



# DOCUMENT DE RÉFÉRENCE 2014

ACTIVITÉ ET RSE  
RAPPORT FINANCIER ANNUEL

BOUYGUES CONSTRUCTION  
BOUYGUES IMMOBILIER  
COLAS  
TF1  
BOUYGUES TELECOM



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

# SOMMAIRE

Interview du président-directeur général Martin Bouygues 2

<b>1</b>	<b>1. LE GROUPE</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>6. INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ</b>	<b>203</b>
	1.1 Profil	6		6.1 Informations juridiques	204
	1.2 Bouygues et ses actionnaires	15		6.2 Capital social	209
	1.3 L'exercice 2014	17		6.3 Actionnariat	212
	1.4 Principaux événements depuis le 1 <sup>er</sup> janvier 2015	26		6.4 Bourse	214
				6.5 Résultats de Bouygues (société mère) au cours des cinq derniers exercices	217
<b>2</b>	<b>2. RAPPORT D'ACTIVITÉ</b>	<b>27</b>	<b>7</b>	<b>7. LES COMPTES</b>	<b>219</b>
	2.1 Activités de construction	28		7.1 Comptes consolidés	220
	2.2 TF1, premier groupe privé de télévision en France	52		7.2 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	284
	2.3 Bouygues Telecom, entreprise au service de la vie numérique de ses clients	58		7.3 Comptes individuels Bouygues SA (normes françaises)	286
	2.4 Bouygues SA	66		7.4 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels	301
	2.5 Alstom : façonner l'avenir	69		7.5 Rapport complémentaire des commissaires aux comptes sur les comptes annuels	303
<b>3</b>	<b>3. INFORMATIONS SOCIALES, ENVIRONNEMENTALES ET SOCIÉTALES</b>	<b>73</b>	<b>8</b>	<b>8. ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 23 AVRIL 2015</b>	<b>305</b>
	3.1 Démarche RSE et méthodologie de <i>reporting</i> du Groupe	74		8.1 Ordre du jour	306
	3.2 Informations sociales	78		8.2 Rapport du conseil d'administration sur les résolutions soumises à l'assemblée générale	307
	3.3 Informations environnementales	94		8.3 Rapports des commissaires aux comptes	321
	3.4 Informations sociétales	115		8.4 Projet de résolutions	329
	3.5 Rapport de l'organisme tiers indépendant	127			
<b>4</b>	<b>4. FACTEURS DE RISQUES</b>	<b>131</b>		TABLES DE CONCORDANCE	340
	4.1 Risques des métiers	132		Rubriques de l'annexe 1 du règlement européen n° 809/2004	340
	4.2 Risques de marché	146		Informations financières historiques sur les exercices 2012 et 2013	342
	4.3 Différends et litiges	149		Rapport financier annuel	343
	4.4 Assurances – Couverture des risques	155		Rapport de gestion du conseil d'administration	343
				Informations sociales, environnementales et sociétales	344
<b>5</b>	<b>5. GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE, CONTRÔLE INTERNE ET GESTION DES RISQUES</b>	<b>157</b>		Rapport du président sur le gouvernement d'entreprise, le contrôle interne et la gestion des risques	345
	5.1 Informations sur les mandataires sociaux au 31 décembre 2014	158			
	5.2 Rapport du président du conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, le contrôle interne et la gestion des risques	165		ATTESTATION DU RESPONSABLE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE	346
	5.3 Rapport des commissaires aux comptes sur le rapport du président	187			
	5.4 Rémunérations des mandataires sociaux – Attributions d'options aux mandataires sociaux et collaborateurs du Groupe	188		EN SAVOIR PLUS SUR BOUYGUES	
	5.5 Informations sur les commissaires aux comptes	202			



# DOCUMENT DE RÉFÉRENCE 2014

| ACTIVITÉ ET RSE - RAPPORT FINANCIER ANNUEL |

Le document de référence  
peut être consulté et téléchargé  
sur le site [www.bouygues.com](http://www.bouygues.com)



Le présent document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 18 mars 2015, 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.



# Interview

## du président-directeur général **Martin Bouygues**

### **LE GROUPE BOUYGUES A ÉTÉ AU CŒUR DE L'ACTUALITÉ EN 2014. QUELS ONT ÉTÉ LES FAITS MARQUANTS ?**

L'année 2014 a été particulièrement riche en événements. La Construction a connu une bonne année 2014 sur le plan commercial avec la signature de très beaux contrats. En ce qui concerne les télécoms, nous avons souhaité acquérir SFR, ce qui aurait fait de Bouygues Telecom le premier groupe français dans le Mobile et un groupe de télécoms d'une taille proche du leader. Malheureusement, nous n'avons pas pu réaliser ce projet, le propriétaire de SFR, Vivendi, ayant préféré partir sur une autre voie pour des raisons qui lui appartiennent. Chez TF1, la bataille pour le passage en clair de LCI a été et reste un sujet important. N'ayant pas eu gain de cause auprès du CSA, nous avons obtenu des diffuseurs la prolongation des contrats actuels pendant au moins un an afin de prendre le temps d'évaluer les solutions les plus appropriées pour la chaîne et ses collaborateurs.

Pendant cette période médiatique agitée, nous avons fait valoir avec force notre point de vue sur tous ces dossiers pour lesquels nous avons proposé des solutions innovantes.

### **QUEL BILAN FAITES-VOUS DE L'ANNÉE 2014 ?**

Les résultats de l'année sont en ligne avec les attentes. Le chiffre d'affaires est stable avec une poursuite de la dynamique de croissance à l'international qui compense ainsi la baisse d'activité en France.

Au-delà des performances opérationnelles qui reflètent un environnement économique et concurrentiel difficile en France, le groupe Bouygues a prouvé sa réactivité et s'est renforcé. Les activités de construction ont démontré leur dynamisme à l'international, leur compétitivité grâce à la diversité de leurs savoir-faire, ainsi que leur forte capacité d'adaptation. Bouygues Telecom a poursuivi sa transformation conformément à sa feuille de route et voit les premiers signes de succès de sa stratégie. Enfin, la situation financière du Groupe s'est renforcée avec une forte baisse de l'endettement net.

En ce qui concerne la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE), nos actions, tant dans le domaine de la construction durable que dans le domaine sociétal, ont été saluées puisque Bouygues a intégré en 2014 trois indices ISR internationaux prestigieux : MSCI Global Sustainability, STOXX Global ESG Leaders et Euronext Vigeo Eurozone 120. C'est une grande satisfaction pour nous.

# “Le groupe Bouygues a prouvé sa réactivité et s’est renforcé”

## EN 2014, BOUYGUES CONSTRUCTION ET COLAS ONT RÉALISÉ PLUS DE LA MOITIÉ DE LEUR ACTIVITÉ À L'INTERNATIONAL. EST-CE UNE TENDANCE DE FOND POUR LE DÉVELOPPEMENT DU GROUPE ?

Le développement à l'international est une tendance de fond que nous avons initiée depuis plusieurs années et qui permet de compenser les effets de la crise que traverse la France actuellement. Pour autant, nous ne nous fixons pas d'objectifs de croissance par zone géographique. L'essentiel est que notre croissance soit raisonnée et raisonnable afin de sécuriser nos marges.

## QUEL AVENIR POUR BOUYGUES TELECOM ?

En 2014, Bouygues Telecom a poursuivi la mise en œuvre de son plan de transformation. Un nouveau positionnement fondé sur la qualité de l'expérience client a été annoncé en novembre, en même temps que le lancement d'une gamme simplifiée d'offres sur lesquelles tous les clients seront progressivement migrés au premier semestre 2015. Ces changements s'accompagnent d'une profonde évolution de l'organisation et d'un plan de départs volontaires qui a été finalisé fin janvier 2015.

L'année 2015 sera donc une année de transition avant l'amélioration des performances financières à partir de 2016. Bouygues Telecom dispose de nombreux atouts : dans le Mobile, un réseau reconnu de grande qualité<sup>a</sup>, ainsi qu'un portefeuille de fréquences permettant d'offrir les meilleurs débits du marché. Grâce au déploiement très puissant de la 4G et des offres commerciales associées, nous repartons à l'offensive, ce qui nous permettra de faire croître notre base de clientèle ainsi qu'à terme, nos revenus. Dans le Haut Débit Fixe, notre offre à 19,99 euros rencontre un très vif succès. Nous sommes les *price makers* du Fixe – autrement dit, ceux qui fixent les prix de référence du marché – et avons fait bouger un marché qui était figé. L'arrivée de la Bbox Miami marque une nouvelle étape dans cette rupture en apportant tout l'univers de Google dans la télévision. C'est une grande première. L'ensemble de ces actions à l'initiative de Bouygues Telecom me rendent confiant pour l'avenir.

## GENERAL ELECTRIC VA REPRENDRE L'ESSENTIEL DES ACTIVITÉS ÉNERGIE D'ALSTOM. QUEL REGARD PORTEZ-VOUS SUR CETTE RECONFIGURATION ?

Face à un marché européen très morose et à un ralentissement des pays émergents, l'activité Énergie d'Alstom était confrontée à une problématique grandissante et cruciale de taille critique. Afin d'assurer son avenir et d'anticiper les difficultés, il devenait nécessaire de trouver une solution d'adossement à un groupe mondial plus puissant pour lui donner les moyens d'être compétitif sur ses marchés. Bouygues a donc soutenu le choix du conseil d'administration d'Alstom qui souhaitait retenir l'offre de GE. À l'issue de cette opération, Alstom sera l'un des leaders

mondiaux des transports avec des technologies aussi performantes que le TGV. Il opérera sur un marché en croissance, avec une forte présence internationale et un bilan plus solide. Par ailleurs, l'acquisition de l'activité Signalisation de General Electric renforcera encore cette spécialisation. Autant de raisons d'être confiant dans l'avenir de cette société au fort potentiel. Je suis convaincu qu'une fois l'opération réalisée, Alstom offrira de belles perspectives de croissance et de revalorisation à moyen terme pour Bouygues.

## QUEL REGARD PORTEZ-VOUS SUR LA SITUATION DE TF1 ?

La part d'audience des quatre chaînes en clair de TF1 est quasiment stable sur l'année 2014, ce qui est une belle performance compte tenu du contexte concurrentiel. Dans un marché publicitaire morose, TF1 continue de transformer son modèle économique, avec une incidence positive sur sa rentabilité opérationnelle.

## QUELLES SONT, SELON VOUS, LES PERSPECTIVES DU GROUPE ?

Dans les activités de construction, les performances commerciales en 2015 devraient refléter un environnement contrasté : difficile en France, avec le ralentissement des commandes publiques, en particulier dans la Route, et la raréfaction des grandes affaires, mais dynamique à l'international. Dans ce contexte, les performances financières devraient rester solides en 2015 avec une marge opérationnelle courante au niveau de 2014 en dépit d'une baisse du chiffre d'affaires.

“Les résultats de l'année sont en ligne avec les attentes”

Dans les médias, bien que la visibilité demeure faible, le marché net de la publicité télévisuelle pourrait se stabiliser en 2015. TF1 entend maintenir une position de leader sur les antennes gratuites et continuera d'adapter son modèle économique à l'évolution de ses

marchés. TF1 proposera de nouvelles offres digitales, accompagnera l'évolution des comportements de ses clients et renforcera les activités de contenus. La marge opérationnelle courante de 2015 devrait être en amélioration hors impact de la déconsolidation d'Eurosport International en 2014.

Bouygues Telecom devrait voir une stabilité de son EBITDA en 2015 et une légère hausse de ses investissements en lien avec la mise en œuvre de la mutualisation d'une partie du réseau Mobile avec le groupe Numericable-SFR, ainsi que le développement du réseau Fixe. En 2016, avec le plein effet du plan de transformation qui aura été intégralement déployé en 2015 et la réalisation de 300 millions d'euros d'économies (par rapport à fin 2013), le cash-flow libre de Bouygues Telecom redeviendra positif.

Je suis confiant dans la capacité de chacun des métiers du Groupe à se réinventer pour saisir les opportunités sur tous leurs marchés et renouer avec la croissance en 2016.

(a) Selon l'enquête publiée le 23 juin 2014 par l'Autorité des télécoms, l'Arcep, Bouygues Telecom dispose du deuxième meilleur réseau mobile 2G/3G en France après celui de l'opérateur historique Orange.



# 1. LE GROUPE

<b>1.1 Profil</b>	<b>6</b>	<b>1.3 L'exercice 2014</b>	<b>17</b>
1.1.1 Un groupe industriel diversifié	6	1.3.1 Chiffres clés	17
1.1.2 L'organisation	8	1.3.2 Faits marquants	23
1.1.3 Les collaborateurs du Groupe	11		
1.1.4 L'innovation au service des clients	12	<b>1.4 Principaux événements depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2015</b>	<b>26</b>
1.1.5 Principaux sites du groupe Bouygues	14	1.4.1 Activités de construction	26
		1.4.2 Médias	26
<b>1.2 Bouygues et ses actionnaires</b>	<b>15</b>	1.4.3 Télécoms	26
1.2.1 Contacts Actionnaires	15	1.4.4 Alstom	26
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		

## 1.1 Profil

### 1.1.1 Un groupe industriel diversifié

Présent dans plus de cent pays, le groupe Bouygues, animé par une culture d'entreprise forte et originale, dispose de solides atouts pour poursuivre son développement.

Fort de 127 000 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 (production et transmission d'électricité, transport ferroviaire).

#### 1.1.1.1 Stratégie

Bouygues est un groupe industriel diversifié. Présent sur des marchés au potentiel de croissance pérenne (activités de construction, médias, télécoms), le Groupe accompagne ses clients sur le long terme.

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 en apportant des services toujours plus innovants à ses clients tout en restant compétitif.

Dans ses activités de construction, cette stratégie a conduit à un leadership du Groupe en matière de construction durable et à un fort développement à l'international (la part du chiffre d'affaires réalisée hors de France par Bouygues Construction et Colas est de 49 % en 2014).

#### 1.1.1.2 Atouts

##### Un actionnariat stable

Les principaux actionnaires de Bouygues sont ses salariés et SCDM, holding de Martin et Olivier Bouygues.

Au 31 décembre 2014 :

- SCDM détient 20,9 % du capital et 27,3 % des droits de vote.
- Plus de 60 000 salariés sont actionnaires du Groupe, conférant à Bouygues la première place parmi les sociétés du CAC 40 ayant ouvert leur capital à l'épargne salariale. Les salariés du Groupe détiennent à cette date 23,3 % du capital et 30,6 % 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 d'entreprise forte et originale

Caractéristiques de la culture Bouygues depuis la naissance du Groupe en 1952, son savoir-faire dans la gestion de projets et son mode de management fondé sur la responsabilisation des équipes reposent sur les valeurs de respect, de confiance et d'équité communes à ses cinq filiales.

##### Une présence sur des marchés soutenus par une demande solide

Dans la construction, les besoins en infrastructures et en logements sont très importants, dans les pays développés comme dans les pays émergents. La demande en matière de construction durable (bâtiments à basse consommation ou à énergie positive, écoquartiers, etc.) est de plus en plus forte. Bouygues a développé sur ces marchés des savoir-faire innovants qui lui confèrent un avantage concurrentiel reconnu.

Les marchés français des télécoms et des médias continueront de se développer dans le futur en raison de l'évolution rapide de la technologie et des usages.

##### Une structure financière solide

Bouygues dispose d'un profil financier solide. Il sait maîtriser ses investissements tout en générant des cash-flows de façon régulière. Bouygues 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 2014, de 5,5 %.

### >> 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 2014



127 470

**COLLABORATEURS**

dans près de 100 pays



3

**SECTEURS D'ACTIVITÉ**

**Activités de construction**

Bouygues Construction  
Bouygues Immobilier  
Colas

**Médias**

TF1

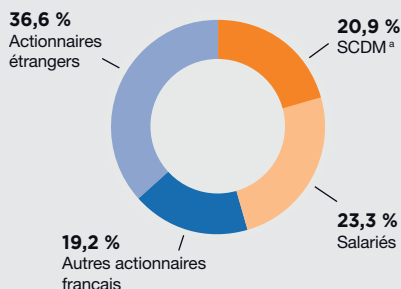
**Télécoms**

Bouygues Telecom

## RÉPARTITION DU CAPITAL

(au 31 décembre 2014)

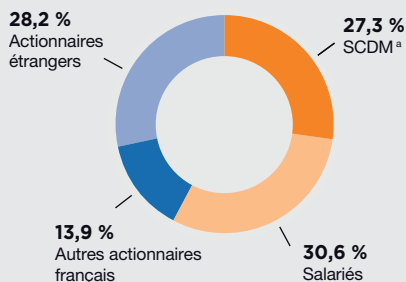
Nombre de titres : 336 086 458



## RÉPARTITION DES DROITS DE VOTE

(au 31 décembre 2014)

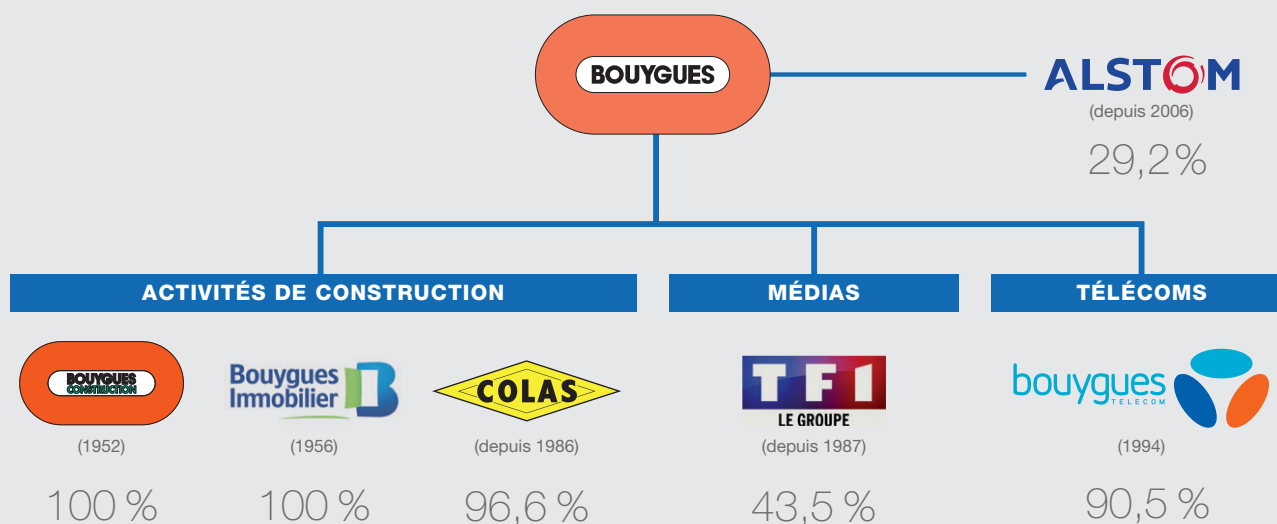
Nombre de droits de vote : 492 710 591



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

## ORGANIGRAMME SIMPLIFIÉ DU GROUPE BOUYGUES

(au 31 décembre 2014)



## 1.1.2 L'organisation

### 1.1.2.1 Le conseil d'administration au 16 mars 2015<sup>a</sup>

#### Président-directeur général



**Martin Bouygues**

#### Administrateur et directeur général délégué



**Olivier Bouygues**, directeur général délégué et représentant permanent de SCDM, administrateur

#### Administrateurs



DE GAUCHE À DROITE : **Michel Bardou**, représentant des salariés - **François Bertière**, président-directeur général de Bouygues Immobilier - **Madame Francis Bouygues** - **Jean-Paul Chifflet**, directeur général de Crédit Agricole SA - **Georges Chodron de Courcel**, président de la SAS GCC Associés



DE GAUCHE À DROITE : **Raphaëlle Deflesselle**, représentante des salariés - **Anne-Marie Idrac<sup>b</sup>**, ancienne présidente de la SNCF - **Patrick Kron**, président-directeur général d'Alstom - **Hervé Le Bouc**, président-directeur général de Colas - **Helman le Pas de Sécheval<sup>b</sup>**, secrétaire général de Veolia

(a) *Quittant ses fonctions dans le Groupe pour partir à la retraite, Yves Gabriel a démissionné de son mandat d'administrateur le 15 mars 2015.*

(b) *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 35 %. Elle atteint 43 % 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 40 %.



## Comités du Conseil

### COMITÉ DES COMPTES

Helman le Pas de Sécheval<sup>a</sup> (président)  
Georges Chodron de Courcel  
Anne-Marie Idrac<sup>a</sup>  
Michèle Vilain<sup>b</sup>

### COMITÉ DE SÉLECTION DES ADMINISTRATEURS

Jean Peyrelevalde<sup>a</sup> (président)  
Jean-Paul Chifflet  
Georges Chodron de Courcel  
François-Henri Pinault<sup>a</sup>

### COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS

Colette Lewiner<sup>a</sup> (présidente)  
Michel Bardou<sup>c</sup>  
Helman le Pas de Sécheval<sup>a</sup>  
François-Henri Pinault<sup>a</sup>

### COMITÉ DE L'ÉTHIQUE, DE LA RSE ET DU MÉCÉNAT

Anne-Marie Idrac<sup>a</sup> (présidente)  
Raphaëlle Deflesselle<sup>c</sup>  
Sandra Nombret<sup>b</sup>  
Rose-Marie Van Lerberghe<sup>a</sup>



**Colette Lewiner<sup>a</sup>**, conseillère du président de Capgemini  
**Sandra Nombret**, représentante des salariés actionnaires  
**Nonce Paolini**, président-directeur général de TF1



**Jean Peyrelevalde<sup>a</sup>**, associé d'Aforge Degroof Finance - **François-Henri Pinault<sup>a</sup>**, président-directeur général de Kering - **Rose-Marie Van Lerberghe<sup>a</sup>**, présidente du conseil d'administration de l'Institut Pasteur - **Michèle Vilain**, représentante des salariés actionnaires

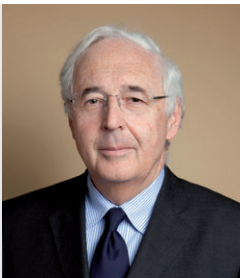
(a) administrateur qualifié d'indépendant par le conseil d'administration

(b) représentante des salariés actionnaires

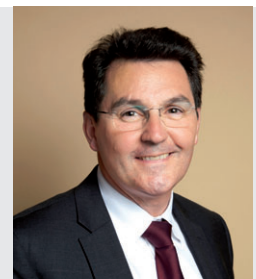
(c) représentant des salariés. Nommé membre du comité le 24 février 2015

## 1.1.2.2 L'équipe dirigeante au 16 mars 2015

## Société mère

**Martin Bouygues**, président-directeur général**Olivier Bouygues**, directeur général déléguéDE GAUCHE À DROITE : **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 Bonnavé**, président-directeur général de Bouygues Construction<sup>a</sup> - **François Bertière**, président-directeur général de Bouygues Immobilier - **Hervé Le Bouc**, président-directeur général de Colas - **Nonce Paolini**, président-directeur général de TF1 - **Olivier Roussat**, président-directeur général de Bouygues Telecom<sup>(a)</sup> depuis le 3 mars 2015

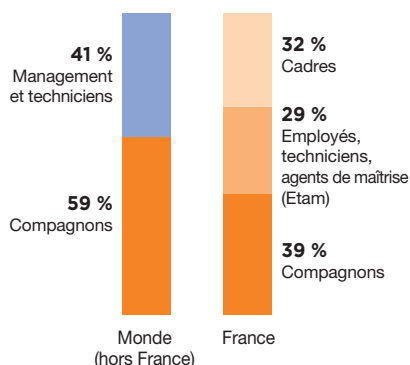
## 1.1.3 Les collaborateurs du Groupe

Fort de 127 000 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.

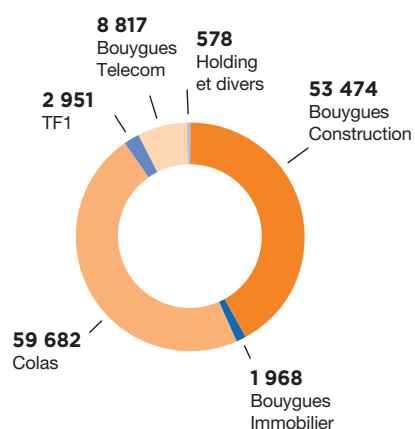
Les valeurs de Bouygues sont présentées et développées dans le code d'éthique et la charte des ressources humaines du Groupe. Le chapitre 3 « Informations sociales, environnementales et sociétales » du présent document décrit la démarche et les actions sociales et sociétales du groupe Bouygues.

### Les effectifs au 31 décembre 2014

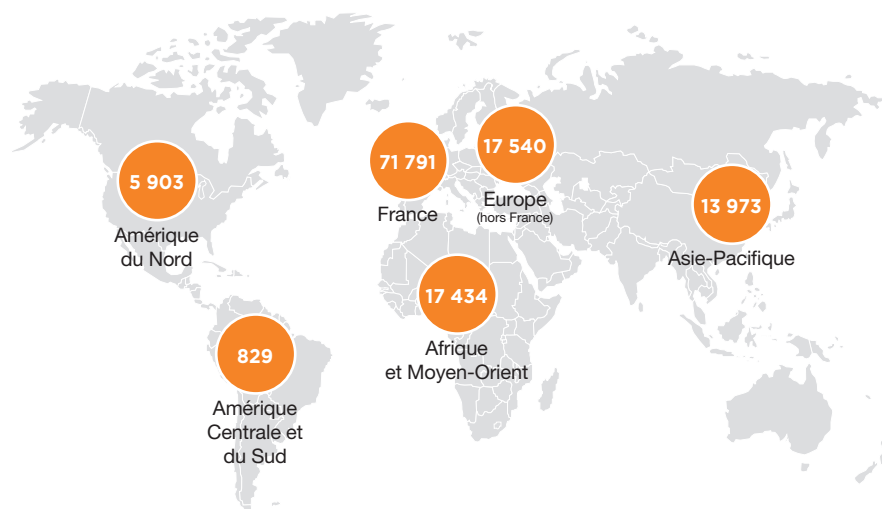
#### STATUTS PROFESSIONNELS



#### EFFECTIFS DU GROUPE PAR MÉTIER



#### EFFECTIFS DU GROUPE PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



## Effectifs

Collaborateurs dans le monde  
**127 470**

Collaborateurs en France  
**71 791**  
(56 % des effectifs)

Âge moyen en France  
**40 ans**

Ancienneté moyenne en France  
**12 ans**

Contrat permanent en France  
**96 %**  
des collaborateurs



## Recrutements

Dans le monde  
**34 914**

En France  
**4 665**

## 1.1.4 L'innovation au service des clients

### 1.1.4.1 **Thèmes communs : le numérique au service des clients**

#### Commercialisation d'objets futurs

Les activités de construction nécessitent de vendre des bâtiments, des infrastructures ou même des quartiers entiers avant même leur construction.

