métier

Nature des impôts différés nets par métier *en millions d'euros*	**Actif / Passif d'impôt différé net 31/12/2014**	**Variation périmètre**	**Variation change**	**Flux 2015**		**Autres[a]**	**Actif / Passif d'impôt différé net 31/12/2015**
				Produits	**Charges**		
A - Déficits fiscaux							
Bouygues Construction	2	1		3	(1)		5
Bouygues Immobilier				3			3
Colas	9						9
TF1	1						1
Bouygues Telecom				53			53
Bouygues SA[b]				41	(24)	24	41
SOUS-TOTAL	**12**	**1**		**100**	**(25)**	**24**	**112**
B - Différences temporelles							
Bouygues Construction	86			14	(1)	(2)	97
Bouygues Immobilier	30				(4)	(2)	24
Colas	57	(4)	(2)	16	(7)	(3)	57
TF1	(33)			18		2	(13)
Bouygues Telecom	(22)			4	(3)	(5)	(26)
Bouygues SA et autres	5				(7)	6	4
SOUS-TOTAL	**123**	**(4)**	**(2)**	**52**	**(22)**	**(4)**	**143**
TOTAL	**135**	**(3)**	**(2)**	**152**	**(47)**	**20**	**255[c]**

(a) essentiellement impôts différés comptabilisés en capitaux propres (variation de juste valeur sur instruments financiers / gains et pertes actuariels sur avantages du personnel, etc.)
(b) déficit d'ensemble groupe intégration fiscale
(c) détermination de l'impôt différé net :

- impôts différés actif :	*352*
- impôts différés passif :	*(97)*
	255

Principales sources d'impôts différés par nature :	31/12/2015	31/12/2014
■ impôts différés actif sur avantages au personnel (principalement IFC)	175	191
■ impôts différés actif sur provisions fiscalement non déductibles temporairement	138	86
■ provisions réglementées	(85)	(107)
■ déficits fiscaux	112	12
■ autres	(85)	(47)
	255	135

7.4 Délai de récupération des impôts différés actif

31/12/2015 *en millions d'euros*	Moins de 2 ans	2 à 5 ans	Plus de 5 ans	Total
Délai de récupération estimé des impôts différés actif	156	130	66[a]	352

(a) principalement Colas (essentiellement impôts différés actifs sur avantages au personnel et déficits fiscaux)

7.5 Actifs d'impôts différés non comptabilisés

Compte tenu de leur faible probabilité de récupération, certains actifs d'impôts différés sont non comptabilisés à fin 2015. Il s'agit essentiellement de déficits fiscaux qui, pour la France, ne concernent que les sociétés non intégrées dans le régime d'intégration fiscale de Bouygues SA.

en millions d'euros	31/12/2014	Flux 2015	31/12/2015
Bouygues Construction	123	21	144
Bouygues Immobilier	41	(2)	39
Colas	85	2	87
TF1	19	(3)	16
TOTAL DE L'IMPÔT DIFFÉRÉ NON COMPTABILISÉ	**268**	**18**	**286**

Note 8 Dettes financières non courantes et courantes

8.1 Répartition des emprunts portant intérêts par échéance

	Dettes financières courantes				Dettes financières non courantes							
en millions d'euros	Intérêts courus	1 à 3 mois	4 à 12 mois	Total échéance à moins d'un an	1 à 2 ans	2 à 3 ans	3 à 4 ans	4 à 5 ans	5 à 6 ans	6 ans et plus	Total 31/12/2015	Total 31/12/2014
Emprunts obligataires	128		601[a]	729		499	975	995		2 079	4 548	5 140
Emprunts et dettes auprès d'établissements de crédit		22	54	76	111	53	57	349	38	83	691	645
Emprunts issus des locations financement		1	6	7	5	3	2	1	1		12	17
Emprunts et dettes financières divers		3	16	19	12	18	3	5	9	7	54	48
TOTAL EMPRUNTS	**128**	**26**	**677**	**831**	**128**	**573**	**1 037**	**1 350**	**48**	**2 169**	**5 305**	**5 850**
Rappel 31/12/2014	157	26	1 084	1 267	985	103	545	1 006	1 035	2 176		5 850

(a) concerne un emprunt obligataire remboursable en mai 2016, classé en dette financière non courante au 31 décembre 2014

La liste des emprunts obligataires émis par Bouygues est la suivante (pour chacune des souches, il est précisé le cours de cotation en % de la valeur nominale coupon couru) :

ISIN	Date d'émission	Date d'échéance	Montant nominal à l'échéance	Coupon	Cotation au 31/12/2015 en % du nominal coupon couru [a]
FR0010326975	24/05/2006	24/05/2016	600	4,750 %	101,7670
FR0010853226	12/02/2010	12/02/2018	500	4,000 %	107,4050
FR0010957662	29/10/2010	29/10/2019	1 000	3,641 %	110,9800
FR0010212852	22/07/2005	22/07/2020	1 000	4,250 %	114,8100
FR0011193515	09/02/2012	09/02/2022	800	4,500 %	119,0230
FR0011332196	02/10/2012	16/01/2023	700	3,625 %	114,8910
FR0010379255	06/10/2006	06/10/2026	595	5,500 %	115,9410
TOTAL			**5 195**		

(a) source : Bloomberg

Répartition de la dette sur locations financement par métier (incluse en dettes financières) *en millions d'euros*	Bouygues Construction	Bouygues Immobilier	Colas	TF1	Bouygues Telecom	Bouygues SA et autres	Total
Long terme clôture 31/12/2015	**2**		**9**		**1**		**12**
Court terme clôture 31/12/2015			**7**				**7**
Long terme ouverture 31/12/2014	3		14				17
Court terme ouverture 31/12/2014			7	1			8

8.2 Lignes de crédit confirmées et utilisées

	Lignes confirmées – Échéances				Lignes utilisées – Échéances			
Description *en millions d'euros*	Moins d'un an	Un à cinq ans	Au-delà	Total	Moins d'un an	Un à cinq ans	Au-delà	Total
Emprunts obligataires (Bouygues SA pour l'essentiel)	729	2 469	2 079	5 277	729	2 469	2 079	5 277
Autres emprunts et dettes auprès d'établissements de crédit [a]	822	4 923	381	6 126	76	608	83	767
Emprunts issus des locations financement	7	12		19	7	12		19
Emprunts et dettes financières divers	19	47	7	73	19	47	7	73
TOTAL DES LIGNES DE CRÉDIT	**1 577**	**7 451**	**2 467**	**11 495**	**831**	**3 136**	**2 169**	**6 136**

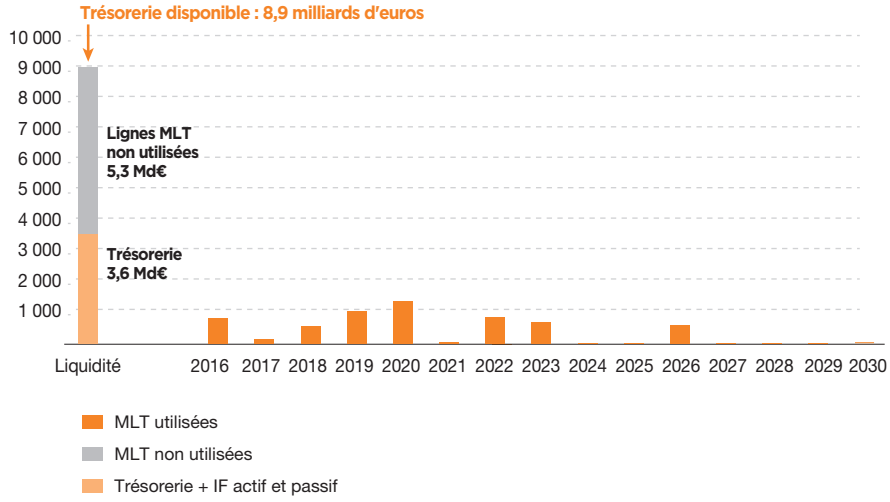
(a) lignes de crédit confirmées et non utilisées : 5 359

8.3 Liquidités au 31 décembre 2015

Au 31 décembre 2015, la trésorerie disponible s'élève à 3 575 millions d'euros (y compris (14) millions d'euros d'instruments financiers liés à des opérations de couverture de l'endettement net) auxquels s'ajoute un montant de 5 359 millions d'euros de lignes bancaires confirmées et non utilisées.

Échéancier de la dette à fin décembre 2015

en millions d'euros



Les emprunts obligataires à échéance 2016, 2018, 2019, 2022, 2023 et 2026 comportent une clause de *change of control* (clause de changement de contrôle de Bouygues SA).

Les crédits bancaires contractés par Bouygues SA ne comportent ni *covenant* financier, ni *trigger event.* Il en est de même pour ceux utilisés par les filiales de Bouygues SA.

8.4 Répartition de la dette financière courante et non courante selon nature de taux

Répartition de la dette financière courante et non courante, après prise en compte de l'ensemble des opérations de couverture de taux non échues à la clôture de l'exercice :

en pourcentage	31/12/2015	31/12/2014
Dettes à taux fixé [a]	98	91
Dettes à taux variable	2	9

(a) dettes à taux fixé pour plus d'un an

8.5 Risque de taux

Au 31 décembre 2015, la répartition des actifs financiers et des dettes financières par nature de taux est la suivante :

en millions d'euros	Taux variable	Taux fixe	Total
Passifs financiers (dettes financières)	(987)	(5 149)	(6 136)
Actifs financiers (trésorerie nette) [a]	3 575		3 575
Position nette avant gestion	**2 588**	**(5 149)**	**(2 561)**
Couverture de taux	886	(886)	
Position nette après gestion	**3 474**	**(6 035)**	**(2 561)**
Correctif lié à la saisonnalité de certaines activités [b]	(700)		
Position nette après gestion et correctif	**2 774**		

(a) y compris (14) millions d'euros de juste valeur d'instruments financiers liés à des opérations de couverture de l'endettement net
(b) Colas : l'activité et la trésorerie liée à l'activité sont soumises à de fortes variations saisonnières. Ce correctif permet d'estimer la trésorerie moyenne sur l'année qui sert de base au calcul de sensibilité des frais financiers à la variation des taux d'intérêt. Il correspond à la différence entre la trésorerie financière moyenne de l'année et la position nette comptable à fin décembre.

Ainsi, une hausse instantanée de 1 % des taux d'intérêts à court terme sur la position nette après gestion et correctif ci-avant engendrerait une diminution du coût de l'endettement financier net de 28 millions d'euros en année pleine.

8.6 Répartition de la dette financière court terme et long terme par devise

	Zone Europe						
en millions d'euros	Euro	Livre sterling	Autres devises	Dollar US	Dollar HKD	Autres devises	Total
Long terme 31/12/2015	**4 551**	**660**	**7**	**18**	**13**	**56**	**5 305**
Court terme 31/12/2015	**805**	**8**	**5**	**7**	**3**	**3**	**831**
Long terme 31/12/2014	5 086	659	12	34	15	44	5 850
Court terme 31/12/2014	1 211	14	12	13	2	15	1 267

Les dettes financières ventilées par métier figurent en note 16.

Le détail des sûretés réelles et nantissements donnés par le Groupe figure en note 18.1 (répartition par métier).

Note 9 Principaux éléments de variation de l'endettement net

9.1 Variation de l'endettement net

en millions d'euros	31/12/2014	Flux de Trésorerie	Changement de périmètre	Écart de conversion	Autres impacts	31/12/2015
Trésorerie et équivalents de trésorerie	4 144	(379)	(35)	57	(2)	3 785
Concours bancaires courants et soldes créditeurs de banque	(234)	(54)	5	86	1	(196)
TRÉSORERIE NETTE (A)	**3 910**	**(433)**	**(30)**	**143**	**(1)**	**3 589** [a]
Dettes financières non courantes	5 850	66 [b]		19	(630) [c]	5 305
Dettes financières courantes	1 267	(1 060) [b]	(5)	2	627 [c]	831
Instruments financiers nets	9	(10)		(2)	17	14
ENDETTEMENT BRUT (B)	**7 126**	**(1 004)**	**(5)**	**19**	**14**	**6 150**
ENDETTEMENT NET (PASSIF) (A)-(B)	**(3 216)**	**571**	**(25)**	**124**	**(15)**	**(2 561)**

(a) trésorerie analysée au tableau des flux de trésorerie 2015 (flux nets + flux non monétaires)
(b) flux net de trésorerie lié aux opérations de financement = (994) millions d'euros
(c) Bouygues SA : reclassement de l'emprunt obligataire mai 2016 de non courant à courant = 600 millions d'euros

9.2 Principales opérations sur endettement net de l'exercice 2015

ENDETTEMENT NET AU 31/12/2014	**(3 216)**
Acquisitions / Cessions, y compris variation de périmètre	672 [a]
Dividendes versés	(737)
Opérations sur capital	173 [b]
Exploitation et autres	547
ENDETTEMENT NET AU 31/12/2015	**(2 561)**

(a) dont cession d'Eurosport International (49 %) et cession d'Eurosport France pour respectivement 490 et 36 millions d'euros
(b) concerne principalement l'augmentation de capital de Bouygues SA (opération Bouygues Confiance 7, levées de stock-options) et les rachats de ses actions par TF1

Note 10 Passif courant

en millions d'euros	31/12/2015	31/12/2014
Avances et acomptes reçus sur commandes [a]	1 178	1 120
Dettes financières courantes [b]	831	1 267
Impôts courants	118	93
Fournisseurs et comptes rattachés (fournisseurs, effets à payer)	6 513	6 603
Provisions courantes [c]	1 092	1 073
Autres passifs courants, comptes de régularisation et assimilés :		
■ Autres dettes opérationnelles (personnel, organismes sociaux, État)	2 488	2 692
■ Produits différés	1 807	1 738
■ Autres dettes non financières [d]	2 670	2 219
Concours bancaires courants et soldes créditeurs de banque	196	234
Instruments financiers passif	35	30
Autres passifs financiers courants	52	36
TOTAL	**16 980**	**17 105**

(a) Le poste « Avances et acomptes reçus sur commandes » comprend à hauteur de 244 millions d'euros au 31 décembre 2015 des avances reçues de la part de clients à la signature de l'acte de vente de programmes immobiliers en état futur d'achèvement.
Ces sommes non restituables sont utilisées pour financer l'avancement des projets et ont été pour la quasi-totalité dépensées au 31 décembre 2015.
(b) cf. analyse en note 8 : Dettes financières non courantes et courantes
(c) cf. analyse en note 6.2 : Provisions courantes
(d) dont dette sur acquisition en 2015 des fréquences 700 MHz de 467 millions d'euros chez Bouygues Telecom

Note 11 Analyse du chiffre d'affaires et des autres produits de l'activité

11.1 Analyse par rubrique

en millions d'euros	2015	2014
Ventes	2 974	3 203
Prestations de services	11 110	11 291
Contrats de construction	18 344	18 644
CHIFFRE D'AFFAIRES	**32 428**	**33 138**
AUTRES PRODUITS DE L'ACTIVITÉ	**92**	**107**
TOTAL ACTIVITÉ	**32 520**	**33 245**

Il n'existe pas de contrat d'échange de biens ou de services significatif au titre de l'exercice 2015.

Bilan consolidé : informations relatives aux contrats de construction

en millions d'euros	Bouygues Construction	Colas	Total
Travaux à facturer	547	412	959
Retenues de garantie	220	100	320
Travaux facturés d'avance	(1 376)	(326)	(1 702)
Avances reçues	(462)	(60)	(522)

11.2 Analyse par activité

	Chiffre d'affaires 2015				Chiffre d'affaires 2014			
en millions d'euros	France	International	Total	%	France	International	Total	%
Bouygues Construction	5 493	6 283	11 776	36	5 695	5 747	11 442	35
Bouygues Immobilier	2 191	100	2 291	7	2 685	86	2 771	8
Colas	5 981	5 915	11 896	37	6 490	5 812	12 302	37
TF1	1 904	60	1 964	6	1 984	211	2 195	7
Bouygues Telecom	4 484		4 484	14	4 413		4 413	13
Bouygues SA et autres	5	12	17		4	11	15	
CHIFFRE D'AFFAIRES CONSOLIDÉ	**20 058**	**12 370**	**32 428**	**100**	**21 271**	**11 867**	**33 138**	**100**

11.3 Analyse par zone géographique

L'analyse est faite en fonction du lieu de réalisation du chiffre d'affaires.

	Chiffre d'affaires 2015		Chiffre d'affaires 2014	
en millions d'euros	Total	%	Total	%
France	20 058	62	21 271	64
Union européenne (28 membres)	3 835	12	3 904	12
Autres pays européens	1 207	4	1 168	3
Afrique	1 279	4	1 341	4
Moyen-Orient	122		194	1
Amérique du Nord	3 335	10	2 873	9
Amérique centrale et du Sud	271	1	217	1
Asie-Pacifique	1 939	6	1 848	5
Océanie	382	1	322	1
TOTAL	**32 428**	**100**	**33 138**	**100**

11.4 Répartition, selon nature de marchés, entre la France et l'international

	2015			2014		
en pourcentage	France	International	Ensemble	France	International	Ensemble
Marchés publics [a]	29	52	38	30	60	41
Marchés privés	71	48	62	70	40	59

(a) chiffre d'affaires facturé directement aux services de l'État, collectivités locales et entreprises publiques (marchés de travaux et d'entretien pour l'essentiel) en France et à l'international

Note 12 Résultat opérationnel

en millions d'euros	2015	2014
Chiffre d'affaires	32 428	33 138
Autres produits de l'activité	92	107
Consommations externes	(22 595)	(23 313)
Charges de personnel	(7 128)	(7 025)
Impôts et taxes	(650)	(640)
Dotations nettes aux amortissements, provisions et dépréciations :		
■ Dotations nettes aux amortissements *	(1 454)	(1 427)
■ Dotations nettes aux provisions et dépréciations *	(417)	(489)
Variation des stocks de production et de promotion immobilière	128	(67)
Autres produits d'exploitation :		
■ Reprises de provisions non utilisées *	401	386
■ Autres produits divers	1 040	918
Autres charges d'exploitation	(904)	(700)
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT *	**941**	**888**
Autres produits opérationnels [a]	32	713
Autres charges opérationnelles [a]	(305)	(468)
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL	**668**	**1 133**

(*) rubriques incluses dans le calcul de l'EBITDA
Voir note 16 Information sectorielle pour répartition par métier
(a) Concerne principalement :

2015
Bouygues Telecom : *charges nettes de 123 millions d'euros principalement liées au déploiement du partage de réseau avec Numericable-SFR*
Bouygues Immobilier : *charges d'adaptation pour (4) millions d'euros*
TF1 : *charges d'adaptation du pôle Information principalement liées à l'arrêt de l'activité « édition papier » de Publication Métro France pour (17) millions d'euros*
Bouygues Construction : *charges principalement liées à la nouvelle organisation opérationnelle mise en place en 2015 pour (35) millions d'euros*
Colas : *charges liées à la restructuration des filiales en Métropole et de la Société de la Raffinerie de Dunkerque pour (95) millions d'euros (note 1.2.1 Faits significatifs)*

2014
Bouygues Telecom : *essentiellement autres produits opérationnels pour 400 millions d'euros et autres charges opérationnelles de (397) millions d'euros (coûts d'adaptation)*
Colas : *charges de (67) millions d'euros essentiellement liées à la réorganisation de l'activité de la Société de la Raffinerie de Dunkerque*
TF1 : *impact avant impôt de la cession de 31 % d'Eurosport International et réévaluation des 49 % restants suite à la perte de contrôle pour un montant de 313 millions d'euros*

Note 13 Coût de l'endettement financier net et autres produits et charges financiers

13.1 Analyse du coût de l'endettement financier net

en millions d'euros	2015	2014
Charges financières dont	**(308)**	**(365)**
Charges d'intérêts sur endettement [a]	(285)	(338)
Charges d'intérêts liées à la trésorerie	(23)	(25)
Charges d'intérêts sur locations financement		(1)
Impacts négatifs des instruments financiers		(1)
Produits financiers dont	**33**	**54**
Produits d'intérêts sur trésorerie et équivalents de trésorerie	27	33
Revenus et plus-values sur cessions d'éléments de trésorerie ou d'équivalents de trésorerie	6	20
Impacts positifs des instruments financiers		1
COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET	**(275)**	**(311)**

(a) Les charges d'intérêts sur endettement sont en baisse principalement du fait de financements moins onéreux.

13.2 Autres produits / charges financiers

en millions d'euros	2015	2014
Autres produits financiers	91	94
Autres charges financières	(85)	(84)
TOTAL AUTRES PRODUITS / (CHARGES) FINANCIERS	**6**	**10**

Les autres produits et charges incluent les plus ou moins values sur titres non consolidés, la rémunération des investisseurs sur fonds appelés (immobilier d'entreprise), les commissions d'engagements, les variations de juste valeur sur les « Autres actifs financiers courants » et divers sur la période.

Note 14 Impôt

14.1 Analyse de la charge nette d'impôt

	2015			2014		
en millions d'euros	France	Étranger	Total	France	Étranger	Total
Impositions exigibles par les administrations fiscales	(93)	(130)	(223)	(125)	(95)	(220)
Impositions différés passif	70		70	7	2	9
Impositions différés actif	27	8	35	23		23
TOTAL	**4**	**(122)**	**(118)**	**(95)**	**(93)**	**(188)**

Voir note 16 Information sectorielle pour la répartition par métier.

14.2 Rapprochement entre taux d'impôt théorique et effectif sur compte de résultat consolidé (preuve de l'impôt)

Les différences constatées entre le taux d'imposition théorique de droit commun en vigueur en France et le taux effectif constaté en charge de l'exercice sont les suivantes :

en millions d'euros	2015	2014
RÉSULTAT NET (100 %)	**480**	**1 064**
Neutralisation :		
Impôt	(118)	(188)
Résultat des activités arrêtées ou détenues en vue de la vente	Néant	Néant
Résultat des coentreprises et entités associées et plus value de cession Cofiroute en 2014	(199)	(420)
RÉSULTAT DES ACTIVITÉS INTÉGRÉES POURSUIVIES AVANT IMPÔTS	**399**	**832**
Taux d'imposition théorique en France	38,00 %	38,00 %
Effets liés à la non reconnaissance des reports déficitaires (création, utilisation)	18,18 %	8,52 %
Effets des différences permanentes	(6,45 %)	(0,17 %)
Impôts forfaitaires, de distribution et crédits d'impôts	(3,58 %)	(3,06 %)
Écart de taux sur plus-values de cession Eurosport et OneCast	(3,21 %)	(12,79 %)
Écarts de taux d'imposition, plus-values à long terme, impositions étrangères	(13,36 %)	(7,90 %)
TAUX EFFECTIF D'IMPOSITION	**29,58 %**	**22,60 %[a]**

(a) Le taux effectif retraité des cessions Eurosport International et OneCast ressort à 33 %.

Note 15 Résultat net des activités poursuivies et résultat dilué par action

15.1 Résultat net des activités poursuivies

en millions d'euros	2015	2014
Résultat net des activités poursuivies	480	1 064
Résultat net attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle	(77)	(257)
PART DU GROUPE SUR ACTIVITÉS POURSUIVIES	**403**	**807**

15.2 Résultat net des activités poursuivies et résultat dilué par action

Le résultat net des activités poursuivies par action avant dilution est obtenu en ramenant le résultat net des activités poursuivies (part du Groupe) au nombre moyen pondéré d'actions en circulation au cours de l'exercice 2015 (à l'exclusion du nombre moyen des actions détenues ordinaires achetées à titre d'autocontrôle).

	2015	2014
Résultat net des activités poursuivies part du Groupe *en millions d'euros*	403	807
Moyenne pondérée du nombre d'actions en circulation	337 985 966	335 616 637
RÉSULTAT DES ACTIVITÉS POURSUIVIES PAR ACTION *en euros*	**1,19**	**2,41**

Le résultat net des activités poursuivies dilué par action est calculé par rapport au nombre moyen pondéré d'actions en circulation incluant la conversion potentielle de toutes les actions pouvant avoir un effet dilutif (options de souscription d'actions potentiellement et économiquement exerçables à la clôture de l'exercice).

	2015	2014
Résultat net des activités poursuivies part du Groupe *en millions d'euros*	403	807
Moyenne pondérée du nombre d'actions en circulation	337 985 966	335 616 637
Ajustement lié à l'effet dilutif des options sur les actions	2 999 082	1 877 396
RÉSULTAT DES ACTIVITÉS POURSUIVIES DILUÉ PAR ACTION *en euros*	**1,18**	**2,39**

Note 16 Information sectorielle

L'information sectorielle ci-après est présentée comme suit :

1. **Analyse par métier (UGT) :** Bouygues Construction (BTP) ; Bouygues Immobilier (Immobilier) ; Colas (Routes) ; TF1 (Médias) ; Bouygues Telecom (Télécoms) ; Bouygues SA et autres.
2. **Analyse par zone géographique :** France et DOM, Union européenne, Autres pays européens, Afrique, Asie-Pacifique-Océanie, Amériques et Moyen-Orient (il s'agit des zones géographiques où les immobilisations sont présentes au 31 décembre).

Les cessions internes entre les différentes activités se réalisent en règle générale aux conditions de marché.

L'information sur le chiffre d'affaires par zone géographique figure en note 11.3.

Les secteurs opérationnels par activité correspondent aux secteurs revus par le principal décideur opérationnel du Groupe et aucun regroupement n'a été effectué. Cette information est utilisée aux fins d'affectation des ressources aux secteurs opérationnels et de l'évaluation de leur performance.

Les données des secteurs opérationnels suivent les mêmes règles comptables que celles utilisées pour les états financiers consolidés et décrites dans les notes aux états financiers.

Le secteur Bouygues SA et autres présenté regroupe les contributions des entités *holding corporate* et des entités dédiées au financement centralisé du Groupe.

16.1 Analyse sectorielle par activité au 31 décembre 2015

en millions d'euros	Bouygues Construction	Bouygues Immobilier	Colas	TF1	Bouygues Telecom	Bouygues SA et autres	Total 2015
Compte de résultat							
Chiffre d'affaires total	11 975	2 304	11 960	2 004	4 505	135	32 883
Chiffre d'affaires inter-activités	(199)	(13)	(64)	(40)	(21)	(118)	(455)
CHIFFRE D'AFFAIRES SUR CLIENTS EXTERNES	**11 776**	**2 291**	**11 896**	**1 964**	**4 484**	**17**	**32 428**
Dotations nettes aux amortissements	(189)	(7)	(420)	(57)	(773)	(8)	(1 454)
Dotations nettes aux provisions et dépréciations	(238)	(9)	(186)	11	(1)	6	(417)
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT	**349**	**138**	**344**	**158**	**(11)**	**(37)**	**941**
Autres produits opérationnels					32		32
Autres charges opérationnelles	(35)	(4)	(95)	(17)	(155)	1	(305)
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL	**314**	**134**	**249**	**141**	**(134)**	**(36)**	**668**
Coût de l'endettement financier net	9	(1)	(19)	1	(8)	(257)	(275)
Impôt	(108)	(45)	(68)	(42)	51	94	(118)
Quote-part du résultat net des coentreprises et entités associées	56	(1)	78	6	34	26	199
RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS POURSUIVIES	**288**	**77**	**238**	**103**	**(65)**	**(161)**	**480**
Résultat net des activités arrêtées ou détenues en vue de la vente							
RÉSULTAT NET	**288**	**77**	**238**	**103**	**(65)**	**(161)**	**480**
RÉSULTAT NET (PART DU GROUPE)	**276**	**77**	**226**	**44**	**(59)**	**(161)**	**403[a]**
Bilan							
Immobilisations corporelles	717	22	2 396	170	3 081	137	6 523
Immobilisations incorporelles	40	30	70	124	1 820	47	2 131
Goodwill	488		1 125	1 000	2 648		5 261
Coentreprises et entités associées	27	5	307	85		2 977[b]	3 401
Autres actifs financiers non courants	250	11	205	30	11	35	542
Impôts différés actif et créances fiscales non courants	86	27	165		27	47	352
Trésorerie et équivalents de trésorerie	860	69	428	12	19	2 397	3 785
Autres actifs							11 840
TOTAL ACTIF							**33 835**
Dettes financières non courantes	575	41	176		875	3 638	5 305
Provisions non courantes	828	84	841	53	258	96	2 160
Impôts différés passif et dettes fiscales non courantes	9		73	12		3	97
Dettes financières courantes	7	10	44		34	736	831
Autres passifs							25 442
TOTAL PASSIF							**33 835**
Endettement net[c]	**3 272**	**5**	**560**	**701**	**(890)**	**(6 209)**	**(2 561)**
Tableau des flux de trésorerie							
Capacité d'autofinancement	**467**	**120**	**670**	**164**	**654**	**(8)**	**2 067**
Acquisitions nettes d'immobilisations corporelles et incorporelles	**214**	**13**	**311**	**58**	**1 289**	**5**	**1 890**
Acquisitions nettes de titres consolidés et autres	**(45)**	**1**	**(10)**	**(521)**	**(45)**	**(36)**	**(656)**
Autres indicateurs							
EBITDA	**533**	**124**	**844**	**195**	**752**	**(37)**	**2 411**
CASH-FLOW LIBRE[d]	**154**	**61**	**272**	**65**	**(592)**	**(176)**	**(216)**

(a) Le résultat net consolidé (part du Groupe) hors éléments exceptionnels s'élève à 489 millions d'euros et correspond au résultat net consolidé (part du Groupe) retraité des résultats non courants nets d'impôt pour 156 millions d'euros et du résultat des entités associées de Bouygues Construction du troisième trimestre 2015 pour (70) millions d'euros.

(b) concerne Alstom pour 2 977 millions d'euros

(c) contribution de niveau métier après maintien des comptes courants intra-Groupe Bouygues Relais et Uniservice (l'annulation intra-Groupe de ceux-ci est réalisée en colonne Bouygues SA et autres)

(d) Corrigé de l'acquisition des fréquences 700 MHz pour 467 millions d'euros, le cash-flow libre retraité est de 251 millions d'euros pour l'exercice 2015.