Pour Bouygues Construction, ceci est désormais facilité par deux outils numériques mis à disposition des commerciaux par la direction Recherche et Développement : Ramby® pour visualiser en amont un projet dans son environnement réel ; Callisto®, simulateur de réalité virtuelle mis en œuvre à la Cité des Sciences et à Challenger, siège de Bouygues Construction.

Pour Bouygues Immobilier, la visite virtuelle des opérations en 3D sur ses sites de commercialisation par Internet est devenue la norme pour les clients (sur micro-ordinateur, tablettes, téléphones portables). Dans les espaces de commercialisation, des dispositifs immersifs pilotes sont mis en œuvre. Ils permettent aux futurs acheteurs de mieux visualiser les volumes de leur appartement. En ce qui concerne les projets de quartier, les élus et autres parties prenantes peuvent bénéficier de simulations réalistes et interactives pour mieux mesurer, dès la phase de consultation, les impacts des aménagements.

#### Études et conception

Pour Bouygues Construction, les outils de maquette numérique s'enrichissent de nouvelles fonctionnalités pour simuler les modes opératoires avec prise en compte du déroulement du temps (*time liner 4D*), coordonner les différents lots et vérifier la qualité des ferraillements, par exemple.

Pour Colas, la chaîne complète d'auscultation de chaussée est une innovation qui facilite désormais la phase d'étude et de conception. Testée par plusieurs filiales régionales en phase de préparation d'appels d'offres ou de réalisation de travaux, elle allie des équipements développés sur mesure pour enregistrer les dégradations de la chaussée (tablette pour la saisie manuelle, remorque pour la détection automatisée) à des logiciels de gestion de patrimoine. Ceci permet d'optimiser les scénarios de maintenance de voirie sous contraintes budgétaires.

Pour Bouygues Telecom, l'objectif est d'aider ses clients dans les domaines du transport, du tourisme et de la distribution, notamment en valorisant la *big data*<sup>a</sup> issue des données de Bouygues Telecom (localisation des mobiles, usages de consommation, etc.). Des premiers contrats commerciaux ont été signés courant 2014, démontrant la place qu'un opérateur peut prendre dans l'économie des données ouvertes.

#### Production et travaux

Colas est emblématique de l'action menée par Bouygues pour mettre le numérique au service des compagnons sur les chantiers. Ainsi, Colas Suisse a testé, en partenariat avec la société française RB3D, le premier « exosquelette » appliqué aux métiers de la construction. Celui-ci permet

de réduire fortement les efforts exercés par les tireurs au râteau lors de la mise en œuvre des enrobés<sup>b</sup> sur les routes, et donc les risques d'apparition de troubles musculo-squelettiques. Colas Rail et le e-lab ont développé une nouvelle génération de casques multifonctionnels. Ceux-ci intègrent des solutions de communication et d'éclairage autonome, ainsi qu'un détecteur de courant dans les caténaies.

L'utilisation par Bouygues Construction de la maquette numérique permet une optimisation des plannings d'intervenants sur les chantiers.

Bouygues Immobilier a développé une application permettant à son client, une fois la réservation effectuée, de consulter l'avancement des travaux de son appartement depuis son dossier client accessible *via* Internet.

#### Exploitation

Bouygues Construction poursuit le déploiement et l'enrichissement de deux outils informatiques pour assurer le *reporting* des consommations (tablettes Energy Pass® pour les logements, Hypervision® pour le tertiaire).

En 2014, Bouygues Immobilier a étendu l'usage de ces technologies numériques à l'échelle des quartiers UrbanEra<sup>c</sup> pour piloter performance énergétique, mobilité et logistique du dernier kilomètre, traitement des déchets, gestion de l'eau, services de proximité et concertation. Par ailleurs, la start-up Embix, créée par Bouygues et Alstom, a développé une expertise de pilotage énergétique au niveau d'un quartier et créé l'outil numérique de tableau de bord énergétique UrbanPower®. Cette solution logicielle est utilisée depuis plusieurs mois dans le projet IssyGrid®, premier *smart grid* opérationnel de quartier en France, à Issy-les-Moulineaux.

Colas et Aximum ont poursuivi, dans le cadre d'un laboratoire commun constitué avec le Commissariat à l'Énergie Atomique et aux énergies alternatives (CEA), la mise au point d'un nouveau capteur communicant permettant la détection ou le comptage de véhicules, première brique d'une suite d'outils de gestion de trafic et d'acquisition de données de mobilité.

### 1.1.4.2 **Thèmes spécifiques**

#### Bouygues Construction

Projet ABC : voir chapitre 3 du présent document – Partie 3.3 Informations environnementales

#### Colas

L'amélioration des performances des matériaux reste au cœur des préoccupations de Colas, avec notamment la mise au point d'un nouveau liant éco-responsable, ainsi qu'une gamme d'enrobés<sup>b</sup> tièdes compatibles avec les conditions de mise en œuvre manuelle. Les premiers mètres carrés de « route solaire »<sup>d</sup>, qui intègre des cellules photovoltaïques à la surface d'une chaussée tout en préservant adhérence et tenue mécanique, ont été déployés en partenariat avec des équipes du Laboratoire d'innovation pour les technologies des énergies nouvelles (Liten), autre institut du CEA.

(a) données numériques de gros volume, potentiellement exploitables moyennant des solutions techniques adéquates

(b) matériau de chaussée composé de granulats mélangés en centrale d'enrobage à un liant bitumineux, de synthèse ou végétal

(c) concept développé par Bouygues Immobilier à l'intention des collectivités locales pour les accompagner dans la création et la gestion à long terme de leurs quartiers durables, du diagnostic initial au pilotage opérationnel du quartier

(d) route dont la surface est utilisée pour capter une partie du rayonnement du soleil afin de le transformer en énergie exploitable

## TF1

En 2014, e-TF1 a poursuivi sa politique d'innovation sur le digital avec, dès février sur MYTF1, une nouvelle version de Connect, prolongement interactif du direct de TF1 sur un deuxième écran (tablette, etc.). La nouvelle mouture privilégie l'immersion dans le programme et valorise davantage les contenus exclusifs dont peut bénéficier le téléspectateur pendant l'émission de TF1. Celui-ci peut aussi interagir avec ses relations grâce à une intégration très forte des réseaux sociaux et jouer en direct avec l'émission. Pour son lancement, le nouveau Connect a proposé une version améliorée du jeu 5<sup>e</sup> *Coach* associé à l'émission *The Voice* (saison 3).

En avril, e-TF1 et TF1 Publicité ont lancé AdMotion, un nouveau format publicitaire pour mobiles et tablettes. L'Information est aussi mobilisée pour proposer des productions originales avec, pour MYTF1News, un point d'orgue à l'occasion du *prime time* du 6 novembre 2014 en présence du président de la République. Cette opération a permis à TF1 de remporter le *Social Media Award*<sup>a</sup> de la meilleure opération de *SocialTV* à une heure de grande écoute.

## Bouygues Telecom

Bouygues Telecom poursuit sa dynamique d'innovation sur le mobile (accès, services). De nouvelles fonctionnalités sont introduites sur le réseau 4G, permettant, avec la technologie 4G+, d'augmenter, au profit des clients Grand public et Entreprise, les débits de téléchargement et la capacité du réseau. Bouygues Telecom confirme ainsi sa position de leader sur l'Internet mobile, rendant l'utilisation des applications connectées encore plus rapides et fluides.

Bouygues Telecom poursuit également ses initiatives visant à enrichir le portefeuille de services proposés à ses clients *via* son réseau 4G au travers de partenariats avec des acteurs installés (Canal+ ou Spotify) ou les start-up les plus innovantes (Challenge StartUp 2014, services B.Duo ou World&You).

Bouygues Telecom accélère aussi ses initiatives d'innovation sur le fixe. Dans l'objectif de proposer une interface simplifiée agrégeant l'ensemble des services de télévision (direct, *replay*, vidéo à la demande, etc.) et les contenus du Web, la nouvelle Bbox Miami a été conçue comme une plateforme d'innovation ouverte à des partenaires (TF1, M6, Canal+, Netflix, Gameloft, etc.). Les clients pourront ainsi bénéficier de toute la richesse de l'écosystème AndroidTV.

### 1.1.4.3 Organisation

La culture de Bouygues à l'égard de l'innovation se fonde sur :

- la participation du plus grand nombre à la recherche de solutions innovantes ;
- la constitution de pôles d'excellence sur quelques sujets clés (ingénierie des matériaux, construction durable, réseaux télécoms, etc.) ;
- la pratique de l'innovation ouverte entre acteurs internes et externes (jeunes pousses, académiques, grands groupes, etc.).

Pour être proche de l'opérationnel, les équipes de recherche, de développement et d'innovation du Groupe sont, pour l'essentiel, situées dans les filiales.

(a) prix décerné annuellement par le cabinet français NPA Conseil

## Innovation ouverte

Afin de démultiplier sa capacité d'innovation, Bouygues a souhaité généraliser à tous les métiers la démarche pionnière d'accompagnement de start-up, initiée en 2009 par Bouygues Telecom (vingt-six projets de co-développement, neuf prises de participation). Ainsi, en 2014, Bouygues Immobilier a accompagné plus de dix start-up sur ces opérations.

En complément des nombreux partenariats académiques en France et à l'international, Bouygues se fait précurseur et crée de nouvelles formes de collaboration entre l'entreprise et le monde éducatif. Il a, par exemple, lancé avec l'Epitech un laboratoire d'innovation baptisé « Le Spot Bouygues », espace situé dans l'école, qui concrétise cette stratégie. Ce lieu a pour vocation de faire travailler des étudiants de l'Epitech sur des sujets innovants proposés par les filiales de Bouygues et liés à leur transformation numérique.

## Filière Innovation Bouygues

Pour favoriser la culture d'innovation en interne, chaque filiale de Bouygues organise des forums et des concours valorisant les dernières réalisations et les collaborateurs les plus impliqués (plus de mille innovations évaluées en 2014). La filière Innovation, mise en place par le Groupe en 2005 et animée par le e-lab (voir ci-après), regroupe plus de quatre cents managers des filiales au sein de comités et séminaires thématiques. Les collaborations entre filiales sont en effet recherchées sur des projets concrets issus des entités afin de tirer le meilleur parti des expertises de chacun. En complément, des thèmes transversaux stratégiques font l'objet de travaux structurés. Ainsi, en 2014, les sujets suivants ont été traités : « Bâtiment : accélérons la transition » et « La technologie au service du compagnon ».

## Le e-lab

En support de l'innovation dans le Groupe, la société mère Bouygues SA développe différents services aux filiales au travers de son équipe spécialisée dans la recherche et l'innovation, 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 : pour Colas et Bouygues Construction, une aide à la productivité des compagnons sur les chantiers par l'introduction du numérique dans les équipements (casque, vêtement) ; pour Bouygues TP, un système de paiement audio pour le pont d'Abidjan ; pour Bouygues Telecom, le déploiement d'un réseau pilote pour « l'Internet des objets » dans une ville française.

Le e-lab est aussi une pépinière de nouvelles activités puisque son équipe d'aide à la décision a créé une entreprise innovante (Innovation 24) afin d'accélérer le développement de ses prestations dans et à l'extérieur du Groupe.

Concernant les nouvelles technologies, l'équipe continue son partenariat avec le CEA et de grands industriels français (Renault, GDF-Suez, Leroy Merlin) dans le cadre du laboratoire Ideas Lab situé à Grenoble. L'année 2014 a, d'une part, été marquée par « Cité 2030 », travail prospectif mobilisant cinquante participants sur les services dans la ville et, d'autre part, par des expérimentations sur les nouvelles formes de mobilité et les services associés (Mobility Village, Parc relais).

Le e-lab favorise, par ailleurs, le développement des synergies entre filiales. Il organise de nombreuses collaborations et des voyages d'études en Asie, au Moyen-Orient ou aux États-Unis, sur les thèmes des *clean tech*, des éco-cités ou de l'énergie. Il s'appuie pour cela sur un réseau de bureaux de veille (au Japon pour Bouygues SA, aux États-Unis pour Bouygues Telecom, à Singapour pour Bouygues Construction).

## 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 m <sup>2</sup>	HQE®	Oui
BOUYGUES CONSTRUCTION	Challenger 1 avenue Eugène Freyssinet F-78280 Guyancourt	67 000 m <sup>2</sup>	Rénovation du site achevée <ul style="list-style-type: none"> <li>■ HQE® « exceptionnel »</li> <li>■ LEED® « platinum »</li> <li>■ BREEAM® « outstanding »</li> <li>■ ISO 50001 (en cours)</li> <li>■ Label BBC</li> <li>■ Label BiodiverCity™</li> </ul>	Oui
BOUYGUES IMMOBILIER	3 boulevard Gallieni F-92130 Issy-les-Moulineaux	6 250 m <sup>2</sup>	HQE®	Non
COLAS	Échangeur (aile sud) 7 place René Clair F-92100 Boulogne-Billancourt	4 735 m <sup>2</sup>		Non
	(aile nord) 40 rue Fanfan la Tulipe F-92100 Boulogne-Billancourt	3 400 m <sup>2</sup>		Non
TF1	Tour 1 quai du Point du jour F-92100 Boulogne-Billancourt	35 167 m <sup>2</sup>		Oui
	Atrium 6 place Abel Gance F-92100 Boulogne-Billancourt	20 220 m <sup>2</sup>		Non
BOUYGUES TELECOM	Siège social 37-39 rue Boissière F-75116 Paris	325 m <sup>2</sup>		Non
	Immeuble Sequana 82 rue Henry Farman F-92130 Issy-les-Moulineaux	42 090 m <sup>2</sup>	HQE® ISO 50001	Non
	Site du Technopôle 13-15 avenue du Maréchal Juin F-92360 Meudon	54 243 m <sup>2</sup>	HQE®	Non

BBC : Bâtiment basse consommation

BREEAM : *Building Research Establishment Environmental Assessment Method* (certification anglaise)

HQE : Haute Qualité Environnementale (certification française)

ISO 50001 (Afnor) : norme de management de l'énergie, qui établit un cadre pour améliorer l'efficacité énergétique des organisations

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

##### Valérie Agathon

Directeur des Relations Investisseurs

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

#### Service Titres

##### Philippe Lacourt – Claudine Dessain

- Tél. : +33 1 44 20 11 07 / 10 73
- 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 2014

- 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 sept cents investisseurs rencontrés par le management ou l'équipe Relations Investisseurs.
- Quinze jours de *roadshows* dans neuf pays.
- Un déjeuner dédié aux investisseurs obligataires à Londres.
- Participation à six conférences sectorielles ou généralistes.
- Une réunion dédiée exclusivement aux actionnaires individuels à Strasbourg.
- Couverture de l'action Bouygues par 20 *brokers* français et étrangers.

### 1.2.4 Le site bouygues.com

#### Une information complète

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

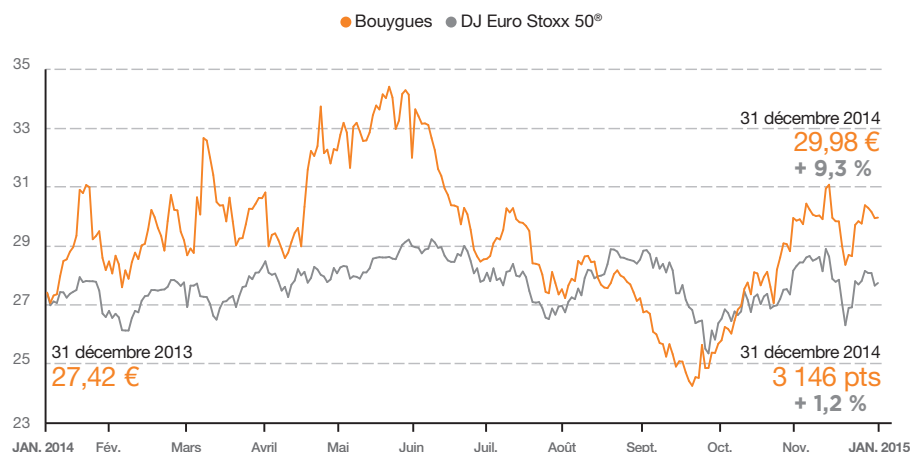
- les documents financiers publiés : communiqués, comptes complets, présentations de résultats, archives audio des réunions de présentation, etc. ;
- l'information réglementée, dont les documents de référence depuis 2000 ;
- *L'Abrégé* de Bouygues (publication diffusée lors de la présentation des comptes annuels) depuis 2002 ;
- un fichier de données historiques, téléchargeable au format Excel, qui regroupe les principales données significatives pour le groupe Bouygues 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 Bouygues, 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 BOURSÈRE DEPUIS FIN 2013

#### Cours de l'action après clôture

(en euro)

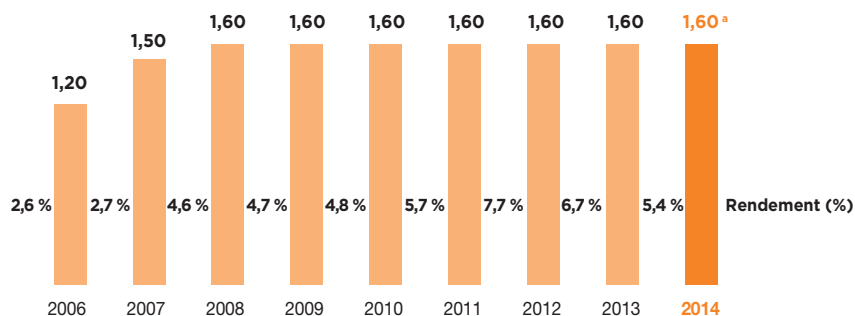


### ÉVOLUTION DU DIVIDENDE PAR ACTION

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

#### Dividende ordinaire par action

(en euro)



(a) proposé à l'assemblée générale du 23 avril 2015

Rendement :

- 2005 à 2013 : dividende par action rapporté au cours moyen entre deux détachements de coupon successifs.
- 2014 : dividende par action rapporté au cours moyen sur douze mois glissants au 10 février 2015.



## 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 2014

29,36 €

(cours moyen de clôture –  
source : NYSE Euronext)

#### VOLUME MOYEN QUOTIDIEN SUR EURONEXT

1,3 million de titres

(source : NYSE Euronext)

#### CAPITALISATION BOURSÈRE

10 076 millions d'euros

(au 31 décembre 2014)

#### MEMBRE DES INDICES BOURSIERS

CAC 40, FTSE Eurofirst 80

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 2015

#### JEUDI 23 AVRIL

Assemblée générale de Bouygues à Challenger (Saint-Quentin-en-Yvelines)

#### JEUDI 30 AVRIL

Paiement du dividende

#### MERCREDI 13 MAI

Résultats du 1<sup>er</sup> trimestre 2015

#### JEUDI 27 AOÛT

Résultats du 1<sup>er</sup> semestre 2015

#### VENDREDI 13 NOVEMBRE

Résultats des neuf mois 2015

## 1.3 L'exercice 2014

### 1.3.1 Chiffres clés

Les résultats de l'année sont en ligne avec les attentes. Au-delà de performances opérationnelles qui reflètent un environnement économique et concurrentiel difficile en France, le groupe Bouygues a prouvé sa réactivité et s'est renforcé en 2014.

#### Principales données financières

(en millions d'euros)	2014	2013 retraité <sup>a</sup>	2014/2013
Chiffre d'affaires	33 138	33 121	=
EBITDA <sup>b</sup>	2 418	2 799	- 14 %
Résultat opérationnel courant	888	1 319	- 33 %
Résultat opérationnel	1 133 <sup>c</sup>	1 228 <sup>d</sup>	- 8 %
Résultat net part du Groupe	807 <sup>e</sup>	(757) <sup>f</sup>	n.s.
Résultat net part du Groupe hors éléments exceptionnels <sup>g</sup>	492	650	- 24 %
Résultat net par action (en euro par action)	2,41	(2,26) <sup>f</sup>	n.s.
Capacité d'autofinancement	2 258	2 720	- 17 %
Investissements d'exploitation nets	1 362	1 238 <sup>h</sup>	+ 10 %
Cash-flow libre <sup>i</sup>	397	818 <sup>h</sup>	- 51 %
Capitaux propres (fin de période)	9 455	8 669 <sup>j</sup>	+ 786 M€
Dettes nettes (fin de période)	3 216	4 435	- 1 219 M€
Ratio d'endettement net/capitaux propres	34 %	51 %	- 17 pts
Dividende net (en euro par action)	1,6 <sup>k</sup>	1,6	=
Effectifs (nombre)	127 470	128 067	=

(a) Les états financiers au 31 décembre 2013 ont été retraités des effets de l'application des normes IFRS 10 et 11.

(b) 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

(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 91 millions d'euros de charges non courantes (80 millions d'euros chez Bouygues Telecom et 11 millions d'euros chez Colas)

(e) dont 240 millions d'euros de plus-value nette de cession de la participation de Colas dans Cofiroute

(f) dont dépréciation d'Alstom pour 1 404 millions d'euros

(g) retraité des plus-values nettes de cession et des charges non courantes nettes d'impôts en 2014 et retraité de la dépréciation d'Alstom, de la contribution de Cofiroute au résultat net et des charges non courantes nettes d'impôts en 2013

(h) hors capitalisation des frais financiers des fréquences 4G pour 33 millions d'euros au niveau du Groupe (dont 13 millions d'euros au niveau de Bouygues Telecom et 20 millions d'euros au niveau de la holding)

(i) 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)

(j) dont impact de la dépréciation d'Alstom

(k) proposé à l'assemblée générale du 23 avril 2015

n.s. : non significatif

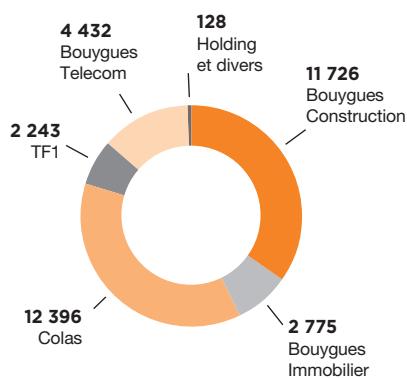
## Chiffre d'affaires

en millions d'euros

33,1 Md€  
(=)



### Par métier<sup>a</sup>



(a) Les retraitements intra-Groupes s'élevaient à (562) millions d'euros.

Les états financiers au 31 décembre 2013 ont été retraités des effets de l'application des normes IFRS 10 et 11.

### Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires du **groupe Bouygues** s'élève à 33,1 milliards d'euros en 2014, stable par rapport à 2013.

Le chiffre d'affaires des **activités de construction**, net des ventes internes, est en croissance de 2 % sur l'année 2014 à 26,5 milliards d'euros. Il est porté par la dynamique de l'international (11,6 milliards d'euros, en progression de 10 % sur un an) qui compense une moindre activité en France (14,9 milliards d'euros, - 4 % sur un an).

Le chiffre d'affaires de **Bouygues Construction** s'élève à 11 726 millions d'euros, en hausse de 6 % (+ 4 % à périmètre et change constants). Le chiffre d'affaires en France est en léger recul (- 1 % sur un an à 5 959 millions d'euros), largement compensé par la très bonne dynamique de l'activité à l'international, dont le chiffre d'affaires atteint 5 767 millions d'euros, en hausse de 13 % par rapport à 2013.

Le chiffre d'affaires de **Bouygues Immobilier** ressort à 2 775 millions d'euros, en croissance de 11 % par rapport à 2013. Le chiffre d'affaires Logement est stable à 2 120 millions d'euros tandis que le chiffre d'affaires Immobilier d'entreprise a doublé par rapport à 2013. Il s'élève ainsi à 655 millions d'euros grâce,

notamment, à quelques grands contrats clés en mains pris en compte au second semestre.

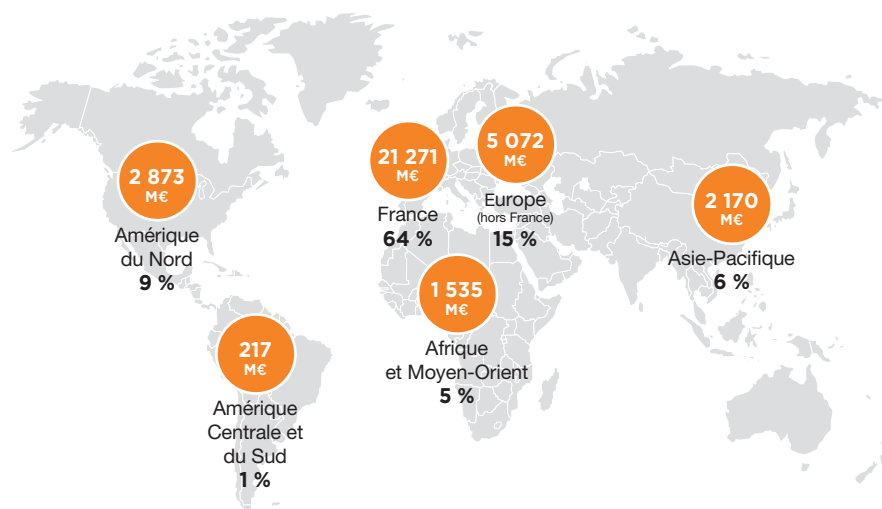
Le chiffre d'affaires de l'exercice 2014 de **Colas** s'élève à 12 396 millions d'euros, en retrait de 3 % par rapport à celui de l'an passé. L'activité en France est en recul de 11 %, pénalisée par un marché routier en forte baisse. Le chiffre d'affaires de la route en France métropolitaine diminue ainsi de 13 % sur un an. L'activité à l'international est en forte progression (+ 7 % par rapport à 2013), tirée notamment par l'Europe et l'Outre-Mer. Enfin, les activités de spécialités sont quasi stables avec une belle performance du Ferroviaire (+ 18 % sur un an).

Le chiffre d'affaires de **TF1** s'établit à 2 243 millions d'euros, en baisse de 9 % par rapport à 2013, mais en croissance de 1 % à périmètre et change constants, hors impact de la déconsolidation d'Eurosport International.

Dans un contexte de pression concurrentielle accrue et de poursuite du *repricing* de la base clients, le chiffre d'affaires total de **Bouygues Telecom** diminue de 5 % à 4 432 millions d'euros et le chiffre d'affaires Réseau de 7 % à 3 869 millions d'euros. À 893 millions d'euros, le chiffre d'affaires réseau Haut Débit Fixe continue de progresser (+ 9 % par rapport à 2013), en lien avec la croissance de la base de clients.

### RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE DU CHIFFRE D'AFFAIRES

33 138 M€



## Résultat opérationnel courant

Le résultat opérationnel courant des **activités de construction** ressort à 841 millions d'euros, en baisse de 164 millions d'euros par rapport à 2013. La rentabilité reste solide avec une marge opérationnelle courante de 3,2 %, malgré l'incidence de plusieurs grands chantiers en phase de démarrage ou de faible avancement chez Bouygues Construction, la forte baisse du marché routier en France et la perte courante liée à la vente de produits raffinés chez Colas (64 millions d'euros en 2014 contre 46 millions d'euros en 2013).

Le résultat opérationnel courant de **Bouygues Construction** s'élève à 335 millions d'euros, en baisse de 102 millions d'euros par rapport à 2013. La marge opérationnelle s'établit à 2,9 %, en recul de 1 point par rapport au niveau élevé de 2013. Cette évolution s'explique en particulier par un contexte économique plus tendu et par le démarrage ou le faible avancement de plusieurs grands chantiers (notamment le tunnel Tuen Mun Chek Lap Kok à Hong Kong).

Le résultat opérationnel courant de **Bouygues Immobilier** est en légère baisse à 174 millions d'euros en 2014 (- 4 millions d'euros sur un an). La marge opérationnelle courante ressort à 6,3 % (- 0,8 point par rapport à 2013) et continue de refléter la pression sur les prix des nouveaux programmes de logements.

Le résultat opérationnel courant de **Colas** ressort à 332 millions d'euros contre 390 millions d'euros en 2013 et la marge opérationnelle courante

s'établit à 2,7 % (3,0 % en 2013). Cette évolution s'explique notamment par une perte dans l'activité de vente de produits raffinés plus élevée qu'en 2013 dans un marché européen du raffinage sinistré, ainsi qu'une baisse du résultat opérationnel de l'activité routière en France métropolitaine, masquant les bonnes performances enregistrées par l'activité routière à l'international et par le Ferroviaire.

Le résultat opérationnel courant de **TF1** s'élève à 143 millions d'euros, en baisse de 80 millions d'euros par rapport à 2013, en lien avec la déconsolidation d'Eurosport International et la hausse des coûts liée à la diffusion de la Coupe du Monde Fifa 2014, partiellement compensées par des économies récurrentes et non-récurrentes. La marge opérationnelle courante ressort à 6,4 % en 2014 (- 2,7 points sur un an).

L'EBITDA de **Bouygues Telecom** s'établit à 694 millions d'euros (- 186 millions d'euros par rapport à 2013). L'opérateur atteint son objectif de solde « EBITDA - Investissements » positif à 10 millions d'euros en 2014. Le résultat opérationnel courant ressort à (65) millions d'euros, en baisse de 190 millions d'euros par rapport à 2013.

Après prise en compte de 245 millions d'euros de charges non courantes (68 millions 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 %)), **le résultat opérationnel du Groupe** ressort à 1 133 millions d'euros, en baisse de 8 % par rapport à 2013.

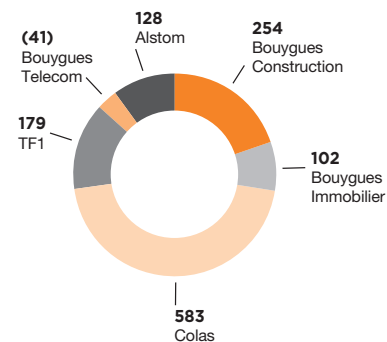
## Résultat net part du Groupe (en millions d'euros)

807 M€

À 807 millions d'euros, le résultat net part du Groupe de 2014 intègre des éléments non courants pour 315 millions d'euros (liés aux plus-values nettes de cession des participations dans Cofiroute et Eurosport International, et aux charges non courantes de Colas et Bouygues Telecom, nettes d'impôts). Retraité de ces éléments exceptionnels, le résultat net part du Groupe serait de 492 millions d'euros en 2014, à comparer à 650 millions d'euros en 2013, après retraitements des éléments exceptionnels de 2013 (dépréciation d'Alstom, charges non courantes de Colas et Bouygues Telecom, nettes d'impôts, et contribution de Cofiroute au résultat net).

Hors éléments exceptionnels, le résultat net part du Groupe serait donc en baisse de 158 millions d'euros sur l'année.

### CONTRIBUTION PAR MÉTIER<sup>a</sup>

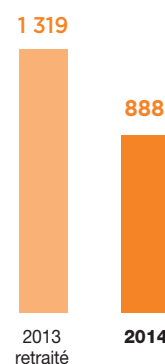


(a) Le résultat net holding/divers est de (398) millions d'euros

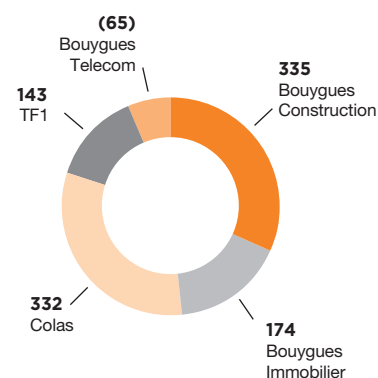
## Résultat opérationnel courant

en millions d'euros

888 M€  
(- 33 %)

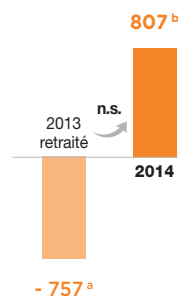


### Par métier<sup>a</sup>



(a) Le résultat opérationnel courant holding/divers est de (31) millions d'euros.

### RÉSULTAT NET PART DU GROUPE

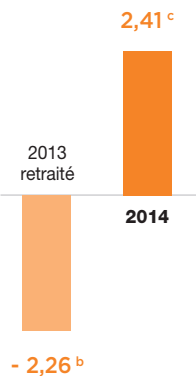


(a) dont dépréciation d'Alstom pour 1 404 millions d'euros

(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 %) n.s. : non significatif

**Bénéfice net par action<sup>a</sup>** (en euro par action)

2,41 €



- (a) part Groupe des activités poursuivies  
 (b) dont dépréciation d'Alstom pour 1 404 millions d'euros. En application de la norme IAS 33, le bénéfice net par action publié en 2013 a été retraité du nombre d'actions émises en 2014 dans le cadre de la distribution des dividendes en action.  
 (c) 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<sup>a</sup> € (=)

Le conseil d'administration proposera à l'assemblée générale du 23 avril 2015 un dividende de 1,60 euro par action, stable par rapport à 2013. 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 retrouver la croissance en 2016.

Sur la base du cours moyen au 10 février 2015, le dividende offre un rendement de 5,4 %.

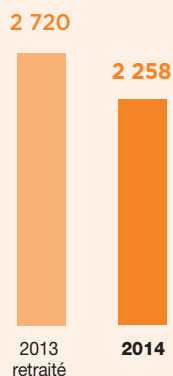
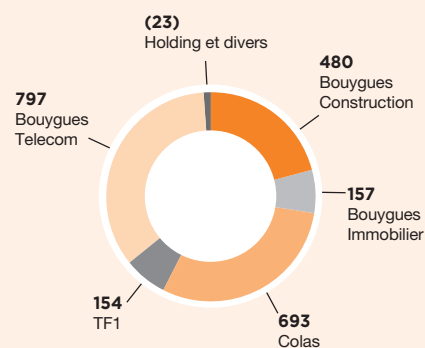


(a) proposé à l'assemblée générale du 23 avril 2015

**Capacité d'autofinancement** (en millions d'euros)

2 258 M€ (-17 %)

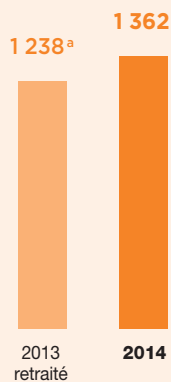
La baisse de 462 millions d'euros de la capacité d'autofinancement du Groupe par rapport à 2013 s'explique principalement par le recul du résultat opérationnel courant. La capacité d'autofinancement de Bouygues Telecom s'améliore de 12 millions d'euros, bénéficiant d'éléments exceptionnels.

**CONTRIBUTION PAR MÉTIER**

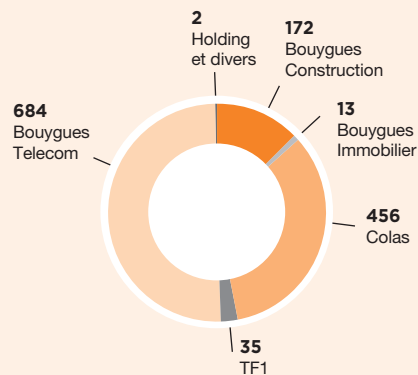
## Investissements d'exploitation nets (en millions d'euros)

1 362 M€ (+ 10 %)

Les investissements d'exploitation nets sont en croissance de 124 millions d'euros par rapport à 2013<sup>a</sup>. Cette hausse provient principalement de Colas (+ 167 millions d'euros sur l'année), rendue nécessaire par le faible niveau des investissements des années précédentes.



### CONTRIBUTION PAR MÉTIER

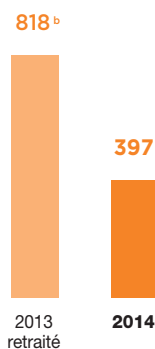


(a) hors capitalisation des frais financiers des fréquences 4G pour 33 millions d'euros au niveau du Groupe

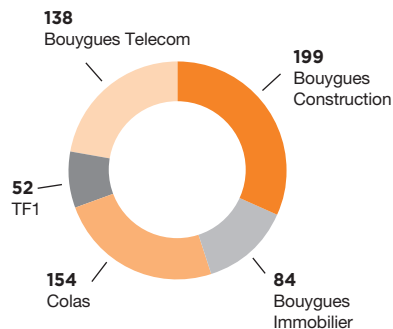
## Cash-flow libre<sup>a</sup> (en millions d'euros)

397 M€ (- 51 %)

La baisse du cash-flow libre de 421 millions d'euros par rapport à 2013 est principalement liée au recul de la capacité d'autofinancement (- 462 millions d'euros sur un an), ainsi qu'à une hausse des investissements d'exploitation nets par rapport à 2013.



### CONTRIBUTION PAR MÉTIER<sup>a</sup>



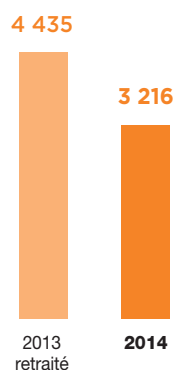
(a) Cash-flow libre = CAF - coût de l'endettement financier net - impôt - investissements d'exploitation nets. Il est calculé avant variation du besoin en fonds de roulement (BFR).

(b) hors capitalisation des frais financiers des fréquences 4G pour 33 millions d'euros au niveau du Groupe (dont 13 millions d'euros au niveau de Bouygues Telecom et 20 millions d'euros au niveau de la holding)

(a) Le cash-flow Holding et divers est de (230) millions d'euros.

**Endettement net** (en millions d'euros)

3 216 M€  
(- 1 219 M€)



L'endettement net à fin décembre 2014 ressort à 3 216 millions d'euros contre 4 435 millions d'euros à fin décembre 2013.

L'exploitation a généré 379 millions d'euros en 2014 (- 216 millions d'euros par rapport à 2013) grâce à la très bonne gestion du BFR dans tous les métiers du Groupe, permettant de couvrir le versement des dividendes pour un montant de 198 millions d'euros.

Les dividendes versés en 2014 ont diminué de 393 millions d'euros par rapport à 2013. En effet, 79,1 % des actionnaires du Groupe ont exercé leur option en faveur d'un paiement du dividende en actions, comme cela leur avait été proposé lors de l'assemblée générale de Bouygues, réunie le 24 avril 2014.

Par ailleurs, les produits de cessions exceptionnelles de l'année 2014 viennent améliorer l'endettement net à hauteur de 1 060 millions d'euros, en particulier les produits de cession des participations dans Cofiroute (780 millions d'euros) et Eurosport International (259 millions d'euros).

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

- La trésorerie nette de **Bouygues Construction** reste à un niveau très élevé et atteint 2 900 millions d'euros (- 106 millions d'euros par rapport à fin 2013) en dépit de conditions plus difficiles notamment en France.
- **Bouygues Immobilier** dispose de 203 millions d'euros de trésorerie nette (- 68 millions d'euros par rapport à fin 2013), illustrant la bonne maîtrise de son besoin en fonds de roulement, malgré la baisse des taux d'écoulement des logements constatée en France depuis deux ans.

- La trésorerie nette de **Colas** atteint 682 millions d'euros à fin décembre 2014, en hausse de 651 millions sur l'année bénéficiant de l'encaissement de la vente des titres Cofiroute.

- La trésorerie nette de **TF1** s'élève à 497 millions d'euros. Elle est en croissance de 308 millions d'euros par rapport à fin 2013 suite notamment à l'encaissement du produit de cession de la participation d'Eurosport International.

- L'endettement net de **Bouygues Telecom** ressort à 765 millions d'euros, en baisse de 18 millions d'euros par rapport à fin 2013, bénéficiant en particulier des produits liés aux règlements de litiges.

La dette nette « Holding et divers », qui s'élève à 6 733 millions d'euros, est en baisse de 416 millions d'euros par rapport à fin 2013.

Bouygues est noté BAA1/perspective stable par Moody's et BBB/perspective stable par Standard & Poor's.

Le Groupe dispose d'une excellente liquidité (9,6 milliards d'euros à fin décembre 2014, dont 3,9 milliards d'euros de trésorerie et 5,7 milliards d'euros de lignes de crédit non utilisées) et d'un échéancier de remboursement très bien réparti.

**>> Perspectives 2015**

À titre informatif, Bouygues adopte l'interprétation IFRIC 21 au 1<sup>er</sup> janvier 2015, ce qui affectera le rythme de comptabilisation de certaines taxes telles que la C3S ou l'IFER. L'impact de cette norme sur les résultats intermédiaires 2014 est disponible dans l'annexe aux comptes consolidés du Groupe (note 23.2).

Dans un environnement économique et concurrentiel qui restera difficile en France en 2015, tous les métiers du groupe Bouygues ont pour priorité le retour à la croissance en 2016.

Les activités de construction du Groupe poursuivront leur développement à l'international et leur adaptation en France. Les performances financières devraient rester solides en 2015 avec une marge opérationnelle courante au niveau de 2014 en dépit d'une baisse du chiffre d'affaires.

En 2015, TF1 entend maintenir une position de leader sur les antennes gratuites et continuera à adapter son modèle économique à l'évolution de ses marchés. Sa marge opérationnelle courante devrait s'améliorer sur l'année 2015, hors impact de la déconsolidation d'Eurosport International en 2014.

Bouygues Telecom devrait voir une stabilité de son EBITDA en 2015 et une légère hausse de ses investissements en lien avec la mise en œuvre de la mutualisation d'une partie du réseau Mobile avec le groupe Numericable-SFR ainsi que le développement du réseau Fixe. En 2016, avec le plein effet du plan de transformation qui aura été intégralement déployé en 2015 et la réalisation de 300 millions d'euros d'économies (par rapport à fin 2013), le cash-flow libre de Bouygues Telecom redeviendra positif.

Par ailleurs, en 2015, le Groupe poursuivra son adaptation au sein de ses différents métiers et Bouygues Telecom mettra en œuvre le partage de réseau avec le groupe Numericable-SFR, ce qui aura pour conséquence des dépréciations d'actifs. Ces éléments pourraient conduire à la prise en compte d'environ 200 millions d'euros de charges non courantes en 2015 dans le résultat opérationnel du Groupe.

En 2016, tous les métiers du Groupe ont pour priorité le retour à la croissance.



## 1.3.2 Faits marquants

**RSE.** Bouygues intègre trois indices ISR (Investissement Socialement Responsable) – MSCI Global Sustainability, STOXX Global ESG Leaders et Euronext Vigeo Eurozone 120 – en 2014, résultat de sa forte mobilisation dans le domaine social, sociétal et environnemental.

**Innovation.** Bouygues met en place en juin 2014 un laboratoire d'innovation baptisé « Le spot Bouygues » au sein de l'école Epitech située au Kremlin-Bicêtre (Val-de-Marne). Les étudiants travaillent sur des sujets innovants proposés par les métiers de Bouygues (voir aussi p. 12-13).

**Énergie Carbone.** Bouygues souhaite promouvoir les innovations bas carbone de tous ses métiers pour apporter des réponses concrètes à ses clients. Ses premiers Trophées Énergie & Carbone recueillent 180 projets de collaborateurs et récompensent huit lauréats le 21 novembre.

### 1.3.2.1 Activités de construction

#### JANVIER

**Cession.** Colas a cédé le 31 janvier à Vinci Autoroutes sa participation financière de 16,67 % dans le capital de Cofiroute.

**Paris-Bercy.** Bouygues Construction transforme le Palais omnisport de Paris-Bercy en Bercy Arena. La plus grande salle de France, mise aux normes internationales, verra sa capacité passer de 17 500 à 21 000 places à l'issue des travaux prévue en septembre 2015.

**Partenariat public-privé.** Colas et Bouygues Construction signent le contrat pour la construction et l'entretien de la déviation de Troissereux (Oise), route à deux voies sur sept kilomètres. Durée du marché : vingt-cinq ans.

**ABC.** Bouygues Construction et la Ville de Grenoble concluent un partenariat pour réaliser le premier démonstrateur du concept ABC (*Autonomous Building for Citizens*). Ce projet de bâtiment autonome consiste en un habitat collectif visant l'autonomie en eau et en énergie, ainsi que l'optimisation et la gestion de déchets.

#### FÉVRIER

**Écoquartier.** Bouygues Immobilier inaugure *Cap Azur* à Roquebrune-Cap-Martin (Alpes-Maritimes), écoquartier composé de 209 logements labellisés BBC, d'une résidence de tourisme Haute qualité environnementale (HQE), de bureaux et d'une crèche.

#### MARS

**Caraiïbes.** Bouygues Construction concevra et construira cinq hôtels à Cuba et transformera la Manzana, bâtiment du centre historique de La Havane, en hôtel 5 étoiles.

#### AVRIL

**Nanterre.** Bouygues Immobilier remporte la phase 2 de l'aménagement de *Cœur de quartier* à Nanterre (Hauts-de-Seine) : 13 000 m<sup>2</sup> de commerces, 26 000 m<sup>2</sup> de bureaux dont un immeuble à énergie positive Green Office®, 34 000 m<sup>2</sup> de logements.

**Maroc.** Bouygues Immobilier crée Bouygues Immobilier Maroc qui lance sa première opération à Casablanca avec Bymaro (Bouygues Construction). Le programme comprend 400 logements haut de gamme, un immeuble de bureaux de 14 000 m<sup>2</sup> et près de 2 000 m<sup>2</sup> de commerces.

**Zoo.** Bouygues Construction met à disposition le nouveau parc zoologique de Paris. Cette reconstruction s'inscrivait dans le cadre d'un partenariat public-privé (PPP).

**Palais de justice.** Reprise par Bouygues Construction du chantier du futur Palais de justice de Paris après le rejet des requêtes formées à l'encontre du dispositif contractuel. La mise en service est prévue en 2017.

**Ghana.** Bouygues Construction signe son premier contrat au Ghana pour réaliser l'extension du *Ridge Hospital* à Accra.

#### MAI

**Piscine.** Rénovée par Bouygues Construction en groupement, la piscine Molitor, monument historique datant de 1929, est inaugurée à Paris le 19 mai. Le complexe comporte désormais un hôtel 4 étoiles MGallery, un restaurant *lounge* et un centre de santé.

**Le Caire.** Bouygues Construction livre en groupement une nouvelle ligne de métro qui dessert cinq nouvelles stations situées dans l'est de la capitale.

#### JUIN

**Achats.** Colas a remporté le 16 juin le Trophée des Achats 2014 dans la catégorie « Achats durables et responsables » pour la réalisation de ses nouvelles tenues de travail confectionnées selon les principes du commerce équitable.

**Logement étudiant.** Grâce à un accord-cadre avec le Centre national des œuvres universitaires et scolaires (Cnous), Ossabois, partenaire de Bouygues Immobilier, remporte plusieurs contrats de conception-réalisation de logements pour étudiants, fabriqués par procédés industrialisés.

**Green Home.** Bouygues Immobilier pose la première pierre d'un ensemble de 147 logements, de près de 2 000 m<sup>2</sup> d'équipements publics et d'un centre d'affaires, situé à Nanterre (Hauts-de-Seine). *Green Home* est le premier immeuble de logements à énergie positive des Hauts-de-Seine et la troisième réalisation de ce type pour Bouygues Immobilier.

**Floride.** Le tunnel bi-tube de 1,26 kilomètre du port de Miami est inauguré après cinquante-cinq mois de travaux menés par Bouygues Civil Works Florida (Bouygues Construction).

**Clarins.** Bouygues Immobilier inaugure la nouvelle implantation de Clarins à Paris (XVII<sup>e</sup>), labellisée BBC (bâtiment basse consommation) et certifiée BREEAM niveau *Very good* et HQE®.

**Sports Hub.** À Singapour, Bouygues Construction livre le Sports Hub, élu « meilleure enceinte sportive » lors du *World Architecture Festival* en octobre 2014. Ce complexe comprend notamment un stade de 55 000 places doté d'un dôme et de huit bâtiments interconnectés.

**JUILLET**

**Méto.** Un groupement composé de Bouygues Construction signe avec la RATP un contrat pour le deuxième lot du tunnel du prolongement de la ligne 14 du métro parisien.

**Cité musicale.** La première pierre de la Cité musicale est posée par Bouygues Construction sur l'île Seguin à Boulogne-Billancourt (Hauts-de-Seine).

**Pérou.** Bouygues Construction remporte son premier contrat au Pérou. À Lima, il érige une tour de 135 mètres pour le compte de l'Onu. Elle sera la plus haute du pays.

**Acquisition.** Bouygues Construction prend une participation majoritaire dans la société canadienne Plan Group, spécialiste du génie électrique et mécanique, basée à Toronto.

**AOÛT**

**Tramway.** Avec six mois d'avance, Colas livre le tramway de Besançon.

**Royaume-Uni.** Colas signe avec Network Rail deux contrats ferroviaires pluriannuels d'entretien de voies.

**SEPTEMBRE**

**Tunnel.** Un groupement composé de Bouygues Construction réalise le creusement d'un tunnel autoroutier bi-tube de 2,6 kilomètres. Celui-ci contournera la ville de Sion en Suisse.

**Énergie positive.** Bouygues Construction livre la Cité municipale de Bordeaux qui centralise la plupart des services municipaux de la Ville. Il s'agit du premier bâtiment à énergie positive (Bepos) de Bordeaux.

**Hong Kong.** Bouygues Construction remporte un contrat pour la construction de quatre tunnels qui équiperont l'extension de la ligne de métro Shatin to Central Link. Livraison prévue : 2020.

**Lyon.** Bouygues Immobilier conclut la vente de deux opérations emblématiques à Lyon : l'immeuble *Higashi* à Lyon Confluence cédé à Real Estate Managers et Sunstone, premier bâtiment de bureaux du parc tertiaire vendu au Crédit Agricole.

**OCTOBRE**

**SMA.** Bouygues Immobilier vend à la SMA son futur siège social situé Porte de Sèvres (XV<sup>e</sup>) à Paris.

**LinkCity.** Bouygues Construction lance une offre à destination des acteurs de la ville pour concevoir, aménager, réaliser et accompagner des quartiers durables et connectés.

**A71.** Un groupement composé de filiales de Bouygues Construction et Colas élargit, sur 7,2 kilomètres, les voies de l'autoroute A71 reliant Orléans à Clermont-Ferrand.

**Stade Vélodrome.** Le Stade Vélodrome de Marseille est inauguré. La rénovation de l'ouvrage a été réalisée pendant trois ans en partenariat public-privé (PPP), notamment par Bouygues Construction.

**NOVEMBRE**

**Rehagreen®.** À Montrouge (Hauts-de-Seine), Bouygues Immobilier signe un nouveau projet de réhabilitation Rehagreen®. La filiale réalisera un immeuble de 14 135 m<sup>2</sup> avec La Française REM.

**Marseille.** Bouygues Construction lance les travaux du centre commercial de 23 000 m<sup>2</sup> du Prado à Marseille. Ce projet vise les certifications BREEAM® niveau *Excellent*, *Cradle to Cradle – C2C* (certification internationale basée sur les principes de l'économie circulaire à impact positif) et le label BBC NF Bâtiment Tertiaire (référentiel PEQA).

**La Réunion.** Colas signe le contrat de la seconde phase de la route digue de la nouvelle Route du Littoral.

**Seniors.** Bouygues Immobilier et Acapace signent un accord de partenariat stratégique pour le développement des résidences-services pour seniors dénommées *Les Jardins d'Arcadie*.

**DÉCEMBRE**

**Abidjan.** Le pont Henri Konan Bédié, construit par Bouygues Construction, est inauguré. Ce nouvel axe routier de 6,7 kilomètres de voies au total sera exploité pendant trente ans par Socoprism (société concessionnaire du Pont Riviera – Marcory).

**Lotissement.** Bouygues Immobilier acquiert 100 % du capital de Loticis, spécialisée dans l'aménagement et le lotissement sur le bassin parisien, ainsi que la société de commercialisation Le Chêne Vert.

### 1.3.2.2 Médias et Télécoms

#### JANVIER

**Cessions.** Le groupe TF1 cède 31 % additionnels de sa participation d'Eurosport International à Discovery Communications. TF1 cède aussi sa participation de 80 % dans le site de e-commerce Place des tendances au groupe de distribution Printemps.