16.2 Analyse sectorielle par activité au 31 décembre 2014

en millions d'euros	Bouygues Construction	Bouygues Immobilier	Colas	TF1	Bouygues Telecom	Bouygues SA et autres	Total 2014
Compte de résultat							
Chiffre d'affaires total	11 726	2 775	12 396	2 243	4 432	128	33 700
Chiffre d'affaires inter-activités	(284)	(4)	(94)	(48)	(19)	(113)	(562)
CHIFFRE D'AFFAIRES SUR CLIENTS EXTERNES	**11 442**	**2 771**	**12 302**	**2 195**	**4 413**	**15**	**33 138**
Dotations nettes aux amortissements	(180)	(7)	(403)	(58)	(773)	(6)	(1 427)
Dotations nettes aux provisions et dépréciations	(350)	(19)	(128)	11	(7)	4	(489)
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT	**335**	**174**	**332**	**143**	**(65)**	**(31)**	**888**
Autres produits opérationnels				328 [a]	400	(15) [a]	713
Autres charges opérationnelles			(67)		(397)	(4)	(468)
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL	**335**	**174**	**265**	**471**	**(62)**	**(50)**	**1 133**
Coût de l'endettement financier net	15		(18)	1	(8)	(301)	(311)
Impôt	(124)	(60)	(65)	(68)	33	96	(188)
Quote-part du résultat net des coentreprises et entités associées	6		413 [b]	15	(2)	(12) [b c]	420
RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS POURSUIVIES	**253**	**102**	**605**	**419**	**(45)**	**(270)**	**1 064**
Résultat net des activités arrêtées ou détenues en vue de la vente							
RÉSULTAT NET	**253**	**102**	**605**	**419**	**(45)**	**(270)**	**1 064**
RÉSULTAT NET (PART DU GROUPE)	**254**	**102**	**583**	**179**	**(41)**	**(270)**	**807 [d]**
Bilan							
Immobilisations corporelles	658	18	2 453	176	3 074	140	6 519
Immobilisations incorporelles	44	25	79	107	1 443	50	1 748
Goodwill	459		1 137	1 042	2 648		5 286
Coentreprises et entités associées	75	6	263	582	12	3 199 [e]	4 137
Autres actifs financiers non courants	238	11	203	30	16	28	526
Impôts différés actif et créances fiscales non courants	78	31	156			23	288
Trésorerie et équivalents de trésorerie	766	74	392	24	59	2 829	4 144
Autres actifs							12 220
TOTAL ACTIF							**34 868**
Dettes financières non courantes	541	6	208		751	4 344	5 850
Provisions non courantes	861	97	841	50	364	92	2 305
Impôts différés passif et dettes fiscales non courantes	8		88	32	22	3	153
Dettes financières courantes	8	17	57	1	24	1 160	1 267
Autres passifs							25 293
TOTAL PASSIF							**34 868**
Endettement net [f]	**2 900**	**203**	**682**	**497**	**(765)**	**(6 733)**	**(3 216)**
Tableau des flux de trésorerie							
Capacité d'autofinancement	**480**	**157**	**693**	**154**	**797**	**(23)**	**2 258**
Acquisitions nettes d'immobilisations corporelles et incorporelles	**172**	**13**	**456**	**35**	**684**	**2**	**1 362**
Acquisitions nettes de titres consolidés et autres	**84**	**14**	**(728)**	**(298)**	**2**	**(11)**	**(937)**
Autres indicateurs							
EBITDA	**629**	**173**	**770**	**178**	**694**	**(26)**	**2 418**
CASH-FLOW LIBRE	**199**	**84**	**154**	**52**	**138**	**(230)**	**397**

(a) dont impact Eurosport International : 313 millions d'euros (328 millions d'euros de niveau TF1 et décomptabilisation de goodwill *de niveau Bouygues (15 millions d'euros))*
(b) dont plus-value Cofiroute : 253 millions d'euros (385 millions d'euros de niveau Colas et décomptabilisation de goodwill *de niveau Bouygues (132 millions d'euros))*
(c) dont Alstom 115 millions d'euros
(d) Le résultat net consolidé (part du Groupe) hors éléments exceptionnels s'élève à 492 millions d'euros et correspond au résultat net consolidé (part du Groupe) retraité de la plus-value nette de cession d'Eurosport International (31 %) et de réévaluation de la participation résiduelle (49 %) pour (115) millions d'euros, de la plus-value nette de cession de la participation de Colas dans Cofiroute pour (240) millions d'euros et des éléments non courants nets d'impôt pour 40 millions d'euros.
(e) dont Alstom pour 3 183 millions d'euros
(f) contribution de niveau métier après maintien des comptes courants intra-Groupe Bouygues Relais et Uniservice (l'annulation intra-Groupe de ceux-ci est réalisée en colonne Bouygues SA et autres)

16.3 Analyse sectorielle par zone géographique

en millions d'euros	France et DOM	Union européenne	Autres pays européens	Afrique	Asie Pacifique Océanie	Amériques	Moyen-Orient	Total 31/12/2015
Bilan								
Immobilisations corporelles [a]	4 969	319	97	159	304	668	6	6 523
Immobilisations incorporelles	2 089	21			6	15		2 131
Tableau des flux de trésorerie								
Prix d'acquisition liés aux immobilisations corporelles et incorporelles	1 850	5	12	22	129	5	5	2 028

(a) y compris contrats de locations financement

en millions d'euros	France et DOM	Union européenne	Autres pays européens	Afrique	Asie Pacifique Océanie	Amériques	Moyen-Orient	Total 31/12/2014
Bilan								
Immobilisations corporelles [a]	5 059	330	97	178	242	611	2	6 519
Immobilisations incorporelles	1 695	26	1		6	20		1 748
Tableau des flux de trésorerie								
Prix d'acquisition liés aux immobilisations corporelles et incorporelles	1 130	63	13	81	103	111	1	1 502

(a) y compris contrats de locations financement

Note 17 Instruments financiers

Les tableaux ci-après présentent la somme des encours notionnels, au 31 décembre 2015, de chaque type de produits utilisé, avec répartition par maturité résiduelle et par devise.

17.1 Couverture du risque de taux, du risque de change et du risque sur matières premières

17.1.1 Analyse par métier

en millions d'euros	Bouygues Construction	Bouygues Immobilier	Colas	TF1	Bouygues Telecom	Bouygues SA et autres	Total 31/12/2015	Total 31/12/2014
Achats à terme	527		199	121	39		886	818
Ventes à terme	301		68			1	370	354
Swaps de change	5			7		385	397	864
Swaps de taux [a]	3		307		650	757	1 717	1 030
Options de taux *(caps, floors)*								
Dérivés de matières premières			1				1	29

(a) dont taux payé : taux fixe 1 717 millions d'euros

17.1.2 Analyse par échéance et devise d'origine

	Date d'échéance				Devise d'origine				
en millions d'euros	< 1 an	1 à 5 ans	> 5 ans	Total	EUR	CHF	GBP	USD	Autres
Achats à terme	830	56		886	346	11	29	306	194
Ventes à terme	289	80	1	370	32	2	23	209	104
Swaps de change	397			397		3	47	75	272
Swaps de taux	831	50	836	1 717	1 640		70		7
Options de taux *(caps, floors)*									
Dérivés de matières premières	1			1	1				

17.2 Valeur de marché des instruments de couverture

Dérivés à l'actif *en millions d'euros*	Devise d'origine					Total	Couverture de juste valeur	Couverture de flux de trésorerie	Couverture d'Investissements nets à l'étranger
	EUR	USD	GBP	CHF	Autres				
Achats à terme	1	8			2	11		11	
Ventes à terme	5		1		1	7		7	
Swaps de change					1	1	1		
Swaps de taux									
Options de taux *(caps, floors)*									
Dérivés de matières premières									
TOTAL ACTIF	**6**	**8**	**1**		**4**	**19**	**1**	**18**	

Dérivés au passif *en millions d'euros*	Devise d'origine					Total	Couverture de Juste Valeur	Couverture de flux de trésorerie	Couverture d'Investissements nets à l'étranger
	EUR	USD	GBP	CHF	Autres				
Achats à terme	(26)	(1)			(3)	(30)	(6)	(24)	
Ventes à terme		(18)	(1)		(6)	(25)	(4)	(21)	
Swaps de change					(1)	(1)	(1)		
Swaps de taux	(17)		(17)			(34)		(34)	
Options de taux *(caps, floors)*									
Dérivés de matières premières									
TOTAL PASSIF	**(43)**	**(19)**	**(18)**		**(10)**	**(90)**	**(11)**	**(79)**	
TOTAL	**(37)**	**(11)**	**(17)**		**(6)**	**(71)**	**(10)**	**(61)**	

En cas de translation de la courbe des taux de + 1,00 % (et respectivement - 1,00 %), la valeur de marché du portefeuille d'instruments financiers de couverture s'établirait à + 4 millions d'euros (respectivement (154) millions d'euros).

En cas de translation des cours des devises de + 1,00 % de l'euro (et respectivement - 1,00 %) par rapport aux autres devises, la valeur de marché du portefeuille d'instruments financiers de couverture s'établirait à (69) millions d'euros (respectivement (74) millions d'euros).

Les calculs ont été effectués par le Groupe ou obtenus de contreparties bancaires avec lesquelles les instruments financiers ont été contractés.

Note 18 Engagements hors bilan

Cette note complète les informations communiquées en notes 3,4 et 8.

18.1 Engagements de garantie

en millions d'euros	31/12/2015	Bouygues Construction	Bouygues Immobilier	Colas	TF1	Bouygues Telecom	Bouygues SA et autres	Échéances À moins d'1 an	Échéances De 1 à 5 ans	Échéances À plus de 5 ans	31/12/2014
Nantissements, hypothèques et sûretés réelles	79	5		74				12	55	12	105
Avals, cautions et garanties données	128	50		74	4			39	86	3	154
TOTAL ENGAGEMENTS DE GARANTIES DONNÉS	**207**	**55**		**148**	**4**			**51**	**141**	**15**	**259**
Avals, cautions et garanties reçus	2		2					2			4
TOTAL ENGAGEMENTS DE GARANTIES REÇUS	**2**		**2**					**2**			**4**
SOLDE NET	**205**	**55**	**(2)**	**148**	**4**			**49**	**141**	**15**	**255**

Le Groupe est susceptible d'accorder, dans le cadre de ses opérations courantes, des garanties pluriannuelles (de type « garantie décennale ») qui font généralement l'objet de provisions sur une base statistique au passif du bilan. Les garanties de marché accordées par les établissements financiers aux clients du Groupe constituent pour ces établissements des engagements hors-bilan ; dans le cas où ces garanties pourraient donner lieu à paiement de sommes quelconques, elles feraient alors l'objet de provisions au bilan du Groupe.

18.2 Engagements contractuels divers

en millions d'euros	31/12/2015	Bouygues Construction	Bouygues Immobilier	Colas	TF1	Bouygues Telecom	Bouygues SA et autres	Échéances À moins d'1 an	Échéances De 1 à 5 ans	Échéances À plus de 5 ans	31/12/2014
Transport d'images	150				150			37	106	7	116
Réseau	776					776		101	159	516	826
Autres	588				186 [a]	402		496	69	23	1 033 [a]
TOTAL ENGAGEMENTS CONTRACTUELS DIVERS DONNÉS	**1 514**				**336**	**1 178**		**634**	**334**	**546**	**1 975**
Transport d'images	150				150			37	106	7	116
Réseau	776					776		101	159	516	826
Autres	588				186 [a]	402		496	69	23	1 031 [a]
TOTAL ENGAGEMENTS CONTRACTUELS DIVERS REÇUS	**1 514**				**336**	**1 178**		**634**	**334**	**546**	**1 973**
SOLDE NET											**2**

(a) dont : TF1 : concerne des engagements sur titres de participation :
2014 : dont accords signés avec le groupe Discovery pour 612 millions d'euros réalisés en 2015
2015 : principalement acquisition des titres Newen Studios

La présentation des engagements ci-avant n'omet pas l'existence d'engagements hors bilan significatifs, selon les normes comptables en vigueur.

18.3 Contrats de location simple

en millions d'euros	31/12/2015	Bouygues Construction	Bouygues Immobilier	Colas	TF1	Bouygues Telecom	Bouygues SA et autres	Échéances À moins d'1 an	Échéances De 1 à 5 ans	Échéances À plus de 5 ans	31/12/2014
Contrats de location simple											
Locations simples données	**1 395**	41	36	176	23	1 119		175	534	686	1 742
Locations simples reçues	**1 395**	41	36	176	23	1 119		175	534	686	1 742
Contrats de location simple nets											

Loyers futurs *minima* restant dus jusqu'à la date normale de renouvellement des contrats (ou date de première résiliation possible) au titre des baux de locations simples nés dans le cadre des activités courantes (terrains, constructions, matériels etc.). Après réévaluation (augmentation prévisionnelle des loyers), ces montants pour l'essentiel tiennent compte d'un calcul d'actualisation (taux marginal d'endettement).

Les engagements donnés dans le cadre de l'exploitation chez Bouygues Telecom concernent pour l'essentiel des baux commerciaux pour la location des immeubles et des terrains d'exploitation destinés à l'exploitation des sites techniques du réseau (dont loyers relatifs aux sites du réseau : 653 millions d'euros, loyers immobiliers et divers : 91 millions d'euros, loyers de Technopôle : 131 millions d'euros, fibre optique et divers : 244 millions d'euros).

18.4 Contrats de location-financement (déjà comptabilisés au passif du bilan)

en millions d'euros	31/12/2015	Bouygues Construction	Bouygues Immobilier	Colas	TF1	Bouygues Telecom	Bouygues SA et autres	Échéances À moins d'1 an	Échéances De 1 à 5 ans	Échéances À plus de 5 ans	31/12/2014
Location-financement	19	3		15		1		8	10	1	25

18.5 Autres engagements

18.5.1 Bouygues Telecom

AUTORISATIONS D'UTILISATION DE FRÉQUENCES DANS LA BANDE 800 MHZ ET DANS LA BANDE 700 MHZ

Les autorisations d'utilisation de fréquences dans les bandes 800 MHz et 700 MHz attribuées à Bouygues Telecom pour une durée de vingt ans comportent une obligation d'accueillir des MVNO, une obligation de couverture progressive de la population métropolitaine (98 % à douze ans et 99,6 % à quinze ans).

Les obligations de couverture portent notamment sur une zone de déploiement prioritaire définie par l'Arcep, qui devra être couverte simultanément par les fréquences 700 et les fréquences 800, ainsi qu'une obligation de couverture dans chaque département (90 % à douze ans et 95 % à quinze ans).

L'autorisation d'utilisation de fréquences dans la bande 700 MHz introduit une obligation nouvelle visant à couvrir (90 % à quinze ans) les trains du quotidien.

AUTORISATION D'UTILISATION DE FRÉQUENCES DANS LA BANDE 2 600 MHZ

L'autorisation d'utilisation de fréquences dans la bande 2 600 MHz attribuée à Bouygues Telecom pour une durée de vingt ans comporte une obligation d'accueillir des MVNO, ainsi qu'une obligation de couverture progressive de la population métropolitaine (25 % à quatre ans, 60 % à huit ans et 75 % à douze ans).

Cette obligation de couverture peut être remplie par toutes autres fréquences dont est titulaire Bouygues Telecom. Aujourd'hui, en l'occurrence, cette obligation est remplie pour l'essentiel au moyen des fréquences 1 800 MHz de Bouygues Telecom réallouée à la 4G.

AUTORISATION DE RÉUTILISATION DES FRÉQUENCES DE LA BANDE 1 800 MHZ POUR DES TECHNOLOGIES AUTRES QUE LE GSM

Le 4 avril 2013, la décision n° 2013-0514 de l'Arcep inscrit dans la licence de Bouygues Telecom la possibilité de réutiliser la bande 1 800 MHz pour des technologies autres que le GSM, et notamment pour respecter les obligations de couverture 4G.

Le 1er octobre 2013, Bouygues Telecom a ouvert son réseau national 4G : à fin 2015, presque 75 % de la population était couverte en 4G 2 600, 1 800 ou 800 MHz.

AUTORISATION D'ÉMETTRE EN 900 MHZ ET 1 800 MHZ

L'autorisation d'utilisation de fréquences dans les bandes 900 et 1 800 MHz, renouvelée le 9 décembre 2009 pour une durée de quinze ans, impose à Bouygues Telecom une obligation de couverture de 99 % de la population au 31 décembre 2010. Bouygues Telecom respecte cette obligation de couverture.

Celle-ci inclut notamment la couverture des zones blanches, ainsi que celle des axes routiers principaux de chaque département.

ZONES BLANCHES

La loi du 6 août 2015 pour la croissance, l'activité et l'égalité des chances économiques prévoit une extension du programme zones blanches initié en 2004 à de nouvelles communes ne bénéficiant à ce jour d'aucune couverture sur leur centre-bourg.

D'autre part, la loi crée un nouveau dispositif ayant pour objectif de couvrir des zones d'activité économique, des zones touristiques ou des équipements publics ayant un intérêt économique et qui ne sont accessibles par aucun réseau aujourd'hui.

Pour ces deux dispositifs, les collectivités territoriales mettent à disposition des opérateurs les points hauts supports d'antennes.

Un protocole d'accord signé par les quatre opérateurs de réseaux mobiles dès mai 2015 prévoit la participation équitable de ces derniers à ces deux dispositifs pour la part qui leur est dévolue (fourniture et installation des équipements de réseaux).

L'avancement au 31 décembre 2015 de Bouygues Telecom pour la part lui incombant était conforme aux délais fixés par la loi et aux objectifs de calendrier rappelés par l'Arcep. Notamment Bouygues Telecom avait installé au 31 décembre la 3G sur la moitié des sites placés sous sa responsabilité et aura achevé l'installation de la 3G sur l'ensemble de ses sites zones blanches le 30 juin 2017.

18.5.2 Alstom

Comme indiqué en note 1.2.2 de l'annexe, concernant Alstom, l'accord conclu le 22 juin 2014 entre Bouygues et l'État Français repose sur les principes suivants :

- Pendant une période d'environ vingt mois suivant le paiement d'un dividende exceptionnel ou le règlement livraison d'actions dans le cadre d'une OPRA (« la Réalisation Complète des Opérations »), l'État a la faculté d'acquérir un maximum de 20 % du capital d'Alstom détenu par Bouygues au prix du marché assorti d'une décote, sous réserve que ce prix soit supérieur ou égal à l'équivalent d'un prix de 35 euros par action ajusté.
- Au terme de ces vingt mois et pendant huit jours de Bourse, l'achat pourra se faire au prix du marché assorti d'une décote, pour un maximum de 15 % du capital d'Alstom.
- Par ailleurs, à compter de la Réalisation Complète des Opérations, Bouygues permettra à l'État, au moyen d'un prêt de titres, d'exercer 20 % des droits de vote d'Alstom, et soutiendra la nomination de deux administrateurs désignés par l'État au conseil d'administration d'Alstom.
- Bouygues conservera, d'une part, un poste d'administrateur et bénéficiera des droits aux dividendes sur l'ensemble des actions, y compris celles prêtées à l'État et, d'autre part, la possibilité, à tout moment, de revendre ses actions à un tiers à un prix convenu librement, l'État bénéficiant d'un droit de première offre sur les actions prêtées.

  Comme mentionné en note 1.3, la Réalisation Complète des Opérations est intervenue à la date de règlement livraison des actions dans le cadre de l'OPRA, soit le 28 janvier 2016. La mise en place du prêt de titres est intervenue début février 2016, pour une durée d'environ vingt mois.

18.6 Actifs et passifs éventuels

Bouygues Telecom

GARANTIES REÇUES

- Lors de la cession de la société Darty Telecom le 2 mai 2012, les Établissements Darty et Fils ont consenti à Bouygues Telecom une garantie d'actif et de passif.

  Cette garantie est plafonnée et pourra être mise en jeu pendant dix-huit mois à compter de la date de cession, sauf exceptions tenant à des délais légaux de prescription.

GARANTIES DONNÉES

- Lors de la cession de 85 % du capital social de la société FPS Towers le 21 novembre 2012, Bouygues Telecom a consenti une garantie d'actif et de passif à l'acquéreur, Antin Infrastructure Luxembourg X.

  Cette garantie est plafonnée et pourra être mise en jeu pendant une durée de dix-huit mois à compter du 21 novembre 2012 ou, selon le cas, à compter de la date de cession des sites cédés postérieurement au 21 novembre 2012, sauf en matière d'impôts où elle expirera vingt jours à l'issue de la durée de la prescription légale applicable.

7

Note 19 Engagements envers le personnel et participation

19.1 Engagements envers le personnel

en millions d'euros	31/12/2014	Flux 2015	31/12/2015
Indemnités de fin de carrière (IFC)	483	(6)	477
Médailles du travail et autres	147	(1)	146
Autres avantages post-emploi (pensions)	89	(20)	69
TOTAL	**719**	**(27)**	**692**

Ces engagements font l'objet de provisions, enregistrées en passif non courant.

19.2 Engagements envers le personnel, engagements en matière de retraite (avantages postérieurs à l'emploi) hors médailles du travail

Les tableaux ci-dessous fournissent des informations sur les engagements du Groupe en matière de retraite.

19.2.1 Régimes à cotisations définies

en millions d'euros	2015	2014
Montants comptabilisés en charges	(1 724)	(1 781)

Les cotisations définies présentées ci-dessus comprennent les cotisations versées :

- aux caisses d'assurance-maladie et mutuelles,
- aux caisses de retraite (régime obligatoire et régimes complémentaires),
- aux caisses d'assurance chômage.

19.2.2 Régimes à prestations définies

19.2.2.1 CHARGE NETTE COMPTABILISÉE DANS LE COMPTE DE RÉSULTAT OPÉRATIONNEL

	Indemnités de fin de carrière		Pensions	
en millions d'euros	2015	2014	2015	2014
Coût des services rendus	(16)	(6)	(13)	(3)
Charge d'intérêt sur l'obligation	8	11	6	8
Produit des actifs du régime			(5)	(7)
CHARGE / (PRODUIT) NET COMPTABILISÉ AU COMPTE DE RÉSULTAT	**(8)**	**5**	**(12)**	**(2)**

Convention de signe :
Charge nette : signe positif
Produit net : signe négatif

19.2.2.2 MONTANTS COMPTABILISÉS AU BILAN

	Indemnités de fin de carrière		Pensions		Total	
en millions d'euros	31/12/2015	31/12/2014	31/12/2015	31/12/2014	31/12/2015	31/12/2014
Valeur actualisée des obligations	468	488	438	438	906	926
Juste valeur des actifs du régime (fonds dédiés)	9	(5)	(369)	(349)	(360)	(354)
PASSIF NET COMPTABILISÉ EN PROVISIONS	**477**	**483**	**69**	**89**	**546**	**572**
Ratio : fonds dédiés / valeur actualisée des obligations			84 %	80 %		

19.2.2.3 VARIATIONS DES ÉLÉMENTS DU BILAN (PROVISIONS NON COURANTES)

	Indemnités de fin de carrière		Pensions	
en millions d'euros	2015	2014	2015	2014
OUVERTURE	**483**	**440**	**89**	**68**
Charges / (produits) comptabilisés	(8)	5	(12)	(2)
Variations de périmètre et change	(1)		2	4
Virements de rubriques et autres				1
Écarts actuariels comptabilisés dans les capitaux propres	3	38	(10)	18
CLÔTURE	**477**	**483**	**69**	**89**

19.2.2.4 RÉPARTITION PAR MÉTIER AU 31 DÉCEMBRE 2015

en millions d'euros	Bouygues Construction	Bouygues Immobilier	Colas	TF1	Bouygues Telecom	Bouygues SA et autres	Total
Charges / (Produits) nets d'indemnités de fin de carrière	(6)		(3)		4	(3)	(8)
Charges / (Produits) nets sur pensions			(12)				(12)
Provisions non courantes (bilan) :							
■ indemnités de fin de carrière	163	18	204	39	37	16	477
■ pensions	2		67				69

19.2.2.5 RÉPARTITION PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE AU 31 DÉCEMBRE 2015

en millions d'euros	France et DOM	Union européenne	Autres pays européens	Afrique	Amériques	Asie Pacifique	Moyen-Orient	Total
Charges / (Produits) nets d'indemnités de fin de carrière	(8)							(8)
Charges / (Produits) nets sur pensions	(10)	(2)						(12)
Provisions non courantes (bilan) :								
■ indemnités de fin de carrière	468	1		3	2	3		477
■ pensions	3	52			13	1		69

19.2.2.6 PRINCIPALES HYPOTHÈSES ACTUARIELLES UTILISÉES POUR L'ÉVALUATION DES INDEMNITÉS DE FIN DE CARRIÈRE

	2015	2014
Taux d'actualisation [a]	2,09 % (iBoxx A10+)	2,01 % (iBoxx A10+)
Table de survie	INSEE	INSEE
Âge de départ en retraite (selon les métiers) :		
■ Cadres	62/65 ans	62/65 ans
■ Etams / compagnons	62/65 ans	62/65 ans
Augmentation future des salaires (selon activité) [b]	1,3 à 2,5 %	1,4 à 3,0 %

(a) Une baisse de 50 points de base du taux d'actualisation entraînerait une augmentation des engagements de 31 millions d'euros au 31 décembre 2015. Selon les principes comptables Groupe, ces écarts actuariels auraient été comptabilisés directement en capitaux propres.
(b) taux d'inflation inclus

19.3 Participation au capital

Stock-options

Nombre total d'options pouvant effectivement (juridiquement et économiquement) être exercées : 11 432 017

Cours de Bourse au 31/12/2015 : 36,55 euros

Date d'attribution	Solde au 31/12/2015	Date minimale d'exercice normal	Date minimale d'exercice PEE	Cours de levée *en euros*	Nombre d'options effectivement exerçables
01/04/2009	1 703 744	01/04/2013	01/04/2010	25,62	1 703 744
30/06/2010	3 293 393	01/07/2014	01/07/2011	34,08	3 293 393
14/06/2011	2 383 850	14/06/2015	14/06/2012	31,43	2 383 850
13/06/2012	2 718 738	14/06/2016	14/06/2013	20,11	2 039 053
26/02/2013	2 659 030	27/02/2017	27/02/2014	22,28	1 329 515
27/03/2014	2 729 851	28/03/2018	27/03/2015	30,32	682 462
28/05/2015	2 717 300	29/05/2017	29/05/2016	37,11	
TOTAL	**18 205 906**				**11 432 017**

Pour être effectivement exerçables les options doivent remplir deux conditions :

- être juridiquement exerçables au 31/12/2015, soit par exercice normal (2 ans après la date d'attribution du plan), soit par exercice partiel anticipé dans le cadre du PEE ;
- être économiquement exerçables au 31/12/2015 : pour qu'une option soit économiquement exerçable, son prix d'exercice doit être inférieur au cours de clôture au 31/12/2015, soit 36,55 €.

Note 20 Informations sur les parties liées et les avantages des organes d'administration et de direction

20.1 Informations sur les parties liées

Transactions *en millions d'euros*	Charges		Produits		Créances		Dettes	
	2015	2014	2015	2014	31/12/2015	31/12/2014	31/12/2015	31/12/2014
Parties liées en amont	4	3						
Activités conjointes	84	83	364	261	338	306	292	249
Coentreprises et entités associées	60	66	69	150	50	70	31	30
Autres parties liées	47	53	192	186	91	74	79	93
TOTAL	**195**	**205**	**625**	**597**	**479**	**450**	**402**	**372**
Échéances								
■ Moins d'un an					445	419	400	371
■ Un à cinq ans					20	17	2	1
■ Plus de cinq ans					14	14		
dont dépréciation pour créances douteuses (sociétés non consolidées pour l'essentiel)					74	106		

Identité des parties liées :

- parties liées en amont : SCDM (société contrôlée par Martin et Olivier Bouygues) ;
- activités conjointes : principalement SEP de travaux / sociétés de promotion immobilière ;
- coentreprises et entités associées : notamment transactions avec les sociétés concessionnaires, sociétés de carrières et Alstom ;
- autres parties liées : essentiellement transactions avec des sociétés non consolidées détenues par le Groupe.

20.2 Informations sur les rémunérations et avantages alloués aux membres des organes d'administration et de direction (Bouygues)

La rémunération des principaux dirigeants concerne les membres du comité de direction générale du Groupe présents au 31 décembre 2015.

Les rémunérations directes s'élèvent à 14 005 221 € dont 6 848 721 € de rémunération de base, 7 156 500 € de rémunération variable payée en 2016 et liée aux performances réalisées en 2015 et 405 096 € de jetons de présence.

Les jetons de présence alloués aux administrateurs et aux censeurs non dirigeants sont de 455 805 €.

Avantages à court terme : néant.

Avantages postérieurs à l'emploi : les membres du comité de direction générale bénéficient d'un régime de retraite additive de 0,92 % du salaire de référence par année d'ancienneté dans le régime. Cette retraite additionnelle annuelle est plafonnée à huit fois le plafond annuel de la Sécurité sociale. Ce régime complémentaire a été externalisé auprès d'une compagnie d'assurance. La contribution versée en 2015 au fonds des actifs constitué par la compagnie d'assurance s'est élevée à 6 000 000 €.

Avantages à long terme : néant.

Indemnités de fin de contrat : elles concernent les indemnités de fin de carrière de la période pour un montant de 286 294 €.

Paiement en actions : le nombre de titres attribués le 28 mai 2015 (stock-options) aux membres du comité de direction générale est de 535 000 au prix d'exercice de 37,106 €. La date minimale d'exercice est le 29 mai 2017. La charge comptabilisée en 2015 ressort à 506 349 €.

Note 21 Informations complémentaires sur le tableau de flux de trésorerie

21.1 Informations sur les flux de trésorerie des filiales acquises ou sortantes

Présentation par métier des flux de trésorerie nets résultant des acquisitions et sorties de filiales.

21.1.1 Sur activités poursuivies

Filiales acquises / sortantes *en millions d'euros*	**Bouygues Construction**	**Bouygues Immobilier**	**Colas**	**TF1**	**Bouygues Telecom**	**Bouygues SA et autres**	**Total 31/12/2015**
Trésorerie	(2)	7	(7)	32			30
Stocks		(1)	2				1
Clients et créances	(26)	(32)	(11)	28			(41)
Actifs non courants (hors *goodwill*)	59	(1)	33	456	42	45	634
Goodwill	(9)		2	42			35
Fournisseurs et dettes courantes	24	27	(6)	(30)	4	1	20
Dettes non courantes							
Provisions non courantes	(2)		(4)				(6)
Impôts non courants	(1)		4	(1)			2
COÛT D'ACQUISITION OU DE CESSION NET	**43**		**13**	**527**	**46**	**46**	**675**
Trésorerie acquise ou cédée	2	(7)	7	(32)			(30)
Dettes nettes sur immobilisations financières	1		5				6
FLUX DE TRÉSORERIE NET RÉSULTANT DE L'ACQUISITION OU SORTIE DES FILIALES	**46**	**(7)**	**25**	**495**	**46**	**46**	**651**

Les cessions de la période concernent principalement :

- TF1 : Eurosport International 490 millions d'euros et Eurosport France 36 millions d'euros ;
- Bouygues Telecom : FPS Towers 46 millions d'euros (prix de cession net des comptes-courants) ;
- Bouygues SA : Eranove 46 millions d'euros, nets de frais.

Note 22 Honoraires des commissaires aux comptes

Honoraires des commissaires aux comptes et des membres de leur réseau, en charge des contrôles des comptes consolidés de Bouygues et sociétés consolidées, figurant au compte de résultat consolidé de l'exercice 2015.

	Réseau Mazars				Réseau EY				Autres réseaux[a]				Total	
	Montant (HT)		%	%	Montant (HT)		%	%	Montant (HT)		%	%		
en milliers d'euros	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014
A – Audit														
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés[b]	(6 912)	(7 196)	97 %	99 %	(4 680)	(4 898)	94 %	95 %	(5 673)	(5 528)	87 %	84 %	(17 265)	(17 622)
■ Bouygues SA	(234)	(233)			(236)	(234)							(470)	(467)
■ Filiales intégrées	(6 678)	(6 963)			(4 444)	(4 664)			(5 673)	(5 528)			(16 795)	(17 155)
Missions accessoires[c]	(91)	(91)	1 %	1 %	(255)	(157)	5 %	3 %	(415)	(395)	6 %	6 %	(761)	(643)
■ Bouygues SA	(20)	(5)			(65)	(97)			(27)	(13)			(112)	(115)
■ Filiales intégrées	(71)	(86)			(190)	(60)			(388)	(382)			(649)	(528)
SOUS-TOTAL	**(7 003)**	**(7 287)**	**98 %**	**100 %**	**(4 935)**	**(5 055)**	**99 %**	**98 %**	**(6 088)**	**(5 923)**	**93 %**	**90 %**	**(18 026)**	**(18 265)**
B – Autres prestations[d]														
Juridique, fiscal, social	(108)	(15)	2 %	0 %	(65)	(105)	1 %	2 %	(293)	(316)	4 %	5 %	(466)	(436)
Autres	(11)	0	0 %	0 %	0	0	0 %	0 %	(161)	(317)	3 %	5 %	(172)	(317)
SOUS-TOTAL	**(119)**	**(15)**	**2 %**	**0 %**	**(65)**	**(105)**	**1 %**	**2 %**	**(454)**	**(633)**	**7 %**	**10 %**	**(638)**	**(753)**
TOTAL CHARGE D'HONORAIRES	**(7 122)**	**(7 302)**	**100 %**	**100 %**	**(5 000)**	**(5 160)**	**100 %**	**100 %**	**(6 542)**	**(6 556)**	**100 %**	**100 %**	**(18 664)**	**(19 018)**

(a) Pour la pertinence de l'information d'ensemble, la charge d'honoraires affectée aux «Autres réseaux» des commissaires aux comptes est présentée dans ce tableau.
(b) y compris les prestations des experts indépendants ou membres du réseau du commissaire aux comptes, auxquels celui-ci a recours dans le cadre de la certification des comptes
(c) Cette rubrique reprend les diligences et prestations directement liées à la mission de commissariat aux comptes rendues à l'émetteur ou à ses filiales :
- par le commissaire aux comptes dans le respect des dispositions de l'article 10 du code de déontologie ;
- par un membre du réseau dans le respect des dispositions des articles 23 et 24 du code de déontologie.
(d) Il s'agit des prestations hors Audit rendues, dans le respect des dispositions de l'article 24 du code de déontologie, par un membre du réseau aux filiales de l'émetteur dont les comptes sont certifiés.

Note 23 Liste des principales sociétés du périmètre au 31 décembre 2015

Sociétés	Ville / Pays	% d'intérêt 2015	% d'intérêt 2014	% contrôle direct et indirect[a] 2015	% contrôle direct et indirect[a] 2014
FRANCE					
Sociétés contrôlées					
Construction et services					
Bouygues Construction SA	Saint-Quentin-en-Yvelines	99,97	99,97		
Bouygues Bâtiment Ile-de-France SA	Saint-Quentin-en-Yvelines	99,97	99,97		
Bouygues Bâtiment International SA	Saint-Quentin-en-Yvelines	99,97	99,97		
Bouygues TP SA	Saint-Quentin-en-Yvelines	99,97	99,97		
BYTP Régions France SA	Labège	99,97	99,97		
Axione	Malakoff	99,97	99,97		
Brézillon SA	Margny-lès-Compiègne	99,32	99,32		
Challenger SNC	Saint-Quentin-en-Yvelines	99,97	99,97		
DTP SAS	Saint-Quentin-en-Yvelines	99,97	99,97		
Bouygues Bâtiment Centre Sud-Ouest (ex-DV Construction SA)	Mérignac	99,97	99,97		
Bouygues Energies & Services SAS	Saint-Quentin-en-Yvelines	99,97	99,97		
Bouygues E&S FM France	Saint-Quentin-en-Yvelines	99,97	99,97		
Bouygues Bâtiment Sud-Est (ex-GFC Construction SA)	Colombier-Saugnieu	99,97	99,97		
Bouygues Bâtiment Grand Ouest (ex-Quille Construction SA)	Nantes	99,97	99,97		
Kohler Investment	Saint-Quentin-en-Yvelines	99,97	99,97		
Norpac SA	Villeneuve d'Ascq	Fusion	99,97		
Bouygues Bâtiment Nord-Est (ex-Pertuy Construction)	Nancy	99,97	99,97		
Quille SA	Rouen	99,97	99,97		
Sodéarif SA	Saint-Quentin-en-Yvelines	99,96	99,96		
Bouygues Bâtiment IDF PPP SA	Saint-Quentin-en-Yvelines	99,97	99,97		
Cirmad Grand Sud SNC	Colombier-Saugnieu	99,97	99,97		
Promotion immobilière					
Bouygues Immobilier	Issy-les-Moulineaux	100,00	100,00		
SLC SA	Lyon	100,00	100,00		
Urbis Réalisations SA	Toulouse	100,00	100,00		
Infrastructures de transport					
Colas SA et ses filiales régionales	Boulogne-Billancourt	96,60	96,60		
Aximum	Chatou	96,59	96,59	100,00	100,00
Colas Rail et ses filiales	Maisons-Laffitte	96,59	96,59	100,00	100,00
Grands Travaux Océan Indien (GTOI) SA	Le Port (La Réunion)	96,59	96,59	99,99	99,99
Smac et ses filiales	Boulogne-Billancourt	96,59	96,59	100,00	100,00
Spac et ses filiales	Clichy	96,59	96,59	100,00	100,00
Médias					
Télévision Française 1 SA	Boulogne-Billancourt	43,98	43,47		
Dujardin et ses filiales	Cestas	43,98	43,47	100,00	100,00
E-TF1	Boulogne-Billancourt	43,98	43,47	100,00	100,00
Eurosport France SA	Issy-les-Moulineaux	Cession	34,78	Cession	80,00
HD1	Boulogne-Billancourt	43,98	43,47	100,00	100,00
La Chaîne Info	Boulogne-Billancourt	43,98	43,47	100,00	100,00
NT1	Boulogne-Billancourt	43,98	43,47	100,00	100,00
Télé Monte Carlo	Monaco	35,18	34,78	80,00	80,00
Téléshopping	Boulogne-Billancourt	43,98	43,47	100,00	100,00

Sociétés (suite)	Ville / Pays	% d'intérêt 2015	% d'intérêt 2014	% contrôle direct et indirect[a] 2015	% contrôle direct et indirect[a] 2014
TF1 Droits Audiovisuels	Boulogne-Billancourt	43,98	43,47	100,00	100,00
TF1 Entreprises	Boulogne-Billancourt	43,98	43,47	100,00	100,00
TF1 Publicité	Boulogne-Billancourt	43,98	43,47	100,00	100,00
TF1 Vidéo	Boulogne-Billancourt	43,98	43,47	100,00	100,00
Télécoms					
Bouygues Telecom SA et ses filiales	Paris	90,53	90,53		
Filiales diverses					
Bouygues Relais SNC	Paris	100,00	100,00		
GIE 32 Hoche	Paris	90,00	90,00		
Société Française de Participation & Gestion (SFPG) SA et ses filiales	Paris	99,76	99,76		
Activités conjointes					
BTP					
Evesa	Paris	47,48[b]	47,48	47,99	47,99
Oc'via Construction	Saint-Quentin-en-Yvelines	73,15[c]	73,15	74,00	74,00
Coentreprises et entités associées					
Construction et services					
Adelac SAS	Archamps	45,85[d]	45,85	46,09	46,09
Autoroute de Liaison Seine-Sarthe SA (ALIS)	Bourg-Achard	Cession	33,16		
Consortium Stade de France SA	Saint-Denis	33,32	33,32		
Infrastructures de transport					
Carrières Roy	Saint-Varent	48,28	48,28	49,98	49,98
Médias					
Eurosport et ses filiales	Issy-les-Moulineaux	Cession	21,30	Cession	49,00
Groupe AB	La Plaine Saint-Denis	14,73	14,56	33,50	33,50
Filiales diverses					
Alstom	Levallois-Perret	29,15	29,24		
Eranove (ex-Finagestion)	Paris	Cession	18,65		
INTERNATIONAL					
Sociétés contrôlées					
Construction et services					
Americaribe Inc.	Miami / États-Unis	99,97	99,97		
Bouygues Development Ltd	Londres / Royaume-Uni	99,97	99,97		
Bouygues Thaï Ltd	Nonthaburi / Thaïlande	48,99	48,99		
Bouygues UK Ltd	Londres / Royaume-Uni	99,97	99,97		
Dragages et TP (Hong Kong) Ltd	Hong Kong / Chine	99,97	99,97		
BYME Engineering (Hong Kong)	Hong Kong / Chine	89,97	89,97		
DTP Singapour Pte Ltd	Singapour	99,97	99,97		
Bouygues E&S FM UK	Londres / Royaume-Uni	99,97	99,97		
Karmar SA	Varsovie / Pologne	99,97	99,97		
Bouygues E&S Schweiz AG (ex-Mibag)	Zurich / Suisse	99,97	99,97		
Leadbitter Bouygues Holding Ltd et ses filiales	Abingdon / Royaume-Uni	99,97	99,97		
Losinger Marazzi AG	Köniz / Suisse	99,97	99,97		
Losinger Holding AG	Lucerne / Suisse	99,97	99,97		
Plan Group Inc. et ses filiales	Toronto / Canada	84,97	84,97		
Thomas Vale Group et ses filiales	Worcestershire / Royaume-Uni	99,97	99,97		
VCES Holding SRO et ses filiales	Prague / République tchèque	99,97	99,97		
VSL International Ltd	Köniz / Suisse	99,97	99,87		
Promotion immobilière					
Bouygues Immobilier Polska Sarl	Varsovie / Pologne	100,00	100,00		

Sociétés (suite)	Ville / Pays	% d'intérêt 2015	% d'intérêt 2014	% contrôle direct et indirect[a] 2015	% contrôle direct et indirect[a] 2014
Infrastructures de transport					
Colas Australia	Sydney / Australie	96,60	96,60	100,00	100,00
Colas Belgium et ses filiales	Bruxelles / Belgique	96,59	96,59	100,00	100,00
Colas Canada Inc.	Montréal Québec / Canada	96,60	96,60	100,00	100,00
Colas Cz	Prague / République tchèque	95,73	95,73	99,10	99,10
Colas Danmark A / S	Glostrup / Danemark	96,60	96,60	100,00	100,00
Colas Hungaria et ses filiales	Budapest / Hongrie	96,60	96,60	100,00	100,00
Colas Inc. et ses filiales	Morristown New Jersey / États-Unis	96,60	96,60	100,00	100,00
Colas Ltd et ses filiales	Rowfant Crawley / Royaume-Uni	96,60	96,60	100,00	100,00
Colas du Maroc et ses filiales	Casablanca / Maroc	96,60	96,60	100,00	100,00
Colas Suisse Holding SA et ses filiales	Lausanne / Suisse	95,85	95,85	99,22	99,22
ISK	Kosice / Slovaquie	96,60	96,60	100,00	100,00
Filiales diverses					
Challenger Réassurance	Luxembourg	99,99	99,99		
Uniservice	Genève / Suisse	99,99	99,99		
Activités conjointes					
BTP					
Bombela Civils Jv Ltd	Johannesburg / Afrique du Sud	44,99	44,99		
Coentreprises et entités associées					
BTP					
Bina Fincom	Zagreb / Croatie	44,99	44,99		
Hermes Airports Ltd	Nicosia / Chypre	21,99	21,99		
Société Concessionnaire du Pont Riviera Marcory	Abidjan / Côte d'Ivoire	Cession	48,57	Cession	49,00
Infrastructures de transport					
Gamma Materials	Beau Bassin / Île Maurice	48,24	48,24	49,94	49,94
Tipco Asphalt	Bangkok / Thaïlande	30,93	30,93	32,02	32,02

(a) si le pourcentage de contrôle est différent du pourcentage d'intérêt
(b) 32,99 % Bouygues Construction, 14,49 % Colas
(c) 49,00 % Bouygues Construction, 24,15 % Colas Rail
(d) 39,19 % Bouygues Construction, 6,66 % Colas

7.2 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés
(exercice clos le 31 décembre 2015)

Aux actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2015 sur :

- le contrôle des comptes consolidés de la société Bouygues, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- la vérification spécifique prévue par la loi.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

Opinion sur les comptes consolidés

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes consolidés. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière, ainsi que du résultat de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

Justification des appréciations

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

- La société procède, chaque année, à des tests de dépréciation des *goodwills* et des actifs incorporels à durée de vie indéfinie, et évalue également s'il existe un indice de perte de valeur des actifs à long terme, selon les modalités décrites dans la note 2.7.4 de l'annexe. Nous avons examiné les modalités de mise en œuvre de ces tests et les hypothèses retenues pour les effectuer ;
- Les provisions courantes et non courantes figurant au bilan ont été évaluées conformément aux règles et méthodes décrites dans les notes 2.12.2 et 2.11.2 de l'annexe. Au regard des éléments disponibles à ce jour, notre appréciation des provisions est fondée en particulier sur l'analyse des processus mis en place par la direction pour identifier et évaluer les risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

Vérification spécifique

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la loi des informations données dans le rapport sur la gestion du Groupe.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Fait à Paris-La Défense, le 23 février 2016

Les commissaires aux comptes

ERNST & YOUNG Audit
Laurent Vitse

MAZARS
Guillaume Potel

7.3 Comptes individuels Bouygues SA (normes françaises)

7.3.1 Bilan société mère

Actif *en millions d'euros*	31/12/2015 Brut	31/12/2015 Amortissements Dépréciations	31/12/2015 Net	31/12/2014 Net
Immobilisations incorporelles	6	3	3	3
Immobilisations corporelles				
Immobilisations financières	12 013	656	11 357	11 354
■ Participations	11 991	652	11 339	11 344
■ Créances rattachées à des participations [a]				2
■ Autres [a]	22	4	18	8
ACTIF IMMOBILISÉ	**12 019**	**659**	**11 360**	**11 357**
Stocks et en-cours				
Avances et acomptes versés sur commandes				
Créances clients et comptes rattachés [b]	7		7	19
Créances diverses [b]	177	2	175	162
Valeurs mobilières de placement	603		603	1 939
Disponibilités	1 574		1 574	860
ACTIF CIRCULANT	**2 361**	**2**	**2 359**	**2 980**
Comptes de régularisation [b]	61		61	72
TOTAL ACTIF	**14 441**	**661**	**13 780**	**14 409**
(a) dont à moins d'un an (brut)				*2*
(b) dont à plus d'un an (brut)			*47*	*62*

Passif *en millions d'euros*	31/12/2015	31/12/2014
Capital social	345	336
Primes et réserves	2 316	2 102
Report à nouveau	1 494	1 618
Résultat net	845	414
Provisions réglementées	7	7
CAPITAUX PROPRES	**5 007**	**4 477**
Provisions	100	106
Dettes financières [a]	5 319	6 350
Avances et acomptes reçus sur commandes		
Dettes d'exploitation [a]	21	32
Dettes diverses [a]	148	126
DETTES	**5 588**	**6 614**
CONCOURS BANCAIRES COURANTS ET SOLDES CRÉDITEURS DE BANQUE [b]	**3 182**	**3 310**
Comptes de régularisation [a]	3	8
TOTAL PASSIF	**13 780**	**14 409**
(a) dont dettes à moins d'un an	*894*	*1 317*
(b) dont comptes courants Bouygues Relais et Uniservice	*3 182*	*3 310*

7.3.2 Compte de résultat

	Exercice	
en millions d'euros	**2015**	**2014**
CHIFFRE D'AFFAIRES	**73**	**68**
Autres produits d'exploitation	2	2
Achats et variations de stocks		
Impôts, taxes et versements assimilés	(4)	(5)
Charges de personnel	(54)	(44)
Charges externes et autres charges d'exploitation	(44)	(43)
Dotations nettes aux comptes d'amortissements, de dépréciations et de provisions		(2)
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	**(27)**	**(24)**
Produits et charges financiers	714	354
RÉSULTAT COURANT	**687**	**330**
Produits et charges exceptionnels	56	(9)
Impôts sur les bénéfices / Intéressement	102	93
RÉSULTAT NET	**845**	**414**

7.3.3 Tableau des flux de trésorerie

	Exercice	
en millions d'euros	**2015**	**2014**
A - Opérations d'exploitation		
Résultat net	845	414
Dotations / reprises aux amortissements, dépréciations sur actif immobilisé	20	21
Dotations / reprises aux provisions	(6)	10
Charges à répartir et produits à étaler	(4)	(6)
Plus et moins-values sur cessions d'immobilisations	(44)	3
Capacité d'autofinancement	**811**	**442**
Actif circulant	3	(36)
Passif circulant	5	83
Variation du besoin en fonds de roulement	**8**	**47**
TRÉSORERIE PROVENANT DE L'EXPLOITATION	**819**	**489**
B - Opérations d'investissement		
Acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles	(1)	(1)
Acquisitions d'immobilisations financières	(5)	(2)
Augmentation d'actifs immobilisés	**(6)**	**(3)**
Cessions d'actifs immobilisés	46	
Investissements nets	**40**	**(3)**
Autres immobilisations financières nettes	(8)	11
Créances / Dettes nettes sur immobilisations	6	1
TRÉSORERIE AFFECTÉE AUX INVESTISSEMENTS	**38**	**9**
C - Opérations de financement		
Variation des capitaux propres	222	23
Dividendes versés	(538)	(110)
Variation des dettes financières	(1 035)	(774)
TRÉSORERIE RÉSULTANT DU FINANCEMENT	**(1 351)**	**(861)**
VARIATION DE LA TRÉSORERIE NETTE (A + B + C)	**(494)**	**(363)**
Trésorerie nette à l'ouverture	(511)	(148)
Autres flux non monétaires		
Flux nets	(494)	(363)
TRÉSORERIE NETTE DE CLÔTURE	**(1 005)**	**(511)**

7.3.4. Annexe aux comptes individuels

SOMMAIRE DÉTAILLÉ DES NOTES ANNEXES ***(chiffres exprimés en millions d'euros)***

Note 1 Faits significatifs de l'exercice 296
Note 2 Principes, règles et méthodes comptables 296
Note 3 Actif immobilisé 298
Note 4 Échéances des créances de l'actif circulant 298
Note 5 Disponibilités 299
Note 6 Comptes de régularisation 299
Note 7 Variation des capitaux propres 299
Note 8 Composition du capital de la société 300
Note 9 Provisions 300
Note 10 Échéances des dettes à la clôture de l'exercice 301
Note 11 Détails des comptes concernant les entreprises liées 302
Note 12 Opérations sur les instruments financiers 302
Note 13 Engagements hors bilan, donnés et reçus 303
Note 14 Chiffre d'affaires 303
Note 15 Résultat financier 303
Note 16 Intégration fiscale et impôt sur les bénéfices 304
Note 17 Situation fiscale latente 304
Note 18 Effectif moyen employé pendant l'exercice 304
Note 19 Utilisation du Crédit d'Impôt Compétitivité Emploi (CICE) 305
Note 20 Avances, crédits, rémunérations alloués aux organes d'administration et de direction 305
Note 21 Inventaire des valeurs mobilières 305
Note 22 Tableau des filiales et participations 306

Note 1 Faits significatifs de l'exercice

1.1 Participations

1.1.1 Eranove

Eranove a remboursé le 28 mai 2015 à Bouygues le montant de son compte-courant, pour un montant de 1,8 million d'euros, correspondant au principal, plus les intérêts capitalisés.

Le 31 juillet 2015, Bouygues a cédé les titres Eranove, dont elle détenait 18,63 %.

Le prix global de cession est d'un montant de 46,6 millions d'euros. Le dividende de 1,7 million d'euros décidé par l'assemblée générale du 30 juin 2015 est compris dans ce prix de cession.

1.1.2 Bouygues Relais

Le 18 décembre 2015, Bouygues a souscrit à une augmentation de capital en numéraire de Bouygues Relais, qui lui était réservée, pour un montant de 4,6 millions d'euros, par augmentation de la valeur nominale des titres de 6,34 euros à 21,50 euros.

1.1.3 Raise Investissement

Le 10 février 2015, Bouygues a souscrit à une augmentation de capital en numéraire de Raise Investissement, qui lui était réservée, pour un montant de 9 millions d'euros.

Suite à la libération de 50 % du prix de souscription, Bouygues a versé 4,5 millions d'euros le 3 mars 2015.

En outre, Bouygues a versé 1 million d'euros le 3 mars 2015 au fonds de dotation Raise, selon une convention de mécénat en date du 25 février 2015.

1.2 Bouygues Confiance 7

Le 29 décembre 2015, Bouygues a réalisé une augmentation de capital d'un montant de 150 millions d'euros (nominal et prime).

Cette opération d'actionnariat salarié à effet de levier, dénommée Bouygues Confiance 7, a entraîné la création de 6 472 603 actions.

1.3 Emprunt obligataire

L'emprunt obligataire, émis en juillet 2008 pour un montant de 1 000 millions d'euros au taux de 6,125 %, a été remboursé en totalité le 3 juillet 2015.

1.4 Contrôles fiscaux

Suite à la décision du Conseil d'État du 14 avril 2015 concernant le crédit d'impôt recherche portant sur les années 1996 et 1997, qui a entériné la décision de la cour administrative d'appel d'avril 2013 pour la quasi-totalité des projets de recherche, un montant de 10,5 millions d'euros a été pris en résultat en produits exceptionnels.

Les quelques projets de recherche qui doivent être régularisés ont été renvoyés par le Conseil d'État devant la cour administrative d'appel.

1.5 Faits significatifs postérieurs à l'exercice

Alstom

Le 28 janvier 2016, Alstom a racheté 91,5 millions de ses actions, dont 28 457 641 auprès de Bouygues. Cette opération s'est traduite par l'encaissement d'un produit de cession de 996 millions d'euros. Après cette opération, Bouygues détient 28,33 % du capital de la société Alstom.

Le 8 février 2016, l'État a annoncé l'entrée en vigueur des accords (note 13 de l'annexe) avec Bouygues et la mise en place d'un prêt de titres par Bouygues permettant à l'État d'exercer 20 % des droits de vote d'Alstom, pour une durée d'environ vingt mois.

Pour la totalité de sa participation dans Alstom, Bouygues :

- conserve un poste d'administrateur ;
- bénéficie des dividendes sur l'ensemble de sa participation ;
- récupérera les droits de vote attachés aux actions prêtées en cas de non acquisition par l'État ; et
- conservera *a minima* 8,33 % des droits de vote.

Ainsi, Bouygues continue à exercer une influence notable sur Alstom.

Note 2 Principes, règles et méthodes comptables

Les comptes ont été établis conformément aux dispositions légales en vigueur.

2.1 Immobilisations incorporelles

Les dépenses sont inscrites en comptabilité selon la méthode du coût historique.

En règle générale, les logiciels informatiques acquis à des tiers sont comptabilisés en immobilisations incorporelles et amortis linéairement sur une durée allant jusqu'à cinq ans. Certains développements informatiques spécifiques et conséquents sont amortis sur une durée allant jusqu'à dix ans.

2.2 Immobilisations corporelles

Les immobilisations sont comptabilisées à leur coût d'acquisition hors taxes déductibles. Les frais accessoires non représentatifs d'une valeur vénale sont portés directement en charges dans l'exercice.

Les amortissements pour dépréciation sont calculés suivant le mode linéaire, en fonction de la nature et de la durée de vie prévue de chaque composant.

2.3 Immobilisations financières

2.3.1 Titres de participation et autres titres immobilisés

Les titres de participation et autres titres immobilisés sont comptabilisés à leur coût d'acquisition. Les frais d'acquisition sont incorporés dans la valeur de ces titres.

Les titres de participation et les titres immobilisés sont évalués en fonction de leur valeur d'utilité déterminée sur la base de critères objectifs (cours de Bourse pour les sociétés cotées, capitaux propres, rentabilité), d'éléments prévisionnels (conjoncture économique, perspectives de rentabilité) ou de tous autres éléments représentatifs de la valeur réelle des titres détenus.

Une dépréciation est constituée à hauteur de la différence constatée entre les deux termes retenus.

2.3.2 Créances immobilisées

Les créances immobilisées figurent à l'actif du bilan pour leur valeur nominale. Une dépréciation est pratiquée lorsque la valeur d'inventaire, compte tenu des perspectives de recouvrement, est inférieure à la valeur comptable.

2.4 Créances et dettes en monnaies étrangères

Les créances et dettes en monnaies étrangères sont évaluées sur la base du dernier cours de change à la date d'arrêté du bilan. Le cas échéant, le taux retenu est le taux couvert en cas de couverture de change.

Les écarts constatés sont portés à des comptes de régularisation au bilan. Les pertes latentes sont provisionnées.

2.5 Valeurs mobilières de placement

L'estimation du portefeuille est conforme aux normes édictées par le plan comptable.

En l'occurrence, la valeur d'inventaire des titres non cotés (actions, titres de créances négociables, OPCVM monétaires) a été déterminée par référence à la dernière estimation au 31 décembre 2015. Pour les titres cotés, la valeur est égale au cours moyen du dernier mois de l'exercice.

2.6 Comptes de régularisation

Les charges à répartir comprennent essentiellement les frais d'émission des emprunts obligataires pour la part non couverte par la prime d'émission. En cas d'obligations convertibles, la quote-part de frais non amortis afférente aux obligations converties en actions est imputée sur la prime d'émission des actions nouvelles.

Les primes de remboursement des obligations portent sur les emprunts obligataires dont les prix d'émission correspondent à 99,804 % (juillet 2005), 97,203 % (février 2006), 99,657 % (mai 2006), 98,662 % (octobre 2006), 99,651 % (février 2010), 99,66 % (février 2012) et 99,681 % (octobre 2012) du montant nominal.

2.7 Provisions

Elles concernent essentiellement :

- les provisions pour risques divers dont provisions sur contrôles fiscaux et provisions pour risques complémentaires sur pertes filiales. Ces dernières sont constituées pour les filiales dont la situation nette négative n'a pu être couverte par les dépréciations des titres et autres créances détenues par Bouygues sur ces filiales ;
- les provisions pour charges comprennent notamment les avantages au personnel : primes, indemnités de fin de carrière, médailles du travail, etc.

2.8 Instruments financiers de couverture

Afin de limiter l'incidence des variations de change et de taux d'intérêt sur le compte de résultat, la société est amenée à utiliser des instruments financiers de couverture.

Ces instruments ont pour caractéristiques communes :

- d'être limités aux produits suivants : achats et ventes à terme de devises, *swaps* de devises, *cross currency swaps*, achats d'options de change dans le cadre de la couverture du risque de change, *swaps* de taux d'intérêts, *future rate agreements*, achats de *caps* et de *tunnels* dans le cadre de la couverture du risque de taux ;
- de n'être utilisés qu'à des fins de couverture ou de pré-couverture ;
- de n'être traités qu'avec des banques françaises et étrangères de premier rang ; et
- de ne présenter aucun risque d'illiquidité en cas de retournement éventuel.

Les résultats relatifs aux instruments financiers utilisés dans le cadre d'opération de couverture sont comptabilisés de manière symétrique à la prise en compte des produits et charges sur les éléments couverts.

2.9 Engagements de la société en matière d'indemnités de départ à la retraite

Méthodes et hypothèses retenues pour le calcul :

- méthode rétrospective des droits projetés avec salaires de fin de carrière ;
- indemnité conventionnelle et bénévole en usage dans l'entreprise, tenant compte des conventions collectives des Cadres et des Etam en vigueur ;
- engagement en harmonie avec les avis et recommandations de l'ANC ;
- droits acquis au 31 décembre 2015 ;
- classement du personnel en groupes homogènes en fonction du statut, de l'âge et de l'ancienneté ;
- salaire mensuel moyen de chaque groupe, majoré du coefficient de charges sociales patronales en vigueur ;
- évolution des carrières et taux d'actualisation : taux révisés chaque année selon évolution ;
- le taux de rotation moyen du personnel a été calculé à partir de la moyenne des sorties des cinq dernières années ;
- espérance de vie par référence aux tables d'espérance de vie 2006-2008 de l'INSEE ; et

- application des dispositions de la norme IAS 19 révisée, suite à la recommandation de l'ANC de novembre 2013 : les écarts actuariels sont comptabilisés en résultat.

2.10 Consolidation

La société Bouygues SA est la société de tête du groupe de consolidation.

Note 3 Actif immobilisé

	Montants au 01/01/2015	Augmentations	Diminutions	Montants au 31/12/2015
Immobilisations incorporelles				
Logiciels	6	2	2	6
Autres				
Valeur brute	**6**	**2**	**2**	**6**
Amortissements	(3)	(1)	(1)	(3)
VALEUR NETTE	**3**	**1**	**1**	**3**
Immobilisations corporelles				
Terrains – Constructions				
Autres				
Valeur brute				
Amortissements				
VALEUR NETTE				
Immobilisations financières				
Participations	11 988	5	2	11 991
Créances rattachées à des participations	2		2	
Autres	12	10		22
Valeur brute	**12 002**	**15**	**4**	**12 013**
Dépréciations	(648)	(9)	(1)	(656)
VALEUR NETTE	**11 354**	**6**	**3**	**11 357**
TOTAL VALEUR NETTE	**11 357**	**7**	**4**	**11 360**

Note 4 Échéances des créances de l'actif circulant

	Brut	- 1 an	+ 1 an
Avances et acomptes			
Créances clients et comptes rattachés	7	7	
Autres créances	177	175	2
TOTAL	**184**	**182**	**2**

Note 5 Disponibilités

	Au 31/12/2015	Au 31/12/2014
Dépôts à terme < 3 mois	507	351
Autres	1 067	509
TOTAL	**1 574**	**860**

Note 6 Comptes de régularisation

	Au 01/01/2015	Augmentations	Diminutions	Au 31/12/2015	Dont – 1 an
Actif					
Frais d'émission d'emprunts	7		1	6	1
Soulte sur *swaps* de taux : charges à répartir	21		3	18	3
Primes de remboursement des obligations	13		2	11	2
Prime de rachat des obligations	27		6	21	5
Autres	4	2	1	5	5
TOTAL	**72**	**2**	**13**	**61**	**16**
Passif					
Soulte sur *swaps* de taux : produits à étaler	8		5	3	1
Autres					
TOTAL	**8**		**5**	**3**	**1**

Note 7 Variation des capitaux propres

CAPITAUX PROPRES AU 31/12/2014 (AVANT AFFECTATION DU RÉSULTAT)	**4 477**
Prélèvement au titre des dividendes distribués	(538)
CAPITAUX PROPRES APRÈS AFFECTATION DU RÉSULTAT	**3 939**
Mouvements sur capital social	9 [a]
Mouvements sur primes et réserves	213 [a]
Report à nouveau	
Résultat de l'exercice	845
Subvention d'investissement	
Provisions réglementées	
Autres	1
CAPITAUX PROPRES AU 31/12/2015	**5 007**

(a) voir note 8

Note 8 Composition du capital de la société

	Nombre de voix	Nombre d'actions
Au début de l'exercice	492 710 591	336 086 458
Mouvements de l'exercice	(3 485 854)	9 048 858 [a]
À la fin de l'exercice	489 224 737	345 135 316
NOMINAL		**1 Đ**

Nombre maximal d'actions futures à créer : 11 432 017
(a) mouvements de l'exercice :
Exercice d'options de souscription : 2 576 255 actions créées pour un montant de 72 millions d'euros
- 3 millions d'euros en capital
- 69 millions d'euros en prime d'émission
Opération d'épargne salariale Bouygues Confiance 7 : 6 472 603 actions créées pour un montant de 150 millions d'euros
- 6 millions d'euros en capital
- 144 millions d'euros en prime d'émission
Sur cette opération, 15 millions d'euros restent à percevoir en janvier 2016.

Note 9 Provisions

			Reprises de l'exercice		
	Au 01/01/2015	Dotations de l'exercice	Utilisées	Non utilisées	Au 31/12/2015
Provisions sur filiales	3	1		2	2
Provisions pour impôts (risques fiscaux)	69	1	5	1	64
Autres provisions	9	2			11
Provisions pour risques	**81**	**4**	**5**	**3**	**77**
Provisions pour charges	**25**	**6**	**8**		**23**
TOTAL	**106**	**10**	**13**	**3**	**100**
			16		
Provisions d'exploitation		6	9		
Provisions financières		2	2		
Provisions exceptionnelles y compris pour impôts		2	5		
		10	**16**		

Note 10 Échéances des dettes à la clôture de l'exercice

Passif	Brut	- 1 an	1 à 5 ans	+ 5 ans
Dettes financières				
Autres emprunts obligataires (intérêts courus compris)				
Emprunt obligataire juillet 2005 [a]	764	14	750	
Emprunt obligataire février 2006 [b]	255	5	250	
Emprunt obligataire mai 2006 [c]	617	617		
Emprunt obligataire octobre 2006 [d]	602	7		595
Emprunt obligataire février 2010 [e]	518	18	500	
Emprunt obligataire octobre 2010 [f]	1 007	7	1 000	
Emprunt obligataire février 2012 [g]	832	32		800
Emprunt obligataire octobre 2012 [h]	724	24		700
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit				
Total dettes financières	**5 319**	**724**	**2 500**	**2 095**
Dettes d'exploitation	**21**	**21**		
Dettes diverses	**148**	**148**		
Concours bancaires courants et soldes créditeurs de banques	**3 182**	**3 182**		
Produits à étaler et produits constatés d'avance	**3**	**1**	**2**	
TOTAL	**8 673**	**4 076**	**2 502**	**2 095**

Montants d'origine hors intérêts courus :
(a) emprunt obligataire juillet 2005 :
- *montant : 750 millions d'euros – Taux : 4,25 %*
- *modalités de remboursement : amortissement en totalité le 22 juillet 2020, par remboursement au pair*

(b) complément emprunt obligataire juillet 2005 :
- *montant : 250 millions d'euros – Taux : 4,25 %*
- *modalités de remboursement : amortissement en totalité le 22 juillet 2020, par remboursement au pair*

(c) emprunt obligataire mai 2006 :
- *montant : 600 millions d'euros – Taux : 4,75 %*
- *modalités de remboursement : amortissement en totalité le 24 mai 2016, par remboursement au pair*

(d) emprunt obligataire octobre 2006 :
- *montant : 400 millions de livres sterling (595,33 millions d'euros) – Taux : 5,5 %*
- *modalités de remboursement : amortissement en totalité le 6 octobre 2026, par remboursement au pair*

(e) emprunt obligataire février 2010 :
- *montant : 500 millions d'euros – Taux : 4 %*
- *modalités de remboursement : amortissement en totalité le 12 février 2018, par remboursement au pair*

(f) emprunt obligataire octobre 2010 :
- *montant : 1 milliard d'euros – Taux : 3,641 %*
- *modalités de remboursement : amortissement en totalité le 29 octobre 2019, par remboursement au pair*

(g) emprunt obligataire février 2012 :
- *montant : 800 millions d'euros – Taux : 4,50 %*
- *modalités de remboursement : amortissement en totalité le 9 février 2022, par remboursement au pair*

(h) emprunt obligataire octobre 2012 :
- *montant : 700 millions d'euros – Taux : 3,625 %*
- *modalités de remboursement : amortissement en totalité le 16 janvier 2023, par remboursement au pair*

Note 11 Détails des comptes concernant les entreprises liées

	Montants		Montants
Actif		**Passif**	
Immobilisations financières	11 991	Dettes financières	
Créances d'exploitation	7	Dettes d'exploitation	2
Créances diverses	10	Dettes diverses	135
Disponibilités et comptes courants		Soldes créditeurs de banques et de comptes courants	3 182
TOTAL	**12 008**	**TOTAL**	**3 319**
Charges		**Produits**	
Charges d'exploitation	12	Produits d'exploitation	73
Charges financières	11	Produits financiers	982
Charges d'impôt sociétés		Produits d'impôt sociétés	49
TOTAL	**23**	**TOTAL**	**1 104**

Note 12 Opérations sur les instruments financiers

12.1 Couverture du risque de taux et du risque de change par échéance

	- 1 an	1 à 5 ans	+ 5 ans	Total
Achats à terme				
Ventes à terme				
Swaps de change				
Swaps de taux			750	**750**
Options de taux *(caps, floors)*				

12.2 Couverture du risque de taux et du risque de change par devise d'origine

	EUR	CHF	GBP	USD	Autres	Total
Achats à terme						
Ventes à terme						
Swaps de change						
Swaps de taux	750					**750**
Options de taux *(caps, floors)*						

12.3 Opérations optionnelles

Calls : néant

Note 13 Engagements hors bilan, donnés et reçus

	Montant de la garantie	dont entreprises liées
Engagements donnés (passif)		
Engagement auprès du comité d'entreprise	1	
Autres engagements donnés [a b]	801	51
TOTAL	**802**	**51**
Engagements reçus (actif)		
Autres engagements reçus [b]	750	
TOTAL	**750**	

(a) cautions solidaires sur lignes de crédit : 51
(b) principalement swaps *de taux*

Alstom

Afin de soutenir les projets annoncés par Alstom et General Electric, Bouygues a conclu le 22 juin 2014 avec l'État français un accord aux termes duquel l'État, ou toute autre entité de son choix contrôlée par lui, pourrait acheter une partie du capital d'Alstom détenu par Bouygues. Cet accord, dont les principes sont décrits ci-dessous, est conditionné à la réalisation effective des opérations annoncées le 21 juin 2014 par Alstom et au paiement d'un dividende exceptionnel ou au règlement livraison d'actions dans le cadre d'une OPRA.