**Réseaux.** Bouygues Telecom et SFR signent un accord de mutualisation d'une partie de leurs réseaux d'accès mobiles.

#### FÉVRIER

**ADSL.** Bouygues Telecom établit un nouveau standard tarifaire sur le marché avec une *box triple-play* Internet-télévision-téléphonie à 19,99 euros par mois.

#### MARS

**SFR.** Bouygues remet à Vivendi des offres d'entrée en négociations en vue d'une fusion entre Bouygues Telecom et SFR. Le 17 mars, Vivendi décide d'entrer en négociations avec Altice-Numericable.

#### JUIN

**Transformation.** Bouygues Telecom présente à son comité central d'entreprise un projet de transformation de son organisation et de repositionnement de l'entreprise pour assurer son avenir de façon autonome.

**Fibre.** Bouygues Telecom démocratise l'accès au Très Haut Débit Fixe avec la Bbox Sensation fibre (télévision-Internet-téléphonie) à 25,99 euros par mois, sans engagement de durée.

#### AOÛT

**Walt Disney.** Le groupe TF1 et The Walt Disney Company France concluent un accord portant sur les films inédits des studios Marvel, ainsi que sur les nouveaux longs métrages et films de catalogue qui constituent la saga *Star Wars*.

#### OCTOBRE

**Cession.** Le groupe TF1 cède au groupe ITAS sa filiale OneCast spécialisée dans la diffusion pour les multiplex de télévision numérique terrestre.

**LCI.** Suite au refus du CSA en juillet de passer LCI (chaîne d'information continue du groupe TF1) en clair sur la TNT, LCI dépose en septembre un référé et un recours en annulation de cette décision devant le Conseil d'État. En octobre, ce dernier rejette le référé et déclare qu'il rendra sa décision sur le fond début 2015. TF1 suspend le plan social annoncé en septembre.

#### NOVEMBRE

**Nouveau positionnement.** Bouygues Telecom dévoile un positionnement en rupture et simplifie sa gamme d'offres et de services Mobile.

**SVOD.** Bouygues Telecom lance Netflix sur ses box.

#### DÉCEMBRE

**4G.** Bouygues Telecom est le seul opérateur français à proposer la 4G dans le tunnel sous la Manche.

**Audience.** En 2014, TF1 demeure la chaîne la plus regardée de France, dominant le classement des audiences TV en réalisant 95 des 100 meilleurs résultats sur l'année selon Médiamétrie.

**D'autres faits marquants au chapitre 2.**

## 1.4 Principaux événements depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2015

### 1.4.1 Activités de construction

Modèle du savoir-faire de **Bouygues Immobilier** en matière d'aménagement et de construction durable, *Ginko*, écoquartier situé face au lac de Bordeaux, obtient le 9 janvier le label national ÉcoQuartier, premier label ÉcoQuartier décerné à une opération publique réalisée par un aménageur-promoteur privé.

Bouygues Energies & Services, filiale de **Bouygues Construction**, a signé le 21 janvier avec la Gibraltar Electricity Authority (GEA) un contrat de près de 100 millions d'euros pour la conception, la construction et la fourniture des équipements d'une centrale thermique dernière génération de 80 MW et 3,4 MW de récupération de chaleur, à Gibraltar. Le contrat inclut également l'exploitation et la maintenance de la centrale pendant un an.

Bouygues Construction a annoncé le 29 janvier le lancement de la deuxième phase de développement du quartier de Hallsville à l'est de Londres, dans le district de Canning Town, pour environ 160 millions d'euros (soit environ 130 millions de livres sterling). Cette deuxième phase prévoit la construction d'un nouveau centre-ville pour ce pôle émergent de l'est londonien, reliant les installations existantes de Barking Road.

Dans le cadre d'un consortium avec la société australienne Lend Lease, Bouygues Construction a signé le 5 février un contrat d'une valeur totale d'environ 1,9 milliard d'euros (2,6 milliards de dollars australiens) avec l'opérateur de transport australien Transurban pour la conception et la construction d'un tunnel autoroutier bi-tube de neuf kilomètres dans le cadre du projet NorthConnex à Sydney en Australie. La part du contrat revenant à Bouygues Construction s'élève à environ 900 millions d'euros (1,3 milliard de dollars australiens).

### 1.4.2 Médias

Les groupes **TF1** et Canal+ annoncent le 19 janvier avoir conclu un accord pour l'exploitation des droits de diffusion de la Coupe du monde de rugby 2015 qui se déroulera en Angleterre du 18 septembre au 31 octobre 2015. Dans le cadre de cet accord, le groupe TF1, détenteur exclusif des droits de la Coupe du monde de rugby 2015, rétrocède au groupe Canal+ le droit de diffuser en direct et en exclusivité vingt-sept matchs pour ses abonnés, ainsi qu'un magazine dédié à la compétition.

### 1.4.3 Télécoms

Le 15 janvier, **Bouygues Telecom**, fidèle à son nouveau positionnement, enrichit les forfaits Sensation de ses clients avec les services de Spotify, Gameloft, CanalPlay Start et la télévision en illimité. D'ici fin mars, tous les clients Bouygues Telecom disposant d'un forfait Sensation 3 Go, 5 Go, 10 Go ou 20 Go bénéficieront, sans surcoût, d'un bonus au choix parmi l'un de ces quatre services.

Bouygues Telecom a annoncé le 28 janvier le lancement de Bbox Miami en exclusivité pour ses clients *via* <http://bboxmiami.bouyguetelecom.fr/> au prix de 25,99 euros par mois, sans engagement. Grâce au partenariat avec Google, Bbox Miami est la première box mariant toute la richesse de la télévision traditionnelle avec le monde des applis et du web.

Le 5 février, 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 (800 MHz, 1 800 MHz et 2 600 MHz), qu'il exploite sur son réseau 4G. Bouygues Telecom est actuellement le seul opérateur en mesure d'utiliser cette technologie sur un réseau commercial.

### 1.4.4 Alstom

Fin janvier, **Alstom** et Thales ont remporté un contrat d'environ 330 millions d'euros attribué par MTR Corporation, opérateur du réseau du métro de Hong Kong, pour la mise à niveau des systèmes de signalisation de sept lignes.

Le 30 janvier, Alstom a été désigné par la RATP – mandatée par le STIF et la SGP (Société du Grand Paris) – attributaire du marché de fourniture de métros destinés aux lignes 1, 4, 6, 11 et 14 du réseau parisien et du Grand Paris. Ce marché porte sur la livraison d'un maximum de 217 trains MP14 sur quinze ans pour un montant total de plus de 2 milliards d'euros. Une première commande ferme, d'un montant d'environ 500 millions d'euros, concerne la livraison de trente-cinq rames de huit voitures pour la ligne 14.

## 2. RAPPORT D'ACTIVITÉ

<b>2.1 Activités de construction</b>	<b>28</b>	<b>2.4 Bouygues SA</b>	<b>66</b>
2.1.1 Profil	28	2.4.1 Contrôle interne - Gestion des risques - Conformité	66
2.1.2 Bouygues Construction, acteur global de la construction et des services	30	2.4.2 Management	66
2.1.3 Bouygues Immobilier, leader de la promotion immobilière en France	38	2.4.3 Services rendus aux métiers	66
2.1.4 Colas, un leader mondial de la construction et de l'entretien des infrastructures de transport	44	2.4.4 Flux financiers	67
		2.4.5 R&D - Ressources humaines	67
		2.4.6 Participation dans Alstom	67
		2.4.7 Autres activités	67
		2.4.8 Événements récents	68
<b>2.2 TF1, premier groupe privé de télévision en France</b>	<b>52</b>	<b>2.5 Alstom : façonner l'avenir</b>	<b>69</b>
2.2.1 Profil	54	2.5.1 Réorientation stratégique d'Alstom	69
2.2.2 Rapport d'activité 2014	55	2.5.2 Rapport d'activité	70
2.2.3 Perspectives 2015	57	2.5.3 Situation financière et perspectives	72
<b>2.3 Bouygues Telecom, entreprise au service de la vie numérique de ses clients</b>	<b>58</b>		
2.3.1 Profil	60		
2.3.2 Rapport d'activité 2014	62		
2.3.3 Perspectives 2015	65		

## 2.1 Activités de construction

Pour répondre aux grands enjeux de l'urbanisme et de la mobilité, Bouygues exerce une large gamme d'activités : BTP, énergie et services, concessions (Bouygues Construction), promotion immobilière (Bouygues Immobilier), infrastructures de transport (Colas).

### 2.1.1 Profil

#### 2.1.1.1 Stratégie

Avec des activités de construction présentes dans près de cent pays, Bouygues figure parmi les leaders mondiaux de son secteur, 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, en France et à l'étranger.

#### 2.1.1.2 Forces et atouts

##### Le capital humain

Le capital humain est la véritable richesse de Bouygues. Grâce au savoir-faire, à l'expérience et à la motivation de ses collaborateurs, Bouygues peut en effet mieux s'adapter et répondre aux besoins de ses clients privés et publics. Préserver ce capital est donc au cœur des enjeux des activités de construction.

##### Des offres innovantes et à forte valeur ajoutée

- **Une offre complète couvrant toute la chaîne de valeur d'un projet :** le financement, la conception, la construction, la maintenance.
- **Une expertise technique reconnue.** Bouygues est reconnu mondialement pour son savoir-faire à haute technicité sur des projets complexes (tunnels, ponts, immeubles de grande hauteur).
- **Un avantage concurrentiel sur le secteur en croissance de la construction durable.** Bouygues ne cesse d'innover dans l'objectif notamment de réduire l'empreinte et la facture énergétiques des utilisateurs finaux (foyers, entreprises). Il est devenu expert dans le domaine des bâtiments à énergie positive et des écoquartiers en France et à l'étranger.

- Des activités de spécialités. Bouygues développe aussi de nouveaux marchés pour répondre à la demande de ses clients (réseaux d'énergie, facility management, ferroviaire, etc.).

##### Une solide présence à l'international

Au-delà de l'étroit maillage territorial développé en France, les activités de construction de Bouygues sont présentes sur les cinq continents. Elles 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

Grâce à leurs savoir-faire, les activités de construction de Bouygues ajustent rapidement leurs offres aux besoins des clients et à l'évolution des marchés.

##### Une grande solidité financière

Grâce à leur maîtrise des risques opérationnels et financiers, les activités de construction du groupe Bouygues génèrent des cash-flows de façon régulière. Leur solide structure financière est considérée comme un atout par leurs clients.

#### COLAS

### >> Maîtriser la production et le recyclage des matériaux

**En amont de la construction routière, Colas opère une importante activité de production et de recyclage des matériaux de construction et poursuit son intégration industrielle.** Maîtriser les matériaux nécessaires à ses activités est un axe stratégique qui lui permet d'accroître la qualité de ses approvisionnements et de les sécuriser, tout en améliorant ses performances opérationnelles et sa compétitivité.

Leader mondial de la production d'émulsions et d'enrobés, Colas peut compter sur 2,3 milliards de tonnes de réserves autorisées de granulats – soit vingt-sept années de production –, et sur 1,8 milliard de tonnes de réserves potentielles.

Pour diminuer notamment l'extraction de granulats (et donc l'ouverture de carrières), Colas déploie une importante activité de recyclage. Avantages : des économies pour le client final à performances identiques, une moindre consommation d'énergie et une économie de ressources pour Colas (cf. ci-après 2.1.4 Colas et, au chapitre 3, les rubriques 3.3.2.2, 3.3.4.1 et 3.3.5.1).

## Trois métiers



### Acteur global de la construction et des services

Présent dans quatre-vingts pays, Bouygues Construction est un acteur global au savoir-faire reconnu à toutes les étapes des projets, de leur financement à leur maintenance. Leader de la construction durable, Bouygues Construction propose à ses clients une approche innovante et responsable qui intègre les enjeux sociétaux, techniques et environnementaux (voir page suivante).



### 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-six implantations en France et trois à l'international. Fort de son expertise en immobilier vert, Bouygues Immobilier appuie sa stratégie sur l'innovation au service du développement durable, la qualité technique et architecturale, et la satisfaction de ses clients (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 100 000 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  
consolidés  
2014  
au 31 décembre

Collaborateurs  
**115 124**

Chiffre d'affaires  
**26,5 Md€**  
(+ 2 %)

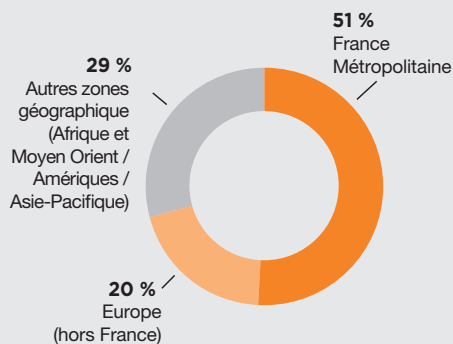
Résultat net  
**939<sup>a</sup> M€**  
(+ 38 %)

(a) dont 372 millions d'euros de plus-value nette de cession de la participation de Colas dans Cofiroute

2

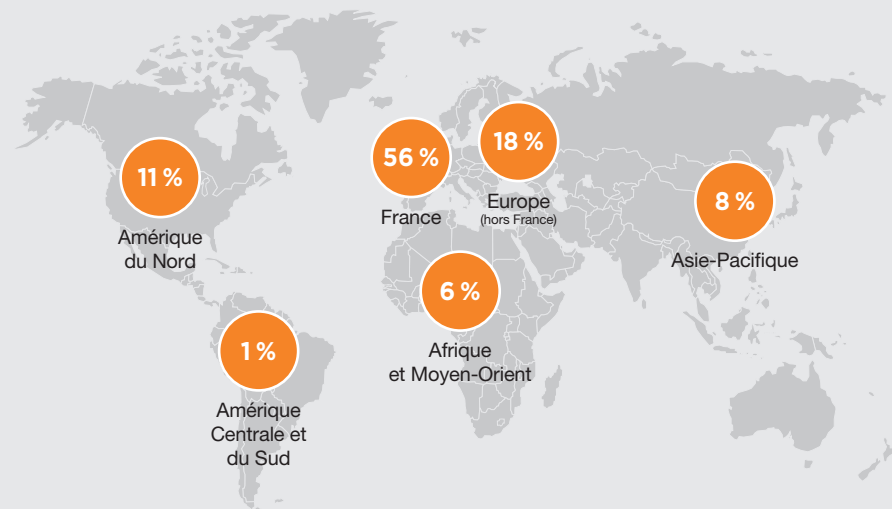
### CARNET DE COMMANDES PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

à fin décembre 2014



### ACTIVITÉS DE CONSTRUCTION : CHIFFRE D'AFFAIRES PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE 26 515 M€

à fin décembre 2014



## 2.1.2 Bouygues Construction, acteur global de la construction et des services

Bouygues Construction est un acteur global de la construction et des services. Présentes dans quatre-vingts pays, ses équipes conçoivent, réalisent et exploitent des ouvrages destinés à améliorer au quotidien le cadre de vie et de travail de leurs utilisateurs.

Leader de la construction durable, Bouygues Construction et ses 53 474 collaborateurs s'engagent sur le long terme au service de leurs clients pour les aider à bâtir une vie meilleure.

### Bilan résumé

#### Actif

(au 31 décembre, en millions d'euros)

	2014	2013 retraité <sup>a</sup>
Immobilisations corporelles et incorporelles	735	670
Goodwill	528	483
Actifs financiers et impôts non courants	422	471
<b>ACTIF NON COURANT</b>	<b>1 685</b>	<b>1 624</b>
Actifs courants	4 213	3 814
Trésorerie et équivalents de trésorerie	3 908	3 811
Instruments financiers <sup>b</sup>		
<b>ACTIF COURANT</b>	<b>8 121</b>	<b>7 625</b>
Actifs ou activités détenus en vue de la vente		
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>9 806</b>	<b>9 249</b>

#### Passif

(au 31 décembre, en millions d'euros)

	2014	2013 retraité <sup>a</sup>
Capitaux propres (part du Groupe)	829	902
Intérêts minoritaires	12	12
<b>CAPITAUX PROPRES</b>	<b>841</b>	<b>914</b>
Dettes financières non courantes	539	458
Provisions non courantes	862	888
Autres passifs non courants	29	29
<b>PASSIF NON COURANT</b>	<b>1 430</b>	<b>1 375</b>
Dettes financières courantes	10	10
Passifs courants	7 066	6 613
Concours bancaires courants et soldes créditeurs de banque	459	337
Instruments financiers <sup>b</sup>		
<b>PASSIF COURANT</b>	<b>7 535</b>	<b>6 960</b>
Passifs liés aux activités détenues en vue de la vente		
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>9 806</b>	<b>9 249</b>
<b>TRÉSORERIE NETTE</b>	<b>2 900</b>	<b>3 006</b>

(a) Les états financiers au 31 décembre 2013 ont été retraités des effets de l'application des normes IFRS 10 et 11.  
(b) couverture des dettes financières en juste valeur

### Compte de résultat résumé

(en millions d'euros)

	2014	2013 retraité <sup>a</sup>
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES</b>	<b>11 726</b>	<b>11 101</b>
Dotations nettes aux amortissements	(181)	(192)
Dotations nettes aux provisions et dépréciations	(350)	(265)
Autres produits et charges courants	(10 860)	(10 207)
<b>RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT</b>	<b>335</b>	<b>437</b>
Autres produits et charges opérationnels		
<b>RÉSULTAT OPÉRATIONNEL</b>	<b>335</b>	<b>437</b>
Produit de l'excédent financier net	15	20
Autres produits et charges financiers	21	(4)
Charge d'impôt	(124)	(162)
Quote-part du résultat net des entités associées	6	(13)
<b>RÉSULTAT NET</b>	<b>253</b>	<b>278</b>
Résultat net part des participations ne donnant pas le contrôle	1	(1)
<b>RÉSULTAT NET CONSOLIDÉ (PART DU GROUPE)</b>	<b>254</b>	<b>277</b>

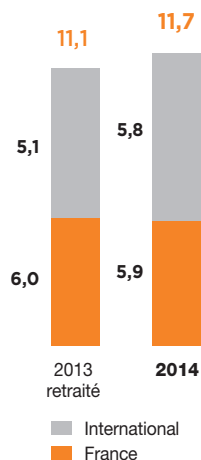
(a) Les états financiers au 31 décembre 2013 ont été retraités des effets de l'application des normes IFRS 10 et 11.



Les chiffres de 2013 ont été retraités des impacts des normes IFRS 10 et 11.

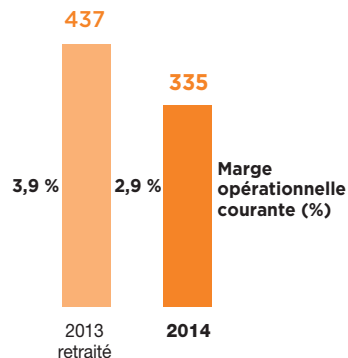
### CHIFFRE D'AFFAIRES

(en milliards d'euros)



### RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT

(en millions d'euros)



### RÉSULTAT NET PART DU GROUPE

(en millions d'euros)



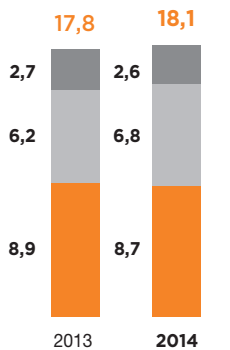
### TRÉSORERIE NETTE

(en milliards d'euros, à fin décembre)



### CARNET DE COMMANDES

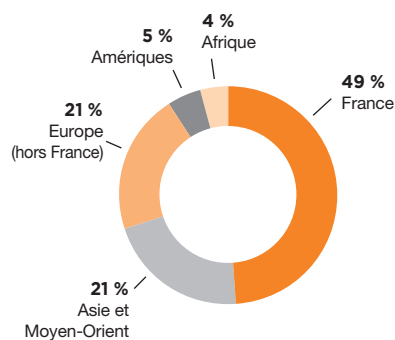
(en milliards d'euros, à fin décembre)



■ 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 2014)



## Chiffres clés

au 31 décembre 2014

Collaborateurs  
**53 474**

Chiffre d'affaires  
**11 726 M€**  
(+ 6 %)

Marge opérationnelle courante  
**2,9 %**  
(- 1 point)

Résultat net part du Groupe  
**254 M€**  
(- 8 %)

Carnet de commandes  
à fin décembre  
**18,1 Md€**  
(+ 1 %)

## Faits marquants

Prise de participation majoritaire dans la société canadienne Plan Group.

Contrats majeurs signés

- Tunnel Shatin to Central Link à Hong Kong.
- Cité Musicale de Boulogne-Billancourt (Hauts-de-Seine).
- Viaduc de la Route du Littoral à La Réunion.
- Ridge Hospital au Ghana.

Ouvrages en cours

- Ministère de la Défense à Paris.
- Pont Hong Kong - Zhuhai - Macao.
- Contournement ferroviaire Nîmes-Montpellier.
- Le Qatar Petroleum District à Doha.

Ouvrages livrés

- Le Sports Hub à Singapour.
- Tunnel du port de Miami.
- Stade Vélodrome de Marseille.

Construction durable

- 50 % du budget de recherche et développement.

### 2.1.2.1 Profil

#### Stratégie de développement et opportunités

La stratégie de Bouygues Construction repose sur deux axes principaux :

- **le développement des compétences et des activités sur l'ensemble de la chaîne de valeur, de l'amont à l'aval de l'acte de construire**, cœur de métier de l'entreprise, **pour proposer une offre globale à forte valeur ajoutée** : l'aménagement, le développement immobilier, le design, l'ingénierie juridique et financière (partenariats public-privé (PPP) et concessions), les services apportés à long terme à l'ouvrage et à ses utilisateurs (performance énergétique, *smart grids*, bâtiments intelligents et communicants, etc.) ;
- **la construction durable** : Bouygues Construction propose à ses clients une approche responsable qui prend en compte l'ensemble des enjeux techniques, environnementaux et sociétaux d'un ouvrage. Sur le plan technique, il propose des solutions performantes sur tout le cycle de vie d'un ouvrage ou d'un quartier et il s'engage dans la durée auprès de ses clients sur de hauts niveaux de performance, notamment dans le domaine des bâtiments basse consommation (BBC) et à haute qualité environnementale (HQE®).

#### Forces et atouts

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

- **une forte présence internationale** : présent sur les cinq continents, Bouygues Construction intervient de façon pérenne grâce à ses filiales locales très bien implantées sur leurs territoires, mais aussi sur de grands projets à forte expertise technique. Ces deux approches se complètent et lui donnent la flexibilité nécessaire pour mobiliser rapidement ses ressources sur les marchés à fort potentiel. Ainsi, Bouygues Construction réalise la moitié de son chiffre d'affaires à l'international ;
- **une différenciation par l'innovation**. Chez Bouygues Construction, l'innovation intervient à toutes les étapes du projet : du stade commercial à la conception et jusqu'à la réalisation et s'appuie sur des partenariats forts avec des industriels de renom (Lafarge, Renault, Techniwood, etc.) ;
- **une longue expérience en gestion de projets complexes** : ses équipes motivées et leur savoir-faire à forte technicité permettent à Bouygues Construction de répondre parfaitement aux besoins de ses clients publics et privés et de tirer le meilleur parti des opportunités futures ;
- **une capacité d'adaptation aux évolutions des marchés** : la valeur et la profondeur du carnet de commandes offrent de la visibilité pour ajuster les coûts avec réactivité et concentrer 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 une bonne exécution des projets ;
- **de solides performances financières** : les 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.

- **En Europe** : le secteur 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 le suédois Skanska et le français Eiffage (classement 2013 du magazine *Le Moniteur* publié en décembre 2014).
- **Dans le monde** : d'après le classement 2013 de l'étude ENR paru en décembre 2014, le secteur Activités de construction du groupe Bouygues, représenté par ses trois filiales, se place **septième constructeur international** (classement établi sur la base de la part de chiffre d'affaires réalisée à l'international).
- **En France** : pour les 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 2013 du magazine *Le Moniteur* publié en décembre 2014), sur un marché d'environ 200 milliards d'euros (estimation Euroconstruct – Novembre 2014). Il existe également de nombreuses moyennes et petites entreprises. Pour les activités d'énergies et de services, Bouygues Energies & Services se place en sixième position après Cofely (groupe GDF-Suez), Vinci Energies, Dalkia, Spie et Eiffage Énergie (classement 2013 du magazine *Le Moniteur* publié en décembre 2014).

### 2.1.2.2 Rapport d'activité 2014

#### Activité commerciale soutenue, chiffre d'affaires en croissance et structure financière solide

##### UNE PRISE DE COMMANDES ÉLEVÉE À 11 581 MILLIONS D'EUROS

En 2014, la prise de commandes s'établit au niveau élevé de 11 581 millions d'euros. Elle inclut onze contrats d'un montant supérieur à 100 millions d'euros (sept à l'international, dont deux supérieurs à 400 millions d'euros).

En France, la prise de commandes s'établit à 5 441 millions d'euros et comprend notamment la Cité musicale de Boulogne-Billancourt, le viaduc de la Route du Littoral à La Réunion, le lot 2 du prolongement de la ligne 14 du métro à Paris, la rénovation du Palais omnisports de Bercy (Bercy Arena) à Paris, le centre commercial du Prado à Marseille et l'aéroport de Lyon-Saint Exupéry. Par rapport à 2013, la prise de commandes est en baisse de 5 %. Cette évolution s'explique notamment par la contraction du marché francilien.

À l'international, elle s'élève à 6 140 millions d'euros. Elle comprend notamment deux grands projets à Hong Kong, le tunnel de Liantang et le tunnel Shatin to Central Link, ainsi que le *Ridge Hospital* au Ghana et des succès commerciaux notamment en Suisse, à Singapour ou au Royaume-Uni.

Les bâtiments sous labellisation ou certification environnementale représentent 66 % de la prise de commandes (58 % en 2013).

### UN CARNET DE COMMANDES EN HAUSSE OFFRANT UNE VISIBILITÉ À LONG TERME (18,1 MILLIARDS D'EUROS)

Fin 2014, le carnet de commandes s'établit au niveau élevé de 18,1 milliards d'euros (+ 1 % par rapport à fin décembre 2013), dont 51 % à exécuter à l'international. La zone Asie-Pacifique est la deuxième zone à l'international derrière la zone Europe (hors France). L'activité acquise fin 2014 pour 2015 s'établit à 8,7 milliards d'euros et l'activité à réaliser au-delà de 2015 à 9,4 milliards d'euros, offrant ainsi une bonne visibilité sur l'activité future.