Il repose sur les principes suivants :

- pendant une période d'environ vingt mois suivant le paiement d'un dividende exceptionnel ou le règlement livraison d'actions dans le cadre d'une OPRA (« la Réalisation Complète des Opérations »), l'État a la faculté d'acquérir un maximum de 20 % du capital d'Alstom détenu par Bouygues au prix du marché assorti d'une décote, sous réserve que ce prix soit supérieur ou égal à l'équivalent d'un prix de 35 euros par action ajusté ;
- au terme de ces vingt mois et pendant huit jours de Bourse, l'achat pourra se faire au prix du marché assorti d'une décote, pour un maximum de 15 % du capital d'Alstom ;
- par ailleurs, à compter de la Réalisation Complète des Opérations, Bouygues permettra à l'État, au moyen d'un prêt de titres, d'exercer 20 % des droits de vote d'Alstom et soutiendra la nomination de deux administrateurs désignés par l'État au conseil d'administration d'Alstom ; et
- Bouygues conservera, d'une part, un poste d'administrateur et bénéficiera des droits aux dividendes sur l'ensemble des actions, y compris celles prêtées à l'État et, d'autre part, la possibilité, à tout moment, de revendre ses actions à un tiers à un prix convenu librement, l'État bénéficiant d'un droit de première offre sur les actions prêtées.

Comme mentionné en note 1.5, la Réalisation Complète des Opérations est intervenue à la date de règlement livraison des actions dans le cadre de l'OPRA, soit le 28 janvier 2016. La mise en place du prêt de titres est intervenue début février 2016, pour une durée d'environ vingt mois.

Note 14 Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires de Bouygues est composé essentiellement de refacturation aux filiales de frais de services communs.

Note 15 Résultat financier

	2015	2014
Dividendes reçus et résultats des sociétés de personnes [a]	981	670
Produits d'intérêts	11	18
Charges d'intérêts	(260)	(320)
Autres charges financières diverses nettes (produits de cession, dépréciations et provisions)	(18)	(14)
TOTAL	**714**	**354**

(a) dont dividendes exceptionnels : 360 millions d'euros de Colas et 112 millions d'euros de TF1

Note 16 Intégration fiscale et impôt sur les bénéfices

Bouygues a opté depuis 1997 pour le régime d'intégration fiscale (art. 223 A à U du CGI).

Outre Bouygues, le périmètre d'intégration fiscale 2015 compte 89 filiales.

Chaque société comptabilise sa charge d'impôt comme en l'absence d'intégration, l'économie d'impôt étant appréhendée par la société mère.

À la fin de la période, la société a constaté un produit d'impôt sur les bénéfices, se répartissant ainsi :

	Court terme	Long terme	Total
Charge / Produit net d'impôt [a]	70	(7)	63
Intégration fiscale (IS reçu des filiales bénéficiaires intégrées)	48	7	55
TOTAL	**118**		**118**

(a) hors contribution additionnelle 3 % sur les montants distribués : (16)

Note 17 Situation fiscale latente

	Au 01/01/2015		Variations de l'exercice		Au 31/12/2015	
	Actif	Passif	Actif	Passif	Actif	Passif
Charges non déductibles						
Provision pour impôt	69		1	6	64	
Autres charges non déductibles	30		6	7	29	
TOTAL	**99**		**7**	**13**	**93**	
Charges déduites fiscalement et produits imposés fiscalement et non comptabilisés						
Écart conversion actif		3	3	4		4
Écart conversion passif						
Écart conversion		**3**	**3**	**4**		**4**
Produits à étaler	8			4	4	
Charges à répartir						
Bons de capitalisation						
Compte de liquidité						
Prime de rachat des obligations		27	5			22
Autres produits et charges	**8**	**27**	**5**	**4**	**4**	**22**
TOTAL	**8**	**30**	**8**	**8**	**4**	**26**

Note 18 Effectif moyen employé pendant l'exercice

	2015	2014
Cadres	149	145
Employés, techniciens et agents de maîtrise (Etam)	21	23
TOTAL	**170**	**168**

Note 19 Utilisation du Crédit d'Impôt Compétitivité Emploi (CICE)

Au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2015, la société a comptabilisé un CICE de 0,10 million d'euros, dont 0,09 million d'euros en réduction des charges de personnel et 0,01 million d'euros en réduction de son impôt sur les bénéfices au titre des crédits d'impôt provenant des sociétés de personnes non soumises à l'impôt sur les sociétés.

Le CICE de l'année, de la société et des entités non soumises à l'impôt sur les sociétés qu'elle intègre, doit être mis en regard des efforts réalisés en 2015 au titre :

- d'investissements corporels et incorporels pour un montant de 0,83 million d'euros ;
- de formations dites « diplômantes » et de sécurité pour 0,86 million d'euros ; et
- de recrutement (salaires bruts annualisés, y compris charges patronales des nouveaux salariés et des frais concernant les relations avec les écoles) pour 2,89 millions d'euros.

Note 20 Avances, crédits, rémunérations alloués aux organes d'administration et de direction

Rémunérations allouées aux membres des organes d'administration et de direction :

- le montant global des rémunérations directes et indirectes de toutes natures, perçues des sociétés françaises et étrangères par les membres de la direction (président-directeur général et directeur général délégué) s'élève à : 1,46 million d'euros de rémunération de base, pas de rémunération variable liée aux performances réalisées en 2015 et 0,14 million d'euros de jetons de présence ; et
- les jetons de présence alloués aux administrateurs et censeurs : 0,51 million d'euros.

Note 21 Inventaire des valeurs mobilières

	Nombre de titres	%	Valeur d'inventaire
Alstom	90 543 867	29,152	3 079 [a]
Bouygues Construction	1 705 132	99,936	912 [c]
Bouygues Immobilier	90 924	99,993	476 [c]
Bouygues Telecom	42 158 644	90,164	5 275 [a]
Colas	31 543 222	96,597	2 601 [c]
TF1	91 946 297	43,675	942 [b]
Autres titres			252
TOTAL TITRES DE PARTICIPATION			**13 537**
Titres de créances négociables, OPCVM monétaires			591 [a]
Bons de capitalisation			1 [b]
Autres titres			12 [b]
TOTAL VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT			**604**
TOTAL VALEURS MOBILIÈRES			**14 141**

La valeur d'inventaire retenue est :
(a) la valeur comptable ;
(b) la valeur boursière (cours de clôture pour les actions) ;
(c) la quote-part de situation nette consolidée.

Note 22 Tableau des filiales et participations

	Capital [a]	Autres capitaux propres [a b]	%	Valeur comptable des titres [c] Brute	Valeur comptable des titres [c] Nette	Prêts & avances	Cautions & avals [c]	Chiffre d'affaires HT [c]	Résultat [c]	Dividendes encaissés [c]
A - Renseignements détaillés										
1. FILIALES (% > 50)										
France										
Bouygues Construction [d]	128	784	99,94	59	59			11 975	288	253
Bouygues Immobilier [d]	139	337	99,99	315	315			2 304	76	102
Bouygues Telecom [d]	713	2 047	90,16	5 275	5 275			4 505	(65)	
Colas [d]	49	2 644	96,60	1 712	1 712			11 960	238	486
TOTAL				**7 361**	**7 361**					**841**
Étranger										
Uniservice	51	13	99,99	32	32				2	1
TOTAL				**32**	**32**					**1**
2. PARTICIPATIONS (10 < % ≤ 50)										
France										
Alstom [e]	2 174	1 570	29,15	3 697	3 079			6 163	(701)	
TF1 [d]	42	1 699	43,68	732	732			2 004	103	138
TOTAL				**4 429**	**3 811**					**138**
Étranger										
TOTAL										
B - Renseignements globaux										
3. AUTRES FILIALES										
France				**167**	**134**			**25**	**(6)**	
Étranger				**1**				**31**		**1**
4. AUTRES PARTICIPATIONS										
France				**1**	**1**			**141**	**4**	
Étranger										
TOTAL GÉNÉRAL				**11 991**	**11 339**					**981**

(a) dans la monnaie locale d'opération
(b) y compris le résultat de l'exercice
(c) en euros
(d) société mère de métier : capital, autres capitaux propres, chiffre d'affaires et résultat consolidés du métier au 31 décembre 2015
(e) chiffres publiés par Alstom au 31 mars 2015, dernier exercice annuel

7.4 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels (exercice clos le 31 décembre 2015)

Aux actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2015 sur :

- le contrôle des comptes annuels de la société Bouygues, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- les vérifications et informations spécifiques prévues par la loi.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

Opinion sur les comptes annuels

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes annuels. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé, ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

Justification des appréciations

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

- Les titres de participation figurant à l'actif du bilan de votre société sont évalués selon les modalités présentées dans la note 2.3.1 de l'annexe aux comptes annuels. Nous avons procédé à des appréciations spécifiques des éléments pris en considération pour les estimations des valeurs d'inventaires et, le cas échéant, vérifié le calcul des provisions pour dépréciation. Ces appréciations n'appellent pas de remarques particulières de notre part, tant au regard de la méthodologie appliquée que du caractère raisonnable des évaluations retenues, ainsi que de la pertinence des informations fournies dans les notes annexes.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes annuels, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

Vérifications et informations spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du conseil d'administration et dans les documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux, ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des sociétés contrôlant votre société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives à l'identité des détenteurs du capital et des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Fait à Paris-La Défense, le 23 février 2016

Les commissaires aux comptes

ERNST & YOUNG Audit
Laurent Vitse

MAZARS
Guillaume Potel

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 21 AVRIL 2016

8

8.1 Ordre du jour 310

8.1.1 Partie ordinaire 310

8.1.2 Partie extraordinaire 310

8.2 Rapport du conseil d'administration sur les résolutions soumises à l'assemblée générale 311

8.2.1 Partie ordinaire 311

8.2.2 Partie extraordinaire 323

8.2.3 Tableaux des autorisations financières 325

8.3 Rapports des commissaires aux comptes 327

8.3.1 Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés 327

8.3.2 Rapports des commissaires aux comptes à l'assemblée générale extraordinaire 333

8.4 Projet de résolutions 335

8.4.1 Partie ordinaire 335

8.4.2 Partie extraordinaire 338

8.1 Ordre du jour

8.1.1 Partie ordinaire

1. Approbation des comptes sociaux et des opérations de l'exercice 2015 ;
2. Approbation des comptes consolidés et des opérations de l'exercice 2015 ;
3. Affectation du résultat de l'exercice 2015 et fixation du dividende ;
4. Approbation de conventions et engagements réglementés visés aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce ;
5. Approbation d'un engagement réglementé visé à l'article L. 225-42-1 du Code de commerce au bénéfice de M. Olivier Bouygues ;
6. Avis favorable sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2015 à M. Martin Bouygues ;
7. Avis favorable sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2015 à M. Olivier Bouygues ;
8. Renouvellement du mandat d'administrateur de M. Patrick Kron ;
9. Renouvellement du mandat d'administrateur de Mme Colette Lewiner ;
10. Renouvellement du mandat d'administrateur de Mme Rose-Marie Van Lerberghe ;
11. Renouvellement du mandat d'administrateur de la société SCDM ;
12. Renouvellement du mandat de Mme Sandra Nombret en qualité d'administrateur représentant les salariés actionnaires ;
13. Renouvellement du mandat de Mme Michèle Vilain en qualité d'administrateur représentant les salariés actionnaires ;
14. Nomination de M. Olivier Bouygues en qualité d'administrateur ;
15. Nomination de SCDM Participations en qualité d'administrateur ;
16. Nomination de Mme Clara Gaymard en qualité d'administrateur ;
17. Renouvellement du mandat de commissaire aux comptes titulaire de la société Mazars ;
18. Renouvellement du mandat de commissaire aux comptes suppléant de M. Philippe Castagnac ;
19. Autorisation donnée au conseil d'administration en vue de permettre à la société d'intervenir sur ses propres actions.

8.1.2 Partie extraordinaire

20. Autorisation donnée au conseil d'administration à l'effet de réduire le capital social par annulation d'actions propres détenues par la société ;
21. Autorisation donnée au conseil d'administration à l'effet de procéder à des attributions gratuites d'actions existantes ou à émettre, avec renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription, en faveur des salariés ou mandataires sociaux de la société ou de sociétés liées ;
22. Délégation de compétence au conseil d'administration à l'effet d'augmenter le capital social, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, en faveur des salariés ou mandataires sociaux de la société ou de sociétés liées, adhérant à un plan d'épargne d'entreprise ;
23. Délégation de compétence donnée au conseil d'administration à l'effet d'émettre des bons de souscription d'actions en période d'offre publique portant sur les titres de la société ;
24. Pouvoirs pour formalités.

8.2 Rapport du conseil d'administration sur les résolutions soumises à l'assemblée générale

8.2.1 Partie ordinaire de l'assemblée générale

Résolutions 1, 2 et 3 – Approbation des comptes sociaux et consolidés, affectation du bénéfice de l'exercice 2015 et fixation du dividende (1,60 euro par action)

Objet et finalité

Approuver :

- les comptes individuels (comptes sociaux) de l'exercice 2015, qui font ressortir un résultat net de 845 368 302,76 euros ; et
- les comptes consolidés de l'exercice 2015, qui font ressortir un résultat net part du Groupe de 403 millions d'euros.

Les comptes détaillés figurent dans le document de référence 2015 ; ils sont disponibles sur *www.bouygues.com.* L'avis de convocation à l'assemblée générale contient un résumé des comptes consolidés.

Nous vous proposons de distribuer un dividende d'un montant total de 552 216 505,60 euros et d'affecter le solde, soit 1 787 111 996,81 euros, au report à nouveau. Cette distribution représente un dividende de 1,60 euro, identique à celui versé au titre de l'exercice 2014, pour chacune des 345 135 316 actions existantes. Cette distribution est éligible à l'abattement de 40 % prévu par l'article 158.3-2° du Code général des impôts.

Le dividende serait mis en paiement le 28 avril 2016. Le détachement du dividende interviendrait le 26 avril 2016 et la date d'arrêté des positions serait fixée au 27 avril 2016 au soir.

Conformément à l'article 243 bis du Code général des impôts, nous mentionnons ci-après le montant des dividendes mis en distribution au titre des trois exercices précédents.

	2012	2013	2014
Nombre d'actions	319 157 468	319 264 996	336 086 458
Dividende unitaire	1,60 €	1,60 €	1,60 €
Dividende total [a b]	510 523 948,80 €	510 823 993,60 €	537 731 932,80 €

(a) Les montants indiqués représentent les dividendes effectivement versés, étant rappelé que les actions rachetées par la société n'ouvrent pas droit à distribution.
(b) montants éligibles à l'abattement de 40 % mentionné au 2° du 3 de l'article 158 du Code général des impôts

Résolution 4 – Approbation des conventions et engagements réglementés

Objet et finalité

Approuver les conventions et engagements dits réglementés intervenus directement ou indirectement, au cours de l'exercice 2015, entre Bouygues et :

- un de ses mandataires sociaux (dirigeants, administrateurs) ;
- une société dans laquelle un mandataire social de Bouygues détient également un mandat ;
- un actionnaire détenant plus de 10 % des droits de vote de Bouygues.

Cette approbation s'inscrit dans le cadre de la procédure dite des conventions réglementées, qui vise à prévenir d'éventuels conflits d'intérêts.

Conformément à la loi, ces conventions et engagements ont fait l'objet, avant leur conclusion, d'une autorisation préalable du conseil d'administration, les administrateurs concernés s'étant abstenus. La liste détaillée de ces conventions et engagements, leur intérêt pour Bouygues, leurs conditions financières et les montants facturés en 2015 figurent dans le rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés (chapitre 8, rubrique 8.3, du document de référence). Les conventions et engagements mentionnés dans ce rapport spécial et qui ont déjà été approuvés par l'assemblée générale ne sont pas soumis à nouveau au vote de l'assemblée.

Les conventions et engagements que nous vous demandons d'approuver, après avoir pris connaissance du présent rapport et du rapport des commissaires aux comptes, portent sur les sujets suivants :

- renouvellement, pour une durée d'une année à compter du 1er janvier 2016, de la convention de **prestations de services réciproques entre Bouygues et SCDM,** société contrôlée par Martin Bouygues et Olivier Bouygues. Le montant susceptible d'être facturé par SCDM à Bouygues au titre de cette convention est plafonné à 8 millions d'euros par an. En 2015, le montant facturé par SCDM à Bouygues s'est élevé à 4,07 millions d'euros, représentant essentiellement les rémunérations (salaires et charges) de Martin et Olivier Bouygues (83 % du total du montant facturé, dans la limite du montant fixé par le conseil d'administration de Bouygues). Le solde (17 % du montant facturé) correspond aux prestations de l'équipe restreinte qui, aux côtés de Martin Bouygues et Olivier Bouygues, contribue en permanence, par ses études et analyses, aux évolutions stratégiques et au développement du groupe Bouygues. Le montant facturé par Bouygues à SCDM en 2015 au titre de cette convention s'élève à 0,4 million d'euros ;
- renouvellement, pour une durée d'une année à compter du 1er janvier 2016, des conventions relatives aux **prestations de services assurées par Bouygues au profit de Bouygues Construction, Colas, TF1 et Bouygues Telecom ;** Bouygues SA fournit à ses différentes filiales des services et expertises dans différents domaines : finance, communication, développement durable, mécénat, nouvelles technologies, assurances, conseil juridique, ressources humaines, conseil en innovation, etc. À cet effet, Bouygues SA et ses principales filiales concluent chaque année des conventions relatives à ces prestations, permettant à chacun des métiers de faire appel à ces services et expertises en tant que de besoin ; le principe de ces conventions repose sur des règles de répartition et de facturation des frais de services communs intégrant des prestations spécifiques, ainsi que la prise en charge d'une quote-part résiduelle dans la limite d'un pourcentage du chiffre d'affaires de la filiale concernée ;
- renouvellement, pour une durée d'une année à compter du 1er janvier 2016, de la **convention de retraite à prestations définies** consentie au bénéfice des membres du comité de direction générale du Groupe, dont font partie Martin Bouygues et Olivier Bouygues, ainsi que des conventions par lesquelles Bouygues refacture à ses filiales Bouygues Construction, Colas, TF1 et Bouygues Telecom, les cotisations relatives à cette retraite additive dont bénéficient certains de leurs dirigeants. Cette retraite additive représente pour chacun des bénéficiaires 0,92 % du salaire de référence par année d'ancienneté dans le Groupe, sans pouvoir excéder huit fois le plafond annuel de la Sécurité sociale, soit 308 928 euros en 2016. Il est précisé que les droits potentiels ouverts à titre individuel ne dépassent pas le plafond de 45 % du revenu de référence recommandé pour les dirigeants mandataires sociaux par le code Afep-Medef. Ce régime a été externalisé auprès d'une compagnie d'assurances. Il est précisé que conformément à une disposition de la loi Macron, le régime de retraite à prestations définies dont bénéficie Olivier Bouygues, dont le mandat de directeur général délégué a été renouvelé en novembre 2015, fait l'objet d'une résolution séparée (résolution 5 décrite ci-après) ;
- renouvellement, pour une durée d'une année à compter du 1er janvier 2016, des **conventions de prestations de services relatives à l'*Open Innovation*** conclues avec Bouygues Construction, Colas, TF1 et Bouygues Telecom. Les prestations de conseil fournies aux métiers dans le cadre de cette convention font partie intégrante des services communs offerts par Bouygues aux différents métiers du Groupe. À ce titre, elles sont facturées directement, au travers des conventions de services communs visées ci-avant, au titre de la quote-part du montant résiduel des frais de services communs. En contrepartie des prestations de gestion, chaque filiale verse à Bouygues, *prorata temporis,* une rémunération forfaitaire mensuelle de 750 euros hors taxes par participation dans une société innovante gérée ;
- avenant au contrat de **licence de marques** entre Bouygues et Bouygues Telecom aux fins de conférer à Bouygues Telecom, pour les besoins de son activité, le droit d'utiliser un nouveau logo en association avec des marques dénominatives appartenant à Bouygues. La modification des droits accordés à Bouygues Telecom est sans incidence sur le montant de la redevance de licence de marques, qui reste fixée à 700 000 euros hors taxes par an ;
- convention de prestations de services relatives à la participation des métiers aux stands réservés par Bouygues dans le cadre de la **COP21** ;
- avenant au contrat de **prestations d'audit interne entre Bouygues et Bouygues Telecom ;** le montant des prestations confiées à Bouygues s'élève à 330 000 euros hors taxes en 2015.

Conformément à la loi, les personnes concernées ne prendront pas part au vote sur cette résolution.

Résolution 5 – Approbation d'un engagement réglementé visé à l'article L. 225-42-1 du Code de commerce au bénéfice d'Olivier Bouygues

Objet et finalité

Conformément à une disposition de la loi Macron[a], approuver, par une résolution spécifique, le régime de retraite à prestations définies consenti à Olivier Bouygues.

Cette approbation par une résolution spécifique de l'assemblée générale est désormais requise à chaque renouvellement du mandat d'un dirigeant mandataire social. Le conseil d'administration a renouvelé au cours de sa séance du 12 novembre 2015, pour une durée d'une année, le mandat de directeur général délégué d'Olivier Bouygues.

Les caractéristiques de ce régime de retraite sont résumées ci-avant (cf. commentaire de la résolution 4) ; elles sont détaillées ci-après (cf. commentaire des résolutions 6 et 7).

Conformément à la loi, les personnes concernées ne prendront pas part au vote sur cette résolution.

Résolutions 6 et 7 – Avis favorable sur les éléments de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux au titre de l'exercice 2015

Objet et finalité

Permettre aux actionnaires de donner, à titre consultatif, leur avis sur les rémunérations dues à MM. Martin Bouygues et Olivier Bouygues au titre de l'exercice 2015.

En application du code Afep-Medef, qui est le code de gouvernement d'entreprise auquel Bouygues se réfère en application de l'article L. 225-37 du Code de commerce, nous vous proposons, en émettant un vote favorable sur ces deux résolutions, d'exprimer un avis favorable sur les éléments de la rémunération individuelle due ou attribuée au titre de

(a) loi du 6 août 2015

l'exercice 2015 respectivement aux deux dirigeants mandataires sociaux, Martin Bouygues et Olivier Bouygues, tels qu'ils sont exposés ci-après.

Les principes et règles de détermination des rémunérations accordées aux dirigeants mandataires sociaux

Dès l'exercice 2007, le conseil d'administration de Bouygues a pris en compte les recommandations Afep-Medef qui ont été publiées en janvier 2007 et qui traitent des rémunérations des dirigeants mandataires sociaux de sociétés cotées. L'Afep et le Medef ayant publié de nouvelles recommandations le 6 octobre 2008, le conseil d'administration a constaté qu'elles étaient déjà mises en œuvre pour la quasi-totalité d'entre elles. Les dispositions devant être introduites ont été adoptées par le conseil d'administration début 2009. Enfin, ont été prises en compte les dispositions du guide d'application du code Afep-Medef publié en décembre 2015 par le Haut Comité de gouvernement d'entreprise. Les principes et règles retenus à ce jour par le conseil d'administration et ayant servi à fixer les rémunérations de l'exercice 2015 sont décrits ci-après.

Remarques générales préalables

- Les deux dirigeants mandataires sociaux ne sont pas titulaires d'un contrat de travail ;
- Aucune indemnité de cessation de fonctions ou indemnité de non-concurrence en cas de départ ne leur a été consentie par le conseil d'administration ;
- Aucune rémunération variable annuelle différée ou rémunération variable pluriannuelle ne leur a été octroyée ;
- La rémunération globale des dirigeants mandataires sociaux prend en compte l'existence d'une retraite additive plafonnée et le fait qu'aucune des indemnités susvisées ne leur a été consentie ;
- En dehors des jetons de présence, aucune rémunération ne leur est versée par une filiale du Groupe.

Rémunération fixe

Définies en 1999, les règles de détermination de la rémunération fixe ont été depuis appliquées de façon constante. La rémunération fixe est déterminée en prenant en compte le niveau et la difficulté des responsabilités, l'expérience dans la fonction, l'ancienneté dans le Groupe, ainsi que les pratiques relevées dans les groupes ou dans les entreprises exerçant des activités comparables.

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 de direction et d'un chauffeur-agent de sécurité.

Rémunération variable

DESCRIPTION GÉNÉRALE DE LA MÉTHODE DE DÉTERMINATION DE LA RÉMUNÉRATION VARIABLE

La rémunération variable est individualisée : le Conseil a défini, pour chaque dirigeant mandataire social, quatre critères de détermination de la rémunération variable.

Pour chaque critère, un objectif est défini. 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 dépasser la rémunération variable de chaque dirigeant mandataire social.

Si un 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 ; elle 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 chacun des dirigeants mandataires sociaux à 150 % de la rémunération fixe (voir ci-dessous).

LES QUATRE CRITÈRES QUI DÉTERMINENT LA RÉMUNÉRATION VARIABLE

La rémunération variable des dirigeants mandataires sociaux est fondée sur les performances du Groupe, celles-ci étant déterminées par référence à quatre critères économiques significatifs :

- P1 = progression du résultat opérationnel courant de l'exercice (P1 = 50 % de la rémunération fixe si l'objectif est atteint) ;
- P2 = évolution du bénéfice net consolidé (part du Groupe) de l'exercice par rapport au plan (P2 = 25 % de la rémunération fixe si l'objectif est atteint) ;
- P3 = évolution du bénéfice net consolidé (part du Groupe) de l'exercice par rapport au bénéfice net consolidé (part du Groupe) de l'exercice précédent (P3 = 25 % de la rémunération fixe si l'objectif est atteint) ;
- P4 = cash-flow libre, avant BFR (besoin en fonds de roulement), de l'exercice (P4 = 50 % de la rémunération fixe si l'objectif est atteint).

Ces objectifs quantitatifs sont établis de manière précise mais ne sont pas rendus publics pour des raisons de confidentialité.

Trois « correctifs » ont été ajoutés. Deux concernent P2 et P3, le troisième est plus général.

La méthode de calcul de la rémunération variable est résumée dans le tableau ci-après. Dans la colonne « Réel 2015 » figure le détail du calcul de la rémunération variable 2015 des deux mandataires sociaux :

		Méthode de calcul de la rémunération variable	
	Objectifs	**Performance = objectif (en % de la rémunération fixe)**	**Réel 2015**
P1	Résultat opérationnel de l'exercice prévu au plan 2015	50 %	0 %
P2	Bénéfice net consolidé de l'exercice prévu au plan 2015	25 %	31,87 %
		+ si le bénéfice net consolidé prévu par le plan 2015 est inférieur d'au moins 20 % au bénéfice net consolidé de l'exercice 2014, P2 est plafonné à 25 %	
P3	Bénéfice net consolidé réalisé au cours de l'exercice précédent (BNC 2014)	25 %	50 %
		+ si le bénéfice net consolidé de l'exercice est inférieur de plus de 20 % à celui de l'exercice précédent, aucune rémunération variable n'est attribuée	
P4	Cash-flow libre avant BFR inscrit au plan 2015	50 %	0 %
		150 %	0 % car P3 inférieur de plus de 20 % au BNC 2014
Plafond		150 %	
Correctif à la discrétion du conseil d'administration		Si un élément exceptionnel vient affecter le bénéfice net consolidé de l'exercice, le conseil d'administration a la faculté de réduire ou de ne pas attribuer la rémunération variable alors que les primes P1, P2, P3 et P4 auraient été dues totalement ou partiellement en l'absence dudit élément exceptionnel.	

LE PLAFOND GLOBAL

Le plafond global de la rémunération variable est de 150 % de la rémunération fixe.

Rémunération exceptionnelle

En cas de circonstances exceptionnelles, le conseil d'administration, après avis du comité des rémunérations, s'est réservé la faculté d'attribuer une prime exceptionnelle.

Jetons de présence

Les deux dirigeants mandataires sociaux reçoivent et conservent les jetons de présence versés par Bouygues, ainsi que les jetons de présence versés par certaines filiales du Groupe (voir rubriques 5.4.1.3 et 5.4.1.4 ci-avant).

Retraite additive

Les deux dirigeants mandataires sociaux bénéficieront sous certaines conditions d'un régime de retraite additive lorsqu'ils prendront leur retraite.

CONDITIONS DE PERFORMANCE

L'article 229 de la loi du 6 août 2015 pour la croissance dispose que l'acquisition de droits à retraite à prestations définies par les dirigeants de sociétés cotées au titre d'un exercice doit désormais être soumise au respect de conditions de performance.

Mais Martin Bouygues et Olivier Bouygues ne peuvent plus acquérir des droits à retraite supplémentaires car les droits acquis à ce jour excèdent le plafond retenu par le conseil d'administration, soit huit fois le plafond annuel de la Sécurité sociale.

INFORMATION DONNÉE PAR LA SOCIÉTÉ SUR LES ENGAGEMENTS DE RETRAITE OU AUTRES AVANTAGES VIAGERS EN APPLICATION DE LA TROISIÈME PHRASE DU TROISIÈME ALINÉA DE L'ARTICLE L. 225-102-1

Les caractéristiques du régime de retraite additionnelle octroyée aux dirigeants du Groupe sont les suivantes :

1. intitulé de l'engagement considéré : contrat de retraite collective à prestations définies ;
2. référence aux dispositions légales permettant d'identifier le régime correspondant : article L. 137-11 du Code de la Sécurité sociale ;
3. conditions d'entrée dans le régime et autres conditions pour pouvoir en bénéficier :
   - être membre du comité de direction générale Bouygues SA, au jour du départ ou de la mise à la retraite,
   - avoir au moins dix années d'ancienneté au sein du groupe Bouygues au moment du départ ou de la mise à la retraite,
   - achever définitivement sa carrière professionnelle au sein de l'une des sociétés du Groupe (cette condition est remplie lorsque le salarié fait partie des effectifs à la date de son départ ou de sa mise à la retraite),
   - être âgé d'au moins 65 ans au jour du départ ou de la mise à la retraite,
   - procéder à la liquidation des régimes de retraite de base de la Sécurité sociale, et complémentaires obligatoires ARRCO, AGIRC ;

4. modalités de détermination de la rémunération de référence fixée par le régime concerné et servant à calculer les droits des bénéficiaires :

   la rémunération de référence sera égale au salaire brut moyen des trois meilleures années civiles, perçu par le salarié au sein du groupe Bouygues, pendant sa période d'appartenance au comité de direction générale Bouygues SA, revalorisée selon l'évolution du point AGIRC, à la date de rupture du contrat de travail. Le salaire brut de référence s'entend de celui pris en compte pour le calcul des cotisations de Sécurité sociale, en application des dispositions de l'article L. 242-1 du Code de la Sécurité sociale.

5. rythme d'acquisition des droits : rythme annuel ; être bénéficiaire du régime de retraite additionnelle permet d'acquérir pour chaque année d'ancienneté dans le régime un droit à pension annuelle de 0,92 % de la rémunération de référence, déterminée comme il est dit ci-dessus ;

6. existence d'un plafond, montant et modalités de détermination de celui-ci : les droits ne pourront excéder un plafond fixé à huit fois le plafond annuel de la Sécurité sociale (308 928 euros en 2016) ;

7. modalités de financement des droits : financement externalisé auprès d'une compagnie d'assurance à laquelle est versée chaque année une cotisation ;

8. montant estimatif de la rente annuelle à la date de la clôture :

Noms	**Rente annuelle** *en milliers d'euros*
Martin Bouygues	301
Olivier Bouygues	247

   Nota : la rente annuelle dont bénéficierait Martin Bouygues ou Olivier Bouygues s'élèverait à huit fois le plafond annuel de la Sécurité sociale si l'on ajoute la part du régime prise en charge par SCDM, calculée au *prorata* du temps consacré chaque année par la personne concernée à SCDM ;

9. charges fiscales et sociales associées à la charge de la société : les cotisations versées par la société ne sont pas soumises aux charges sociales patronales, ni à la CSG - CRDS. La société doit s'acquitter d'une contribution à hauteur de 24 % desdites cotisations.

Autres informations sur les rémunérations

La rémunération globale des dirigeants mandataires sociaux prend en compte l'existence d'une retraite additive plafonnée et le fait qu'aucune indemnisation de cessation de fonctions ou de non-concurrence ne leur a été consentie.

Les rémunérations de Martin Bouygues et d'Olivier Bouygues, telles qu'arrêtées par le conseil d'administration de Bouygues, sont versées par SCDM. Ces rémunérations et les charges sociales y afférentes sont alors facturées par SCDM à Bouygues dans le cadre de la convention régissant les relations entre Bouygues et SCDM, qui a été soumise à la procédure des conventions réglementées. Cette facturation reflète strictement les montants de rémunération fixés par le conseil d'administration de Bouygues. La convention entre Bouygues et SCDM a été approuvée par l'assemblée générale du 23 avril 2015 (quatrième résolution) dans le cadre de la procédure des conventions réglementées.

Olivier Bouygues consacre une partie de son temps aux activités de SCDM. Le conseil d'administration a veillé à adapter sa rémunération à la répartition de son temps. Les activités opérationnelles qu'il exerce au sein de SCDM ne réduisent pas significativement la disponibilité d'Olivier Bouygues et ne créent pas de conflit d'intérêts.

Assemblée générale mixte du 23 avril 2015 – *Say on pay*

L'assemblée générale réunie le 23 avril 2015 a donné un avis favorable sur les éléments de la rémunération attribuée au titre de l'exercice 2014 à Martin Bouygues (dixième résolution adoptée à 89,34 % des voix) et à Olivier Bouygues (onzième résolution adoptée à 89,33 % des voix).

Rémunération des dirigeants mandataires sociaux au titre de l'exercice 2015

Descriptif de la rémunération de Martin Bouygues, président-directeur général, au titre de l'exercice 2015

I. Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2015 soumis à l'avis de l'assemblée générale du 21 avril 2016 (résolution n° 6)	**Montants ou valorisation comptable** *en euro*	**Commentaires**
Rémunération fixe	920 000	La rémunération fixe de Martin Bouygues est inchangée depuis 2003.
Évolution/2014	0 %	
Rémunération variable annuelle	0	**Critères de la rémunération variable (exercice 2015) :** ■ progression du résultat opérationnel courant (50 %) ■ évolution du bénéfice net consolidé par rapport au Plan (25 %) ■ évolution du bénéfice net consolidé par rapport à 2014 (25 %) ■ cash-flow libre avant BFR (50 %)
Évolution/2014		
Part variable/fixe [a]	n.a.	
Plafond [b]	150 %	
Rémunération variable différée		Il n'est pas prévu de rémunération variable différée.
Rémunération variable pluriannuelle		Il n'est pas prévu de rémunération variable pluriannuelle.
Rémunération exceptionnelle		Il n'est pas prévu de rémunération exceptionnelle.
Valorisation des options d'actions, actions de performance ou tout autre élément de rémunération de long terme attribué au cours de l'exercice		Il n'a été attribué aucune option d'actions, action de performance ou autre élément de rémunération de long terme au titre de l'exercice.
Jetons de présence	73 900 dont jetons de présence Bouygues : 50 000 dont jetons de présence filiales : 23 900	
Valorisation des avantages en nature	29 879	Voiture de fonction Mise à disposition, pour des besoins personnels, d'une partie du temps d'une assistante et d'un chauffeur-agent de sécurité
II. Pour mémoire : éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2015 qui ont fait l'objet d'une approbation par l'assemblée générale au titre de la procédure des conventions réglementées (assemblée générale du 23 avril 2015, résolution n° 10)	**Montants ou valorisation comptable** *en euro*	**Commentaires**
Indemnité de départ		Il n'est prévu aucune indemnité de départ.
Indemnité de non-concurrence		Il n'est prévu aucune indemnité de non-concurrence.
Régime de retraite complémentaire		Martin Bouygues bénéficie, au même titre et sous les mêmes conditions que les autres membres du comité de direction générale, d'un régime de retraite supplémentaire ouvrant droit à une pension annuelle de 0,92 % du salaire de référence (moyenne des trois meilleures années) par année d'ancienneté dans le régime, plafonné à huit fois le plafond de la Sécurité sociale, soit 304 320 euros en 2015. Martin Bouygues ne peut plus acquérir de droits à retraite supplémentaire, ayant atteint ce plafond. Le bénéfice de cette retraite supplémentaire n'est acquis qu'après dix ans d'ancienneté dans le Groupe et si l'intéressé est présent au sein du comité de direction générale lors du départ à la retraite. En cas de départ à la retraite en 2015, Martin Bouygues aurait bénéficié, compte tenu de son ancienneté, d'une pension annuelle de 301 000 euros. Conformément au code Afep-Medef, ce montant n'excède pas 45 % du revenu de référence.
TOTAL	**1 023 779**	
Évolution/2014	- 42 %	

(a) rémunération variable exprimée en pourcentage de la rémunération fixe
(b) plafond de la rémunération variable, fixé à un pourcentage de la rémunération fixe
n.a. : non applicable

Descriptif de la rémunération d'Olivier Bouygues, directeur général délégué, au titre de l'exercice 2015

I. Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2015 soumis à l'avis de l'assemblée générale du 21 avril 2016 (résolution n° 7)	**Montants ou valorisation comptable** *en euro*	**Commentaires**
Rémunération fixe	500 000	La rémunération fixe d'Olivier Bouygues est inchangée depuis 2009.
Évolution/2014	0 %	
Rémunération variable annuelle	0	**Critères de la rémunération variable (exercice 2015) :** ■ progression du résultat opérationnel courant (50 %) ■ évolution du bénéfice net consolidé par rapport au Plan (25 %) ■ évolution du bénéfice net consolidé par rapport à 2014 (25 %) ■ cash-flow libre avant BFR (50 %)
Évolution/2014		
Part variable/fixe [a]	n.a.	
Plafond [b]	150 %	
Rémunération variable différée		Il n'est pas prévu de rémunération variable différée.
Rémunération variable pluriannuelle		Il n'est pas prévu de rémunération variable pluriannuelle.
Rémunération exceptionnelle		Il n'est pas prévu de rémunération exceptionnelle.
Valorisation des options d'actions, actions de performance ou tout autre élément de rémunération de long terme attribué au cours de l'exercice		Il n'a été attribué aucune option d'actions, action de performance ou autre élément de rémunération de long terme au titre de l'exercice.
Jetons de présence	68 914 dont jetons de présence Bouygues : 25 000 dont jetons de présence filiales : 43 914	
Valorisation des avantages en nature	10 756	Voiture de fonction Mise à disposition, pour des besoins personnels, d'une partie du temps d'une assistante et d'un chauffeur-agent de sécurité
II. Pour mémoire : éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2015 qui ont fait l'objet d'une approbation par l'assemblée générale au titre de la procédure des conventions réglementées (assemblée générale du 23 avril 2015, résolution n° 11)	**Montants ou valorisation comptable** *en euro*	**Commentaires**
Indemnité de départ		Il n'est prévu aucune indemnité de départ.
Indemnité de non-concurrence		Il n'est prévu aucune indemnité de non-concurrence.
Régime de retraite complémentaire		Olivier Bouygues bénéficie, au même titre et sous les mêmes conditions que les autres membres du comité de direction générale, d'un régime de retraite supplémentaire ouvrant droit à une pension annuelle de 0,92 % du salaire de référence (moyenne des trois meilleures années) par année d'ancienneté dans le régime, plafonné à huit fois le plafond de la Sécurité sociale, soit 304 320 euros en 2015. Olivier Bouygues ne peut plus acquérir de droits à la retraite supplémentaire, ayant atteint ce plafond. Le bénéfice de cette retraite supplémentaire n'est acquis qu'après dix ans d'ancienneté dans le Groupe et si l'intéressé est présent au sein du comité de direction générale lors du départ à la retraite. En cas de départ à la retraite en 2015, Olivier Bouygues aurait bénéficié, compte tenu de son ancienneté, d'une pension annuelle de 247 000 euros. Conformément au code Afep-Medef, ce montant n'excède pas 45 % du revenu de référence.
TOTAL	**579 670**	
Évolution/2014	- 42 %	

(a) rémunération variable exprimée en pourcentage de la rémunération fixe
(b) plafond de la rémunération variable, fixé à un pourcentage de la rémunération fixe
n.a. : non applicable

Tableau 1 – Récapitulatif général du statut juridique consenti aux dirigeants mandataires sociaux (Non-cumul du mandat social avec un contrat de travail – Retraite supplémentaire – Indemnité de départ – Indemnité de non-concurrence)

Dirigeants mandataires sociaux	Contrats de travail		Régime de retraite additive		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions		Indemnités relatives à une clause de non-concurrence	
	oui	non	oui	non	oui	non	oui	non
Martin Bouygues Fonction : président-directeur général		X	X			X		X
Olivier Bouygues Fonction : directeur général délégué		X	X			X		X

Tableau 2 – Récapitulatif général des rémunérations, avantages en nature et options consentis aux deux dirigeants mandataires sociaux en 2015

	Martin Bouygues (P-dg)		Olivier Bouygues (Dgd)	
en euro	**en 2015**	**en 2014**	**en 2015**	**en 2014**
Rémunérations dues au titre de l'exercice (voir détail tableau 3 et tableau 4)	1 023 779	1 769 074	579 670	991 383
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice[a]				
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice[b]				
TOTAL	**1 023 779**	**1 769 074**	**579 670**	**991 383**
VARIATION 2015/2014	- 42 %		- 42 %	

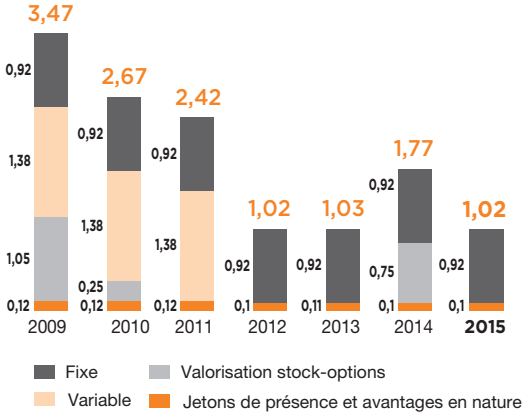
(a) Aucune option n'a été attribuée aux dirigeants mandataires sociaux en 2014 et en 2015.
(b) La société n'a attribué aucune action de performance.

Martin Bouygues

Président-directeur général

Nombre d'options attribuées en 2015 : 0

en millions d'euros



Olivier Bouygues

Directeur général délégué

Nombre d'options attribuées en 2015 : 0

en millions d'euros

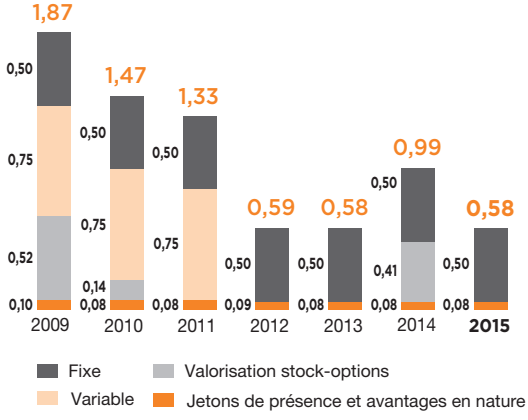


Tableau 3 – Récapitulatif détaillé des rémunérations des deux dirigeants mandataires sociaux au titre de l'exercice 2015

Le comité des rémunérations a procédé à l'évaluation du niveau auquel les critères de la rémunération variable des deux dirigeants mandataires sociaux ont été atteints.

Fonction et ancienneté dans le Groupe	Rémunération[a]	Montants[b] au titre de l'exercice 2015 *(en euro)* dus[c]	Montants[b] au titre de l'exercice 2015 *(en euro)* versés	Montants[b] au titre de l'exercice 2014 *(en euro)* dus[c]	Montants[b] au titre de l'exercice 2014 *(en euro)* versés	Critères de la rémunération[f] variable (exercice 2015)
Martin Bouygues Président-directeur général (42 ans)	Fixe ■ Évolution	920 000 0 %	920 000	920 000 0 %	920 000	■ P1 = Progression du résultat opérationnel courant (50 %) ■ P2 = Évolution du bénéfice net consolidé[g] par rapport au Plan (25 %) ■ P3 = Évolution du bénéfice net consolidé[g] par rapport à 2014 (25 %) ■ P4 = Cash-flow libre avant BFR (50 %)
	Variable ■ Évolution ■ Part variable/fixe[d] ■ Plafond[e]	0 - 100 % 0 % 150 %	753 204	753 204 81,90 % 150 %		
	Exceptionnelle					
	Jetons de présence	73 900	73 900	70 200	70 200	
	Avantages en nature	29 879	29 879	25 670	25 670	
	Total	**1 023 779**	**1 776 983**	**1 769 074**	**1 015 870**	
Olivier Bouygues Directeur général délégué (42 ans)	Fixe ■ Évolution	500 000 0 %	500 000	500 000 0 %	500 000	■ P1 = Progression du résultat opérationnel courant (50 %) ■ P2 = Évolution du bénéfice net consolidé[g] par rapport au Plan (25 %) ■ P3 = Évolution du bénéfice net consolidé[g] par rapport à 2014 (25 %) ■ P4 = Cash-flow libre avant BFR (50 %)
	Variable ■ Évolution ■ Part variable/fixe[d] ■ Plafond[e]	0 - 100 % 0 % 150 %	409 350	409 350 81,90 % 150 %		
	Exceptionnelle					
	Jetons de présence	68 914	68 914	71 277	71 277	
	Avantages en nature	10 756	10 756	10 756	10 756	
	Total	**579 670**	**989 020**	**991 383**	**582 033**	
TOTAL DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX		**1 603 449**	**2 766 003**	**2 760 457**	**1 597 903**	
		2015/2014		2014/2013		
ÉVOLUTION		- 42 %		+ 71 %		

(a) Aucune rémunération autre que celles mentionnées dans ce tableau n'a été versée aux dirigeants mandataires sociaux par les sociétés du groupe Bouygues.
(b) montants dus = tous les montants alloués au titre d'un exercice. Montants versés = tous les montants versés au cours de l'exercice, étant précisé que la part variable allouée au titre d'un exercice est effectivement versée au cours du premier trimestre de l'exercice suivant
(c) Montants dus – Évolution : les pourcentages insérés en dessous des rémunérations fixes et variables expriment les variations par rapport à l'exercice précédent.
(d) rémunération variable exprimée en pourcentage de la rémunération fixe
(e) plafond de la rémunération variable, fixé à un pourcentage de la rémunération fixe
(f) critères de la rémunération variable : la proportion exprime le poids du critère dans la détermination de la rémunération variable totale
(g) bénéfice net consolidé = bénéfice net consolidé (part du Groupe) de Bouygues

Résolutions 8 à 16 – Mandats d'administrateurs

Objet et finalité

Renouveler les mandats de six des neuf membres du conseil d'administration dont le mandat arrive à échéance à l'expiration de la partie ordinaire de l'assemblée du 21 avril 2016 et nommer trois nouveaux administrateurs.

Sur la proposition du comité de sélection, le conseil d'administration vous propose :

- de renouveler les mandats d'administrateurs de Patrick Kron, Colette Lewiner, Rose-Marie Van Lerberghe et SCDM ;
- de renouveler les mandats de Sandra Nombret et Michèle Vilain en qualité d'administrateurs représentant les salariés actionnaires ; les candidatures de Sandra Nombret et Michèle Vilain ont été présentées respectivement par les conseils de surveillance des FCPE Bouygues Partage 2 – 10 ans, PEE, Bouygues Confiance 6, Bouygues Confiance 7 et Participation groupe Bouygues ;
- de nommer Olivier Bouygues, SCDM Participations et Clara Gaymard en qualité d'administrateurs.

Durée des mandats

Conformément aux statuts, ces mandats seraient d'une durée de trois années, expirant à l'issue de l'assemblée générale ordinaire appelée à statuer, en 2019, sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018.

Composition du conseil d'administration à l'issue de l'assemblée générale

Si vous adoptez ces différentes résolutions, le conseil d'administration sera composé de seize administrateurs, soit :

Quatre administrateurs issus du groupe SCDM :

- Martin Bouygues (P-dg)
- Olivier Bouygues (Dgd)
- SCDM, représentée par Edward Bouygues
- SCDM Participations, représentée par Cyril Bouygues

Deux administrateurs représentant les salariés :

- Michel Bardou
- Raphaëlle Deflesselle

Deux administrateurs représentant les salariés actionnaires :

- Sandra Nombret
- Michèle Vilain

Cinq administrateurs indépendants :

- Clara Gaymard
- Anne-Marie Idrac
- Helman le Pas de Sécheval
- Colette Lewiner
- Rose-Marie Van Lerberghe

Deux administrateurs salariés :

- François Bertière
- Hervé Le Bouc

Un administrateur extérieur non indépendant :

- Patrick Kron

La proportion des administrateurs indépendants (calculée hors représentants des salariés et des salariés actionnaires) sera donc de cinq sur douze, soit 41,6 %.

La proportion de femmes (calculée hors représentants des salariés) sera de six sur quatorze, soit 42,8 %.

La moyenne d'âge (calculée à la date de l'assemblée générale) sera de 55,6 ans.

Curriculum vitae des candidats

PATRICK KRON

Administrateur de Bouygues depuis 2006
Ancien président-directeur général d'Alstom[a]

Date de naissance : 26 septembre 1953
Première nomination au conseil d'administration : 6 décembre 2006
Nombre d'actions détenues dans la société (au 31 décembre 2015) : 500
Taux d'assiduité aux réunions du conseil d'administration en 2015 : 100 %

Expertise

Patrick Kron fait bénéficier le conseil d'administration de ses connaissances et de son expérience en France et à l'international dans les domaines de l'industrie, de l'énergie et des transports.

Ancien élève de l'École polytechnique et ingénieur du Corps des Mines de Paris, Patrick Kron a débuté sa carrière au ministère de l'Industrie de 1979 à 1984. En 1984, il rejoint le groupe Pechiney où il exerce, jusqu'en 1988, des responsabilités d'exploitation dans l'une des plus importantes usines du groupe en Grèce. Il devient directeur général de la filiale grecque de Pechiney en 1988. De 1988 à 1993, Patrick Kron occupe, au sein du groupe Pechiney, diverses fonctions opérationnelles et financières à la direction d'un ensemble d'activités de transformation de l'aluminium avant d'être nommé président-directeur général de Pechiney Électrométallurgie. En 1993, il devient membre du comité exécutif du groupe Pechiney et président-directeur général de la société Carbone Lorraine, fonction qu'il assumera jusqu'en 1997. De 1995 à 1997, Patrick Kron dirige les activités d'emballage alimentaire, hygiène et beauté de Pechiney et assure la fonction de *Chief Operating Officer* d'American National Can Company à Chicago (États-Unis). De 1998 à 2002, Patrick Kron est président du directoire d'Imerys.

Nommé administrateur d'Alstom en juillet 2001, il devient directeur général d'Alstom en janvier 2003 et président-directeur général en mars 2003, fonction qu'il exerce jusqu'à son départ en janvier 2016.

Autres mandats et fonctions exercés en dehors du groupe Bouygues

Administrateur de Sanofi[a] et de l'association du groupe vocal « Les Arts Florissants ».

COLETTE LEWINER

Administratrice indépendante de Bouygues depuis 2010
Présidente du comité des rémunérations
Conseillère du président de Capgemini sur les questions liées à l'énergie et aux *Utilities*

Date de naissance : 19 septembre 1945
Première nomination au conseil d'administration : 29 avril 2010
Nombre d'actions détenues dans la société (au 31 décembre 2015) : 12 685
Taux d'assiduité aux réunions en 2015 : 100 % (conseil d'administration) ; 100 % (comité des rémunérations)

Expertise

Administratrice indépendante, Colette Lewiner fait bénéficier le conseil d'administration de ses connaissances et de son expérience en France et à l'international dans les domaines de l'énergie, de l'industrie et du numérique.

Normalienne, agrégée de physique et docteur ès sciences, Colette Lewiner a effectué une grande partie de sa carrière chez EDF où elle a été la première femme nommée directeur dans ce groupe, en charge du développement et de la stratégie commerciale. Elle dirige ensuite SGN, filiale d'ingénierie de la Cogema. En 1988, elle rejoint Capgemini où, après avoir dirigé le secteur *Global Energy, Utilities and Chemicals,* elle est à présent conseillère du président sur les questions liées à l'énergie et aux *Utilities*. De 2010 à 2015, elle a été la présidente non exécutive de TDF.

Autres mandats et fonctions exercés au sein du groupe Bouygues

Administratrice de Colas[a].

Autres mandats et fonctions exercés en dehors du groupe Bouygues

Administratrice de Nexans[a], Eurotunnel[a], EDF[a] et Ingenico[a].

ROSE-MARIE VAN LERBERGHE

Administratrice indépendante de Bouygues depuis 2013
Membre du comité de l'éthique, de la RSE et du mécénat
Présidente du conseil d'administration de l'Institut Pasteur

Date de naissance : 7 février 1947
Première nomination au conseil d'administration : 25 avril 2013
Nombre d'actions détenues dans la société (au 31 décembre 2015) : 531
Taux d'assiduité aux réunions en 2015 : 100 % (conseil d'administration) ; 100 % (comité de l'éthique, de la RSE et du mécénat).

(a) société cotée

Expertise

Administratrice indépendante, Rose-Marie Van Lerberghe fait bénéficier le conseil d'administration de ses connaissances et de son expérience dans le domaine des ressources humaines, de l'industrie pharmaceutique et des métiers de la santé.

Ancienne élève de l'École normale supérieure et de l'École nationale d'administration, Rose-Marie Van Lerberghe est agrégée de philosophie et diplômée de l'Institut d'études politiques de Paris. Après avoir exercé différentes responsabilités au ministère du Travail, elle rejoint, en 1986, le groupe Danone où elle exerce notamment les fonctions de DRH du groupe. En 1996, elle devient déléguée générale à l'Emploi et à la Formation professionnelle, puis, en 2000, directrice générale d'Altédia. De 2002 à 2006, elle est directrice générale de l'Assistance publique des hôpitaux de Paris. De 2006 à 2011, elle assure la présidence du directoire de Korian. Elle est aujourd'hui présidente du conseil d'administration de l'Institut Pasteur.

Autres mandats et fonctions exercés en dehors du groupe Bouygues

Administratrice de Klépierre[a], CNP Assurances[a] et de la Fondation Hôpital Saint-Joseph ; présidente du conseil d'administration de l'Orchestre des Champs-Élysées.

SCDM

Première nomination : 22 octobre 1991
Nombre d'actions détenues dans la société (au 31 décembre 2015) : 70 057 778

Autres mandats et fonctions exercés au sein du groupe Bouygues

Administrateur du GIE 32 Hoche.

Autres mandats et fonctions exercés en dehors du groupe Bouygues

Président d'Actiby et de SCDM Participations.

SCDM est une société détenue par MM. Martin Bouygues et Olivier Bouygues et leurs familles.

En cas de renouvellement de son mandat d'administrateur, SCDM a fait part de son intention de désigner comme son représentant permanent au conseil d'administration de Bouygues, M. Edward Bouygues.

Edward Bouygues, né le 14 avril 1984, est diplômé de l'ESSCA d'Angers (spécialisation Banque Finance) et titulaire d'un MBA de la London Business School. Après avoir exercé pendant cinq ans des fonctions de conducteur de travaux et des fonctions commerciales chez Bouygues Construction, il rejoint en février 2014 Bouygues Telecom en tant que responsable marketing. Il est aujourd'hui directeur Marketing en charge des services, des contenus et du design des produits.

SANDRA NOMBRET

Administratrice représentant les salariés actionnaires de Bouygues depuis 2010
Membre du comité de l'éthique, de la RSE et du mécénat

Date de naissance : 24 mai 1973
Première nomination au conseil d'administration : 29 avril 2010
Taux d'assiduité aux réunions en 2015 : 100 % (conseil d'administration) ; 100 % (comité de l'éthique, de la RSE et du mécénat)

Expertise

Sandra Nombret est titulaire d'un DESS en droit du commerce extérieur. Entrée dans le groupe Bouygues en 1997, elle est aujourd'hui, au sein de Bouygues Bâtiment International, directrice adjointe, responsable juridique des zones Moyen-Orient, Proche-Orient, Afrique, Asie Centrale, Canada et Chypre.

Autres mandats et fonctions exercés au sein du groupe Bouygues

Directrice adjointe à la direction juridique de Bouygues Bâtiment International ; administratrice de Bouygues Building Canada Inc.

MICHÈLE VILAIN

Administratrice représentant les salariés actionnaires de Bouygues depuis 2010
Membre du comité des comptes

Date de naissance : 14 septembre 1961
Première nomination au conseil d'administration : 29 avril 2010
Taux d'assiduité aux réunions en 2015 : 100 % (conseil d'administration) ; 100 % (comité des comptes)

Expertise

Michèle Vilain est entrée chez Bouygues Immobilier en 1989. Elle a exercé des fonctions au sein de la direction Bureautique-Informatique, notamment la responsabilité du service clients. Elle a ensuite pris la responsabilité de la direction Relation clients à la direction centrale des Fonctions supports puis, durant deux ans, elle a accompagné la conduite du changement à la direction générale Logement France.

Elle est aujourd'hui directrice adjointe en charge de l'accompagnement des projets digitaux Ressources Humaines.

Autres mandats et fonctions exercés au sein du groupe Bouygues

Directrice adjointe à la direction du développement Ressources Humaines de Bouygues Immobilier

OLIVIER BOUYGUES

Directeur général délégué
Représentant permanent de SCDM

Date de naissance : 14 septembre 1950
Première nomination au conseil d'administration : 5 juin 1984
Actions détenues : 531 (70 057 778 *via* SCDM)
Taux d'assiduité aux réunions du conseil d'administration en 2015 : 88,90 %

Expertise

Participant au conseil d'administration depuis 1984, représentant permanent de SCDM, Olivier Bouygues fait bénéficier le Conseil de ses connaissances et de son expérience en France et à l'international dans les domaines de la construction, de l'énergie et du développement durable. Il est proposé à l'assemblée de le nommer en qualité d'administrateur à titre personnel.

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 Boscam (filiale camerounaise), puis directeur Travaux France et Projets spéciaux. De 1988 à 1992, il occupe le poste de président-directeur général de Maison Bouygues. En 1992,

(a) société cotée

il prend en charge la division Gestion des services publics du Groupe, qui regroupe les activités France et International de Saur. En 2002, Olivier Bouygues est nommé directeur général délégué de Bouygues.

Principales activités exercées hors de Bouygues SA

Directeur général de SCDM

Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe

En France : administrateur de TF1[a], Colas[a], Bouygues Telecom et Bouygues Construction

À l'étranger : président du conseil d'administration de Bouygues Europe (Belgique) ; président-directeur général de Seci (Côte d'Ivoire)

Autres mandats et fonctions exercés en dehors du Groupe

En France : administrateur d'Alstom[a] ; président de Sagri-E et Sagri-F

À l'étranger : *director* de SCDM Energy Limited

SCDM PARTICIPATIONS

Nombre d'actions détenues dans la société (au 31 décembre 2015) : 6 044 972

SCDM Participations est une société détenue indirectement par MM. Martin Bouygues et Olivier Bouygues et leurs familles.

En cas de nomination en qualité d'administrateur, SCDM Participations a fait part de son intention de désigner comme son représentant permanent au conseil d'administration de Bouygues, M. Cyril Bouygues.

Cyril Bouygues, né le 31 janvier 1986, est diplômé de l'Institut supérieur de gestion (ISG) et titulaire du Harvard Master of Public Administration. Après avoir été conducteur de travaux chez Bouygues Construction, puis responsable de projets chez Bouygues Immobilier, il est, depuis octobre 2014, directeur de projets chez SCDM Energie.

CLARA GAYMARD

Ancienne présidente et CEO de General Electric France

Date de naissance : 7 janvier 1960

Expertise

Diplômée de l'Institut d'études politiques de Paris, Clara Gaymard est attachée d'administration au cabinet du maire de Paris entre 1982 et 1984 avant d'intégrer l'École nationale d'administration. À sa sortie de l'ENA en 1986, elle rejoint la Cour des comptes comme auditeur ; elle est ensuite promue en 1990 conseillère référendaire à la Cour des comptes, puis devient chef du bureau de l'Union européenne à la direction des relations économiques extérieures (DREE) du ministère de l'Économie et des Finances. En 1995, elle est nommée directrice du cabinet de la ministre de la Solidarité entre les générations. De 1996 à 1999, elle est sous-directrice de l'Appui aux PME et de l'Action régionale à la DREE. À partir de février 2003, elle est ambassadrice, déléguée aux investissements internationaux, présidente de l'Agence française pour les investissements internationaux (AFII). En 2006, elle rejoint le groupe General Electric qui lui confie la présidence de GE en France, puis celle de la région Europe du Nord-Ouest en 2008. Outre son poste de CEO et de présidente de GE France, Clara Gaymard devient en 2009 vice-présidente de GE International en charge des grands comptes publics puis, en 2010, vice-présidente en charge des gouvernements et des villes. Elle quitte le groupe General Electric en janvier 2016.

Clara Gaymard est membre fondateur de la Fondation Jérôme Lejeune et présidente du *Women's Forum.* Depuis février 2014, elle est présidente de l'*American Chamber of Commerce in France* (Amcham). Elle préside aujourd'hui le fonds de dotation Raise. Elle est administratrice de Veolia Environnement[a].

Résolutions 17 et 18 – Mandats de commissaires aux comptes

Objet et finalité

Renouveler les mandats de Mazars (commissaire aux comptes titulaire) et de M. Philippe Castagnac (commissaire aux comptes suppléant).

Les mandats de commissaires aux comptes de Mazars et Philippe Castagnac arrivent à expiration à l'issue de l'assemblée générale du 21 avril 2016. Sur la proposition du comité des comptes, nous vous proposons de renouveler les mandats de ces deux commissaires aux comptes pour une durée de six exercices, conformément à la loi.

Les commissaires aux comptes sont investis par la loi d'une mission générale de contrôle et de surveillance de la société. Ils doivent notamment, en toute indépendance, certifier que les comptes (sociaux et consolidés) de l'exercice écoulé, qui sont soumis au vote de l'assemblée générale, sont réguliers, sincères et fidèles.

En tant que société anonyme publiant des comptes consolidés, Bouygues est tenue d'avoir au moins deux commissaires aux comptes titulaires, indépendants l'un par rapport à l'autre, et des commissaires aux comptes suppléants pour remplacer les commissaires aux comptes titulaires en cas de refus, empêchement ou démission de ces derniers. À la date de l'assemblée, les commissaires aux comptes titulaires sont respectivement Mazars et Ernst & Young Audit ; les commissaires aux comptes suppléants sont respectivement M. Philippe Castagnac (groupe Mazars) et la société Auditex (groupe EY).

Résolution 19 – Autorisation de rachat par la société de ses propres actions

Objet et finalité

Renouveler l'autorisation donnée chaque année à la société de procéder au rachat de ses propres actions dans le cadre d'un programme de rachat.

Les objectifs du programme de rachat sont les suivants :

- remise d'actions dans le cadre de plans d'options d'achat de la société ;
- attribution gratuite d'actions ;
- attribution ou cession d'actions aux salariés au titre de leur participation aux fruits de l'expansion de l'entreprise ou mise en œuvre de tout plan d'épargne d'entreprise ou de Groupe (ou plan assimilé) ;
- remise d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital par remboursement, conversion, présentation d'un bon ou de toute autre manière ;

(a) société cotée

- annulation de tout ou partie des actions ainsi rachetées, dans la limite de 10 % du capital par période de vingt-quatre mois (cf. résolution 20) ;
- remise d'actions (à titre d'échange, de paiement ou autre) dans le cadre d'opérations de croissance externe, de fusion ou d'apport ;
- mise en œuvre d'un contrat de liquidité conforme à une charte de déontologie établie par l'Amafi et approuvée par l'AMF.

En 2015, les opérations de rachat d'actions propres qui sont intervenues ont consisté dans le rachat d'environ 1,148 million d'actions et dans la vente d'environ 1,143 million d'actions, le tout par l'intermédiaire d'un prestataire de services agissant dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à une charte de déontologie approuvée par l'Autorité des marchés financiers (AMF).

Plafonds de l'autorisation

L'autorisation serait accordée dans les limites suivantes :

- 5 % du capital ;
- prix maximum de rachat : 50 euros par action ;
- budget maximum : 900 millions d'euros.

Conformément à la loi, les opérations de rachat d'actions pourront être effectuées à tout moment, y compris en période d'offre publique sur le capital de la société. Il apparaît en effet important que la société puisse, le cas échéant, même en période d'offre publique, racheter des actions propres en vue de réaliser les objectifs prévus par le programme de rachat.