### UN CHIFFRE D'AFFAIRES EN CROISSANCE : 11 726 MILLIONS D'EUROS (+ 6 %)

En 2014, le chiffre d'affaires progresse de 6 % à 11 726 millions d'euros, répartis entre bâtiment et travaux publics (86 %) d'une part, et énergies et services (14 %) d'autre part.

Le chiffre d'affaires en France est en légère baisse de 1 % à 5 959 millions d'euros et représente 51 % du chiffre d'affaires total. À l'international, le chiffre d'affaires est en forte hausse de 13 % à 5 767 millions d'euros. Il intègre un impact favorable lié à l'acquisition en septembre 2014 de la société canadienne Plan Group.

À périmètre et change constants, le chiffre d'affaires total est en croissance de 4 %.

### DES PERFORMANCES OPÉRATIONNELLES QUI REFLÈTENT LE DÉMARRAGE DE PLUSIEURS GRANDS CHANTIERS

Le résultat opérationnel courant s'élève à 335 millions d'euros, en baisse de 102 millions d'euros par rapport au niveau élevé de 2013. La marge opérationnelle courante s'établit à 2,9 %, en recul de 1 point par rapport à 2013. Cette évolution s'explique en particulier par un contexte économique plus tendu et par le démarrage ou le faible avancement de plusieurs grands chantiers (notamment le tunnel Tuen Mun - Chek Lap Kok à Hong Kong).

Le résultat financier est de 36 millions d'euros, en hausse de 20 millions d'euros par rapport à 2013. La marge nette ressort à 2,2 % (en baisse de 0,3 point par rapport à 2013), soit un résultat net part du Groupe de 254 millions d'euros.

### UNE TRÉSORERIE NETTE À UN NIVEAU TOUJOURS TRÈS ÉLEVÉ : 2 900 MILLIONS D'EUROS

En dépit de conditions plus difficiles notamment en France, la structure financière de Bouygues Construction reste très saine avec une trésorerie de 2,9 milliards d'euros fin 2014.

## Évolution des marchés et de l'activité de Bouygues Construction

À l'échelle mondiale, les besoins de construction restent très importants, en particulier dans les domaines des équipements urbains, des infrastructures d'énergie, de l'enseignement, de la culture et des loisirs.

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, les marchés sont plus dynamiques (taux de croissance élevé, fonds souverains, etc.), avec des perspectives intéressantes pour les métiers de Bouygues Construction. L'entreprise peut mobiliser rapidement ses ressources sur les marchés à fort potentiel, comme en témoignant les contrats importants signés ces dernières années en Asie.

La maturité de la demande en construction durable est variable selon les pays. Elle est avancée en France où l'État joue un rôle d'accélérateur sur la performance énergétique des bâtiments neufs et rénovés, comme dans plusieurs pays d'Europe de l'Ouest (Royaume-Uni, Suisse), d'Amérique du Nord (Canada) ou d'Asie (Singapour, Hong Kong). Dans des pays moins mûrs sur ces sujets, l'entreprise se positionne comme force de proposition, en particulier par la promotion des certifications environnementales de ses projets.

### ACTIVITÉ BÂTIMENT ET TRAVAUX PUBLICS

En 2014, le chiffre d'affaires pour le bâtiment et les travaux publics a atteint 10 049 millions d'euros, en hausse de 5 % par rapport à 2013 (9 586 millions d'euros<sup>a</sup> en 2013). L'activité s'établit à 4 893 millions d'euros en France et à 5 156 millions d'euros à l'international (réalisés dans quatre-vingts pays).

#### France

Le contexte économique général s'est dégradé en France : les investissements publics et privés restent affectés par les tensions sur le budget de l'État et l'attentisme des investisseurs privés et industriels. Le marché francilien qui jusqu'alors résistait mieux que le reste du pays fait face à un contexte plus difficile. Malgré cela, le marché français reste le plus important d'Europe (environ 200 milliards d'euros).

En Île-de-France, la demande en logements reste forte. L'attractivité de la capitale et les exigences du Grenelle de l'environnement soutiennent le marché de la construction et de la rénovation tertiaire. Le potentiel de grands projets d'infrastructures reste important notamment dans le cadre du Grand Paris. Cependant, dans un contexte économique incertain, la construction d'habitats sociaux ou privés n'est pas assez dynamique pour enrayer la baisse du marché.

Hors Île-de-France, le marché du bâtiment reste tendu avec une taille des affaires qui a tendance à se réduire. La conclusion de grandes affaires reste très longue et très complexe.

Les mesures gouvernementales annoncées fin 2014 pour relancer le logement (dispositif Pinel, simplification des procédures, libération du foncier à bâtir, etc.) sont, pour la plupart, entrées en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2015 et pourraient produire leurs premiers effets positifs.

#### Chiffre d'affaires 2014 : 4 893 millions d'euros (- 1 %)

En Île-de-France, Bouygues Construction réalise notamment de grands projets d'ouvrages fonctionnels tels que le ministère de la Défense à Paris, la Philharmonie de Paris et le Palais de Justice de Paris.

L'entreprise a livré, en 2014, deux projets réalisés dans le cadre de partenariats public-privé : le Vélodrome de Saint-Quentin-en-Yvelines dont elle assurera l'exploitation et la maintenance pendant vingt-sept ans, et le Parc zoologique de Paris dont elle assurera la maintenance pendant vingt-cinq ans.

Son expertise dans la rénovation d'hôtels de luxe et de lieux d'exception s'illustre, à Paris, par les rénovations en cours de l'Hôtel de Crillon et de l'Hôtel Ritz Paris et la livraison du complexe de la piscine Molitor qui comprend un hôtel 5 étoiles.

Concernant l'immobilier d'entreprise, Bouygues Construction a notamment livré la tour Rezo - Saussure Cardinet à Paris, et poursuit la construction du Campus Val de Bièvre à Gentilly (Val-de-Marne) et des bureaux Eole du Crédit Agricole à Montrouge (Hauts-de-Seine), ainsi que la rénovation de la tour de bureaux Athena à Paris - La Défense.

(a) chiffre d'affaires 2013 retraité, comparable à 2014

L'activité de construction et de réhabilitation de logements sociaux ou privés reste globalement soutenue. Bouygues Construction finalise notamment à Paris la transformation de l'ancien hôpital Laennec en bureaux et logements, et a livré onze bâtiments résidentiels de l'écoquartier du *Fort d'Issy* à Issy-les Moulineaux (Hauts-de-Seine).

L'activité commerciale francilienne de 2014 a été marquée, pour la commande publique, par les prises de commandes du partenariat public-privé de la Cité musicale de l'île Seguin à Boulogne-Billancourt (Hauts-de-Seine) et de la rénovation du Palais omnisports de Bercy (Bercy Arena) à Paris. Concernant la commande privée, l'ensemble immobilier Boulevard Ornano à Paris (EHPAD et bâtiments résidentiels) et le centre de formation EDF à Palaiseau ont notamment été pris en commande en 2014.

Hors marché francilien, les cinq filiales régionales de bâtiment de Bouygues Construction sont particulièrement actives sur le marché des équipements publics de santé : les travaux des centres hospitaliers d'Orléans et de Belfort-Montbéliard se poursuivent, le centre hospitalier d'Amiens-Picardie a été livré, et la construction de deux bâtiments sur le site des Hôpitaux universitaires de Strasbourg a été prise en commande au cours de l'année.

Deux chantiers majeurs d'ouvrages fonctionnels se sont terminés en 2014 : la Cité municipale de Bordeaux et la reconfiguration du Stade Vélodrome de Marseille, emblématique du savoir-faire de Bouygues Construction en matière d'infrastructures de loisirs et de travaux en site occupé. Deux grands ouvrages fonctionnels ont été pris en commande au cours de l'année : l'aéroport Lyon-Saint Exupéry et le centre commercial du Prado à Marseille.

En dépit des difficultés liées à la crise, l'activité reste soutenue notamment par le démarrage de plusieurs grands projets pris en commande en 2013 : la tour de bureaux *Incity* à Lyon, qui sera la plus haute tour de la ville, la rénovation de l'université de Bordeaux réalisée sous la forme innovante d'un contrat de conception-réalisation-maintenance (CRM) et cinq collèges dans le Loiret dans le cadre de partenariats public-privé.

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, à l'image notamment des travaux de génie civil en cours de la centrale nucléaire EPR de Flamanville, des réservoirs de gaz naturel liquéfié à Dunkerque, du contournement ferroviaire de Nîmes-Montpellier et de la rocade L2 de Marseille. D'un point de vue commercial, le début de l'année 2014 a été marqué par la prise en commande, en groupement avec Vinci et Demathieu Bard, du viaduc de la Route du Littoral à La Réunion, qui sera, à sa livraison, le plus long viaduc de France. Le lot 2 du tunnel de prolongement de la ligne 14 du métro parisien a également été pris en commande au cours de l'année.

## Europe

En Europe, le marché de la construction connaît de légers signes de reprise après un repli en 2013.

En Europe de l'Ouest, les filiales de Bouygues Construction sont particulièrement actives sur les marchés britannique (environ 180 milliards d'euros) et suisse (environ 55 milliards d'euros). Au Royaume-Uni, le marché de la construction profite du retour progressif à la croissance du pays, bien que l'investissement public reste affecté par les tensions budgétaires. En Suisse, le marché de la construction reste soutenu, en particulier celui du logement grâce à des taux d'emprunt historiquement bas.

La capacité d'investissement de l'Europe centrale pâtit de la diminution des fonds provenant de l'Union européenne, de contraintes budgétaires nationales plus fortes et d'une économie russe dont la croissance est à

l'arrêt. Cependant, les besoins en infrastructures sont importants et offrent de belles perspectives à moyen terme.

### Chiffre d'affaires 2014 : 2 112 millions d'euros (+ 13 %)<sup>a</sup>

**Au Royaume-Uni**, l'activité est soutenue notamment par le logement : Bouygues Construction a livré trois tours de logements à Southampton et poursuit la construction d'un ensemble résidentiel à Chelmsford dans le comté d'Essex et d'un grand complexe résidentiel et commercial à Lewisham dans le sud-est de Londres. Par ailleurs, Bouygues Construction renforce son positionnement de leader sur le marché britannique du logement étudiant avec le démarrage des travaux du campus de l'université de Hertfordshire, première opération financée par *project bonds* en Europe.

**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 : l'entreprise a livré l'écoquartier *Eikenott* à Gland, poursuit celui d'*Erlenmatt* à Bâle et celui d'*Im Lenz* à Lenzburg, et a pris en commande l'ensemble résidentiel Ankenbüel à Zumikon. Bouygues Construction possède également un savoir-faire reconnu dans les opérations « multi-produits » (bureaux, commerces, logements, loisirs) comme l'illustrent notamment les complexes en cours de construction à Thoun et Zurich et celui livré à Monthey. Par ailleurs, Bouygues Construction poursuit son développement en zone alémanique avec notamment la construction des bureaux de La Poste et des bureaux *Twist Again* dans le quartier d'affaires de Berne.

**En Europe centrale**, Bouygues Construction a acquis ces dernières années plusieurs entreprises locales bien implantées (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, à l'image de la nouvelle enceinte de confinement du réacteur accidenté de Tchernobyl **en Ukraine**, en cours de construction en partenariat avec Vinci, ou de l'aéroport de Zagreb **en Croatie**, pris en commande en 2013.

## Asie-Pacifique

Les marchés de construction asiatiques sont particulièrement dynamiques avec des taux de croissance toujours élevés, en dépit d'un ralentissement de l'économie chinoise qui affecte toute la région. À Hong Kong, Bouygues Construction bénéficie de sa présence historique ; toutefois, la concurrence locale et étrangère se renforce. La Thaïlande et Singapour affichent 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 (agroalimentaire, tourisme, etc.). Par ailleurs, certaines zones émergentes ont des profils attractifs mais présentent un facteur de risque élevé.

### Chiffre d'affaires 2014 : 1 693 millions d'euros (+ 8 %)

**En Asie-Pacifique**, Bouygues Construction bénéficie d'implantations locales fortes, notamment à Hong Kong, à Singapour et au Turkménistan. **À Hong Kong**, l'activité de travaux publics est très soutenue. L'année a notamment été marquée commercialement par le gain de deux contrats majeurs : deux 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 2x2 voies reliant le nord-est de Hong Kong au poste frontalier de Liantang en Chine continentale. Plusieurs grands ouvrages sont en cours de construction, notamment les deux tronçons du tunnel ferroviaire pour la ligne à grande vitesse Hong Kong - Guangzhou, le tronçon du pont géant Hong Kong - Zhuhai - Macao et le tunnel routier sous-marin Tuen Mun - Chek Lap Kok, pris en commande en 2013.

(a) chiffre d'affaires 2013 retraité, comparable à 2014

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 construit la tour Trade & Industry dans le quartier de Kai Tak. **À Singapour**, plusieurs grands ensembles résidentiels sont en cours de construction et deux nouvelles tours de condominiums ont été prises en commande. **À Bangkok**, l'entreprise construit trois tours résidentielles dans un quartier commercial très prisé et la tour Mahanakhon qui sera, à sa livraison, la plus grande de la capitale thaïlandaise. Dans la même ville, elle a pris en commande le complexe de la nouvelle ambassade d'Australie. **À Macao**, Bouygues Construction a débuté la construction d'un hôtel de luxe 6 étoiles de trente-neuf étages au cœur du complexe de divertissement *City of Dreams*.

**À Singapour**, Bouygues Construction a achevé le gigantesque complexe sportif Sports Hub, plus grand partenariat public-privé d'équipement sportif au monde. **Au Turkménistan**, deux grands projets ont été livrés dans la capitale Ashgabat : le Centre de congrès et l'université internationale. **Au Myanmar**, Bouygues Construction poursuit son premier contrat dans le pays : la construction de la deuxième phase du complexe résidentiel Star City à Rangoun. **En Australie**, la construction d'un tunnel et de nouvelles voies ferroviaires à l'ouest de Sydney se poursuit.

### 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 subsaharienne connaît une forte croissance économique. Les pays du Moyen-Orient exportateurs d'hydrocarbures investissent dans de grands projets d'infrastructures. Cependant, la chute des cours du pétrole pourrait 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 fort potentiel pour les acteurs de la construction.

**Chiffre d'affaires 2014 : 904 millions d'euros (+ 10 %) <sup>a</sup>**

**En Afrique**, les entreprises de bâtiment et de génie civil de Bouygues Construction collaborent pour réaliser de grands projets d'infrastructures. Trois ouvrages majeurs ont été livrés au cours de l'année : le deuxième port à conteneurs de Tanger **au Maroc**, un nouveau tronçon de la ligne 3 du métro du Caire **en Égypte**, le pont Riviera Marcory à Abidjan **en Côte d'Ivoire**, qui est l'une des toutes premières concessions d'Afrique de l'Ouest.

L'expertise de l'entreprise en terrassement de mines à ciel ouvert s'illustre notamment par 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. **En Guinée équatoriale**, l'entreprise poursuit la construction et l'aménagement de la route du front de mer à Bata. **Au Cameroun**, Bouygues Construction finalise la route Figuil-Magada et construit 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. **Au Gabon**, l'entreprise réhabilite la nationale reliant les villes de Ndjolé et de Médoumane, une route sinueuse située à flanc de colline. Les travaux de la route Sarh-Kyabé, située au sud-est du **Tchad**, ont démarré.

Deux grands projets d'ouvrages fonctionnels ont été pris en commande : l'extension du *Ridge Hospital*, l'un des plus importants hôpitaux de la capitale du **Ghana**, et le centre commercial *Jabi Lake* au **Nigéria**.

**Au Moyen-Orient**, Bouygues Construction poursuit la construction à Doha du *Qatar Petroleum District*, vaste ensemble immobilier comprenant neuf tours de bureaux.

### Amériques – Caraïbes

La situation économique sur le continent américain est contrastée et varie très fortement d'un pays à l'autre. Les filiales de Bouygues Construction sont présentes sur le continent en particulier aux États-Unis, au Canada et à Cuba. L'amélioration de la situation économique américaine et canadienne, liée notamment à l'exploitation du gaz de schiste et à la baisse du coût de l'énergie qui en découle, profite au marché de la construction. Bouygues Construction se développe dans la région en particulier grâce à de grands projets d'équipement et d'infrastructures.

**Chiffre d'affaires 2014 : 447 millions d'euros (+ 13 %) <sup>a</sup>**

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 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, et a pris en commande trois hôtels sur le Cayo de Las Brujas, îlot sauvage dans le nord-est du pays.

**Aux États-Unis**, le tunnel du port de Miami, réalisé dans le cadre d'un partenariat public-privé de trente-cinq ans, a été inauguré. Dans la même ville, Bouygues Construction a démarré la réalisation du complexe immobilier *Brickell City Centre*.

**Au Canada**, l'entreprise construit un ensemble d'ouvrages sportifs en Ontario en perspective des Jeux panaméricains de 2015 et a démarré les travaux de l'aéroport international d'Iqaluit dans le Grand Nord du pays.

L'entreprise est également présente **en Amérique latine** (notamment au Mexique, Brésil, Pérou et Chili) 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 1 677 millions d'euros (1 515 millions d'euros en 2013, soit une hausse de 11 %). Bouygues Energies & Services se positionne sur trois grands métiers : les infrastructures de réseaux, le *facility management* et le génie électrique et thermique.

L'accroissement démographique, l'urbanisation grandissante et la raréfaction des matières premières placent la performance énergétique et environnementale 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, en particulier 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).

(a) chiffre d'affaires 2013 retraité, comparable à 2014

## France

### Chiffre d'affaires 2014 : 1 066 millions d'euros (stable)

Bouygues Energies & Services, à travers sa filiale dédiée aux infrastructures de réseaux, est un des leaders français de l'aménagement numérique du territoire, et intervient sur quinze départements et quatre agglomérations (12 000 kilomètres de fibre optique, 6,5 millions d'habitants desservis). La filiale a démarré le déploiement des réseaux très haut débit des départements de l'Oise (première phase) et d'Eure-et-Loir, et poursuit le développement et la gestion de celui du département du Vaucluse, contrat remporté en 2011 pour une durée de vingt-cinq ans.

Bouygues Energies & Services poursuit les contrats d'éclairage public commencés 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, démarré en 2012.

En génie électrique et thermique, Bouygues Energies & Services a démarré la conception et 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 Rcade L2 de Marseille. La filiale a pris en commande les travaux de génie électrique et thermique des bureaux d'Airbus Helicopters au Bourget et a terminé ceux de l'hôpital d'Amiens-Picardie.

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 débuté notamment la maintenance du Parc zoologique de Paris, ainsi que l'exploitation et la maintenance de la Cité municipale de Bordeaux. Elle assurera notamment l'exploitation et la maintenance du ministère de la Défense à Paris, du Palais de Justice à Paris, de cinq collèges du Loiret, de l'université de Bordeaux et de l'université de Bourgogne.

## International

### Chiffre d'affaires 2014 : 611 millions d'euros (+ 38 %)

Bouygues Energies & Services poursuit le développement de ses trois grands métiers, en particulier en Europe (Royaume-Uni et Suisse notamment), en Afrique (Gabon, Congo) et en Amérique du Nord (Canada).

En septembre, la filiale a pris une participation majoritaire dans la société canadienne Plan Group, spécialiste du génie électrique et mécanique (conception, installation, maintenance et services associés, domotique et infrastructures de réseaux), essentiellement implantée en Ontario. Un des projets majeurs de Plan Group en cours d'exécution est la conception et la réalisation des lots électriques et de la domotique de l'hôpital régional Humber River au nord de Toronto.

À l'international, Bouygues Energies & Services est expert sur le marché des grands projets d'infrastructures clés en main de réseaux électriques.

**En Thaïlande**, elle a démarré l'exploitation et la maintenance pour cinq ans de trois centrales solaires photovoltaïques, dont la construction a été réalisée en partenariat avec la filiale Construction de l'entreprise dans le pays. **Au Mozambique**, Bouygues Energies & Services poursuit la construction d'une ligne haute tension pour l'exploitant minier brésilien Vale.

En génie électrique et thermique, Bouygues Energies & Services intervient notamment sur des projets complexes comme le terminal pétrolier de Total à Djéno **au Congo**, livré en 2014, ou encore l'extension du *data centre* Telecity à Manchester **au Royaume-Uni**. La filiale participe à la réalisation et à la réhabilitation des postes de distribution à haute tension d'une raffinerie à Limbé, **au Cameroun**.

**Au Canada**, Bouygues Energies & Services assure le *facility management* de l'hôpital de Surrey et du quartier général de la Gendarmerie royale. La filiale a démarré la maintenance multi-techniques et multi-services de sites du groupe Alstom, situés notamment **au Royaume-Uni, en Italie** et en France. Elle a pris en commande le *facility management* sur cinq ans des bureaux du Crédit Suisse en **Suisse**, et du King's College à Londres **au Royaume-Uni**. 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 2015 de Bouygues Construction

Dans un environnement économique toujours difficile, Bouygues Construction dispose d'une bonne visibilité, confortée notamment par :

- **une activité acquise au 31 décembre 2014 pour l'exercice 2015** de 8,7 milliards d'euros ;
- **une activité internationale (hors Europe) soutenue**, notamment dans des pays moins touchés par la crise économique (Hong Kong, Singapour, Qatar, Canada, Suisse, Royaume-Uni, Australie, etc.) ;
- **un carnet à long terme** (au-delà de cinq ans) de 2,6 milliards d'euros au 31 décembre 2014 ;

- **une structure financière saine**, forte d'une trésorerie nette de 2,9 milliards d'euros ;

- **une expertise dans le domaine de la construction durable** à laquelle la moitié du budget de R&D est consacrée.

La maîtrise de l'exécution des grands chantiers et la sélectivité dans les prises de commandes face à la pression concurrentielle resteront au cœur des priorités de Bouygues Construction en 2015.

## 2.1.3 Bouygues Immobilier, 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-six implantations en France et trois à l'international.

### Bilan résumé

#### Actif

(au 31 décembre, en millions d'euros)	2014	2013 retraité <sup>a</sup>
Immobilisations corporelles et incorporelles	43	36
Goodwill		
Actifs financiers et impôts non courants	48	36
<b>ACTIF NON COURANT</b>	<b>91</b>	<b>72</b>
Actifs courants	1 568	1 578
Trésorerie et équivalents de trésorerie	229	286
Instruments financiers <sup>b</sup>		
<b>ACTIF COURANT</b>	<b>1 797</b>	<b>1 864</b>
Actifs ou activités détenus en vue de la vente		
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>1 888</b>	<b>1 936</b>

#### Passif

(au 31 décembre, en millions d'euros)	2014	2013 retraité <sup>a</sup>
Capitaux propres (part du Groupe)	498	504
Intérêts minoritaires	4	6
<b>CAPITAUX PROPRES</b>	<b>502</b>	<b>510</b>
Dettes financières non courantes	6	6
Provisions non courantes	97	108
Autres passifs non courants	1	2
<b>PASSIF NON COURANT</b>	<b>104</b>	<b>116</b>
Dettes financières courantes	17	4
Passifs courants	1 262	1 301
Concours bancaires courants et soldes créditeurs de banque	3	5
Instruments financiers <sup>b</sup>		
<b>PASSIF COURANT</b>	<b>1 282</b>	<b>1 310</b>
Passifs liés aux activités détenues en vue de la vente		
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>1 888</b>	<b>1 936</b>
<b>TRÉSORERIE NETTE</b>	<b>203</b>	<b>271</b>

(a) Les états financiers au 31 décembre 2013 ont été retraités des effets de l'application des normes IFRS 10 et 11.  
(b) couverture des dettes financières en juste valeur

### Compte de résultat résumé

(en millions d'euros)	2014	2013 retraité <sup>a</sup>
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES</b>	<b>2 775</b>	<b>2 510</b>
Dotations nettes aux amortissements	(7)	(7)
Dotations nettes aux provisions et dépréciations	(18)	(32)
Autres produits et charges courants	(2 576)	(2 293)
<b>RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT</b>	<b>174</b>	<b>178</b>
Autres produits et charges opérationnels		
<b>RÉSULTAT OPÉRATIONNEL</b>	<b>174</b>	<b>178</b>
Produit de l'excédent financier net		
Autres produits et charges financiers	(12)	(12)
Charge d'impôt	(60)	(61)
Quote-part du résultat net des entités associées		(3)
<b>RÉSULTAT NET</b>	<b>102</b>	<b>102</b>
Résultat net part des participations ne donnant pas le contrôle		(1)
<b>RÉSULTAT NET CONSOLIDÉ (PART DU GROUPE)</b>	<b>102</b>	<b>101</b>

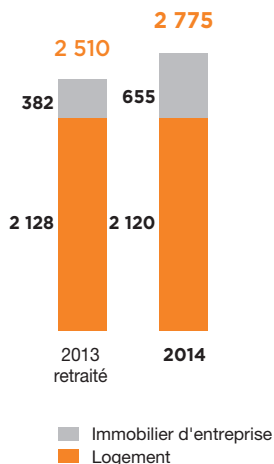
(a) Les états financiers au 31 décembre 2013 ont été retraités des effets de l'application des normes IFRS 10 et 11.



Les chiffres de 2013 ont été retraités des impacts des normes IFRS 10 et 11.