Durée de l'autorisation

Dix-huit mois

8.2.2 Partie extraordinaire de l'assemblée générale

Nous vous proposons, dans les résolutions 20 à 23, de renouveler certaines autorisations financières données au conseil d'administration qui sont susceptibles d'avoir un impact sur le montant du capital social. Le but de ces résolutions est de permettre au conseil d'administration de continuer à disposer, dans les conditions et dans la limite des plafonds fixés par votre assemblée, des autorisations lui permettant de financer le développement de la société et de réaliser les opérations financières utiles à sa stratégie, sans être contraint de réunir des assemblées générales extraordinaires spécifiques.

Nous résumons ci-après l'enjeu et le contenu de ces différentes autorisations ou délégations de compétence (voir tableaux récapitulatifs sous la rubrique 8.2.3).

Résolution 20 – Possibilité de réduire le capital social par annulation d'actions

Objet et finalité

Autoriser le conseil d'administration, s'il le juge opportun, à réduire le capital, en une ou plusieurs fois, dans la limite de 10 % du capital par période de vingt-quatre mois, par annulation de tout ou partie des actions que la société détient ou pourra détenir en conséquence de toute autorisation de rachat d'actions conférée par l'assemblée générale des actionnaires, notamment au titre de la dix-neuvième résolution soumise à l'approbation de la présente assemblée.

Le fait d'annuler des actions rachetées permet, si le Conseil le juge opportun, de compenser la dilution résultant pour les actionnaires de la création d'actions nouvelles résultant, par exemple, d'opérations d'épargne salariale ou de l'exercice d'options de souscription d'actions.

Plafond de l'autorisation

Possibilité d'annuler jusqu'à 10 % du capital par période de vingt-quatre mois

Durée de l'autorisation

Dix-huit mois

Résolution 21 – Autorisation en vue de l'attribution gratuite d'actions existantes ou à émettre

Objet et finalité

Autoriser le conseil d'administration à attribuer gratuitement des actions de la société à des salariés ou mandataires sociaux de la société (ou de sociétés ou groupements d'intérêt économique qui lui sont liés).

Les attributions gratuites d'actions ont pour but de motiver et de fidéliser les salariés et mandataires sociaux en les associant à la performance de la société, alignant ainsi leurs intérêts avec ceux des autres actionnaires.

Les actions ainsi attribuées peuvent être soit des actions existantes, détenues par la société dans le cadre d'un programme de rachat, soit des actions nouvelles à émettre par augmentation de capital avec renonciation au droit préférentiel de souscription.

En cas de mise en œuvre de cette autorisation, les bénéficiaires ne deviendront propriétaires des actions qu'au terme d'une période minimale d'acquisition fixée par l'assemblée générale, et que nous vous proposons de fixer à un an.

La période d'acquisition pourra être suivie d'une période de conservation, fixée par le Conseil, pendant laquelle les bénéficiaires ne pourront pas céder leurs actions.

La durée cumulée de la période d'acquisition et de la période de conservation ne pourra être inférieure à deux ans. Des exceptions au respect des périodes d'acquisition et de conservation sont prévues par la loi (décès ou invalidité).

Plafond

Le nombre d'actions attribuées gratuitement par le conseil d'administration ne pourra dépasser 5 % du capital social à la date de la décision du Conseil.

En outre, le nombre total des actions attribuées gratuitement, ainsi que des options de souscription ou d'achat d'actions attribuées pendant la durée de cette autorisation, ne pourra représenter plus de 5 % du capital.

Enfin, le nombre d'actions attribuées gratuitement, le cas échéant, aux dirigeants mandataires sociaux ne pourra excéder 0,1 % du capital. Sur ce plafond s'imputeront les options de souscription ou d'achat d'actions attribuées, le cas échéant, aux dirigeants mandataires sociaux pendant la durée de cette autorisation.

Durée de l'autorisation

Trente-huit mois

Résolution 22 – Délégation en vue d'augmenter le capital en faveur des salariés

Objet et finalité

Autoriser le conseil d'administration à augmenter le capital en faveur des salariés ou mandataires sociaux de Bouygues et des sociétés françaises ou étrangères qui lui sont liées, adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise et/ou de Groupe, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires à leur profit.

Bouygues a la conviction qu'il est important de permettre aux salariés qui le souhaitent de devenir actionnaires de l'entreprise. Les opérations d'épargne salariale et les augmentations de capital réservées aux salariés leur permettent de se constituer une épargne et d'être directement intéressés et impliqués dans la bonne marche du Groupe, ce qui contribue à accroître leur engagement et leur motivation. Aussi une politique d'actionnariat dynamique a-t-elle été mise en œuvre au profit des salariés.

Au 31 décembre 2015, les salariés des sociétés du Groupe sont le premier actionnaire de Bouygues, puisqu'ils détiennent, à travers différents FCPE, 21,44 % du capital et 28,64 % des droits de vote. Avec près de 60 000 collaborateurs adhérant à ces fonds, Bouygues apparaît en tête des sociétés du CAC 40 par le taux de participation des salariés dans son capital.

Fixation du prix de souscription des actions

Conformément au Code du travail, le prix de souscription sera égal à la moyenne des cours cotés de l'action sur le marché Eurolist d'Euronext Paris lors des vingt séances de Bourse précédant le jour de la décision fixant la date d'ouverture de la souscription, assortie d'une décote maximum de 20 % (30 % si la durée d'indisponibilité prévue par le plan est supérieure ou égale à dix ans).

Plafond

Augmentation de capital : 5 % du capital social

Durée de la délégation de compétence

Vingt-six mois

Résolution 23 – Délégation en vue de l'attribution gratuite de bons de souscription d'actions en cas d'offre publique sur les titres de la société (bons d'offre)

Objet et finalité

Autoriser le conseil d'administration à émettre, s'il le juge opportun, pendant une offre publique d'achat visant les titres de la société, des bons de souscription d'actions, avec renonciation au droit préférentiel de souscription aux actions ordinaires de la société auxquelles les bons de souscription donneraient droit.

Des bons de souscription d'actions permettant de souscrire, à des conditions préférentielles, des actions de la société pourront ainsi, le cas échéant, être attribués gratuitement à tous les actionnaires ayant cette qualité avant l'expiration d'une offre publique non sollicitée.

Il s'agit d'un mécanisme qui vise à obtenir soit la renonciation de l'initiateur à son offre, soit une meilleure valorisation de la société : en effet, compte tenu de la dilution qu'ils peuvent occasionner, soit l'initiateur de l'offre demandera à pouvoir renoncer à son offre, soit il négociera avec les organes sociaux de la société visée afin de trouver un terrain d'entente sur la juste valorisation de la société visée et aboutir *in fine* à la caducité des bons. L'émission de bons d'offre en période d'offre publique est une mesure qui vise ainsi à empêcher ou, tout au moins, à rendre plus difficile une tentative d'offre publique. Elle peut être notamment un levier pour le conseil d'administration afin d'inciter l'initiateur à relever les conditions de son offre dans l'intérêt des actionnaires.

Le pouvoir ainsi conféré au conseil d'administration n'est d'ailleurs pas sans limite : pendant la période d'offre publique, l'initiateur et la société visée doivent s'assurer que leurs actes, décisions et déclarations n'ont pas pour effet de compromettre l'intérêt social et l'égalité de traitement ou d'information des actionnaires des sociétés concernées. De plus, si le conseil d'administration de la société cible décide de prendre une décision dont la mise en œuvre est susceptible de faire échouer l'offre, il devra en informer l'AMF (article 231-7 du règlement général de l'AMF).

Cette résolution doit être votée à la majorité des voix.

Plafonds

Augmentation de capital : 88 000 000 euros en nominal et 25 % du capital social

Le nombre de bons de souscription est plafonné au quart du nombre d'actions existantes.

Durée de la délégation de compétence

Dix-huit mois

Résolution 24 – Pouvoirs

Permettre l'accomplissement de toutes formalités légales ou administratives et de tous dépôts et publicités.

8.2.3 Tableaux des autorisations financières

8.2.3.1 Autorisations financières en vigueur à la date de l'assemblée générale mixte du 21 avril 2016

Le tableau ci-dessous présente une synthèse des autorisations financières en vigueur, accordées par l'assemblée générale au conseil d'administration aux fins de racheter des actions, d'augmenter ou de réduire le capital, d'attribuer des options de souscription ou d'achat d'actions ou des actions gratuites.

Seules les autorisations d'intervenir sur les actions de la société, d'attribuer des options de souscription d'actions et d'augmenter le capital en faveur des salariés ont été utilisées au cours de l'exercice 2015.

Objet de l'autorisation	Plafond nominal	Échéance/ Durée	Utilisation en 2015
RACHATS D'ACTIONS ET RÉDUCTION DU CAPITAL SOCIAL			
1. Faire acheter par la société ses propres actions (AGM du 23 avril 2015, résolution 12)	5 % du capital, coût total plafonné à 900 millions d'euros	23 octobre 2016 (18 mois)	1 148 279 titres achetés et 1 143 279 titres vendus dans le cadre du contrat de liquidité
2. Réduire le capital social par annulation d'actions (AGM du 23 avril 2015, résolution 13)	10 % du capital par période de 24 mois	23 octobre 2016 (18 mois)	Néant
ÉMISSIONS DE TITRES			
3. Augmenter le capital avec maintien du droit préférentiel de souscription (AGM du 23 avril 2015, résolution 14)	■ Augmentation de capital : 150 millions d'euros ■ Émission de titres de créance : 6 milliards d'euros	23 juin 2017 (26 mois)	Néant
4. Augmenter le capital par incorporation de primes, réserves ou bénéfices (AGM du 23 avril 2015, résolution 15)	4 milliards d'euros	23 juin 2017 (26 mois)	Néant
5. Augmenter le capital par offre au public avec suppression du droit préférentiel de souscription (AGM du 23 avril 2015, résolution 16)	■ Augmentation de capital : 84 millions d'euros[a] ■ Émission de titres de créance : 4 milliards d'euros[a]	23 juin 2017 (26 mois)	Néant
6. Augmenter le capital par « placement privé » (AGM du 23 avril 2015, résolution 17)	■ Augmentation de capital : 20 % du capital sur 12 mois et 84 millions d'euros[a] ■ Émission de titres de créance : 4 milliards d'euros[a]	23 juin 2017 (26 mois)	Néant
7. Fixer le prix d'émission par offre au public, ou par « placement privé » sans droit préférentiel de souscription, de titres de capital à émettre de manière immédiate ou différée (AGM du 23 avril 2015, résolution 18)	10 % du capital par période de 12 mois	23 juin 2017 (26 mois)	Néant
8. Augmenter le nombre de titres à émettre en cas d'augmentation de capital avec ou sans droit préférentiel de souscription (AGM du 23 avril 2015, résolution 19)	15 % de l'émission initiale	23 juin 2017 (26 mois)	Néant
9. Augmenter le capital en vue de rémunérer des apports en nature constitués de titres d'une société ou de valeurs mobilières donnant accès à son capital (AGM du 23 avril 2015, résolution 20)	10 % du capital[a] ■ Émission de titres de créance : 1,5 milliard d'euros[a]	23 juin 2017 (26 mois)	Néant
10. Augmenter le capital en vue de rémunérer des apports de titres en cas d'offre publique d'échange (AGM du 23 avril 2015, résolution 21)	■ Augmentation de capital : 84 millions d'euros[a] ■ Émission de titres de créance : 4 milliards d'euros[a]	23 juin 2017 (26 mois)	Néant
11. Émettre des actions en conséquence de l'émission par une filiale de valeurs mobilières donnant accès à des actions de la société Bouygues (AGM du 23 avril 2015, résolution 22)	■ Augmentation de capital : 84 millions d'euros[a]	23 juin 2017 (26 mois)	Néant
12. Émettre des bons de souscription d'actions en période d'offre publique (AGM du 23 avril 2015, résolution 25)	■ Augmentation de capital : 84 millions d'euros et 25 % du capital ■ Le nombre de bons est plafonné au quart du nombre d'actions existantes.	23 octobre 2016 (18 mois)	Néant

(a) avec imputation sur le plafond global visé au point 3

8

ÉMISSIONS RÉSERVÉES AUX SALARIÉS ET AUX DIRIGEANTS DE LA SOCIÉTÉ OU DE SOCIÉTÉS LIÉES			
13. Augmenter le capital en faveur des salariés ou mandataires sociaux adhérant à un plan d'épargne d'entreprise (AGM du 23 avril 2015, résolution 23)	10 % du capital	23 juin 2017 (26 mois)	6 472 603 actions créées le 29 décembre 2015 dans le cadre de l'opération d'épargne salariale Bouygues Confiance 7
14. Procéder à des attributions gratuites d'actions existantes ou à émettre (AGM du 25 avril 2013, résolution 28)	10 % du capital	25 juin 2016 (38 mois)	Néant
15. Consentir des options de souscription et/ou d'achat d'actions (AGM du 23 avril 2015, résolution 24)	5 % du capital[b] (dirigeants mandataires sociaux : 0,1 % du capital)	23 juin 2018 (38 mois)	2 739 600 options de souscription d'actions attribuées à 904 bénéficiaires le 28 mai 2015

(b) avec imputation sur le plafond des attributions gratuites d'actions, soit 10 % du capital

8.2.3.2 Autorisations financières soumises à l'assemblée générale mixte du 21 avril 2016

Le tableau ci-après présente une synthèse des autorisations financières que nous vous proposons de donner au conseil d'administration lors de cette assemblée générale. Ces autorisations sont détaillées ci-avant (cf. rubriques 8.2.1 et 8.2.2).

Objet de l'autorisation	Plafond nominal	Échéance/Durée
RACHATS D'ACTIONS ET RÉDUCTION DU CAPITAL SOCIAL		
1. Faire acheter par la société ses propres actions (résolution 19)	5 % du capital, coût total plafonné à 900 millions d'euros	21 octobre 2017 (18 mois)
2. Réduire le capital social par annulation d'actions (résolution 20)	10 % du capital par période de 24 mois	21 octobre 2017 (18 mois)
ÉMISSIONS RÉSERVÉES AUX SALARIÉS ET AUX DIRIGEANTS DE LA SOCIÉTÉ OU DE SOCIÉTÉS LIÉES		
3. Procéder à des attributions gratuites d'actions existantes ou à émettre en faveur des salariés ou mandataires sociaux[a] (résolution 21)	5 % du capital[a] (dirigeants mandataires sociaux : 0,1% du capital[b])	21 juin 2019 (38 mois)
4. Augmenter le capital en faveur des salariés ou mandataires sociaux adhérant à un plan d'épargne d'entreprise (résolution 22)	5 % du capital	21 juin 2018 (26 mois)
ÉMISSIONS DE TITRES		
5. Émettre des bons de souscription d'actions en période d'offre publique (résolution 23)	■ Augmentation de capital : 88 millions d'euros et 25 % du capital ■ Le nombre de bons est plafonné au quart du nombre d'actions existantes	21 octobre 2017 (18 mois)

(a) avec imputation sur le plafond global des options de souscription ou d'achat d'actions, soit 5 % du capital
(b) avec imputation sur le plafond spécial des options de souscription ou d'achat d'actions pouvant être attribuées aux dirigeants mandataires sociaux, soit 0,1 % du capital

8.3 Rapports des commissaires aux comptes

8.3.1 Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés (assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2015)

Aux Actionnaires,

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

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques et les modalités essentielles, ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la société des conventions et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts 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 et engagements. 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 et engagements 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 et engagements déjà approuvés 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 et engagements soumis à l'approbation de l'assemblée générale approuvant les comptes de l'exercice 2015

Conventions et engagements autorisés au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article L. 225-40 du Code de commerce, nous avons été avisés des conventions et engagements suivants qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre conseil d'administration.

A. CONVENTIONS DE SERVICES COMMUNS

Votre conseil d'administration, dans sa séance du 12 novembre 2015, a autorisé le renouvellement, pour une durée d'une année à compter du 1er janvier 2016, des conventions de services communs conclues notamment avec les sociétés Bouygues Construction, Colas, TF1 et Bouygues Telecom en vertu desquelles Bouygues fournit aux différents sous-groupes des prestations de services, notamment dans les domaines du management, des ressources humaines, de l'informatique et de la finance.

Motifs justifiant de l'intérêt de ces conventions pour Bouygues

Les conventions de services communs sont habituelles au sein des groupes de sociétés. Elles ont pour objet de permettre aux filiales de bénéficier de services et prestations de la part de la maison mère, et de répartir les dépenses correspondantes entre les différentes sociétés utilisatrices.

Conditions financières attachées à ces conventions

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

Le renouvellement de ces conventions n'a pas eu d'impact financier sur l'exercice 2015. Il produira ses effets sur l'exercice 2016.

Personnes concernées :

- **BOUYGUES CONSTRUCTION,** M. Olivier Bouygues (administrateur) ;
- **COLAS,** M. François Bertière, M. Olivier Bouygues (administrateurs), M. Hervé Le Bouc (président-directeur général, administrateur) et Mme Colette Lewiner (administrateur) ;
- **TF1,** M. Martin Bouygues, M. Olivier Bouygues (administrateurs) et M. Nonce Paolini (président-directeur général, administrateur) ;
- **BOUYGUES TELECOM,** M. Olivier Bouygues et M. Nonce Paolini (administrateurs).

B. CONVENTION DE PRESTATIONS DE SERVICES ENTRE BOUYGUES ET SCDM

Votre conseil d'administration, dans sa séance du 12 novembre 2015, a autorisé le renouvellement pour une durée d'une année à compter du 1er janvier 2016, de la convention de prestations de services qui porte sur les prestations de services décrites ci-après.

SCDM, société détenue par Messieurs Martin et Olivier Bouygues, contribue en permanence à des actions au profit du groupe Bouygues (études et analyses portant principalement sur les évolutions stratégiques et le développement du groupe Bouygues, plans pluriannuels, études et analyses des investissements et désinvestissements majeurs).

SCDM peut également être amenée à fournir à Bouygues des prestations spécifiques en dehors du champ de sa mission permanente.

De son côté, Bouygues fournit à SCDM des prestations spécifiques, notamment dans les domaines du management, des ressources humaines, de l'informatique, du droit et de la finance.

Motifs justifiant de l'intérêt de la convention pour Bouygues

Cette convention permet à Bouygues de bénéficier des services de Messieurs Martin et Olivier Bouygues, rémunérés exclusivement par SCDM, et des membres de l'équipe réduite qui, à leurs côtés, réalise les études et analyses précitées, ainsi que diverses prestations de services spécifiques au profit du Groupe.

Cette convention permet aussi à la société Bouygues d'être rémunérée par SCDM au titre des diverses prestations spécifiques qu'elle effectue pour son compte.

Conditions financières attachées à la convention

La convention prévoit des refacturations de SCDM à Bouygues en fonction des dépenses réellement engagées, dont le montant est plafonné à huit millions d'euros par an :

- salaires, à hauteur d'un montant correspondant :
  - aux rémunérations allouées à Messieurs Martin et Olivier Bouygues par le conseil d'administration de Bouygues, sur proposition du comité des rémunérations, en contrepartie de leurs missions de mandataires sociaux. Ce montant comprend une partie fixe et une partie variable, ainsi que les charges sociales et fiscales y afférentes,
  - aux rémunérations de leur équipe versées en contrepartie des tâches effectuées pour Bouygues, ainsi qu'aux charges fiscales et sociales y afférentes,
- coûts d'intervention de tiers ou de l'achat d'études ou de prestations commerciales ;
- prestations spécifiques, facturées selon des conditions commerciales normales.

De même, les prestations spécifiques assurées par Bouygues au profit de SCDM sont facturées à des conditions commerciales normales.

Le renouvellement de cette convention n'a pas eu d'effet sur l'exercice 2015. Il produira ses effets sur l'exercice 2016.

Personnes concernées :

- **SCDM,** M. Martin Bouygues (président) et M. Olivier Bouygues (directeur général).

C. COMPLÉMENT DE RETRAITE CONSENTI AUX DIRIGEANTS

Votre conseil d'administration, dans sa séance du 12 novembre 2015, a autorisé le renouvellement, pour une durée d'un an à compter du 1er janvier 2016, de la convention de retraite à prestations définies au bénéfice des membres du comité de direction générale du Groupe, dont font partie les mandataires sociaux et les administrateurs salariés de Bouygues. Cette retraite additive représente 0,92 % du salaire de référence par année d'ancienneté dans le régime. Le bénéfice de cette retraite additionnelle n'est acquis qu'au bout de dix années d'ancienneté dans le Groupe. La retraite additionnelle annuelle ainsi offerte est plafonnée à huit fois le plafond annuel de la Sécurité sociale (soit 308 928 euros pour 2016, ce qui représente un montant inférieur au plafond de 45 % du revenu de référence prévu par le code Afep-Medef). Ce régime complémentaire a été externalisé auprès d'une compagnie d'assurance.

Pour précision, l'acquisition de droits au titre d'un exercice est désormais soumise au respect de conditions de performance. En ce qui concerne Messieurs Martin Bouygues et Olivier Bouygues, ils ne peuvent plus acquérir des droits à retraite supplémentaires car les droits acquis à ce jour excèdent le plafond retenu par le conseil d'administration, soit huit fois le plafond annuel de la Sécurité sociale.

Motifs justifiant de l'intérêt de la convention pour Bouygues

Cette convention a pour objet de permettre à Bouygues de récompenser et de fidéliser les membres de son comité de direction générale.

Conditions financières attachées à la convention

Bouygues verse une contribution au fonds des actifs constitués par la compagnie d'assurances et refacture notamment à ses filiales Bouygues Construction, Colas, TF1 et Bouygues Telecom les sommes correspondant à leur quote-part des primes versées à la compagnie d'assurances au titre des cotisations relatives à leurs dirigeants.

Le renouvellement de cette convention n'a pas eu d'effet sur l'exercice 2015. Il produira ses effets sur l'exercice 2016.

Personnes concernées :

- **M. Martin BOUYGUES** (président-directeur général, administrateur) et **M. Olivier BOUYGUES** (directeur général délégué, représentant de SCDM, administrateur) ;
- **BOUYGUES CONSTRUCTION,** M. Olivier Bouygues (administrateur),
- **COLAS,** M. François Bertière, M. Olivier Bouygues (administrateurs), M. Hervé Le Bouc (président-directeur général, administrateur) et Mme Colette Lewiner (administrateur) ;
- **TF1,** M. Martin Bouygues, M. Olivier Bouygues (administrateurs) et M. Nonce Paolini (président-directeur général) ;
- **BOUYGUES TELECOM,** M. Olivier Bouygues et M. Nonce Paolini (administrateurs).

D. CONVENTIONS DE PRESTATIONS DE SERVICES *(OPEN INNOVATION)*

Votre conseil d'administration, dans sa séance du 24 février 2015, a autorisé pour une durée courant jusqu'au 31 décembre 2015, la signature de conventions de prestations de services avec les sociétés Bouygues Construction, Colas, TF1 et Bouygues Telecom.

Par ailleurs, votre conseil d'administration, dans sa séance du 12 novembre 2015, a autorisé le renouvellement, pour une durée d'une année à compter du 1er janvier 2016, des conventions de prestations de services conclues avec les sociétés Bouygues Construction, Colas, TF1 et Bouygues Telecom.

Ces conventions ont pour objet de définir les termes et conditions selon lesquels Bouygues, directement ou par l'intermédiaire de sa filiale à 100 % Bouygues Développement, fournit aux sociétés précitées des prestations de conseil et des prestations de gestion des participations des filiales dans des sociétés innovantes.

Motifs justifiant de l'intérêt de ces conventions pour Bouygues

Ces conventions permettent à Bouygues de fixer les conditions d'exécution et de rémunération des prestations de services assurées auprès de ses filiales dans le domaine de l'innovation ouverte.

Conditions financières attachées à ces conventions

Les prestations de conseil fournies aux métiers font partie intégrante des services communs offerts par Bouygues aux différents métiers de son groupe. À ce titre, les prestations de conseil sont facturées directement au travers des conventions de services communs visées au point A. ci-avant. Cette facturation intervient au titre de la quote-part du montant résiduel des frais de services communs.

En contrepartie des prestations de gestion, chaque filiale verse à Bouygues, *prorata temporis,* une rémunération mensuelle forfaitaire de 750 euros hors taxes par participation dans une société innovante gérée.

Personnes concernées :

- **BOUYGUES CONSTRUCTION,** M. Olivier Bouygues (administrateur) ;
- **COLAS,** M. François Bertière, M. Olivier Bouygues (administrateurs), M. Hervé Le Bouc (président-directeur général, administrateur) et Mme Colette Lewiner (administrateur) ;
- **TF1,** M. Martin Bouygues, M. Olivier Bouygues (administrateurs) et M. Nonce Paolini (président-directeur général) ;
- **BOUYGUES TELECOM,** M. Olivier Bouygues et M. Nonce Paolini (administrateurs).

E. AVENANT AU CONTRAT DE LICENCE DE MARQUES ENTRE BOUYGUES ET BOUYGUES TELECOM

Bouygues Telecom a souhaité faire évoluer son logo et a, en conséquence, conçu et développé un nouveau logo qui a fait l'objet d'un dépôt auprès de l'INPI. Votre conseil d'administration, dans sa séance du 24 février 2015, a autorisé la conclusion d'un avenant au contrat de licence de marques du 9 décembre 2009 entre Bouygues et Bouygues Telecom aux fins, notamment, de conférer à Bouygues Telecom, pour les besoins de son activité :

- le droit d'utiliser les marques dénominatives « Bouygues Telecom », « Bouygnet » et « Bouygtel » en association avec ce nouveau logo et ;
- le droit d'effectuer des dépôts de marques complexes associant, d'une part, les marques dénominatives susvisées, appartenant à Bouygues, et, d'autre part, le nouveau logo appartenant à Bouygues Telecom.

Motifs justifiant de l'intérêt de la convention pour Bouygues

Cette convention permet à Bouygues de fixer les conditions techniques et financières d'utilisation du nom et de la marque Bouygues par Bouygues Telecom.

Conditions financières attachées à la convention

La modification des droits accordés à Bouygues Telecom est sans incidence sur le montant de la redevance de licence de marques, qui restera fixé par conséquent à 700 000 euros hors taxes par an.

Personnes concernées :

- **BOUYGUES TELECOM,** M. Olivier Bouygues et M. Nonce Paolini (administrateurs).

F. COP21 – PARTICIPATION DES MÉTIERS AUX STANDS RÉSERVÉS PAR BOUYGUES

Votre conseil d'administration, dans sa séance du 26 août 2015, a autorisé la signature de conventions de prestations de services notamment avec les sociétés Bouygues Construction, Colas et Bouygues Telecom.

Dans le cadre de la Conférence des parties de la Convention-cadre des Nations unies sur les changements climatiques (COP21) s'étant tenue à Paris-Le Bourget en décembre 2015, Bouygues avait réservé des stands afin de présenter aux professionnels et aux décideurs, au sein d'un espace partagé, les solutions des métiers du groupe Bouygues sur le thème de la « ville durable et désirable ».

La participation des métiers aux stands a été contractualisée par la signature par Bouygues d'un contrat de prestations de services avec chaque Métier concerné.

Motifs justifiant de l'intérêt de ces conventions pour Bouygues

Ces conventions visaient à permettre à Bouygues de faire connaître et de promouvoir les solutions proposées par ses différents Métiers dans le cadre de la lutte contre le réchauffement climatique et de renforcer son image de groupe auprès des décideurs et des parties prenantes.

Conditions financières attachées à ces conventions

Au titre de leur participation aux expositions et aux conférences organisées dans le cadre de la COP21, les sociétés indiquées ci-après ont payé à Bouygues, en une fois, les montants suivants :

	Montant H.T.
Bouygues Construction	150 000 €
Colas	75 000 €
Bouygues Telecom	35 000 €

Personnes concernées :

- **BOUYGUES CONSTRUCTION,** M. Olivier Bouygues (administrateur) ;
- **BOUYGUES TELECOM,** M. Olivier Bouygues et M. Nonce Paolini (administrateurs) ;
- **COLAS,** M. François Bertière, M. Olivier Bouygues (administrateurs), M. Hervé Le Bouc (président-directeur général, administrateur) et Mme Colette Lewiner (administrateur).

G. AVENANT AU CONTRAT DE PRESTATIONS D'AUDIT INTERNE ENTRE BOUYGUES ET BOUYGUES TELECOM

Votre conseil d'administration, dans sa séance du 12 novembre 2015, a autorisé la conclusion d'un avenant n° 1 au contrat de prestations d'audit interne du 1er septembre 2014 entre Bouygues et Bouygues Telecom, en vue de prolonger sa durée jusqu'au 31 décembre 2016, les autres conditions du contrat restant inchangées.

Motifs justifiant de l'intérêt de la convention pour Bouygues

Cette convention permet à Bouygues de fixer les conditions d'exécution et de rémunération des prestations d'audit interne spécifiques au métier des télécoms, qui concourent au bon fonctionnement de sa filiale.

Conditions financières attachées à la convention

La rémunération perçue par Bouygues est forfaitaire et s'élève à 330 000 euros hors taxes pour l'exercice 2016.

Cet avenant n'a pas eu d'effet sur l'exercice 2015. Il produira ses effets sur l'exercice 2016.

Personnes concernées :

- **BOUYGUES TELECOM,** M. Olivier Bouygues et M. Nonce Paolini (administrateurs).

Conventions et engagements déjà approuvés par l'assemblée générale

Conventions et engagements approuvés au cours d'exercices antérieurs dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article R.225-30 du Code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

A. CONVENTIONS DE SERVICES COMMUNS

Votre assemblée générale du 23 avril 2015 a approuvé le renouvellement, pour une durée d'un an à compter du 1er janvier 2015, des conventions de services communs conclues par Bouygues notamment avec les sociétés Bouygues Construction, Colas, TF1 et Bouygues Telecom, en vertu desquelles Bouygues fournit aux différents sous-groupes des

prestations de services, notamment dans les domaines du management, des ressources humaines, de l'informatique et de la finance.

Intérêt de ces conventions pour Bouygues

Les conventions de services communs sont habituelles au sein des groupes de sociétés. Elles ont pour objet de permettre aux filiales de bénéficier de services et prestations de la part de la maison mère, et de répartir les dépenses correspondantes entre les différentes sociétés utilisatrices.

Au titre de ces conventions, Bouygues a facturé en 2015 les montants suivants :

	Montant H.T.
Bouygues Construction	15 165 120 €
Colas	15 629 329 €
TF1	2 843 221 €
Bouygues Telecom	6 143 071 €

Personnes concernées :

- **BOUYGUES CONSTRUCTION,** M. Olivier Bouygues (administrateur) et M. Yves Gabriel (président-directeur général, administrateur) [a],
- **COLAS,** M. Hervé Le Bouc (président-directeur général, administrateur), M. François Bertière, M. Olivier Bouygues et Mme Colette Lewiner (administrateurs) ;
- **TF1,** M. Nonce Paolini (président-directeur général, administrateur), M. Martin Bouygues et M. Olivier Bouygues (administrateurs) ;
- **BOUYGUES TELECOM,** M. Olivier Bouygues et M. Nonce Paolini (administrateurs).

Selon autorisation du conseil d'administration du 13 novembre 2014

B. CONVENTION DE PRESTATIONS DE SERVICES ENTRE BOUYGUES ET SCDM

Votre assemblée générale du 23 avril 2015 a approuvé le renouvellement, pour une durée d'une année à compter du 1er janvier 2015, de la convention de prestations de services entre Bouygues et SCDM.

Intérêt de la convention pour Bouygues

Cette convention permet à Bouygues de bénéficier des services de Messieurs Martin et Olivier Bouygues, rémunérés exclusivement par SCDM, et des membres de l'équipe réduite qui, à leurs côtés, réalise des études et analyses portant sur le développement stratégique et sur le développement du groupe Bouygues, ainsi que diverses prestations de services spécifiques au profit du Groupe.

Cette convention permet aussi à la société Bouygues d'être rémunérée par SCDM au titre des diverses prestations spécifiques qu'elle effectue pour son compte.

Au titre de cette convention, en 2015, un montant de 4 074 116 euros hors taxes a été facturé par SCDM à Bouygues. Ce montant correspond essentiellement (83 % du montant facturé) aux salaires de Messieurs Martin Bouygues et Olivier Bouygues. Le solde (17 % du montant facturé) correspond aux salaires des membres de leur équipe. Un montant de 398 003 euros hors taxes a été facturé par Bouygues à SCDM.

Personnes concernées :

- **SCDM,** M. Martin Bouygues (président), M. Olivier Bouygues (directeur général).

Selon autorisation du conseil d'administration du 13 novembre 2014

(a) jusqu'au 15 mars 2015

C. COMPLÉMENT DE RETRAITE CONSENTI AUX DIRIGEANTS

Votre assemblée générale du 23 avril 2015 a approuvé le renouvellement, pour l'exercice 2015, de la convention de retraite collective à prestations définies au bénéfice des membres du comité de direction générale du Groupe, dont font partie les mandataires sociaux et les administrateurs salariés de Bouygues.