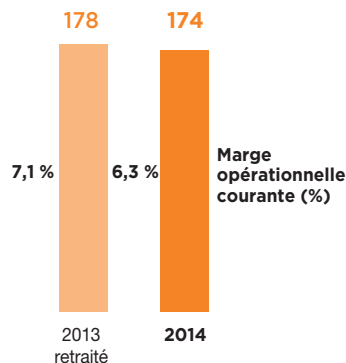
### CHIFFRE D'AFFAIRES

(en millions d'euros)



### RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT

(en millions d'euros)



## Chiffres clés

au 31 décembre 2014

Collaborateurs

1 968

Chiffre d'affaires

2 775 M€

(+ 11 %)

Marge opérationnelle courante

6,3 %

(- 0,8 point)

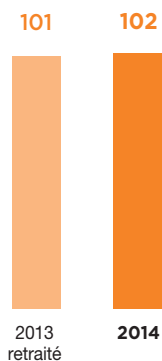
Résultat net part du Groupe

102 M€

(+ 1 %)

### RÉSULTAT NET PART DU GROUPE

(en millions d'euros)



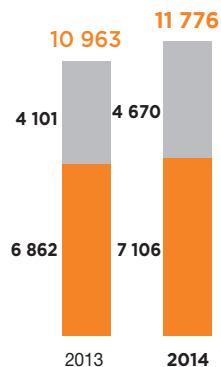
### TRÉSORERIE NETTE

(en millions d'euros, à fin décembre)



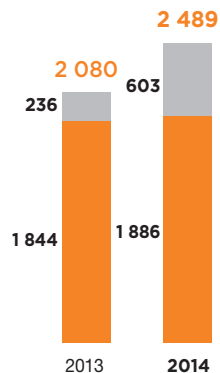
### LOGEMENT

(en nombre de réservations)



### RÉSERVATIONS

(en millions d'euros)



## Faits marquants

### Logement

- Inauguration de l'écoquartier *Cap Azur* à Roquebrune-Cap-Martin.
- Signature d'un accord stratégique avec Acapace (résidence-services pour seniors).
- Acquisition de 100 % du capital des sociétés Loticis et Le Chêne Vert.

### Immobilier d'entreprise

- Inauguration de la future implantation de Clarins à Paris.
- Vente de l'immeuble *Higashi* à La Française REM, au sein d'*Hikari* à Lyon Confluence.
- Vente du futur siège social de SMA à Paris.

### Aménagement urbain

- Nouvelle implantation au Maroc.
- Bouygues Immobilier lauréat de l'ensemble urbain *Nanterre Cœur de quartier*.

### Responsabilité sociétale de l'entreprise

- Obtention de la certification Top Employer France 2014 et de la récompense *Happy Trainees 2014*.

### 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

Engagé dans le déploiement d'une stratégie pionnière en matière de développement durable, Bouygues Immobilier conforte en 2014 son avance dans ce domaine.

■ **Économies d'énergie** : l'immobilier vert est un élément stratégique de la politique d'innovation de Bouygues Immobilier. En immeubles de bureaux, une quinzaine de projets Green Office® à énergie positive sont en cours, en particulier à Nanterre et Bordeaux qui accueillera le futur siège de la Caisse d'Épargne Aquitaine Poitou-Charentes. En logement, après *Vert Eden* à Aix-en-Provence (Bouches-du-Rhône) et *L'Avance* à Montreuil (Seine-Saint-Denis), Bouygues Immobilier a lancé en 2014 *Green Home* à Nanterre (Hauts-de-Seine). *Green Home* est le premier immeuble de logements à énergie positive des Hauts-de-Seine.

Bouygues Immobilier a aussi réalisé des logements labellisés PassivHaus recherchant une faible consommation énergétique, comme cela est le cas à Orvault (Loire-Atlantique) avec l'opération *Osmoz* lancée en 2014 ou *Les Lodges* à Chanteloup-en-Brie (Seine-et-Marne).

■ **Réhabilitation** : dans le cadre de la démarche Rehagreen®, la réhabilitation verte du parc tertiaire poursuit son déploiement avec les projets *Campus Sanofi Val de Bièvre* à Gentilly (Val-de-Marne), d'AG2R La Mondiale (*Lemnys-Peri XV*) et de CNP 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, UrbanEra®, pour la conception et l'aménagement de quartiers durables souvent mixtes, mêlant logements, bureaux et commerces. Dans ce cadre, Bouygues Immobilier a été désigné lauréat de la deuxième phase de l'ensemble urbain *Nanterre Cœur de quartier*, composée de 34 000 m<sup>2</sup> de logements, 27 000 m<sup>2</sup> de bureaux et 13 000 m<sup>2</sup> de commerces en pied d'immeuble.

#### 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® Logement) 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 nouveau siège de Clarins à Paris et le *Campus Sanofi Val de Bièvre* à Gentilly ont été dessinés par l'agence Valode & Pistre. L'architecte japonais Kengo Kuma a, quant à lui, imaginé le projet Niwa à Vanves, ainsi que l'îlot à énergie positive *Hikari* à Lyon Confluence. Le projet *Nanterre Cœur de quartier* a été conçu par François Leclercq.

#### 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 plateforme

d'écoute des clients a été mise en place. En 2014, elle a répondu à plus de 63 246 appels entrants, en hausse de 2 % par rapport à 2013, démontrant un dialogue constant entre Bouygues Immobilier et ses clients.

En 2014, Bouygues Immobilier a développé l'utilisation des outils numériques (réalité augmentée, maquettes numériques immersives) afin de permettre à ses clients de se projeter plus facilement dans leur futur logement.

#### Forces et atouts

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

- **un maillage territorial dense**, à travers trente-six implantations en France, permettant une grande proximité avec les clients et un dialogue avec l'ensemble des parties prenantes locales ;
- **une présence sur tous les segments de la promotion immobilière** (logement, immobilier d'entreprise, commerce et aménagement urbain), permettant d'atténuer les effets de cycle propres à chaque activité ;
- **une diversification des produits Logement dans les segments, d'une part, des résidences services seniors** grâce à l'accord stratégique conclu avec la société Acapace pour les résidences *Les Jardins d'Arcadie* et, d'autre part, des lotissements en Île-de-France, avec l'acquisition des sociétés Loticis et Le Chêne Vert.
- **une offre de logements en phase avec la solvabilité des ménages**. L'objectif est de proposer une gamme toujours plus large de produits à prix accessibles, répondant aux besoins des primoaccédants qui représentent les deux tiers de la demande. Certains programmes ont ainsi pu être mis à l'offre au prix de 2 000 euros le m<sup>2</sup>, en TVA à 7 % ;
- **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® ;
- **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 capacité prouvée d'adaptation aux évolutions du marché**, qui privilégie la maîtrise des risques ;
- **un modèle économique solide** qui permet à Bouygues Immobilier de garantir une structure financière saine.

#### Positionnement concurrentiel

Avec 12,9 % de part de marché<sup>a</sup>, Bouygues Immobilier est leader de la promotion immobilière en logements en France avec Nexity, loin devant les autres principaux promoteurs (Icade, Cogedim, Kaufman and Broad<sup>a</sup>). En immobilier d'entreprise, Bouygues Immobilier, acteur de référence, se différencie de ses principaux concurrents Icade, Nexity, Sogeprom et BNP Immobilier en proposant des produits à la pointe de l'innovation environnementale (Green Office®, Rehagreen®). À l'échelle du quartier, Bouygues Immobilier a conforté son leadership en aménagement durable grâce à sa démarche UrbanEra®.

(a) source : ECLN (*Enquête sur la commercialisation des logements neufs*) basée sur les chiffres des promoteurs - Février 2015.

### 2.1.3.2 Rapport d'activité 2014

Dans un marché morose, le nombre de réservations en Logement en 2014 s'est établi à 11 776, en hausse de 7 % par rapport à 2013, pour un montant de 1 886 millions d'euros (en hausse de 2 % par rapport à 2013). En Tertiaire, dans un marché particulièrement difficile, le montant des réservations est de 603 millions d'euros.

Au total, les réservations (Logement et Tertiaire) atteignent 2 489 millions d'euros, en hausse de 20 % par rapport à 2013.

Le carnet de commandes s'établit à 2,4 milliards d'euros à fin décembre 2014, en baisse de 8 % sur un an.

Le chiffre d'affaires consolidé s'établit à 2 775 millions d'euros, en hausse de 11 % sur l'année précédente. Le chiffre d'affaires Logement s'élève à 2 120 millions d'euros, stable par rapport à 2013, alors que le chiffre d'affaires Tertiaire est en hausse de 71 % à 655 millions d'euros.

Le résultat opérationnel courant s'établit à 174 millions d'euros. Il représente 6,3 % du chiffre d'affaires (contre 7,1 % en 2013) et continue de refléter la pression sur les prix des programmes de logements.

Le résultat net part du Groupe s'élève à 102 millions d'euros, en légère hausse par rapport à 2013.

Le stock de logements achevés invendus fin 2014 reste à un niveau très bas représentant environ trois jours de commercialisation.

Le montant des capitaux propres s'établit à 502 millions d'euros.

Bouygues Immobilier affiche une trésorerie nette de 203 millions d'euros au 31 décembre 2014, illustrant la bonne maîtrise de son besoin en fonds de roulement, malgré la baisse des taux d'écoulement des logements constatée en France depuis deux ans.

## Évolution des marchés et de l'activité de Bouygues Immobilier

### LOGEMENT

#### Des réservations en hausse dans un marché en baisse

Dans la continuité de la tendance constatée en 2013, le marché du Logement en France est en baisse en 2014 avec un nombre de logements vendus qui s'établit à 85 821<sup>a</sup> contre 89 304 en 2013.

Cette baisse s'explique par plusieurs raisons :

- l'effet tardif des mesures gouvernementales pour relancer l'immobilier locatif comme le dispositif Pinel ou la simplification annoncée des normes de construction ;
- la réduction du pouvoir d'achat des Français en 2014, ainsi que le durcissement des conditions d'octroi des prêts immobiliers rendant plus difficile l'achat d'un bien immobilier, en particulier pour les primoaccédants en zone tendue, malgré le niveau toujours très bas des taux d'emprunt ;
- la tenue des élections municipales en mars 2014 qui a entraîné le gel ou le report de certaines opérations et ainsi freiné l'activité au premier semestre.

Dans ce contexte peu favorable, Bouygues Immobilier a fait mieux que le marché avec 11 033 réservations en France, en augmentation de 7 % par rapport à 2013, pour un montant total de 1 794 millions d'euros. Cette performance commerciale reflète une progression des ventes en bloc qui représentent 42 % des réservations de logements en France (contre 39 %

en 2013) grâce notamment au contrat tripartite signé avec EDF et SNI pour la réalisation de logements à destination des collaborateurs d'EDF. Les ventes aux investisseurs privés sont en hausse de 23 % à 3 454 unités. Les ventes aux accédants sont en repli de 16 % à 2 938 unités.

En 2014, les livraisons de logements ont atteint un niveau de 12 048 contre 13 359 en 2013.

#### Créer de la valeur pour le client

Dans ce marché difficile, 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.

Un travail important d'innovation, lancé en 2013, a été poursuivi en 2014 pour optimiser les coûts de conception et de construction tout en améliorant la qualité des logements, ce qui permet de maintenir des prix de vente compétitifs en protégeant la rentabilité de l'entreprise.

Plusieurs programmes ont été commercialisés en 2014 à des prix maîtrisés. Par exemple :

- l'opération *Neo-C* à Créteil, première à bénéficier du label BiodiverCity™ en phase Conception en France, propose six cent dix-neuf logements dont certains ont été lancés en commercialisation avec un taux de TVA réduit à 7 % ;
- le programme *Côté Rives* à Strasbourg, composé de cinquante-deux logements, a été commercialisé à un taux de TVA réduit à 5,5 % ;
- l'écoquartier *Font-Pré* à Toulon, localisé sur le site de l'ancien hôpital de Toulon, propose 757 logements dans un cadre préservant la biodiversité et favorisant la mobilité douce. La première tranche a été lancée commercialement en 2014 et certains logements ont ainsi été proposés à prix maîtrisés à moins de 3 100 euros au m<sup>2</sup>.

Sur le marché des maisons individuelles, Bouygues Immobilier a poursuivi l'exécution du contrat tripartite signé avec EDF et SNI pour la réalisation de logements à destination des collaborateurs d'EDF autour de quinze unités de production réparties sur le territoire français. L'objectif final est de livrer plus de 3 000 maisons d'ici fin 2015.

#### Bouygues Immobilier innove et diversifie ses activités

En 2014, Bouygues Immobilier a axé sa stratégie autour du développement des résidences-services pour seniors et de l'activité des maisons individuelles en Île-de-France.

D'une part, un accord de partenariat stratégique a été signé avec la société Acapace pour le développement des résidences-services pour seniors *Les Jardins d'Arcadie*. Ce partenariat prévoit une prise de participation de 40 % par Bouygues Immobilier dans le capital de la société d'exploitation des Jardins d'Arcadie, ainsi que la réalisation en commun de nouvelles opérations immobilières. Cet accord permet ainsi à Bouygues Immobilier de se développer sur le marché des seniors, en association avec un opérateur et un gestionnaire de renom.

D'autre part, Bouygues Immobilier a acquis 100 % du capital de la société Loticis, spécialisée dans l'aménagement et le lotissement sur le bassin parisien, et de la société de commercialisation Le Chêne Vert. Les opérations sont commercialisées soit auprès d'opérateurs immobiliers (promoteurs, bailleurs sociaux) pour des opérations groupées, soit directement sous forme de terrains à bâtir auprès de particuliers. Cette acquisition permet à Bouygues Immobilier d'intégrer un nouveau métier complémentaire à ses activités de base, ce qui contribuera au développement de la maison individuelle en Île-de-France.

(a) source : ECLN (Enquête sur la commercialisation des logements neufs) basée sur les chiffres des promoteurs. Février 2015

## Bouygues Immobilier accélère la digitalisation de son accompagnement client

Après avoir mis en place le dossier client Web en 2013, Bouygues Immobilier a proposé, sur certains lancements commerciaux, des outils numériques innovants à ses clients afin de leur permettre de mieux se projeter dans leur futur logement.

Des lunettes à réalité virtuelle Oculus ont ainsi été proposées sur des opérations comme *Eclo* à Saint-Jean-de-Braye (Loiret), *360°* à Ermont (Val d'Oise) ou encore *Follement Gerland* à Lyon (Rhône). Grâce à ce dispositif, les clients ont pu visiter virtuellement l'intérieur de leur futur appartement, prendre conscience des volumes des pièces et visualiser les aménagements possibles à apporter. Bouygues Immobilier a également permis à ses clients réservataires de prolonger l'expérience chez eux en leur fournissant des lunettes Google *Cardboard*. Ces lunettes en carton à monter soi-même sur son *smartphone* permettent de revivre la visite virtuelle grâce à une application préalablement installée.

Sur le programme *Blue Bay* à Nice, Bouygues Immobilier a développé un mini-site internet présentant l'ensemble du projet, ainsi que différents appartements aux clients grâce à une maquette numérique en 3D.

Enfin, depuis fin novembre 2014, le site internet bouygues-immobilier.com propose une nouvelle ergonomie sur sa page d'accueil, plus moderne, plus fluide, facilitant l'accessibilité des projets immobiliers grâce à un moteur de recherche plus performant. Les internautes obtiennent ainsi plus rapidement les résultats de leur recherche.

## TERTIAIRE

### La stratégie gagnante de l'immobilier vert

Le marché de l'immobilier d'entreprise a affiché un redressement sur le plan de la demande placée en Île-de-France en 2014, en particulier sur la « grande demande » (immeubles de plus de 10 000 m<sup>2</sup>). Cette embellie cache en réalité un report de plusieurs grandes transactions prévues en 2013 sur l'année 2014, ainsi qu'une absorption nette du marché négative, déduction faite des surfaces libérées lors des déménagements d'entreprises. Quant aux loyers nets des avantages consentis lors des négociations, ils restent orientés à la baisse. Enfin, les investissements ont progressé à un haut niveau, mais sont très fortement concentrés sur des actifs existants et loués, alimentant peu le développement de nouvelles opérations immobilières à risque.

Dans ce contexte difficile, Bouygues Immobilier a commercialisé en France 96 000 m<sup>2</sup> de bureaux et de commerces en 2014, pour un montant total de 591 millions d'euros.

Plusieurs opérations d'envergure ont marqué l'activité tertiaire de Bouygues Immobilier au cours de l'année écoulée, en particulier la vente du terrain et le contrat de promotion du futur siège social de SMA à Paris, validant sa stratégie autour de trois piliers :

#### Le déploiement du concept Green Office®

Pour sa troisième année d'exploitation, Green Office® Meudon, loué à Steria, fait toujours état d'un bilan énergétique positif puisque l'immeuble a consommé 59,5 kWh au m<sup>2</sup> par an et produit 65,2 kWh au m<sup>2</sup> par an, soit une production d'énergie de 10 % supérieure à la consommation. Pour la première fois, Green Office® Meudon a même consommé moins d'énergie qu'il n'était prévu lors de sa conception. Fort de ce succès, Bouygues Immobilier a désormais engagé la réalisation de quinze projets Green Office® en France.

Bouygues Immobilier a également livré fin 2014 la première tranche de l'immeuble Green Office® situé à Rueil-Malmaison (Hauts-de-Seine), occupé par les entreprises Unilever, American Express et Ingerop.

#### La poursuite de la démarche Rehagreen®

Après avoir signé en 2013 un contrat de promotion immobilière pour la réhabilitation d'un ensemble immobilier appartenant à AG2R La Mondiale à Paris, Bouygues Immobilier a signé en octobre 2014 les actes d'achat de terrain et de VEFA pour la réalisation d'un immeuble de 14 126 m<sup>2</sup> à Montrouge (Hauts-de-Seine). Conçu par les architectes de Brenac & Gonzalez, le projet vise les certifications HQE® niveau « Excellent » et BREEAM® niveau « Very Good ». Un contrat a également été signé pour la restructuration d'un ensemble de bureaux sur six niveaux, dans le IX<sup>e</sup> arrondissement de Paris, avec la création d'un bâtiment neuf, d'une crèche, d'une salle de fitness, d'un espace de restauration et d'un commerce.

#### Le succès des opérations clés en main

Fruit d'un dialogue constant avec les utilisateurs, cette démarche vise à élaborer des projets sur mesure. Parmi les grandes réalisations de l'année 2014, deux sont particulièrement remarquables : la livraison du siège du groupe Clarins à Paris en juin 2014, conçu par le cabinet Valode & Pistre et certifié BREEAM® niveau « Very Good », NF Bâtiments tertiaires – Démarche HQE® et BBC-effinergie®, ainsi que la vente du futur siège social de SMA à Paris. Cet immeuble de 35 000 m<sup>2</sup>, dessiné par le cabinet d'architectes Wilmotte & Associés, accueillera l'ensemble des collaborateurs du siège de SMA sur huit étages et vise les certifications BREEAM® niveau « Very Good », LEED® niveau « Gold » et NF Bâtiments tertiaires – Démarche HQE®.

## 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 propose la démarche sur mesure UrbanEra®. Celle-ci fixe des cibles concrètes et mesurables adaptées à chaque contexte local pour la réalisation de quartiers durables. Cette approche innovante repose sur sept leviers d'action : la maîtrise de l'énergie, la mobilité douce, la performance des bâtiments, les services, la biodiversité, le traitement des déchets et la gestion de l'eau. En 2014, plusieurs projets UrbanEra® ont été menés avec succès.

### Nanterre Cœur de quartier : un ensemble urbain mixte signé UrbanEra®

Au premier semestre 2014, Bouygues Immobilier a été désigné lauréat de la deuxième phase du projet *Cœur de quartier* à Nanterre. Situé au pied de la gare RER Nanterre Université, et faisant le lien entre l'université et la préfecture de Nanterre, cet ensemble urbain comprend 34 000 m<sup>2</sup> de logements (dont 60 % dédié au locatif social), 27 000 m<sup>2</sup> de bureaux et 13 000 m<sup>2</sup> de commerces en pied d'immeuble. Conçu par le cabinet d'architectes François Leclercq, il permettra de réconcilier la ville avec son territoire en créant une nouvelle urbanité faite d'échanges. Bouygues Immobilier réalisera près de 500 logements, un immeuble Green Office®, ainsi qu'un bâtiment multi-utilisateurs, tiers-lieux connecté, ainsi qu'un forum qui accueillera un cinéma de dix salles, une librairie, des restaurants, une salle de fitness et le Cube Next, plateforme physique et virtuelle dédiée aux usages du numérique.

### Inauguration de Cap Azur à Roquebrune-Cap-Martin

Lauréat de la mention « Engagé dans la labellisation » ÉcoQuartier du ministère de l'Égalité des territoires et du Logement en 2013, l'écoquartier *Cap Azur* comprend 209 logements dont 101 sociaux, 700 m<sup>2</sup> de bureaux, une résidence de tourisme de 70 logements labellisés HQE® et une crèche de 135 places. Inauguré en février 2014, cet écoquartier a donné lieu à un partenariat inédit entre Bouygues Immobilier, EDF Optimal Solution et Veolia, permettant la mise en place d'un système de chauffage innovant. Ce dernier repose sur la récupération des calories contenues dans les eaux à la sortie de la station d'épuration de la commune : les eaux usées,

dont la température est comprise entre 11 et 25 °C, transitent par des échangeurs situés dans le quartier de *Cap Azur* avant d'être rejetées à la mer. Ce dispositif permet le préchauffage de l'eau chaude sanitaire et des radiateurs des immeubles, contribue à la climatisation des bureaux de la résidence de tourisme et abaisse la température de l'eau rejetée en mer, réduisant ainsi son impact environnemental.

### Ginko labellisé ÉcoQuartier

L'écoquartier *Ginko* à Bordeaux a obtenu en décembre 2014 la labellisation ÉcoQuartier par le ministère du Logement, de l'Égalité des territoires et de la Ruralité, après avoir été lauréat en 2013 de la mention « Engagé dans la labellisation ». Cette distinction, la seule décernée à une opération d'aménagement privé, traduit le fort engagement de Bouygues Immobilier pour une ville durable et désirable. L'approche globale et transversale a permis de prendre en compte la qualité architecturale, l'intégration dans l'environnement local, les mobilités douces, les énergies renouvelables, la

mixité sociale, la mixité des fonctions, la gestion économe des ressources et le respect de la biodiversité dans l'aménagement et la réalisation de ce quartier. À fin décembre 2014, plus de 1 000 logements ont été livrés pour près de 2 500 habitants.

### Maroc

Bouygues Immobilier a lancé en 2014 la commercialisation des deux premières tranches (sur trois au total) de son projet *Les Faubourgs d'Anfa* à Casablanca, comprenant 13 498 m<sup>2</sup> de bureaux et 450 logements. Deux appartements témoins décorés ont été installés pour permettre aux clients de mieux se projeter dans leur futur logement. Un showroom technique a également été mis en place pour expliquer l'ensemble des prestations proposées aux clients (modes constructifs, normes techniques, etc.). 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.

2

### 2.1.3.3 Perspectives 2015 de Bouygues Immobilier

En 2015, la situation des marchés immobiliers dans lesquels Bouygues Immobilier évolue devrait rester très concurrentielle. Bouygues Immobilier mise sur l'innovation, le développement durable, la réduction de ses coûts, la diversification de ses produits et la création de valeur pour les clients pour se différencier de ses concurrents, poursuivre son développement et continuer à prendre des parts de marché.

- **Logement** : face aux besoins considérables en Logement en France, Bouygues Immobilier va s'attacher à fournir à ses clients les meilleurs produits et services au plus juste prix, avec pour objectif de rester le promoteur immobilier leader en France. Pour ce faire, l'entreprise va poursuivre le développement de nouveaux axes de croissance sur le segment des maisons individuelles, des résidences & services, du logement familial abordable et du logement évolutif pour prolonger le maintien à domicile des seniors.
- **Immobilier d'entreprise** : dans un environnement économique déprimé, Bouygues Immobilier va continuer en 2015 à axer sa stratégie de croissance sur l'innovation avec son offre de bâtiments

très performants, répondant aux exigences environnementales, avec la gamme Green Office®, sa démarche ReHagreen® de réhabilitation verte et ses immeubles clés en main.

- **Aménagement de quartier** : le concept innovant UrbanEra®, qui a déjà fait ses preuves à Bordeaux (*Ginko*), à Lyon Confluence (*Hikari*), Châtenay-Malabry 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) et en préparant son implantation dans de nouveaux pays.

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

## 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 100 000 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.

### Bilan consolidé

#### Actif

(au 31 décembre, en millions d'euros)	2014	2013 retraité <sup>a</sup>
Immobilisations corporelles et incorporelles	2 540	2 360
Goodwill	518	522
Actifs financiers et impôts non courants	630	597
<b>ACTIF NON COURANT</b>	<b>3 688</b>	<b>3 479</b>
Actifs courants	3 910	3 907
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 044	509
Instruments financiers <sup>b</sup>	19	13
<b>ACTIF COURANT</b>	<b>4 973</b>	<b>4 429</b>
Actifs ou activités détenus en vue de la vente <sup>c</sup>		358
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>8 661</b>	<b>8 266</b>

#### Passif

(au 31 décembre, en millions d'euros)	2014	2013 retraité <sup>a</sup>
Capitaux propres (part du Groupe)	2 915	2 496
Intérêts minoritaires	30	31
<b>CAPITAUX PROPRES</b>	<b>2 945</b>	<b>2 527</b>
Dettes financières non courantes	208	221
Provisions non courantes	837	793
Autres passifs non courants	88	87
<b>PASSIF NON COURANT</b>	<b>1 133</b>	<b>1 101</b>
Dettes financières courantes	56	58
Passifs courants	4 410	4 368
Concours bancaires courants et soldes créditeurs de banque	88	190
Instruments financiers <sup>b</sup>	29	22
<b>PASSIF COURANT</b>	<b>4 583</b>	<b>4 638</b>
Passifs liés aux activités détenues en vue de la vente		
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>8 661</b>	<b>8 266</b>
<b>TRÉSORERIE NETTE</b>	<b>682</b>	<b>31</b>

(a) Les états financiers au 31 décembre 2013 ont été retraités des effets de l'application des normes IFRS 10 et 11.

(b) couverture des dettes financières en juste valeur

(c) relatifs à la cession de Cofiroute

### Compte de résultat résumé

(en millions d'euros)	2014	2013 retraité <sup>a</sup>
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES</b>	<b>12 396</b>	<b>12 845</b>
Dotations nettes aux amortissements	(401)	(407)
Dotations nettes aux provisions et dépréciations	(128)	(125)
Autres produits et charges courants	(11 535)	(11 923)
<b>RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT</b>	<b>332</b>	<b>390</b>
Autres produits et charges opérationnels	(67)	(11)
<b>RÉSULTAT OPÉRATIONNEL</b>	<b>265</b>	<b>379</b>
Coût de l'endettement financier net	(18)	(21)
Autres produits et charges financiers	10	(2)
Charge d'impôt	(65)	(120)
Quote-part du résultat net des entités associées	413 <sup>b</sup>	78
<b>RÉSULTAT NET</b>	<b>605</b>	<b>314</b>
Résultat net des participations ne donnant pas le contrôle	(1)	(2)
<b>RÉSULTAT NET CONSOLIDÉ (PART DU GROUPE)</b>	<b>604</b>	<b>312</b>

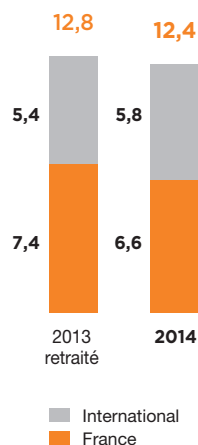
(a) Les états financiers au 31 décembre 2013 ont été retraités des effets de l'application des normes IFRS 10 et 11.

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

Les chiffres de 2013 ont été retraités des impacts des normes IFRS 10 et 11.

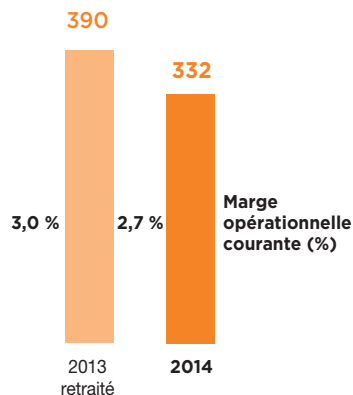
### CHIFFRE D'AFFAIRES

(en milliards d'euros)



### RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT

(en millions d'euros)



## Chiffres clés

au 31 décembre 2014

Collaborateurs  
**59 682**

Chiffre d'affaires  
**12 396 M€**  
(- 3 %)

Marge opérationnelle courante  
**2,7 %**  
(- 0,3 point)

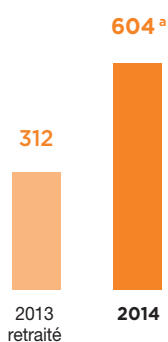
Résultat net part du Groupe  
**604<sup>a</sup> M€**

Carnet de commandes  
à fin décembre  
**7,2 Md€**  
(+ 1 %)

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

### RÉSULTAT NET PART DU GROUPE

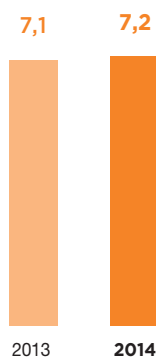
(en millions d'euros)



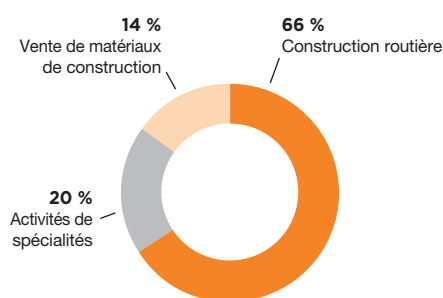
(a) dont 385 millions d'euros de plus-value nette de cession de la participation de Colas dans Cofiroute

### CARNET DE COMMANDES

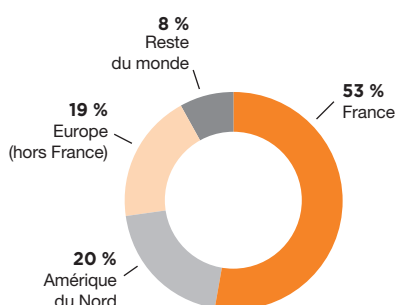
(en milliards d'euros, à fin décembre)



### CHIFFRE D'AFFAIRES PAR ACTIVITÉ



### CHIFFRE D'AFFAIRES PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



## Faits marquants

- Cession de la participation financière de 16,67 % détenue dans la société concessionnaire d'autoroutes Cofiroute.
- Acquisitions : société de production et de vente d'enrobés au Danemark, actifs de la branche Revêtements routiers de la société Sunstate dans le Queensland en Australie.

### Contrats majeurs signés

- Construction d'une route digue et d'un échangeur pour la nouvelle Route du Littoral à la Réunion.
- Deux contrats ferroviaires pluriannuels d'entretien de voies au Royaume-Uni.
- Construction et rénovation de sections de la Highway 63 en Alberta au Canada.

### 2.1.4.1 Profil

Présent dans plus de cinquante pays sur les cinq continents à travers 800 unités d'exploitation de travaux<sup>a</sup> et 2 000 unités de production de matériaux<sup>a</sup>, 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 100 000 chantiers chaque année et a, pour l'essentiel, une activité de « fonds de commerce » marquée par une certaine récurrence.

Avec près de 60 000 collaborateurs, le groupe Colas a enregistré en 2014 un chiffre d'affaires de 12,4 milliards d'euros (53 % en France, 19 % en Europe (hors France), 20 % en Amérique du Nord et 8 % 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 (80 % 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 70 000 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 marquée 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. Colas détient ainsi 16,6 % du capital d'Atlantes, concessionnaire d'une section de 105 kilomètres de l'autoroute A63 dans les Landes en France.

##### La production et la vente de matériaux de construction (14 % 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 701 carrières et gravières, 128 usines d'émulsions et de liants, 528 centrales d'enrobage, 208 centrales de béton prêt à l'emploi et deux usines de production de bitume. En 2014, 96 millions de tonnes de granulats, 1,7 million de tonnes d'émulsions et de liants, 40 millions de tonnes d'enrobés, 2,6 millions de mètres cubes de béton prêt à l'emploi et 1,0 million de tonnes de bitume<sup>b</sup> ont été produites. Leader mondial de la production d'émulsions et d'enrobés, Colas peut, en outre, compter sur 2,3 milliards de tonnes de réserves autorisées<sup>c</sup> de granulats (soit vingt-sept années de production), auxquelles il faut ajouter 1,8 milliard de tonnes de réserves potentielles<sup>d</sup> supplémentaires.

##### SPÉCIALITÉS (20 % DU CHIFFRE D'AFFAIRES)

Colas est présent dans cinq activités de spécialités :

##### Ferroviaire (7,3 % 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 en Belgique, en Pologne, en Roumanie, au Venezuela, au Chili, en Égypte, en Algérie, en Tunisie, au Maroc et en Malaisie.

##### Étanchéité (4,9 % 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.

##### Vente de produits raffinés (3,5 % du chiffre d'affaires)

La Société de la Raffinerie de Dunkerque (SRD) fabrique, à partir d'une matière première appelée « pétrole brut réduit », du bitume (232 000 tonnes produites en 2014) destiné à la fabrication de produits routiers et de membranes d'étanchéité pour les besoins du groupe Colas, ainsi que des huiles de base, paraffines et fuels consommés par des industries non routières. En 2014, 219 000 tonnes d'huiles de base, 294 000 tonnes de fuels et 49 000 tonnes de paraffine ont été produites par SRD.

##### Sécurité signalisation routière (2,5 % du chiffre d'affaires)

La Sécurité signalisation routière (Aximum), activité 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, équipements de barrières de péage, de parking, de contrôle d'accès).

(a) Structures opérationnelles recensées en 2014 dans le reporting extra-financier. À noter que les « sites de production » mentionnés les années précédentes peuvent chacun regrouper plusieurs « unités de production ».

(b) Ce chiffre correspond à 100 % de la production de bitume des usines de Dunkerque (SRD) en France et de Kemaman en Malaisie.

(c) Les réserves autorisées correspondent au produit des tonnages annuels autorisés par l'administration par le nombre 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.

(d) 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.



## Pipeline (1,6 % du chiffre d'affaires)

Le Pipeline (Spac), activité 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).

## 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 existantes**, qui souvent 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. L'activité Raffinage de la société SRD sera recentrée dès 2015 sur la seule production de bitume afin de retrouver à terme un équilibre économique et de pérenniser le site de production de Dunkerque ;
  - **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 » ;
  - **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.
- **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, bitume, etc.) qui contribuent aux performances opérationnelles du Groupe ;
  - **un réseau de 800 unités d'exploitation de travaux et 2 000 unités de production de matériaux** implantés dans 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 sait ainsi faire preuve d'agilité opérationnelle et de flexibilité, et il est capable de s'adapter à une évolution 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 60 000 collaborateurs, transmises par les générations et enrichies par une politique de ressources humaines adaptée ;
  - **une politique d'innovation technique** développée par un large réseau international dédié rassemblant 2 000 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 ;
  - **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, 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.

## 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 ;

## Positionnement concurrentiel

Sur le marché routier métropolitain, Colas occupe une position de leader devant Eurovia (groupe Vinci) et Eiffage Travaux Publics. Il est aussi en concurrence avec de grandes entreprises régionales (Ramery, Charrier, Pigeon, NGE) 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 2014

Le chiffre d'affaires de l'exercice 2014 s'élève à 12 396 millions d'euros, en retrait de 3 % par rapport à celui de l'an passé. Il est réalisé dans un contexte général de croissance économique faible dans la majorité des implantations. L'activité est en recul de 11 % en France et en progression de 7 % à l'international. À périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires est également en baisse de 3 % par rapport à celui de l'an passé.

L'activité routière est en baisse de 4 % : la progression du chiffre d'affaires à l'International et en Outre-Mer n'a pu totalement compenser le recul de l'activité en Métropole. Les activités de spécialités sont quasiment stables (- 1 % à périmètre et taux de change constants), avec une forte progression du Ferroviaire.

Le résultat opérationnel courant ressort à 332 millions d'euros contre 390 millions d'euros en 2013 et la marge opérationnelle courante s'établit à 2,7 % (3,0 % en 2013). Cette évolution s'explique par :

- une perte dans l'activité de vente de produits raffinés, plus élevée qu'en 2013 (64 millions d'euros contre 46 millions d'euros) malgré la mise en œuvre de nombreuses actions d'adaptation, dans un marché européen du raffinage sinistré ;
- une baisse du résultat opérationnel de l'activité routière en France métropolitaine, liée à un recul brutal du marché dès mars 2014 ;
- des résultats inférieurs dans les activités Étanchéité et Sécurité signalisation ;
- le redressement confirmé du Pipeline ;
- une amélioration de la rentabilité en Amérique du Nord ;
- de bonnes performances enregistrées par l'activité routière à l'international (Europe, départements d'outre-mer, Afrique, Asie, Australie) ;
- une excellente année pour le Ferroviaire.

La marge opérationnelle courante, hors impact de la Raffinerie, s'élèverait à 3,3 % vs. 2,7 % publié.

Le résultat net part du Groupe s'élève à 604 millions d'euros, en forte hausse par rapport aux 312 millions d'euros de 2013 en raison de la plus-value nette réalisée sur la vente des titres Cofiroute (385 millions d'euros) en janvier 2014.

Les investissements nets d'exploitation, avec 456 millions d'euros en 2014 à comparer à 289 millions d'euros en 2013 (constituant un effet de base particulièrement bas), répondent aux besoins de modernisation des outils industriels et de réalisation des grands contrats ferroviaires et routiers en carnet.

En 2014, Colas a poursuivi une politique de croissance externe ciblée en se renforçant notamment dans les activités de construction routière en Australie, en Irlande, et de production et vente d'enrobés au Danemark. Les investissements financiers nets s'élèvent à 42 millions d'euros (97 millions en 2013), hors cession des titres Cofiroute.

La structure financière est solide, avec un niveau élevé de capitaux propres de 2,9 milliards d'euros et une trésorerie financière nette de 682 millions d'euros à fin décembre 2014, à comparer à 31 millions à fin décembre 2013, qui bénéficie de l'encaissement de la vente des titres Cofiroute.

#### La Route (chiffre d'affaires 2014 : 9 940 millions d'euros)

Le chiffre d'affaires est en baisse de 4 % par rapport à 2013.

#### ROUTES FRANCE MÉTROPOLITAINE (CHIFFRE D'AFFAIRES 2014 : 4 459 MILLIONS D'EUROS)

Le chiffre d'affaires réalisé en 2014 est en recul de 13 % par rapport à 2013. Après plusieurs années de baisses consécutives (de 4 à 5 % en moyenne par an entre 2009 et 2013), le marché routier s'est brutalement contracté à partir du mois de mars avec le freinage des investissements des collectivités locales. À l'habituel ralentissement post-électoral sont venus s'ajouter la réduction importante des dotations de l'État aux collectivités, l'abandon de l'écotaxe qui impacte le financement de l'AFITF (Agence de Financement des Infrastructures de Transport de France) et les incertitudes liées à l'annonce d'une réforme territoriale floue pour les décideurs. Cette baisse d'activité a donc été plus forte et plus rapide que prévu, et les disparités entre les régions se sont accrues. Malgré la mise en place dès 2013 d'une nouvelle organisation Routes Métropole qui anticipait un recul du marché, de nouvelles mesures d'adaptation ont dû être prises tout au long de l'exercice 2014. Après l'achèvement fin 2013 du grand chantier de l'autoroute A63, Colas participe à deux grands projets (la construction du contournement LGV Nîmes-Montpellier et la réalisation de la rocade L2 de Marseille) en cours de réalisation.

#### ROUTES EUROPE (CHIFFRE D'AFFAIRES 2014 : 1 660 MILLIONS D'EUROS)

L'activité est en hausse de 18 % par rapport à 2013 (+ 16 % à périmètre et change constants).

En **Europe du Nord**, le chiffre d'affaires est en légère hausse mais légèrement inférieur à périmètre et change constants : il est stable au **Royaume-Uni** avec une activité soutenue dans les contrats pluriannuels d'entretien du réseau routier et autoroutier, ainsi qu'en **Irlande** et en **Suisse**. L'activité est en hausse au **Danemark** et de nouveau en recul en **Belgique**.

En **Europe centrale**, après plusieurs années de fort recul et une stabilisation l'an passé, le chiffre d'affaires est en croissance grâce à la réalisation de grands chantiers autoroutiers remportés fin 2013. L'activité en **Hongrie** bénéficie de la réalisation de plusieurs contrats de construction de sections autoroutières. En **Slovaquie**, l'activité reste faible, hormis un chantier important de construction d'une voie express. En **République tchèque**, la filiale a livré un chantier autoroutier. L'activité est stable en **Pologne**. La **Croatie** et la **Slovénie** sont encore en récession.

#### ROUTES AMÉRIQUE DU NORD (CHIFFRE D'AFFAIRES 2014 : 2 470 MILLIONS D'EUROS)

Le chiffre d'affaires progresse de 3 % par rapport à 2013 (+ 4 % à périmètre et change constants).

Aux **États-Unis**, le chiffre d'affaires est en hausse de 4 % à périmètre et taux de change constants. Le marché routier traditionnel n'a pas encore bénéficié de la reprise économique. Cependant, la prise de commandes s'est améliorée en fin d'année grâce notamment à la prise en charge par certains États du financement d'infrastructures. Les chantiers de gros génie civil qui ont rencontré des difficultés de réalisation devraient être quasiment achevés en 2015.

Au **Canada**, le chiffre d'affaires est en croissance de 4 % à périmètre et taux de change constants, grâce à la réalisation de projets importants en Alberta et à la consolidation en année pleine de la société acquise en 2013 en Ontario et ce, malgré des conditions météorologiques particulièrement défavorables au premier semestre et une baisse des budgets d'investissements en infrastructures dans la province du Québec. Le chantier de modernisation de l'aéroport international d'Iqaluit dans le Grand Nord canadien, réalisé en groupement dans le cadre d'un contrat de partenariat public-privé, a démarré dans de bonnes conditions.

## ROUTES « RESTE DU MONDE » (CHIFFRE D'AFFAIRES 2014 : 1 351 MILLIONS D'EUROS)

Le recul de 4 % du chiffre d'affaires par rapport à 2013 (- 3 % à périmètre et change constants) reflète des situations contrastées :

- Dans les **départements d'outre-mer (DOM)**, le chiffre d'affaires est stable. L'activité a bien résisté dans les **Antilles** mais elle est en recul en **Guyane**. À **La Réunion**, la filiale n'a pas encore pleinement bénéficié du démarrage de trois lots du projet de construction de la Nouvelle Route du Littoral. À **Mayotte**, le grand chantier de construction de la maison d'arrêt de Majicavo s'est achevé.
- Au **Maroc**, l'activité est stable ; en **Afrique de l'Ouest**, le chiffre d'affaires progresse avec la reprise progressive de l'activité en **Côte d'Ivoire** et le démarrage du chantier de la sortie nord de Brazzaville au **Congo** qui compensent le recul lié à la baisse du prix du pétrole au **Gabon** et l'achèvement de chantiers au **Burkina Faso** et au **Bénin** ; 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 le redémarrage de projets est décalé, et à **Maurice** en l'absence de grands contrats.
- En **Asie/Australie/Nouvelle-Calédonie**, le chiffre d'affaires est en retrait, avec un effet de change défavorable notamment. 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 dix-sept usines d'émulsions et de dix-huit 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 **Indonésie** et en **Inde**. L'**Australie** augmente son périmètre d'activité avec l'acquisition de la société de production d'enrobés et de travaux routiers Sunstate dans le Queensland.

## Activités de spécialités (chiffre d'affaires 2014 : 2 446 millions d'euros)

Le chiffre d'affaires est quasi-équivalent à celui de 2013, avec des tendances très différentes selon les métiers :

- Forte progression du **Ferroviaire** (chiffre d'affaires de 904 millions d'euros, en hausse de 18 %), principalement à l'international, dont une grande part au Royaume-Uni où l'activité a atteint un niveau record et où deux contrats pluriannuels majeurs d'entretien de voies ont été remportés. Les chantiers d'extension du métro léger de Kelana Jaya à Kuala Lumpur en Malaisie et de la ligne 1 du métro d'Alger se poursuivent dans de bonnes conditions. En France, l'activité de rénovation et de maintenance du réseau ferré national est restée soutenue, au contraire de l'activité Tramways qui a sensiblement baissé en l'absence de nouveaux projets en 2014.
- Baisse des activités :
  - **Étanchéité**, avec un chiffre d'affaires de 608 millions d'euros en retrait de 10 % par rapport à 2013, dans un marché métropolitain du bâtiment mal orienté, avec le maintien de fortes pressions sur les prix ;
  - **Vente de produits raffinés**, avec un chiffre d'affaires de 428 millions d'euros en recul de 12 %, dans un contexte de nouveau recul du marché européen du raffinage et plus particulièrement des huiles de base. Un projet de restructuration de l'unité industrielle de

SRD, qui a pour objectif de recentrer l'activité Raffinage sur la seule production de bitume, a été annoncé en septembre aux instances représentatives du personnel ;

- **Sécurité signalisation routière**, avec un chiffre d'affaires de 312 millions d'euros en baisse de 8 %, en ligne avec le recul du marché routier. Un contrat d'entretien et de maintenance d'une durée de vingt-deux ans a été remporté dans le cadre du partenariat public-privé de la déviation de Troissereux dans l'Oise ;
- **Pipeline**, avec un chiffre d'affaires de 194 millions d'euros en diminution de 4 %, conforme aux attentes, mais un bon niveau d'activité dans le transport de gaz et de pétrole (pose de pipelines, marché de base de la filiale) avec un premier chantier réalisé au Gabon.

## Actualité des chantiers

En 2014, plus de 100 000 chantiers ont été réalisés ou sont en cours de réalisation dans cinquante pays. Les exemples suivants illustrent la diversité des réalisations et des implantations de Colas.

### EN FRANCE MÉTROPOLITAINE

- Construction du contournement LGV Nîmes-Montpellier (PPP) (en participation).
- Construction de la rocade L2 de Marseille (PPP) (en participation).
- Réfection de sections des autoroutes A6, A7, A9, A26, A40, A71.
- Construction des contournements de Lons-le-Saunier (Jura), Retzwiller (Haut-Rhin), Mont-de-Marsan (Landes).
- Mise à 2x2 voies de la RN 88 entre Albi (Tarn) et Rodez (Aveyron).
- Réfection d'une piste et de taxiways de l'aéroport de Beauvais (Oise).
- Construction d'une plateforme « multivrac » pour le grand port maritime de Dunkerque.
- Construction ou extension des tramways de Besançon, Le Mans, Marseille, Grenoble.
- Déconstruction de l'hôtel Pullman à Paris.
- Réfection des équipements de signalisation et de sécurité sur l'A6 au sud d'Évry (Essonne).
- Réalisation de la couverture, de l'étanchéité et du bardage du musée des Confluences à Lyon.
- Pose de cinquante kilomètres de pipeline pour GRTgaz dans le cadre du projet Arc de Dierrey (Seine-et-Marne).

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

- **En Europe du Nord** : rénovation et entretien des voiries du centre de Londres dans le cadre d'un contrat de huit ans, travaux de renouvellement de voies ferrées dans le cadre de contrats pluriannuels au 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 ; rénovation d'une section de 18 kilomètres de l'autoroute A1 en Suisse ; réalisation des chaussées du terminal ferry de Samsø au Danemark.

- **En Europe centrale** : construction de sections des autoroutes M4, M85 et M86, réfection et extension de la ligne 1 du tramway de Budapest, en 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.
- **Aux États-Unis** : réhabilitation de sections des Interstates 75 en Ohio, 520 en Géorgie, de la Route 220 en Pennsylvanie ; rénovation et élargissement de chaussées sur plusieurs sections de Parks Highway en Alaska ; aménagement d'une promenade de bord de mer sur Harbour Boulevard pour le Port de Los Angeles en Californie.
- **Au Canada** : réfection de pistes, taxiways et routes d'accès à l'aéroport international d'Iqaluit dans le Nunavut (partenariat public-privé) ; construction et rénovation de chaussées de plusieurs sections de la Highway 63 en Alberta ; réfection des pistes de l'aéroport de Prince Rupert et contrats pluriannuels de marquage routier en Colombie-Britannique.
- **Dans les départements d'outre-mer** : réalisation de voies de transport en commun en site propre à Fort-de-France en Martinique ; démarrage de la construction de la route digue de la nouvelle Route du Littoral à La Réunion ; livraison de l'extension et de la rénovation de la maison d'arrêt de Majicavo à Mayotte dans le cadre d'un contrat en conception-construction.
- **En Afrique et dans l'Océan Indien** : fourniture de 375 000 tonnes de ballast pour la construction de la LVG Tanger-Kenitra au Maroc ; extension de la ligne 1 du métro d'Alger ; livraison de la route Banfora-Sindou au Burkina-Faso ; pose de 17 kilomètres de pipeline à Port-Gentil au Gabon ; réfection de la deuxième sortie nord de Brazzaville au Congo ; maintenance industrielle des installations minières d'Ambatovy à Tamatave à Madagascar.
- **En Asie et en Australie** : réfection de l'étanchéité du tablier et des chaussées du pont Rama IX à Bangkok en Thaïlande ; fourniture de 100 000 tonnes d'enrobés pour le périphérique extérieur de Jakarta en Indonésie ; construction de l'extension du métro léger de Kelana Jaya à Kuala Lumpur en Malaisie ; réhabilitation de 250 kilomètres de routes dans l'ouest australien ; construction et élargissement de pistes d'aérodromes à Ouinné et Koné en Nouvelle-Calédonie.

### 2.1.4.3 Perspectives 2015 de Colas

À fin décembre 2014, le carnet de commandes se maintient à un niveau élevé de 7,2 milliards d'euros, en progression de 1 % par rapport au carnet de commandes à fin décembre 2013. La composition de ce carnet confirme les tendances observées au cours des trois derniers trimestres de 2014 : alors que le carnet à réaliser à l'international et en Outre-Mer est en hausse de 8 % à 4,123 milliards d'euros, le carnet de commandes à réaliser en France métropolitaine est en recul de 7 % à 3,035 milliards d'euros.

Les hypothèses d'évolution des marchés retenues pour 2015 sont les suivantes :

- **l'activité routière** pourrait être à peu près équivalente en 2015 à celle enregistrée en 2014, avec :
  - une baisse de l'activité en France métropolitaine qui pourrait être de l'ordre de 6 à 7 %, entraînée par une nouvelle réduction des dotations financières de l'État aux collectivités locales, l'incertitude des décideurs dans l'attente de la réforme territoriale et l'évolution de l'environnement économique général. Les impacts positifs d'un Plan État-Régions en cours de finalisation et l'attribution de nouvelles recettes de l'Agence de Financement des Infrastructures de Transport de France (hausse de la taxe sur le diesel) ne se feront sentir qu'en 2016 ;
  - une progression de l'activité à l'international :
    - en Amérique du Nord où le marché routier aux États-Unis devrait bénéficier d'une amélioration progressive de l'économie et avec un marché canadien dont l'économie est toujours solide, même si la baisse récente du prix du pétrole pourrait freiner l'activité dans l'Ouest du pays (Alberta),

- en Europe où le marché pourrait être globalement stable, avec des situations différentes selon les pays,
- en Asie, en Australie, en Afrique et dans l'Océan Indien (incluant les départements d'outre-mer), qui devraient être bien orientés ;

- **les activités de spécialités** évolueront sur des marchés contrastés selon les métiers. L'activité Ferroviaire devrait encore progresser dans des marchés porteurs, tant en métropole qu'à l'international, alors que l'activité de vente de produits raffinés verra l'arrêt de la vente des huiles de base à partir du second semestre. Le chiffre d'affaires de cette activité (428 millions d'euros en 2014) pourrait être réduit d'environ 70 %.

Dans cet environnement, Colas entend poursuivre le développement de ses axes stratégiques, en particulier ses activités Routes à l'international et Ferroviaire. Colas dispose des moyens financiers nécessaires pour poursuivre ce développement, et notamment de la moitié de la trésorerie générée par la cession de la participation dans Cofiroute qui ne fera pas l'objet d'une distribution de dividendes.

Des plans d'action ont été lancés. Ils viseront en 2015 :

- à réduire la perte de l'activité Raffinage. Un Plan de Sauvegarde de l'Emploi (PSE) est en cours. La production d'huiles de base sera arrêtée à la fin du premier trimestre. Même si les coûts d'adaptation du site de la filiale SRD à Dunkerque, dont la production sera réorientée vers le bitume, ont été provisionnés à fin 2014, les premiers effets positifs ne seront obtenus qu'au second semestre 2015 ;
- à poursuivre les efforts d'adaptation des filiales routières métropolitaines au volume du marché.

En fonction des éléments disponibles, le chiffre d'affaires pourrait être en léger retrait en 2015.

## 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 développe une offre unique sur tous les supports.

En 2014, le groupe maintient sa part d'audience à un haut niveau, confirmant ainsi la pertinence de sa stratégie d'innovation dans les programmes et le digital.