Intérêt de la convention pour Bouygues

Cette convention a pour objet de permettre à Bouygues de récompenser et de fidéliser les membres de son comité de direction générale.

En 2015, la contribution versée par Bouygues au fonds des actifs constitués par la compagnie d'assurances s'est élevée à 6 000 000 euros hors taxes.

La taxe de 24 % versée à l'URSSAF s'élève à 1 440 000 euros.

Bouygues a refacturé aux filiales indiquées ci-après les sommes suivantes (y compris taxe de 24 %) :

	Montant H.T.
Bouygues Construction	2 388 386 €
Colas	942 683 €
TF1	922 519 €
Bouygues Telecom	858 703 €

Personnes concernées :

- **M. Martin Bouygues** (président-directeur général) et **M. Olivier Bouygues** (directeur général délégué) ;
- **BOUYGUES CONSTRUCTION,** M. Olivier Bouygues (administrateur) et M. Yves Gabriel (président-directeur général, administrateur) [a] ;
- **COLAS,** M. Hervé Le Bouc (président-directeur général, administrateur), M. François Bertière, M. Olivier Bouygues et Mme Colette Lewiner (administrateurs) ;
- **TF1,** M. Nonce Paolini (président-directeur général, administrateur), M. Martin Bouygues et M. Olivier Bouygues (administrateurs) ;
- **BOUYGUES TELECOM,** M. Olivier Bouygues et M. Nonce Paolini (administrateurs).

Selon autorisation du conseil d'administration du 13 novembre 2014

D. CONTRAT DE PRESTATIONS D'AUDIT INTERNE ENTRE BOUYGUES ET BOUYGUES TELECOM

Votre assemblée générale du 23 avril 2015 a approuvé la conclusion d'un contrat ayant pour objet des prestations d'audit interne spécifiques au métier des télécoms, lesdites prestations étant réalisées selon un plan d'audit interne arrêté chaque année par les parties.

Le contrat a été conclu pour une période courant du 1er septembre 2014 au 31 décembre 2015.

Intérêt de la convention pour Bouygues

Cette convention permet à Bouygues d'être rémunérée au titre des prestations effectuées, lesquelles contribuent à la bonne gestion de sa filiale.

Au titre de cette convention, un montant de 330 000 euros hors taxes a été facturé à Bouygues Telecom en 2015.

Personnes concernées :

- **BOUYGUES TELECOM,** M. Olivier Bouygues et M. Nonce Paolini (administrateurs).

Selon autorisation du conseil d'administration du 27 août 2014

E. ACQUISITION PAR BOUYGUES DE BTI DÉVELOPPEMENT

Votre assemblée générale du 23 avril 2015 a approuvé l'acquisition par Bouygues auprès de Bouygues Telecom de 100 % des actions de la société BTI Développement, société de conseil en innovation et gestion de participations, devenue Bouygues Développement.

Intérêt de la convention pour Bouygues

Cette convention permet à Bouygues de mutualiser la démarche d'*Open Innovation* au niveau du Groupe, les bonnes pratiques pouvant ainsi être partagées entre les différents métiers du Groupe.

Le montant versé par Bouygues à Bouygues Telecom s'élève à 48 000 euros hors taxes, correspondant au montant de la situation nette comptable de BTI Développement établie préalablement à la cession.

Personnes concernées :

- **BOUYGUES TELECOM,** M. Olivier Bouygues et M. Nonce Paolini (administrateurs).

Selon autorisation du conseil d'administration du 20 janvier 2015.

F. CONVENTIONS D'INTÉGRATION FISCALE

Votre assemblée générale du 26 avril 2012 a approuvé la reconduction, pour une durée de cinq exercices, soit du 1er janvier 2012 au 31 décembre 2016, renouvelable par tacite reconduction, des conventions d'intégration fiscale conclues notamment avec les sociétés Bouygues Construction, Bouygues Bâtiment Ile-de-France, Bouygues Bâtiment International, Bouygues Travaux Publics, Bouygues Energies & Services (ex. ETDE), Colas, Aximum, Colas Midi Méditerranée, Sacer Atlantique, Spac et Screg Est.

Intérêt de ces conventions pour Bouygues

Ces conventions permettent à Bouygues de déterminer un résultat fiscal consolidé du Groupe et de se constituer seule redevable de l'impôt sur les sociétés qui en résulte.

Personnes concernées :

- **BOUYGUES CONSTRUCTION,** M. Yves Gabriel (président-directeur général, administrateur)[a] et M. Olivier Bouygues (administrateur) ;
- **BOUYGUES BÂTIMENT ILE-DE-FRANCE,** M. Yves Gabriel (représentant permanent de Bouygues Construction, administrateur)[a] ;
- **BOUYGUES BÂTIMENT INTERNATIONAL,** M. Yves Gabriel (représentant permanent de Bouygues Construction, administrateur)[a] ;
- **BOUYGUES TRAVAUX PUBLICS,** M. Yves Gabriel (représentant permanent de Bouygues Construction, administrateur)[a] ;
- **BOUYGUES ENERGIES & SERVICES,** M. Yves Gabriel (administrateur)[a] ;
- **COLAS,** M. Hervé Le Bouc (président-directeur général, administrateur), M. François Bertière, M. Olivier Bouygues et Mme Colette Lewiner (administrateurs) ;
- **AXIMUM,** M. Hervé Le Bouc (administrateur) ;
- **COLAS MIDI MEDITERRANÉE,** M. Hervé Le Bouc (administrateur) ;
- **SACER ATLANTIQUE,** M. Hervé Le Bouc (représentant permanent de SPARE, administrateur) ;
- **SPAC,** M. Hervé Le Bouc (représentant permanent de IPF, administrateur) ;
- **SCREG EST,** M. Hervé Le Bouc (représentant permanent de IPF, administrateur).

Selon autorisation du conseil d'administration du 6 décembre 2011

(a) jusqu'au 15 mars 2015

G. CONTRATS DE LICENCE DE MARQUES

Bouygues a conclu avec certaines de ses filiales des contrats de licence en vue de leur concéder le droit d'utiliser différentes marques, dénominations sociales et noms commerciaux dans des conditions déterminées.

Intérêt de ces conventions pour Bouygues

Ces conventions permettent à Bouygues de fixer les conditions techniques et financières d'utilisation du nom et de la marque Bouygues par les filiales concernées.

(i) Votre assemblée générale du 26 avril 2012 a approuvé la conclusion d'un contrat de licence unique entre Bouygues et Bouygues Construction portant sur les marques « Bouygues Construction », « Bouygues Bâtiment », « Bouygues Travaux Publics », « Bouygues TP » et l'Ellipse. Votre assemblée générale du 25 avril 2013 a approuvé la conclusion d'un avenant autorisant Bouygues Construction à sous-concéder à sa filiale Bouygues Energies & Services le droit d'utiliser les marques « Bouygues Energies & Services » et « Bouygues E & S » en France et dans un certain nombre de pays étrangers.

Ce contrat est entré en vigueur le 1er janvier 2012 pour une durée de quinze ans, soit jusqu'au 31 décembre 2026.

Au titre de cette convention, un montant de 500 000 euros hors taxes a été facturé à Bouygues Construction en 2015.

Personnes concernées :

- **BOUYGUES CONSTRUCTION,** M. Yves Gabriel (président-directeur général, administrateur)[a] et M. Olivier Bouygues (administrateur).

Selon autorisations des conseils d'administration du 6 décembre 2011 et du 29 janvier 2013

(ii) Votre assemblée générale du 29 avril 2010 a approuvé la conclusion d'un contrat de licence portant sur les marques « Bouygues Telecom », « Bouygtel » et « Bouygnet ». Ce contrat est entré en vigueur le 9 décembre 2009 pour une durée de quinze ans, soit jusqu'au 9 décembre 2024.

Au titre de cette convention, un montant de 700 000 euros hors taxes a été facturé à Bouygues Telecom en 2015.

Personnes concernées :

- **BOUYGUES TELECOM,** M. Olivier Bouygues et M. Nonce Paolini (administrateurs).

Selon autorisation du conseil d'administration du 1er décembre 2009

H. SOUS-LOCATION DE L'IMMEUBLE CHALLENGER

Votre assemblée générale du 22 avril 2000 a approuvé la conclusion d'un contrat de sous-location conclu avec Bouygues Construction portant sur une partie de l'immeuble Challenger à Saint-Quentin-en-Yvelines. Ce contrat expirera le 31 décembre 2021.

Intérêt de la convention pour Bouygues

Cette convention permet à Bouygues d'utiliser des bureaux situés à *Challenger* et détenus par Bouygues Construction.

Au titre de ce contrat, un montant de 252 424 euros hors taxes a été facturé par Bouygues Construction en 2015.

Personnes concernées :

- **BOUYGUES CONSTRUCTION,** M. Yves Gabriel (président-directeur général, administrateur)[a] et M. Olivier Bouygues (administrateur).

Selon autorisation du conseil d'administration du 4 novembre 1999.

I. CONVENTION DE MISE À DISPOSITION D'AVIONS ENTRE AIRBY ET BOUYGUES

Votre assemblée générale du 26 avril 2012 a approuvé la signature entre Bouygues et Airby (contrôlée à 85 % par Bouygues et à 15 % par SCDM) d'une convention de mise à disposition d'avions comprenant les pilotes et frais liés à la prestation de vol.

Votre assemblée générale du 24 avril 2014 a approuvé la signature d'un avenant à cette convention.

Le coût de la mise à disposition par Airby de l'avion détenu par Airby s'élève à 7 000 euros hors taxes l'heure de vol.

Le prix à l'heure de vol est révisé annuellement afin de refléter le prix de marché.

En cas de mise à disposition par Airby d'un avion loué sur le marché, Airby facture le coût de location de l'avion, majoré pour chaque mise à disposition d'un montant de 1 000 euros hors taxes rémunérant la mission d'affrètement.

La convention est conclue pour une durée indéterminée.

Intérêt de la convention pour Bouygues

Cette convention permet à Bouygues d'utiliser les avions opérés par Airby.

Au titre de cette convention, Airby a facturé à Bouygues, en 2015, un montant de 108 983 euros hors taxes.

Personnes concernées :

- **SCDM,** M. Martin Bouygues (président) et M. Olivier Bouygues (directeur général).

Selon autorisations du conseil d'administration du 15 novembre 2011 et du 13 novembre 2013

Conventions et engagements approuvés au cours d'exercices antérieurs sans exécution au cours de l'exercice écoulé

Par ailleurs, nous avons été informés de la poursuite des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, qui n'ont pas donné lieu à exécution au cours de l'exercice écoulé.

A. PRISE EN CHARGE DES FRAIS DE DÉFENSE

Votre assemblée générale du 28 avril 2005 a approuvé le principe de la prise en charge par Bouygues des frais engagés pour leur défense ou résultant du déroulement des procédures, par les dirigeants et collaborateurs ayant bénéficié d'un non-lieu ou d'une relaxe dans le cadre d'instances pénales engagées contre eux à raison de faits accomplis à l'occasion de leurs fonctions ou à raison du seul fait de l'exercice d'un mandat d'administrateur, de président, de directeur général ou de directeur général délégué, ou de tout mandat équivalent dans une société du Groupe.

Aucun montant n'a été versé en 2015 au titre de cette convention.

Fait à Paris-La Défense, le 23 février 2016

Les commissaires aux comptes

ERNST & YOUNG Audit
Laurent Vitse

MAZARS
Guillaume Potel

8.3.2 Rapports des commissaires aux comptes à l'assemblée générale extraordinaire (vingtième à vingt-troisième résolutions)

Aux Actionnaires,

Rapport des commissaires aux comptes sur la réduction du capital (vingtième résolution)

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société, et en exécution de la mission prévue à l'article L. 225-209 du Code de commerce en cas de réduction du capital par annulation d'actions achetées, nous avons établi le présent rapport destiné à vous faire connaître notre appréciation sur les causes et conditions de la réduction du capital envisagée.

Votre conseil d'administration vous propose de lui déléguer, pour une période de dix-huit mois à compter du jour de la présente assemblée, tous pouvoirs pour annuler, dans la limite de 10 % de son capital, par période de vingt-quatre mois, les actions achetées au titre de la mise en œuvre d'une autorisation d'achat par votre société de ses propres actions dans le cadre des dispositions de l'article précité.

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 conduisent à examiner si les causes et conditions de la réduction du capital envisagée, qui n'est pas de nature à porter atteinte à l'égalité des actionnaires, sont régulières.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur les causes et conditions de la réduction du capital envisagée.

Rapport des commissaires aux comptes sur l'autorisation d'attribution d'actions gratuites existantes ou à émettre (vingt et unième résolution)

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société et en exécution de la mission prévue par l'article L. 225-197-1 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le projet d'autorisation d'attribution d'actions gratuites existantes ou à émettre au profit des membres du personnel salarié (ou certains d'entre eux) et/ou des mandataires sociaux (ou certains d'entre eux) de votre société et des sociétés et groupements d'intérêt économique qui lui sont liés au sens de l'article L. 225-197-2 du Code de commerce, opération sur laquelle vous êtes appelés à vous prononcer.

Le nombre total d'actions qui pourront ainsi être attribuées ne pourra représenter plus de 5 % du capital de la société au jour de la décision d'attribution par le conseil d'administration, étant précisé que le nombre d'actions qui pourront être souscrites ou acquises dans le cadre des options consenties en vertu de la vingt-quatrième résolution de l'assemblée générale mixte du 23 avril 2015 (ou d'une autorisation ultérieure) viendra s'imputer sur ce plafond.

Votre conseil d'administration vous propose, sur la base de son rapport, de l'autoriser pour une durée de trente-huit mois à compter du jour de la présente assemblée à attribuer des actions gratuites existantes ou à émettre.

Il appartient au conseil d'administration d'établir un rapport sur cette opération à laquelle il souhaite pouvoir procéder. Il nous appartient de vous faire part, le cas échéant, de nos observations sur les informations qui vous sont ainsi données sur l'opération envisagée.

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 notamment à vérifier que les modalités envisagées et données dans le rapport du conseil d'administration s'inscrivent dans le cadre des dispositions prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations données dans le rapport du conseil d'administration portant sur l'opération envisagée d'autorisation d'attribution d'actions gratuites.

Rapport des commissaires aux comptes sur l'augmentation du capital réservée aux adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise ou d'un plan d'épargne inter-entreprises (vingt-deuxième résolution)

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société et en exécution de la mission prévue par les articles L. 225-135 et suivants du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur la proposition de délégation au conseil d'administration de la compétence de décider une augmentation du capital par émission d'actions ordinaires avec suppression du droit préférentiel de souscription, réservée aux salariés et mandataires sociaux de la société Bouygues et des sociétés françaises ou étrangères qui lui sont liées au sens de la législation en vigueur, adhérant à tout plan d'épargne d'entreprise ou de groupe ou à tout plan d'épargne inter-entreprises, pour un montant maximal de 5 % du capital de la société existant au jour de la décision du conseil d'administration, opération sur laquelle vous êtes appelés à vous prononcer.

Cette augmentation du capital est soumise à votre approbation en application des dispositions des articles L. 225-129-6 du Code de commerce et L. 3332-18 et suivants du Code du travail.

Votre conseil d'administration vous propose, sur la base de son rapport, de lui déléguer, avec faculté de subdélégation, pour une durée de vingt-six mois à compter du jour de la présente assemblée, la compétence pour décider une augmentation du capital et de supprimer votre droit préférentiel de souscription aux actions ordinaires à émettre. Le cas échéant, il lui appartiendra de fixer les conditions définitives d'émission de cette opération.

Il appartient à votre conseil d'administration d'établir un rapport conformément aux articles R. 225-113 et R. 225-114 du Code de commerce. Il nous appartient de donner notre avis sur la sincérité des informations chiffrées tirées des comptes, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription et sur certaines autres informations concernant l'émission, données dans ce rapport.

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 le contenu du rapport du conseil

d'administration relatif à cette opération et les modalités de détermination du prix d'émission des actions.

Sous réserve de l'examen ultérieur des conditions de l'augmentation du capital qui serait décidée, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les modalités de détermination du prix d'émission des actions à émettre données dans le rapport du conseil d'administration.

Les conditions définitives dans lesquelles l'augmentation du capital serait réalisée n'étant pas fixées, nous n'exprimons pas d'avis sur celles-ci et, par voie de conséquence, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription qui vous est faite.

Conformément à l'article R. 225-116 du Code de commerce, nous établirons un rapport complémentaire, le cas échéant, lors de l'utilisation de cette délégation par votre conseil d'administration.

Rapport des commissaires aux comptes sur le projet d'émission à titre gratuit de bons de souscription d'actions en cas d'offre publique visant la société (vingt-troisième résolution)

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société et en exécution de la mission prévue par l'article L. 228-92 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le projet d'émission à titre gratuit de bons de souscription d'actions en cas d'offre publique visant la société, opération sur laquelle vous êtes appelés à vous prononcer.

Votre conseil d'administration vous propose, sur la base de son rapport, de lui déléguer, pour une durée de dix-huit mois à compter du jour de la présente assemblée, dans le cadre de l'article L. 233-32 II du Code de commerce, la compétence à l'effet de :

- décider l'émission de bons soumis au régime de l'article L. 233-32 II du Code de commerce permettant de souscrire, à des conditions préférentielles, à une ou plusieurs actions de la société, ainsi que leur attribution gratuite à tous les actionnaires de la société ayant cette qualité avant l'expiration de la période d'offre publique ;
- fixer les conditions d'exercice et les caractéristiques desdits bons.

Le montant nominal maximal des actions qui pourraient être ainsi émises ne pourra dépasser le plafond de 88 000 000 euros et le nombre maximal de bons qui pourraient être émis ne pourra excéder le quart du nombre d'actions composant le capital social à la date de l'émission des bons.

Il appartient au conseil d'administration d'établir un rapport conformément aux articles R. 225-113 et suivants du Code de commerce. Il nous appartient de donner notre avis sur la sincérité des informations chiffrées tirées des comptes et sur certaines autres informations concernant l'émission, données dans ce rapport.

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 le contenu du rapport du conseil d'administration relatif à cette opération.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations données dans le rapport du conseil d'administration portant sur l'opération envisagée d'émission de bons de souscription d'actions en cas d'offre publique visant la société.

Conformément à l'article R. 225-116 du Code de commerce, nous établirons un rapport complémentaire, le cas échéant, lors de l'utilisation de cette délégation par votre conseil d'administration.

Fait à Paris-La Défense, le 25 février 2016

Les commissaires aux comptes

ERNST & YOUNG Audit
Laurent Vitse

MAZARS
Guillaume Potel

8.4 Projet de résolutions

8.4.1 Partie ordinaire

Première résolution

(Approbation des comptes sociaux et des opérations de l'exercice 2015)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise des rapports du conseil d'administration et des commissaires aux comptes, approuve les comptes sociaux établis au titre de l'exercice 2015, faisant ressortir un bénéfice net de 845 368 302,76 euros, ainsi que les opérations traduites dans ces comptes et résumées dans ces rapports.

Deuxième résolution

(Approbation des comptes consolidés et des opérations de l'exercice 2015)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise des rapports du conseil d'administration et des commissaires aux comptes, approuve les comptes consolidés de l'exercice 2015, faisant ressortir un bénéfice net part du Groupe de 403 millions d'euros, ainsi que les opérations traduites dans ces comptes et résumées dans ces rapports.

Troisième résolution

(Affectation du résultat de l'exercice 2015 et fixation du dividende)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, constate que, compte tenu du bénéfice net de 845 368 302,76 euros et du report à nouveau bénéficiaire de 1 493 960 199,65 euros, le bénéfice distribuable s'élève à 2 339 328 502,41 euros.

Elle décide, sur la proposition du conseil d'administration, l'affectation suivante du bénéfice distribuable :

- distribution à titre de dividende d'une somme de 1,60 euro par action, soit une somme globale de 552 216 505,60 euros ;
- affectation du solde, soit 1 787 111 996,81 euros, au compte report à nouveau.

L'assemblée fixe en conséquence le dividende afférent à l'exercice clos le 31 décembre 2015 à 1,60 euro par action y ouvrant droit.

Le dividende sera détaché de l'action sur le marché Euronext Paris le 26 avril 2016 et payable en numéraire le 28 avril 2016 sur les positions arrêtées le 27 avril 2016 au soir.

L'intégralité de cette distribution est éligible à l'abattement de 40 % mentionné au 2° du 3 de l'article 158 du Code général des impôts.

Dans l'hypothèse où, à la date de la mise en paiement, la société détiendrait certaines de ses propres actions, la somme correspondant au montant du dividende qui n'aurait pas été versé au titre de ces actions serait affectée au report à nouveau.

Conformément à la loi, l'assemblée générale prend acte que les dividendes distribués au titre des exercices 2012, 2013 et 2014 ont été les suivants :

	2012	2013	2014
Nombre d'actions	319 157 468	319 264 996	336 086 458
Dividende unitaire	1,60 €	1,60 €	1,60 €
Dividende total[ab]	510 523 948,80 €	510 823 993,60 €	537 731 932,80 €

(a) Les montants indiqués représentent les dividendes effectivement versés, étant rappelé que les actions rachetées par la société n'ouvrent pas droit à distribution.
(b) montants éligibles à l'abattement de 40 % mentionné au 2° du 3 de l'article 158 du Code général des impôts

Quatrième résolution

(Approbation de conventions et engagements réglementés visés aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés, et conformément aux dispositions des articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce, approuve les conventions et engagements réglementés, autres que ceux visés à la cinquième résolution, présentés dans ce rapport et non encore approuvés par l'assemblée générale.

Cinquième résolution

(Approbation d'un engagement réglementé visé à l'article L. 225-42-1 du Code de commerce au bénéfice de M. Olivier Bouygues)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport spécial des commissaires aux comptes sur les engagements visés à l'article L. 225-42-1 du Code de commerce, et conformément à l'article 229-II de la loi n° 2015-990 du 6 août 2015, approuve l'engagement relatif à la retraite à prestations définies bénéficiant à M. Olivier Bouygues à compter du 12 novembre 2015, date du renouvellement de son mandat de directeur général délégué, et qui constitue la poursuite des engagements précédemment approuvés par l'assemblée générale.

Sixième résolution

(Avis favorable sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2015 à M. Martin Bouygues)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance des éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2015 à M. Martin Bouygues, président-directeur général, présentés dans le rapport sur les résolutions, exprime un avis favorable sur ces éléments de rémunération.

Septième résolution

(Avis favorable sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2015 à M. Olivier Bouygues)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance des éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2015 à M. Olivier Bouygues, directeur général délégué, présentés dans le rapport sur les résolutions, exprime un avis favorable sur ces éléments de rémunération.

Huitième résolution

(Renouvellement du mandat d'administrateur de M. Patrick Kron)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, renouvelle le mandat d'administrateur de M. Patrick Kron pour une durée de trois ans qui prendra fin à l'issue de l'assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2018.

Neuvième résolution

(Renouvellement du mandat d'administrateur de Mme Colette Lewiner)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, renouvelle le mandat d'administrateur de Mme Colette Lewiner pour une durée de trois ans qui prendra fin à l'issue de l'assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2018.

Dixième résolution

(Renouvellement du mandat d'administrateur de Mme Rose-Marie Van Lerberghe)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, renouvelle le mandat d'administrateur de Mme Rose-Marie Van Lerberghe pour une durée de trois ans qui prendra fin à l'issue de l'assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2018.

Onzième résolution

(Renouvellement du mandat d'administrateur de la société SCDM)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, renouvelle le mandat d'administrateur de la société SCDM pour une durée de trois ans qui prendra fin à l'issue de l'assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2018.

Douzième résolution

(Renouvellement du mandat de Mme Sandra Nombret en qualité d'administrateur représentant les salariés actionnaires)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, renouvelle, pour une durée de trois ans, le mandat de Mme Sandra Nombret en qualité d'administrateur représentant les salariés actionnaires. Le mandat de Mme Sandra Nombret prendra fin à l'issue de l'assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2018.

Treizième résolution

(Renouvellement du mandat de Mme Michèle Vilain en qualité d'administrateur représentant les salariés actionnaires)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, renouvelle, pour une durée de trois ans, le mandat de Mme Michèle Vilain en qualité d'administrateur représentant les salariés actionnaires. Le mandat de Mme Michèle Vilain prendra fin à l'issue de l'assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2018.

Quatorzième résolution

(Nomination de M. Olivier Bouygues en qualité d'administrateur)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, nomme en qualité d'administrateur, pour une durée de trois ans, M. Olivier Bouygues, en remplacement de M. Jean-Paul Chifflet, dont le mandat prend fin à l'issue de la présente assemblée générale ordinaire. Le mandat de M. Olivier Bouygues prendra fin à l'issue de l'assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2018.

Quinzième résolution

(Nomination de SCDM Participations en qualité d'administrateur)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, nomme en qualité d'administrateur, pour une durée de trois ans, la société SCDM Participations, en remplacement de M. François-Henri Pinault dont le mandat prend fin à l'issue de la présente assemblée générale ordinaire. Le mandat de SCDM Participations prendra fin à l'issue de l'assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2018.

Seizième résolution

(Nomination de Mme Clara Gaymard en qualité d'administrateur)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, nomme en qualité d'administrateur, pour une durée de trois ans, Mme Clara Gaymard, en remplacement de M. Jean Peyrelevade dont le mandat prend fin à l'issue de la présente assemblée générale ordinaire. Le mandat de Mme Clara Gaymard prendra fin à l'issue de l'assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2018.

Dix-septième résolution

(Renouvellement du mandat de commissaire aux comptes titulaire de la société Mazars)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, renouvelle le mandat de commissaire aux comptes titulaire de la société Mazars, pour une durée de six exercices qui prendra fin à l'issue de l'assemblée générale appelée à statuer en 2022 sur les comptes de l'exercice 2021.

Dix-huitième résolution

(Renouvellement du mandat de commissaire aux comptes suppléant de M. Philippe Castagnac)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, renouvelle le mandat de commissaires aux comptes suppléant de M. Philippe Castagnac pour une durée de six exercices qui prendra fin à l'issue de l'assemblée générale appelée à statuer en 2022 sur les comptes de l'exercice 2021.

Dix-neuvième résolution

(Autorisation donnée au conseil d'administration en vue de permettre à la société d'intervenir sur ses propres actions)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du conseil d'administration incluant le descriptif du programme de rachat d'actions propres, et conformément aux dispositions des articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce :

1. autorise le conseil d'administration à faire acheter par la société, dans les conditions décrites ci-après, un nombre d'actions représentant jusqu'à 5 % du capital de la société au jour de l'utilisation de cette autorisation, dans le respect des conditions légales et réglementaires applicables au moment de son intervention, et notamment dans le respect des conditions posées par les articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce, par le règlement de la Commission européenne n° 2273/2003 du 22 décembre 2003, et par le règlement général de l'Autorité des marchés financiers (AMF) ;
2. décide que cette autorisation pourra être utilisée en vue des finalités suivantes :
   - annuler des actions dans les conditions prévues par la loi, sous réserve d'une autorisation par l'assemblée générale extraordinaire,
   - assurer la liquidité et animer le marché du titre de la société par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement agissant dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à une charte de déontologie reconnue par l'AMF,
   - conserver des actions et, le cas échéant, les remettre ultérieurement en paiement ou en échange dans le cadre d'opérations de croissance externe, de fusion, de scission ou d'apport, conformément aux pratiques de marché reconnues par l'AMF et à la réglementation applicable,
   - conserver des actions et, le cas échéant, les remettre ultérieurement lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant droit à l'attribution d'actions de la société par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière,
   - attribuer ou céder des actions à des salariés ou mandataires sociaux de la société ou de sociétés liées, dans les conditions et selon les modalités prévues par la loi, notamment dans le cadre de la participation aux fruits de l'expansion de l'entreprise, du régime des options d'achat d'actions, ou par le biais d'un plan d'épargne d'entreprise ou d'un plan d'épargne interentreprises, ou par voie d'attribution gratuite d'actions,
   - mettre en œuvre toute pratique de marché qui viendrait à être admise par l'AMF, et plus généralement réaliser toute autre opération conforme à la réglementation en vigueur ;
3. décide que l'acquisition, la cession, le transfert ou l'échange de ces actions pourront être effectués, en une ou plusieurs fois, dans le respect des règles édictées par les autorités de marché, sur tout marché ou hors marché, y compris sur les systèmes multilatéraux de négociations (MTF) ou *via* un « internalisateur » systématique, ou de gré à gré, par tous moyens, y compris par acquisition ou cession de blocs d'actions, par l'intermédiaire d'instruments financiers dérivés,

et à tout moment, y compris en période d'offre publique portant sur les titres de la société. La part du programme qui peut s'effectuer par négociation de blocs n'est pas limitée et pourra représenter la totalité du programme. Les actions acquises pourront être cédées notamment dans les conditions fixées par l'AMF dans sa position du 19 novembre 2009 relative à la mise en œuvre du régime de rachat d'actions propres ;

4. décide que le prix d'achat ne pourra dépasser 50 euros (cinquante euros) par action, sous réserve des ajustements liés aux opérations sur le capital de la société. En cas d'augmentation de capital par incorporation de primes d'émission, bénéfices ou réserves et attribution gratuite d'actions, ainsi qu'en cas d'une division ou d'un regroupement de titres, le prix indiqué ci-dessus sera ajusté par un coefficient multiplicateur égal au rapport entre le nombre de titres composant le capital avant l'opération et le nombre de titres après l'opération ;

5. fixe à 900 000 000 euros (neuf cents millions d'euros) le montant maximal des fonds destinés à la réalisation de ce programme de rachat d'actions ;

6. prend acte que, conformément à la loi, le total des actions détenues à une date donnée ne pourra dépasser 10 % du capital social existant à cette même date ;

7. donne tous pouvoirs au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales, pour mettre en œuvre la présente autorisation, passer tous ordres de Bourse, conclure tous accords, notamment pour la tenue des registres d'achats et de ventes d'actions, effectuer toutes démarches, déclarations et formalités auprès de l'AMF et de tous organismes, et, d'une manière générale, faire tout ce qui sera nécessaire pour l'exécution des décisions qui auront été prises par lui dans le cadre de la présente autorisation ;

8. décide que le conseil d'administration informera l'assemblée générale des opérations réalisées, conformément à la réglementation applicable ;

9. fixe à dix-huit mois à compter du jour de la présente assemblée, la durée de validité de la présente autorisation qui prive d'effet, à hauteur des montants non utilisés, et remplace toute autorisation antérieure ayant le même objet.

8.4.2 Partie extraordinaire

Vingtième résolution

(Autorisation donnée au conseil d'administration à l'effet de réduire le capital social par annulation d'actions propres détenues par la société)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du conseil d'administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes, et conformément aux dispositions de l'article L. 225-209 du Code de commerce :

1. autorise le conseil d'administration à annuler, sur ses seules décisions, en une ou plusieurs fois, tout ou partie des actions que la société détient ou pourra détenir en conséquence de l'utilisation des diverses autorisations d'achat d'actions données par l'assemblée générale au conseil d'administration, dans la limite de 10 %, par période de vingt-quatre mois, du nombre total des actions composant le capital social à la date de l'opération ;

2. autorise le conseil d'administration à imputer la différence entre la valeur d'achat des actions annulées et leur valeur nominale sur tous postes de primes ou réserves disponibles ;

3. délègue au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales, tous pouvoirs pour réaliser la ou les réductions du capital consécutives aux opérations d'annulation autorisées par la présente résolution, impartir de passer les écritures comptables correspondantes, procéder à la modification corrélative des statuts et, d'une façon générale, accomplir toutes formalités nécessaires ;

4. fixe à dix-huit mois à compter du jour de la présente assemblée, la durée de validité de la présente autorisation qui prive d'effet, à hauteur des montants non utilisés, et remplace toute autorisation antérieure ayant le même objet.

Vingt et unième résolution

(Autorisation donnée au conseil d'administration à l'effet de procéder à des attributions gratuites d'actions existantes ou à émettre, avec renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription, en faveur des salariés ou mandataires sociaux de la société ou de sociétés liées)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du conseil d'administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes, et conformément aux dispositions des articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce :

1. autorise le conseil d'administration à procéder, en une ou plusieurs fois, au profit des bénéficiaires ci-après indiqués, à des attributions gratuites d'actions existantes ou à émettre de la Société ;

2. décide que les bénéficiaires des actions, qui seront désignés par le conseil d'administration, pourront être les membres du personnel salarié (ou certaines catégories d'entre eux) et/ou les mandataires sociaux (ou certains d'entre eux) tant de la société Bouygues que des sociétés et groupements d'intérêt économique qui lui sont liés au sens de l'article L. 225-197-2 du Code de commerce ;

3. décide qu'au titre de la présente autorisation, le conseil d'administration pourra attribuer un nombre total d'actions représentant au maximum 5 % du capital de la Société (tel qu'existant au moment où il prendra cette décision) étant précisé que sur ce plafond s'imputeront, le cas échéant, pendant la durée de validité de la présente autorisation, les actions pouvant être souscrites ou acquises dans le cadre des options consenties en vertu de la vingt-quatrième résolution de l'assemblée générale mixte du 23 avril 2015 ou d'une autorisation ultérieure ;

4. décide en particulier que le nombre total des actions pouvant être attribuées gratuitement aux dirigeants mandataires sociaux de la

société en vertu de la présente autorisation ne pourra porter sur plus de 0,1 % du capital de la société au jour de la décision du conseil d'administration, étant précisé que sur ce plafond s'imputeront, le cas échéant, pendant la durée de validité de la présente autorisation, les actions pouvant être souscrites ou acquises par les dirigeants mandataires sociaux dans le cadre des options consenties en vertu de la vingt-quatrième résolution de l'assemblée générale mixte du 23 avril 2015 ou d'une autorisation ultérieure ;

5. décide que l'attribution des actions à leurs bénéficiaires ne deviendra définitive qu'au terme d'une période d'acquisition dont la durée sera fixée par le conseil d'administration, sans pouvoir être inférieure à un an ;

6. décide que le conseil d'administration pourra par ailleurs imposer une durée minimale de conservation par les bénéficiaires à compter de l'attribution définitive des actions ;

7. précise que, conformément à la loi, la durée cumulée des périodes d'acquisition et, le cas échéant, de conservation des actions ne pourra être inférieure à deux ans :

8. décide que l'attribution gratuite des actions interviendra immédiatement, avant le terme de la période d'acquisition, en cas d'invalidité du bénéficiaire correspondant au classement dans la deuxième ou la troisième des catégories prévues à l'article L. 341-4 du Code de la Sécurité sociale. Dans une telle hypothèse, les actions seront en outre immédiatement cessibles ;

9. autorise le conseil d'administration à faire usage des autorisations données ou qui seront données par l'assemblée générale, conformément aux dispositions des articles L. 225-208 et L.225-209 du Code de commerce ;

10. prend acte que la présente autorisation emporte de plein droit, au profit des bénéficiaires des attributions d'actions ordinaires à émettre, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions ordinaires qui seront émises au fur et à mesure de l'attribution définitive des actions, et à tout droit aux actions ordinaires attribuées gratuitement sur le fondement de la présente autorisation ;

11. décide que le conseil d'administration aura tous pouvoirs pour mettre en œuvre la présente autorisation conformément aux dispositions légales et réglementaires, et notamment à l'effet :

   - de fixer les conditions et, le cas échéant, les critères d'attribution des actions à émettre ou existantes et arrêter la liste ou les catégories de bénéficiaires des actions,
   - de fixer les conditions d'ancienneté que devront remplir les bénéficiaires,
   - de prévoir la faculté de suspendre provisoirement les droits à attribution,
   - de fixer toutes autres conditions et modalités dans lesquelles seront attribuées les actions,
   - d'accomplir ou de faire accomplir tous actes et formalités pour procéder aux rachats d'actions et/ou de rendre définitives la ou les augmentations de capital qui pourront être réalisées en vertu de la présente autorisation, de procéder aux modifications corrélatives des statuts et généralement de faire tout ce qui sera nécessaire, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales ;

12. fixe à trente-huit mois, à compter de la présente assemblée, la durée de validité de la présente autorisation ;

13. prend acte que la présente délégation prive d'effet, à compter de ce jour, à hauteur, le cas échéant, de la partie non utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet.

Vingt-deuxième résolution

(Délégation de compétence au conseil d'administration à l'effet d'augmenter le capital social, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, en faveur des salariés ou mandataires sociaux de la société ou de sociétés liées, adhérant à un plan d'épargne d'entreprise)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du conseil d'administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes, et conformément aux dispositions d'une part, du Code de commerce et notamment de ses articles L. 225-129-6 (alinéa 1) et L. 225-138-1 et, d'autre part, des articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail :

1. délègue au conseil d'administration la compétence de décider, sur ses seules décisions, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, une ou plusieurs augmentations du capital social, dans une limite maximum de 5 % du capital existant au jour où il prend sa décision, par l'émission d'actions nouvelles à libérer en numéraire et, le cas échéant, par l'incorporation au capital de réserves, bénéfices ou primes, et l'attribution d'actions gratuites ou d'autres titres donnant accès au capital dans les conditions fixées par la loi ; décide que le plafond de la présente délégation est autonome et distinct et que le montant des augmentations de capital en résultant ne s'imputera pas sur les autres plafonds prévus par la présente assemblée générale ;

2. réserve la souscription de la totalité des actions à émettre aux salariés et mandataires sociaux de Bouygues et aux salariés et mandataires sociaux des sociétés françaises ou étrangères qui lui sont liées au sens de la législation en vigueur, adhérant à tout plan d'épargne d'entreprise ou de groupe ou à tout plan d'épargne interentreprises ;

3. décide que le prix de souscription des nouvelles actions fixé par le conseil d'administration ou son délégué, conformément aux dispositions de l'article L. 3332-19 du Code du travail, lors de chaque émission, ne pourra être inférieur de plus de 20 %, ou de 30 % dans les cas visés par la loi, à la moyenne des premiers cours cotés de l'action sur le marché Euronext Paris lors des vingt séances de Bourse précédant le jour de la décision fixant la date d'ouverture de la souscription ;

4. prend acte que la présente résolution emporte suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires au profit des salariés et mandataires sociaux auxquels l'augmentation de capital est réservée et renonciation à tout droit aux actions ou autres titres donnant accès au capital attribués gratuitement sur le fondement de cette résolution ;

5. délègue tous pouvoirs au conseil d'administration pour :

   - arrêter la date et les modalités des émissions qui seront réalisées en vertu de la présente résolution ; notamment décider si les actions seront souscrites directement ou par l'intermédiaire d'un fonds commun de placement ou par le biais d'une autre entité conformément à la législation en vigueur ; décider et fixer les modalités d'attribution gratuite d'actions ou d'autres titres donnant accès au capital, en application de l'autorisation conférée ci-avant ; fixer le prix d'émission des actions nouvelles à émettre en respectant les règles définies ci-dessus, les dates d'ouverture et de clôture des souscriptions, les dates de jouissance, les délais de libération, dans la limite d'une durée maximale de trois ans, ainsi que fixer éventuellement le nombre maximum d'actions pouvant être souscrit par salarié et par émission,

- constater la réalisation des augmentations de capital à concurrence du montant des actions qui seront effectivement souscrites,
- accomplir, directement ou par mandataire, toutes opérations et formalités,
- apporter aux statuts les modifications corrélatives aux augmentations de capital social,
- imputer les frais des augmentations de capital social sur le montant de la prime afférente à chaque augmentation et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation,
- et, généralement, faire le nécessaire.

Le conseil d'administration pourra, dans les limites prévues par la loi et celles qu'il aura préalablement fixées, déléguer au directeur général ou, en accord avec ce dernier, à un ou plusieurs directeurs généraux délégués les pouvoirs qui lui sont conférés au titre de la présente résolution ;

6. fixe à vingt-six mois, à compter du jour de la présente assemblée, la durée de validité de la présente délégation qui prive d'effet, à hauteur, le cas échéant, de la partie non utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet.

Vingt-troisième résolution

(Délégation de compétence donnée au conseil d'administration à l'effet d'émettre des bons de souscription d'actions en période d'offre publique portant sur les titres de la société)

L'assemblée générale, statuant en la forme extraordinaire aux conditions de *quorum* et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, conformément aux dispositions des articles L. 233-32-II et L. 233-33 du Code de commerce, après avoir pris connaissance du rapport du conseil d'administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes :

1. délègue au conseil d'administration la compétence à l'effet de procéder, dans le respect des dispositions législatives et réglementaires en vigueur, en période d'offre publique portant sur les titres de la société, à l'émission en une ou plusieurs fois, de bons permettant de souscrire à des conditions préférentielles une ou plusieurs actions de la société, et d'attribuer gratuitement lesdits bons à tous les actionnaires de la société ayant cette qualité avant l'expiration de la période d'offre publique. Ces bons deviendront caducs de plein droit dès que l'offre publique ou toute autre offre concurrente éventuelle auront échoué, seront devenues caduques ou auront été retirées ;

2. décide que l'augmentation de capital pouvant résulter de l'exercice de ces bons de souscription ne pourra excéder le quart du nombre d'actions composant le capital lors de l'émission des bons, ni un montant nominal de 88 000 000 euros (quatre-vingt-huit millions d'euros), et que le nombre maximum de bons de souscription pouvant être émis ne pourra dépasser le quart du nombre d'actions composant le capital social lors de l'émission des bons ;

3. décide que le conseil d'administration disposera de tout pouvoir, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales, à l'effet de déterminer les conditions d'exercice de ces bons de souscription qui doivent être relatives aux termes de l'offre ou de toute autre offre concurrente éventuelle, ainsi que les autres caractéristiques de ces bons, dont le prix d'exercice ou les modalités de détermination de ce prix, ainsi que d'une manière générale les caractéristiques et modalités de toute émission décidée sur le fondement de la présente autorisation ;

4. prend acte que la présente résolution emporte renonciation par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions ordinaires de la société auxquelles les bons de souscription émis en vertu de la présente résolution pourraient donner droit ;

5. fixe à dix-huit mois, à compter du jour de la présente assemblée, la durée de validité de la présente délégation qui prive d'effet, à hauteur, le cas échéant, de la partie non utilisée et remplace toute délégation antérieure ayant le même objet.

Vingt-quatrième résolution

(Pouvoirs pour formalités)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, donne tous pouvoirs au porteur d'un original, d'une copie ou d'un extrait du procès-verbal de la présente assemblée pour effectuer tous dépôts, publications et formalités où besoin sera.

TABLES DE CONCORDANCE

Rubriques de l'annexe 1 du règlement européen n° 809/2004			Pages du document de référence
1.	**Personnes responsables**		
1.1	Nom et fonction		347
1.2	Déclaration		347
2.	**Contrôleurs légaux des comptes**		
2.1	Nom et adresse		209
2.2	Informations à fournir en cas de démission, de révocation ou d'absence de renouvellement de contrôleurs légaux des comptes		sans objet
3.	**Informations financières sélectionnées**		
3.1	Informations financières historiques sélectionnées		17-21
3.2	Informations financières intermédiaires		sans objet
4.	**Facteurs de risques**		
4.1	Risques des métiers		136-151
4.2	Risques de marché		151-153
4.3	Différends et litiges		154-159
4.4	Assurances - Couverture des risques		159
5.	**Informations concernant l'émetteur**		
5.1	Histoire et évolution de la société		6
	5.1.1	Raison sociale et nom commercial	212
	5.1.2	Lieu et numéro d'enregistrement	212
	5.1.3	Date de constitution et durée de vie	212
	5.1.4	Siège social, forme juridique, législation, pays d'origine, adresse, numéro de téléphone	212, 4e de couverture
	5.1.5	Événements importants	23-25, 31, 39, 45, 53, 59, 67, 73
5.2	Investissements		
	5.2.1	Principaux investissements réalisés	21
	5.2.2	Principaux investissements en cours	22
	5.2.3	Principaux investissements que compte réaliser l'émetteur à l'avenir et pour lesquels ses organes de direction ont déjà pris des engagements fermes	22
6.	**Aperçu des activités**		
6.1	Principales activités		
	6.1.1	Nature des opérations effectuées et principales activités	6-7, 18, 23-73
	6.1.2	Nouveaux produits et/ou services importants lancés sur le marché	12-14, 23-25, 41-43, 55, 57, 60-64
6.2	Principaux marchés		6-7, 18-19, 28-65, 70-73
6.3	Événements exceptionnels		17-26
6.4	Dépendance à l'égard de brevets, contrats ou procédés de fabrication		148-150
6.5	Éléments sur lesquels se fondent les déclarations sur la position concurrentielle		32-33, 41, 47, 52, 54-55, 60-64,70
7.	**Organigramme**		
7.1	Description sommaire du Groupe		6-7
7.2	Filiales importantes		6-7, 287-289, 306
8.	**Propriétés immobilières, usines et équipements**		
8.1	Immobilisations corporelles importantes		14, 46, 247-250
8.2	Questions environnementales pouvant influencer l'utilisation des immobilisations corporelles		99-118, 137, 142-144, 146-148, 150
9.	**Examen de la situation financière et du résultat**		
9.1	Situation financière		6
9.2	Résultat d'exploitation		17, 19-20
	9.2.1	Facteurs importants influant sensiblement sur le revenu d'exploitation	17-21
	9.2.2	Changements importants du chiffre d'affaires net ou des produits nets	17-21
	9.2.3	Stratégies ou facteurs ayant influé sensiblement ou pouvant influer sensiblement sur les opérations	17-26, 32-37, 40-43, 46-51, 54-57, 60-65, 70-73

Rubriques de l'annexe 1 du règlement européen n° 809/2004		Pages du document de référence
10.	**Trésorerie et capitaux**	
10.1	Capitaux	217-223, 230, 233, 261-263, 292, 299-300
10.2	Flux de trésorerie	234, 247, 259-260, 285, 294
10.3	Conditions d'emprunt et structure de financement	151-153, 243-244, 266-270, 301-302
10.4	Restrictions à l'utilisation des capitaux	151-153, 243-244
10.5	Sources de financement attendues	266-269
11.	**Recherche et développement, brevets et licences**	**12-14, 23-26, 28, 32-34, 37, 40-43, 47, 60, 63-64, 71, 99-118, 216**
12.	**Information sur les tendances**	
12.1	Principales tendances depuis la fin du dernier exercice	26
12.2	Tendances pour l'exercice en cours	22, 37, 43, 51, 57, 65, 73
13.	**Prévisions ou estimations du bénéfice**	**non communiqué**
14.	**Organes d'administration, de direction et de surveillance et direction générale**	
14.1	Organes d'administration et de direction générale	8-10, 162-184
14.2	Conflits d'intérêts	171-175, 183-184
15.	**Rémunération et avantages**	
15.1	Rémunération et avantages en nature	194-208, 285, 305, 312-319
15.2	Sommes provisionnées aux fins du versement de pensions, retraites ou autres avantages	281-283
16.	**Fonctionnement des organes d'administration et de direction**	
16.1	Date d'expiration des mandats actuels	162-167, 169
16.2	Contrats de service liant les membres des organes d'administration	183-184, 311-312, 327-332
16.3	Informations sur le comité d'audit et le comité de rémunération	9, 169-171, 178-181, 188
16.4	Déclaration sur la conformité au régime de gouvernement d'entreprise en vigueur	168
17.	**Salariés**	
17.1	Nombre de salariés	7, 11, 17, 29, 31, 39, 45, 53, 59, 66, 70, 81-84
17.2	Participation au capital et stock-options des personnes visées au point 14.1	162-167, 204-208
17.3	Accords prévoyant une participation des salariés dans le capital de l'émetteur	204-208, 218-221
18.	**Principaux actionnaires**	
18.1	Actionnaires détenant plus de 5 % du capital social ou des droits de vote	6-7, 162, 221, 223-224
18.2	Existence de droits de vote différents	213
18.3	Contrôle de l'émetteur	224
18.4	Accord connu de l'émetteur, dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de son contrôle	224
19.	**Opérations avec des apparentés**	**253-257, 284-285, 302, 311-312, 327-332**
20.	**Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de l'émetteur**	
20.1	Informations financières historiques	343
20.2	Informations financières proforma	sans objet
20.3	États financiers	230-289, 292-306
20.4	Vérification des informations financières historiques annuelles	
	20.4.1 Déclaration attestant que les informations financières historiques ont été vérifiées	347
	20.4.2 Autres informations contenues dans le document de référence et vérifiées par les contrôleurs légaux	193, 290-291, 307-308, 327-332
	20.4.3 Informations financières non tirées des états financiers vérifiés	347
20.5	Date des dernières informations financières	291, 308
20.6	Informations financières intermédiaires et autres	sans objet
20.7	Politique de distribution des dividendes	16, 20
	20.7.1 Montant du dividende par action	16, 20
20.8	Procédures judiciaires et d'arbitrage	154-159
20.9	Changement significatif de la situation financière ou commerciale	17-22

Rubriques de l'annexe 1 du règlement européen n° 809/2004			Pages du document de référence
21.	**Informations complémentaires**		
21.1	Capital social		
	21.1.1	Montant du capital souscrit et informations sur les actions	7, 16, 217-228
	21.1.2	Actions non représentatives du capital	sans objet
	21.1.3	Actions détenues par l'émetteur ou par ses filiales	221-223, 322-323
	21.1.4	Valeurs mobilières convertibles, échangeables ou assorties de bons de souscription	324-326, 334
	21.1.5	Informations sur les conditions régissant tout droit d'acquisition et/ou toute obligation attaché(e) au capital souscrit, mais non libéré, ou sur toute entreprise visant à augmenter le capital	204-208, 215, 218-221, 323-326, 333-334
	21.1.6	Informations sur le capital de tout membre du Groupe faisant l'objet d'une option ou d'un accord prévoyant de le placer sous option	213-214
	21.1.7	Historique du capital social	217
21.2	Acte constitutif et statuts		
	21.2.1	Objet social	212
	21.2.2	Dispositions concernant les membres des organes d'administration, de direction et de surveillance	168-185
	21.2.3	Droits, privilèges et restrictions attachés à chaque catégorie d'actions	212-213
	21.2.4	Actions nécessaires pour modifier les droits des actionnaires	213-215
	21.2.5	Conditions régissant la manière dont les assemblées générales sont convoquées	212
	21.2.6	Dispositions susceptibles de retarder, différer ou empêcher un changement de contrôle	214-216, 324-326
	21.2.7	Dispositions fixant le seuil au-dessus duquel toute participation doit être divulguée	213-214
	21.2.8	Conditions régissant les modifications du capital	215, 323-326
22.	**Contrats importants**		**23-26**
23.	**Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts**		
23.1	Déclarations d'expert		sans objet
23.2	Informations provenant de tiers		sans objet
24.	**Documents accessibles au public**		**15, 217**
25.	**Informations sur les participations**		**287-289, 305-306**

Informations financières historiques sur les exercices 2013 et 2014

En application de l'article 28 du règlement CE n° 809/2004 de la Commission du 29 avril 2004, les informations suivantes sont incluses par référence dans le présent document de référence :

- les informations financières sélectionnées et les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2013, et le rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés, présentés respectivement en pages 17 à 22 et 208 à 273 du document de référence 2013 déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 19 mars 2014 sous le numéro D.14-0166 ;
- les informations financières sélectionnées et les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2014, et le rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés, présentés respectivement en pages 17 à 22, 220 à 283 et 284-85 du document de référence 2014 déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 18 mars 2015 sous le numéro D.15-0164.

Ces documents sont disponibles sur *www.bouygues.com,* site internet de Bouygues, rubrique « Finances/Actionnaires ».

Rapport financier annuel

Le rapport financier annuel sur l'exercice 2015, établi en application des articles L. 451-1-2-I du Code monétaire et financier et 222-3 du règlement général de l'Autorité des marchés financiers, est constitué des éléments du document de référence indiqués ci-après :

	Pages du document de référence
Comptes annuels	292-306
Comptes consolidés	230-289
Rapport de gestion	5-228, 311-326
Déclaration de la personne physique assumant la responsabilité des documents précités	347
Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels	307-308
Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	290-291
Honoraires des commissaires aux comptes	209, 286
Rapport du président	168 -192

Rapport de gestion du conseil d'administration

Le rapport de gestion du conseil d'administration sur l'exercice 2015, établi en application de l'article L. 225-100 du Code de commerce, est inclus dans le présent document de référence. Il a été approuvé par le conseil d'administration dans sa séance du 23 février 2016. Il comprend les informations ci-après (sauf indication contraire, les numéros entre parenthèses renvoient aux articles du Code de commerce) :

	Pages du document de référence
Analyse de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la société, de ses filiales et des sociétés qu'elle contrôle durant l'exercice écoulé (L. 225-100, L. 225-100-2, L. 232-1-II, L. 233-6, L. 233-26, R. 225-102)	6-7, 11-14, 17-25, 27-74, 154-159, 217
Dividendes mis en distribution au titre des trois derniers exercices (art. 243 bis du Code général des impôts)	311
Évolution prévisible, perspectives (L. 232-1-II, L. 233-26, R. 225-102)	22, 37, 43, 51, 57, 65, 73
Événements importants survenus depuis la clôture de l'exercice (L. 232-1-II, L. 233-26)	26
Activités en matière de recherche et développement (L. 232-1-II, L. 233-26)	12-14, 23-26, 28, 32-34, 37, 40-43, 47, 60, 63-64, 71, 99-118
Indicateurs clés de performance de nature non financière (L. 225-100, L. 225-100-2)	11, 75-130
Principaux risques et incertitudes (L. 225-100, L. 225-100-2)	135-160
Indications sur l'utilisation des instruments financiers par l'entreprise (L. 225-100, L. 225-100-2)	151-153
Délégations accordées par l'assemblée générale au conseil d'administration en matière d'augmentation de capital (L. 225-100)	215, 323-326
Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique (L. 225-100-3)	214-216, 322-326
Participation des salariés au capital social (L. 225-102)	6-7, 214, 218-221, 223-224, 324, 326
Rémunération des mandataires sociaux (L. 225-102-1, L. 225-37)	194-207, 312-319
Mandats et fonctions exercés par les mandataires sociaux (L. 225-102-1)	162-167, 173-176
Récapitulatif des opérations sur titres réalisées par les dirigeants (art. 223-26 du règlement général de l'AMF, art. L. 621-18-2 du Code monétaire et financier)	227
Achats et ventes d'actions propres (L. 225-211)	221-223, 322-323, 325-326
Prises de participation ou de contrôle dans des sociétés ayant leur siège en France (L. 233-6)	25, 53-54, 59-60, 63
Actionnariat (L. 233-13)	6-7, 223-224
Sociétés contrôlées (L. 233-13)	7, 287-289
Résultats de la société au cours des cinq derniers exercices (R. 225-102)	228
Décomposition du solde des dettes à l'égard des fournisseurs (L. 441-6-1, D. 441-4)	216
Informations sociales (L. 225-102-1, R. 225-105, R. 225-105-1)	76, 81-98
Informations environnementales (L. 225-102-1, R. 225-105, R. 225-105-1)	76-77, 99-118
Informations sociétales (L. 225-102-1, R. 225-105, R. 225-105-1)	77, 119-130
Conventions entre des dirigeants ou actionnaires de la société et des filiales (L. 225-102-1)	216

Informations sociales, environnementales et sociétales

Les informations sociales, environnementales et sociétales, présentées dans le rapport de gestion en application des articles L. 225-102-1 et R. 225-105-1 du Code de commerce, figurent dans le chapitre 3 du présent document de référence, aux pages suivantes :

	Pages du document de référence
1. Informations sociales	
Emploi	
■ Effectif total et répartition des salariés par sexe, par âge et par zone géographique	81-82
■ Embauches et licenciements	83-85
■ Rémunérations et leur évolution	85-86
Organisation du travail	
■ Organisation du temps de travail	86-88
■ Absentéisme	88
Relations sociales	
■ Organisation du dialogue social	88-89
■ Bilan des accords collectifs	89
Santé et sécurité	
■ Conditions de santé et de sécurité au travail	90-92
■ Bilan des accords signés en matière de santé et de sécurité au travail	90-92
■ Accidents du travail et maladies professionnelles	91-92
Formation	
■ Politiques mises en œuvre en matière de formation	92-94
■ Nombre total d'heures de formation	94
Égalité de traitement	
■ Mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes	94-96
■ Mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées	96-97, 125
■ Politique de lutte contre les discriminations	94-98
Promotion et respect des stipulations des conventions de l'Organisation Internationale du Travail relatives	
■ au respect de la liberté d'association et du droit de négociation collective	97-98
■ à l'élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession	98
■ à l'élimination du travail forcé ou obligatoire	98
■ à l'abolition effective du travail des enfants	98
2. Informations environnementales	
Politique générale en matière environnementale	
■ Organisation de la société pour prendre en compte les questions environnementales	77, 99-101
■ Actions de formation et d'information des salariés en matière de protection de l'environnement	103
■ Moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions	101-103
■ Montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement	103-104
Pollution et gestion des déchets	
■ Mesures de prévention, de réduction ou de réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol	107
■ Mesures de prévention, de recyclage et d'élimination des déchets	104-108
■ Prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité	107-108
Utilisation durable des ressources	
■ Consommation d'eau et approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales	112-113
■ Consommation de matières premières et mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation	108-109
■ Actions menées en faveur de l'économie circulaire	104-107, 108-109
■ Consommation d'énergie, mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables	109-112
■ Utilisation des sols	112
Changement climatique	
■ Rejets de gaz à effet de serre	113-116
■ Adaptation aux conséquences du changement climatique	116
Mesures prises pour préserver ou améliorer la biodiversité	117-118

	Pages du document de référence
3. Informations sociétales	
Impact territorial, économique et social de l'activité	
■ Impact de l'activité de la société en matière d'emploi et de développement régional	119-120
■ Impact de l'activité de la société sur les populations riveraines ou locales	107-108, 119-123
Relations avec les parties prenantes	
■ Conditions du dialogue avec les parties prenantes	120-121
■ Actions de partenariat ou de mécénat	121-123
Sous-traitance et fournisseurs	
■ Prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux	123-125
■ Importance de la sous-traitance et prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et sous-traitants de leur responsabilité sociale et environnementale	123-125
Loyauté des pratiques	
■ Actions engagées pour prévenir la corruption	126-128
■ Mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs	129-130
Autres actions engagées en faveur des droits de l'homme	128-129

Rapport du président sur le gouvernement d'entreprise, le contrôle interne et la gestion des risques

Le rapport du président du conseil d'administration, établi en application de l'article L. 225-37 du Code de commerce, figure en pages 168-192 du présent document de référence.

Les indications à fournir dans ce rapport figurent aux pages suivantes :

	Pages du document de référence
Composition du Conseil	168-176
Application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du Conseil	175
Conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil	177-185
Procédures de contrôle interne et de gestion des risques	185-191
Limitations que le conseil d'administration apporte aux pouvoirs du directeur général	176
Dispositions du code de gouvernement d'entreprise qui ont été écartées et raisons pour lesquelles elles l'ont été	168
Lieu où le code de gouvernement d'entreprise peut être consulté	168, 174-175
Modalités particulières relatives à la participation des actionnaires à l'assemblée générale	192, 212
Principes et règles de détermination des rémunérations des mandataires sociaux	194-196
Publication des informations prévues par l'article L. 225-100-3	192, 214-216

Attestation du responsable du document de référence

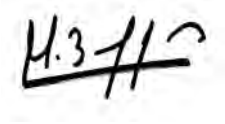
J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent document de référence sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste, à ma connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le rapport de gestion figurant en pages 5 à 130, 135 à 167, 194 à 228, et 311 à 326, présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

J'ai obtenu des contrôleurs légaux des comptes une lettre de fin de travaux, dans laquelle ils indiquent avoir procédé à la vérification des informations portant sur la situation financière et les comptes données dans le présent document, ainsi qu'à la lecture d'ensemble du document.

Les comptes consolidés relatifs aux exercices clos respectivement les 31 décembre 2013, 31 décembre 2014 et 31 décembre 2015, incorporés par référence ou figurant dans ce document, ont fait l'objet de rapports des contrôleurs légaux incorporés par référence en page 343 ou figurant en pages 290-291 de ce document, qui ne contiennent pas d'observation.

Fait à Paris, le 15 mars 2016,



Martin Bouygues,
président-directeur général

Agissez pour le recyclage des papiers avec Bouygues SA et Ecofolio.

IMPRIM'VERT
Votre imprimeur agit pour l'environnement

PEFC
10-31-1833
Promouvoir la gestion durable de la forêt
pefc-france.org

Bouygues SA • Direction de la communication Groupe • 32 avenue Hoche • F-75378 Paris CEDEX 08

Mars 2016. Choix graphiques respectueux de l'environnement. Ce document de référence a été imprimé par l'imprimerie de Chabrol à Paris, imprimeur détenteur de la marque Imprim'Vert®, sur un site certifié PEFC. Le papier recyclable utilisé est exempt de chlore élémentaire et à base de pâtes provenant de forêts gérées durablement sur un plan environnemental, économique et social. Document interactif conçu et réalisé par Prestimedia.

Le tirage étant limité au strict nécessaire, conservez cet exemplaire. Si vous le jetez, pensez au recyclage. Bouygues verse une éco-contribution à Ecofolio.

Conception & réalisation LABRADOR

En couverture : la tour *MahaNakhon* à Bangkok (Bouygues Construction) ; l'îlot à énergie positive *Hikari* à Lyon (Bouygues Immobilier) ; la route solaire Wattway (Colas) ; la journaliste Audrey Crespo-Mara (TF1) ; boutique Bouygues Telecom du centre commercial Vélizy 2 (Yvelines). **Crédits photos :** couverture : Vincent Bauza, Joachim Bertrand / Colas, François Darmigny, François Deguent, Mikael Lafontan, Didier Cocatrix (p. 8), Isabelle Franciosa (p. 8 à 10), Alain Robert (p. 2), Franck Renoir (p. 9). **Architectes :** Kengo Kuma and Associates (*Hikari*), CRB Architectes (*Hikari*), Ole Scheeren (*MahaNakhon*).

En savoir plus sur Bouygues

Contacts

Obtenir le document de référence

Direction de la Communication Groupe

- Tél. : +33 1 44 20 10 70
- E-mail : publications@bouygues.com

Actionnaires et investisseurs

Karine Adam Gruson

Directeur des Relations Investisseurs

- Tél. : +33 1 44 20 10 79
- E-mail : investors@bouygues.com

Service Titres

Gaëlle Pinçon – Romain Lartigue

- Tél. : +33 1 44 20 10 61 / 10 36
- Numéro Vert : 0 805 120 007 (gratuit depuis un poste fixe)
- E-mail : servicetitres.actionnaires@bouygues.com
- Fax : +33 1 44 20 12 42

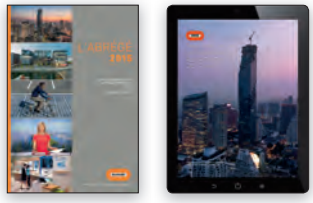
Service de relations presse

- Tél. : +33 1 44 20 12 01
- E-mail : presse@bouygues.com

Sur le Web

- Consultez et téléchargez le document de référence 2015 et son abrégé sur le site *www.bouygues.com*. Scannez ce code avec votre *smartphone* ou votre tablette numérique pour accéder directement au site.
- Au format interactif, le document de référence Bouygues est doté d'un moteur de recherche puissant et de liens internet utiles. Il peut être consulté sur tablettes numériques et *smartphones*. Sortie : avril 2016.

Sur tablettes



- *L'abrégé 2015** du document de référence est disponible sur tablettes (vidéos et images clés, guide des principales implantations du Groupe dans le monde). Mise à jour annuelle.

Télécharger dans l'App Store

APPLI ANDROID SUR Google play

Sur les réseaux sociaux

- Pour suivre en direct l'actualité de Bouygues :

Abonnez-vous sur le site *www.bouygues.com* pour recevoir les communiqués de presse !

Facebook : Groupe Bouygues

Twitter : @GroupeBouygues

LinkedIn : Bouygues

YouTube : Groupe Bouygues

(*) langues disponibles : allemand, anglais, coréen, espagnol, français, japonais, mandarin, russe (parutions successives à partir de mars 2016)

Siège social
32 avenue Hoche
F-75378 Paris cedex 08

Tél. : +33 1 44 20 10 00

bouygues.com
Twitter : @GroupeBouygues

BOUYGUES CONSTRUCTION

Siège social
Challenger
1 avenue Eugène Freyssinet - Guyancourt
F-78065 Saint-Quentin-en-Yvelines cedex

Tél. : +33 1 30 60 33 00
bouygues-construction.com
Twitter : @Bouygues_C

BOUYGUES IMMOBILIER

Siège social
3 boulevard Gallieni
F-92445 Issy-les-Moulineaux cedex

Tél. : +33 1 55 38 25 25
bouygues-immobilier-corporate.com
Twitter : @Bouygues_Immo

COLAS

Siège social
7 place René Clair
F-92653 Boulogne-Billancourt cedex

Tél. : +33 1 47 61 75 00
colas.com
Twitter : @GroupeColas

TF1

Siège social
1 quai du Point du jour
F-92656 Boulogne-Billancourt cedex

Tél. : +33 1 41 41 12 34
groupe-tf1.fr
Twitter : @GroupeTF1

BOUYGUES TELECOM

Siège social
37-39 rue Boissière
F-75116 Paris

Tél. : +33 1 39 26 60 33
corporate.bouyguestelecom.fr
Twitter : @bouyguestelecom