### Bilan consolidé

#### Actif

(au 31 décembre, en millions d'euros)	2014	2013 retraité <sup>b</sup>
Immobilisations corporelles et incorporelles	284	299
Goodwill	475	475
Actifs financiers et impôts non courants	611	100
<b>ACTIF NON COURANT</b>	<b>1 370</b>	<b>874</b>
Actifs courants	1 853	1 837
Trésorerie et équivalents de trésorerie	501	289
Instruments financiers <sup>b</sup>		
<b>ACTIF COURANT</b>	<b>2 354</b>	<b>2 126</b>
Actifs ou activités détenus en vue de la vente <sup>c</sup>		646
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>3 724</b>	<b>3 646</b>

#### Passif

(au 31 décembre, en millions d'euros)	2014	2013 retraité <sup>b</sup>
Capitaux propres (part du Groupe)	2 003	1 704
Intérêts minoritaires	37	131
<b>CAPITAUX PROPRES</b>	<b>2 040</b>	<b>1 835</b>
Dettes financières non courantes		1
Provisions non courantes	48	41
Autres passifs non courants	32	9
<b>PASSIF NON COURANT</b>	<b>80</b>	<b>51</b>
Dettes financières courantes	1	2
Passifs courants	1 600	1 495
Concours bancaires courants et soldes créditeurs de banque	3	97
Instruments financiers <sup>b</sup>		
<b>PASSIF COURANT</b>	<b>1 604</b>	<b>1 594</b>
Passifs liés aux activités détenues en vue de la vente <sup>c</sup>		166
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>3 724</b>	<b>3 646</b>
<b>TRÉSORERIE NETTE</b>	<b>497</b>	<b>189</b>

(a) Les états financiers au 31 décembre 2013 ont été retraités des effets de l'application des normes IFRS 10 et 11.

(b) couverture des dettes financières en juste valeur

(c) relatifs à la cession du contrôle d'Eurosport International

### Compte de résultat résumé

(en millions d'euros)	2014 <sup>a</sup>	2013 retraité <sup>b</sup>
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES</b>	<b>2 243</b>	<b>2 460</b>
Dotations nettes aux amortissements	(57)	(67)
Dotations nettes aux provisions et dépréciations	11	(36)
Autres produits et charges courants	(2 054)	(2 134)
<b>RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT</b>	<b>143</b>	<b>223</b>
Autres produits et charges opérationnels	328 <sup>c</sup>	
<b>RÉSULTAT OPÉRATIONNEL</b>	<b>471</b>	<b>223</b>
Coût de l'endettement financier net	1	
Autres produits et charges financiers		1
Charge d'impôt	(68)	(73)
Quote-part du résultat net des entités associées	15	1
<b>RÉSULTAT NET</b>	<b>419</b>	<b>152</b>
Résultat net des participations ne donnant pas le contrôle	(6)	(15)
<b>RÉSULTAT NET CONSOLIDÉ (PART DU GROUPE)</b>	<b>413</b>	<b>137</b>

(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 1<sup>er</sup> juin. La contribution d'Eurosport International du 1<sup>er</sup> janvier 2014 au 30 mai était de 150 millions d'euros en chiffre d'affaires et de 26 millions d'euros en résultat opérationnel courant.

(b) Les états financiers au 31 décembre 2013 ont été retraités des effets de l'application des normes IFRS 10 et 11.

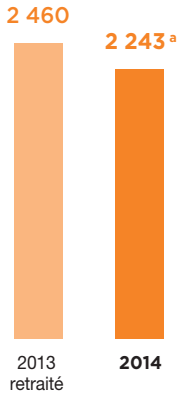
(c) y compris 300 millions d'euros de plus-value de cession (31 %) d'Eurosport International et de réévaluation de la participation résiduelle (49 %).

(\*) source : Médiamat de Médiamétrie – Audience consolidée au 31 décembre 2014. Public : individus âgés de 4 ans et plus

Les chiffres de 2013 ont été retraités des impacts des normes IFRS 10 et 11.

**CHIFFRE D'AFFAIRES**

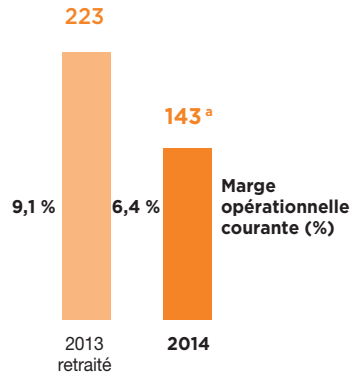
(en millions d'euros)



(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 1<sup>er</sup> juin 2014. La contribution d'Eurosport International du 1<sup>er</sup> janvier 2014 au 30 mai 2014 était de 150 M€ en chiffre d'affaires et de 26 M€ en résultat opérationnel courant.

**RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT**

(en millions d'euros)



Chiffres clés

au 31 décembre 2014

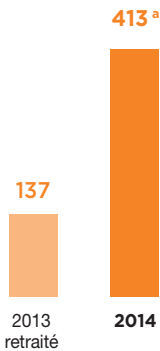
Collaborateurs  
**2 951**

Chiffre d'affaires  
**2 243 M€**  
(- 9 %)

Résultat opérationnel courant  
**143 M€**  
(- 36 %)

**RÉSULTAT NET PART DU GROUPE**

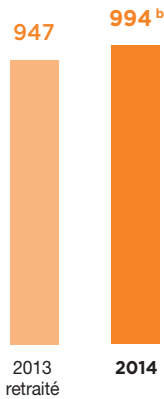
(en millions d'euros)



(a) y compris 300 M€ de plus-value nette de cession (31 %) d'Eurosport International et de réévaluation de la participation résiduelle (49 %)

**COÛT DES PROGRAMMES DES QUATRE<sup>a</sup> CHÂÎNES EN CLAIR**

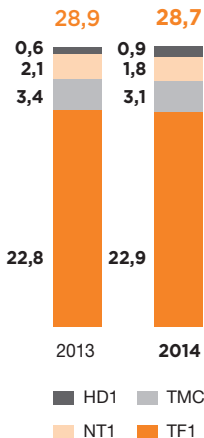
(en millions d'euros)



(a) TF1, TMC, NT1, HD1  
(b) dont 74 millions d'euros liés à la diffusion de la Coupe du Monde Fifa 2014

**PART D'AUDIENCE<sup>a</sup> DES CHÂÎNES EN CLAIR DU GROUPE TF1**

(en %) Individus âgés de 4 ans et plus



(a) source : Médiamétrie, moyenne annuelle

**PART D'AUDIENCE<sup>a</sup> DES CHÂÎNES EN CLAIR DU GROUPE TF1**

(en %) Femmes de moins de cinquante ans responsables des achats



Faits marquants

Audiences

- 95<sup>a</sup> des 100 meilleures audiences à la télévision réalisées par TF1 en 2014. 16,9<sup>a</sup> millions de téléspectateurs devant le quart de finale France/Allemagne (Coupe du Monde Fifa 2014).

Reconnaissance

- TF1 élue chaîne préférée des Français 2014<sup>b</sup> et lauréate du Grand Prix des Médias CB News 2014.

Cinéma

- Succès en salles du film *Qu'est-ce qu'on a fait au bon Dieu ?*.

Eurosport

- Partenariat avec Discovery Communications devenu actionnaire majoritaire d'Eurosport International.

RSE

- Mise en œuvre d'un nouvel accord Handicap triennal (voir chapitre 3).

(a) Top 100 des audiences TV 2014 en France (Médiamétrie - Médiamat)

(b) source : TV Notes 2014, sondage Puremedias.com, RTL et 20 Minutes

## 2.2.1 Profil

TF1 est le groupe audiovisuel privé leader sur 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 28,7 %<sup>a</sup> en moyenne en 2014.

Ce positionnement de leader est renforcé par l'adaptation du groupe TF1 aux nouveaux modes de consommation de contenus par les téléspectateurs. TF1 développe ainsi une déclinaison digitale puissante de son offre de télévision afin de toucher tous les publics sur l'ensemble des plateformes, fixes et mobiles. Le groupe TF1 est l'acteur français de la télévision qui rassemble le plus grand nombre d'internautes sur sa plateforme de vidéos en ligne MYTF1.

Le groupe TF1 édite également des chaînes thématiques de qualité en télévision payante. Celles-ci répondent aux attentes spécifiques des téléspectateurs : Eurosport, LCI, TV Breizh, Histoire, Ushuaïa TV et Serieclub.

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

Plus généralement, les métiers du groupe TF1 couvrent l'ensemble de la chaîne de valeur audiovisuelle, de la production audiovisuelle et cinématographique à l'édition de DVD, d'une offre de vidéo à la demande et de CD musicaux.

Le groupe TF1 a aussi créé une large palette d'activités dérivées de l'Antenne : télé-achat, licences, production 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 2014, le groupe TF1 a évolué dans un marché publicitaire caractérisé par une intensité concurrentielle forte et une visibilité faible, en lien notamment avec un environnement économique dégradé en France. Dans ce contexte, le groupe TF1 a continué à s'adapter et a poursuivi la transformation de son modèle économique.

Forte de ses nombreux atouts, la stratégie du groupe TF1 pour 2015 et les années suivantes se déploie au travers de quatre axes majeurs :

#### Maintenir son leadership 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. La fin des engagements pris concernant TMC et NT1 vis-à-vis de l'Autorité de concurrence permettra, courant 2015, de mieux exploiter la complémentarité éditoriale et commerciale des quatre chaînes en clair du groupe TF1.

#### Saisir des opportunités de croissance pour se développer

Le groupe TF1 souhaite :

- élargir ses offres digitales pour accompagner l'évolution des habitudes de consommation de contenus (deuxième écran, *replay*, etc.) et des modes de commercialisation publicitaire ;
- renforcer son poids sur le marché des droits audiovisuels en se développant dans les contenus.

#### Poursuivre une politique de responsabilité sociale structurée et volontariste

Le groupe TF1, conscient de ses responsabilités en tant que média, s'engage à maintenir un dialogue de qualité avec l'ensemble de ses parties prenantes, dans un souci de transparence et d'amélioration continue de ses pratiques. Il est en effet convaincu qu'il s'agit à la fois d'un levier de pérennité et de compétitivité. Voir aussi le chapitre 3 du présent document.

#### Maintenir une gestion rigoureuse, optimiser les ressources

En complément du plan d'optimisation (Phases I et II) mis en œuvre depuis 2008, le groupe TF1 continuera d'être vigilant en permanence quant à l'évolution et l'adaptation de son modèle économique.

### 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 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 téléspectateurs et internautes ;
- **des savoir-faire reconnus dans la production et le traitement éditorial** des contenus audiovisuels ;
- **une capacité d'adaptation** permettant de faire face aux évolutions structurelles et conjoncturelles du marché, et de créer les conditions les plus favorables à de nouveaux développements ;
- **des partenariats porteurs**, notamment avec le groupe Discovery Communications pour le développement d'Eurosport ;
- **une structure financière solide** qui permet au groupe TF1 d'avoir les moyens de financer ses ambitions de croissance et de rentabilité.

### 2.2.1.3 Positionnement concurrentiel

Sur un marché français de la TNT comprenant vingt-cinq chaînes gratuites, le groupe TF1 propose l'offre leader à travers quatre chaînes. Il se trouve en concurrence avec les chaînes du secteur public, ainsi qu'avec des groupes privés comme Métropole Télévision (M6, W9, 6ter) ou le groupe Canal+ (Canal+, D8, D17).

(a) Source : Médiamétrie, moyenne annuelle 2014



Il demeure l'acteur privé le plus puissant avec 28,7 % de part d'audience groupe au 31 décembre 2014, contre 13,4 % pour son principal concurrent privé. La chaîne TF1 capte 33,2 % des investissements publicitaires bruts du marché de la télévision<sup>a</sup>.

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, principale régie du groupe TF1, a élargi son champ d'intervention à la presse, la radio et Internet.

Le groupe TF1 a imposé sa marque digitale MYTF1 sur tous les supports : le site internet est fréquenté en moyenne par 8,0 millions de visiteurs uniques<sup>b</sup> chaque mois et 8,0 millions d'applications mobiles ont été téléchargées<sup>c</sup> depuis leur lancement. Il est fortement présent sur les réseaux sociaux grâce à des partenariats majeurs. À fin novembre 2013,

le groupe TF1 se classe deuxième s'agissant du temps passé par les téléspectateurs devant ses vidéos *online* qu'il met à disposition du public, derrière Google et devant Dailymotion<sup>d</sup>. MYTF1VOD est par ailleurs la deuxième plateforme de vidéo à la demande payante la plus utilisée après celle d'Orange<sup>e</sup>.

Le groupe TF1 fait face à l'arrivée d'acteurs globaux de l'Internet sur le marché de l'audiovisuel. Il sensibilise les autorités pour que l'environnement réglementaire évolue face à ces nouvelles tendances.

Dans le domaine de la télévision payante, le groupe TF1 a signé fin 2012 un accord de partenariat avec le groupe américain Discovery Communications.

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

2

## 2.2.2 Rapport d'activité 2014

En 2014, le groupe TF1 est parvenu à consolider ses positions de marché, dans un contexte économique et concurrentiel pourtant difficile. Il a également démontré à nouveau sa capacité à se renouveler et à innover dans tous les domaines dans le but de créer de la valeur pour ses actionnaires.

### 2.2.2.1 Un contexte de marché toujours difficile

L'intensité concurrentielle est restée forte sur le marché audiovisuel français en 2014, avec, d'une part, d'importants investissements en programmes consentis par certaines chaînes et, d'autre part, une pression sur les prix restée forte sur le marché de la publicité.

Toutefois, le groupe TF1 s'affirme en tant que premier groupe privé de télévision en France et creuse à nouveau l'écart avec son principal concurrent privé en termes de part d'audience<sup>f</sup>. La chaîne TF1 parvient quant à elle à faire progresser sa part d'audience pour la deuxième année consécutive, à la faveur d'une programmation événementielle et innovante.

Le groupe TF1 a poursuivi en 2014 sa démarche d'innovation dans le digital qui se situe au cœur de sa stratégie. Ce choix s'avère payant puisqu'il dispose aujourd'hui d'une présence forte et reconnue dans ce métier. En 2014, TF1 a su expérimenter et promouvoir de nouveaux dispositifs dits de « second écran » interactifs innovants, qui permettent de renforcer le lien entre les téléspectateurs et les programmes, contribuant ainsi à la promotion des marques sur tous les modes de consommation fixes et mobiles de la télévision.

Le marché publicitaire brut, toutes télévisions confondues (chaînes historiques, chaînes de la TNT, chaînes du câble et du satellite) est en progression de 9,7 % en 2014 à 10,5 milliards d'euros, soutenu par la

croissance des revenus sur la TNT. L'attractivité du média Télévision pour les annonceurs ne se dément pas en 2014 et la télévision reste de très loin le premier média « investi » en France en 2014<sup>g</sup>.

La pression sur les prix est toutefois restée forte en 2014 sur le marché français, avec des volumes en hausse de publicité diffusée. Dans ce contexte, le chiffre d'affaires net publicitaire des quatre chaînes en clair du groupe TF1 est en léger recul sur l'année à 1 477 millions d'euros (- 0,7 %).

### 2.2.2.2 Données financières 2014

#### Un chiffre d'affaires impacté par la déconsolidation d'Eurosport International

Le chiffre d'affaires consolidé 2014 du groupe TF1 s'élève à 2 243 millions d'euros, en baisse de 9 % par rapport à 2013, impacté par la déconsolidation, à compter du 1<sup>er</sup> juin 2014, de la contribution d'Eurosport International, suite à la cession de son contrôle à Discovery Communications le 30 mai 2014.

Hors impact de la déconsolidation d'Eurosport International, le chiffre d'affaires est en légère hausse de 1 % et ce, malgré le recul du chiffre d'affaires du segment « Antennes » qui reste sous la contrainte d'une forte pression sur les prix. Le chiffre d'affaires publicitaire des quatre chaînes en clair du groupe TF1 (TF1, TMC, NT1, HD1) est en effet en léger retrait de 1 % et s'établit à 1 477 millions d'euros. L'activité de régie publicitaire pour compte de tiers réalise une année solide avec un chiffre d'affaires en hausse. La filiale digitale e-TF1 voit son chiffre d'affaires légèrement reculer. Dans un marché de la presse gratuite très concurrentiel en France, le chiffre d'affaires du journal *Metronews* affiche lui aussi un recul en 2014.

(a) sources : Médiamat de Médiamétrie, Institut de recherches et d'études publicitaires (IREP)

(b) panel Médiamétrie NNR (décembre 2013)

(c) XiTi, eStat Médiamétrie, iTunes Connect, Google Play

(d) Médiamétrie/NetRatings (novembre 2013)

(e) CNC, Le marché de la vidéo, mars 2014

(f) source : Médiamétrie. Audience consolidée au 31 décembre 2014, moyenne 2014, public des individus âgés de 4 ans et plus

(g) source : Kantar Média

Le chiffre d'affaires du segment « Contenus » affiche une hausse sensible de 37 millions d'euros, comprenant la revente de droits de la Coupe du Monde Fifa 2014, à hauteur de 30 millions d'euros.

Malgré une consommation des ménages toujours atone en France, les services aux consommateurs voient leur niveau d'activité progresser au cours de l'exercice. Ainsi, le chiffre d'affaires de ce segment est en hausse de 2,2 %. 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 a toutefois bénéficié de la sortie de titres majeurs en 2014 (notamment *Qu'est-ce qu'on a fait au bon Dieu ?*), lui permettant d'enregistrer une baisse limitée à 2,8 %. Suite au renouvellement de son offre de produits et à l'ouverture de points de vente, Téléshopping affiche en 2014 une hausse de ses commandes et voit son chiffre d'affaires croître de 2,7 %. TF1 Entreprises réalise également une belle année avec un chiffre d'affaires en progression de 6,2 %.

Enfin, le segment « Offre payante » enregistre un recul de 5,2 % de son chiffre d'affaires, pénalisé principalement par la forte baisse des revenus publicitaires des chaînes thématiques du groupe TF1 et d'Eurosport France dans un marché sous pression. Il est à noter que les chaînes thématiques TF6 – éditée conjointement avec M6 – et Styliá ont cessé leur diffusion le 31 décembre 2014.

### Adaptation du modèle économique : finalisation du plan d'optimisation

Le groupe TF1 a tenu ses engagements d'adaptation de son modèle en 2014 en achevant la Phase II de son plan d'optimisation. Il a ainsi réalisé 29 millions d'euros d'économie récurrentes sur l'année, portant à 85 millions d'euros les économies réalisées au titre de la Phase II entre 2012 et 2014, et ce, conformément aux engagements qu'il a pris en 2012. Ce montant vient s'ajouter aux 155 millions d'euros d'économies récurrentes déjà réalisées entre 2008 et 2011, portant ainsi à 240 millions d'euros le total des économies récurrentes générées par le groupe TF1 entre 2008 et 2014.

Le coût des programmes des quatre chaînes en clair du Groupe en 2014 s'élève à 994 millions d'euros contre 947 millions d'euros un an plus tôt, soit une hausse de 47 millions d'euros. Ce montant intègre 74 millions d'euros liés aux coûts de diffusion de la Coupe du Monde Fifa 2014. Ainsi, le coût des programmes (hors événement sportif) s'inscrit en recul de 26 millions d'euros à 920 millions d'euros, à la faveur d'économies récurrentes et non récurrentes réalisées par la chaîne TF1, qui parvient par ailleurs à faire progresser sa part d'audience pour la deuxième année consécutive. Ces économies ont, en outre, très largement compensé les investissements réalisés sur les chaînes de la TNT afin de faire face à la concurrence accrue sur le marché audiovisuel.

Les autres charges opérationnelles courantes (incluant les amortissements et provisions) sont stables à 982 millions d'euros.

Le résultat opérationnel courant du groupe TF1 s'élève à 143 millions d'euros contre 223 millions d'euros en 2013, soit un recul de 80 millions d'euros trouvant son explication dans la déconsolidation d'Eurosport International et la hausse des coûts liée à la diffusion de la Coupe du Monde Fifa 2014, partiellement compensées par des économies récurrentes et non-récurrentes.

Le résultat opérationnel du groupe TF1 qui s'établit à 471 millions d'euros, en hausse de 248 millions d'euros sur un an, inclut 328 millions d'euros de plus-value de cession du contrôle d'Eurosport.

Le résultat net part du groupe TF1 s'établit ainsi à 413 millions d'euros en 2014.

### Une trésorerie nette fortement positive

Au 31 décembre 2014, le total des capitaux propres part du Groupe atteint 2 003 millions d'euros pour un total de bilan de 3 724 millions d'euros. La trésorerie nette atteint 497 millions d'euros à fin décembre 2014.

### 2.2.2.3 Activité commerciale 2014

#### L'offre de télévision de référence en France

Le groupe TF1 reste le premier groupe privé de télévision en France en 2014. 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 des investissements en programmes de certains acteurs et par la concurrence de nouvelles offres digitales élargies.

La part d'audience cumulée des quatre chaînes en clair du groupe TF1 atteint 28,7 % auprès des individus âgés de quatre ans et plus, en léger retrait sur un an (- 0,2 point). Elle est cependant en croissance de + 0,1 point sur la cible des femmes de moins de cinquante ans « responsables des achats » pour atteindre 32,7 %.

La chaîne TF1 a affirmé à nouveau son leadership en 2014 à la faveur d'une programmation fédératrice et événementielle, marquée par de nouvelles innovations dans tous les genres de programmes. La chaîne TF1 parvient ainsi à augmenter sa part d'audience pour la deuxième année consécutive, pour atteindre 22,9 %<sup>a</sup> (+ 0,1 point), creusant à nouveau l'écart avec son principal concurrent privé. En 2014, la chaîne réalise 95 des 100 meilleures audiences de l'année, toutes chaînes confondues, et détient aussi l'audience record de l'année avec la diffusion du quart de finale France/Allemagne de la Coupe du Monde Fifa 2014, qui a rassemblé 16,9 millions de personnes le 4 juillet 2014.

Dans un environnement concurrentiel caractérisé par de forts investissements en programmes de la part des chaînes concurrentes, TMC et NT1 réalisent respectivement 3,1 % et 1,8 % de part d'audience<sup>a</sup>, et HD1 poursuit sa montée en puissance avec une part d'audience de 0,9 %<sup>a</sup>.

#### Une forte capacité d'innovation dans le digital

Le groupe TF1 a poursuivi en 2014 la constitution d'une offre multi-écrans de référence (Internet, mobile, tablette et TV connectée). Plusieurs innovations ont ainsi été déployées cette année, notamment à la faveur d'une programmation événementielle avec la Coupe du Monde Fifa 2014 au cours de laquelle de nouveaux dispositifs interactifs ont été mis en place pour enrichir l'offre à destination des téléspectateurs. En 2014, 1,4 milliard<sup>b</sup> de vidéos gratuites ont été visionnées sur les sites du groupe TF1 qui est aussi fortement présent sur les réseaux sociaux. La chaîne TF1 enregistre ainsi 44 % de part de voix des groupes audiovisuels présents sur le réseau social Twitter. À fin 2014, un total de 12 millions<sup>b</sup> d'applications MYTF1 et 1,7 million<sup>b</sup> d'applications MYTF1 News ont été téléchargées.

(a) source : Médiamétrie, audience consolidée au 31 décembre 2014, moyenne 2014, public des individus âgés de quatre ans et plus

(b) sources : Médiamétrie - eStat, Google, iTunes Connect

## De belles réussites pour les autres activités

En 2014, l'activité commerciale des services aux consommateurs a été globalement bien orientée, malgré une situation économique et une consommation des ménages atones. TF1 Entreprises a enregistré des succès commerciaux sur l'ensemble de ses métiers et Téléshopping récolte les fruits de ses efforts de renouvellement de sa gamme de produits. TF1 Vidéo évolue dans un marché toujours difficile et concurrencé par les offres illégales, mais parvient à limiter le recul de ses recettes grâce à des sorties à succès. Enfin, l'offre de télévision payante du groupe TF1 subit la concurrence d'une offre gratuite élargie, dans un marché publicitaire toujours morose.

## 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 pour le groupe dans son ensemble. TF1 s'est ainsi vu remettre le label « Relations Fournisseur Responsables » en janvier 2014, devenant le premier groupe dans le secteur de l'audiovisuel à recevoir ce label. Il distingue les entreprises françaises ayant fait preuve de relations durables et équilibrées avec leurs fournisseurs (voir notamment au chapitre 3, rubrique 3.4.3.1, du présent document).

2

### 2.2.3 Perspectives 2015

Bien que la visibilité demeure faible, la conjonction de facteurs économiques plus favorables qui semble s'annoncer pour l'activité française en 2015 pourrait entraîner une stabilisation du marché net de la publicité télévisuelle.

En 2015, le groupe TF1 poursuivra l'évolution du modèle, entreprise depuis plusieurs années, avec un objectif d'amélioration de la rentabilité :

- en termes de chiffre d'affaires, le groupe TF1 continuera de proposer, grâce à ses quatre antennes gratuites, une offre innovante avec des marques et des programmes forts, en veillant à tirer bénéfice de

toutes les opportunités offertes par les technologies et les usages numériques ;

- en termes de coûts, le groupe TF1 optimisera, d'une part, l'exploitation multi-chaînes de ses contenus et maintiendra, d'autre part, une vigilance toute particulière à l'évolution des frais généraux.

Fort de ses nombreux atouts, le groupe TF1 restera, cette année, mobilisé pour saisir de nouvelles opportunités, accélérer son développement et participer à la réflexion sur les possibles évolutions réglementaires.

## 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 mission de faire profiter le plus grand nombre des usages du numérique.

En 2014, Bouygues Telecom a mis en œuvre une stratégie offensive adaptée aux nouveaux usages et exigences des clients, particuliers, professionnels et entreprises.

### Bilan consolidé

#### Actif

(au 31 décembre, en millions d'euros)

	2014	2013 retraité <sup>a</sup>
Immobilisations corporelles et incorporelles	4 518	4 595
Goodwill	5	5
Actifs financiers et impôts non courants	28	27
<b>ACTIF NON COURANT</b>	<b>4 551</b>	<b>4 627</b>
Actifs courants	1 234	1 122
Trésorerie et équivalents de trésorerie	59	16
Instruments financiers <sup>b</sup>		
<b>ACTIF COURANT</b>	<b>1 293</b>	<b>1 138</b>
Actifs ou activités détenus en vue de la vente		
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>5 844</b>	<b>5 765</b>

#### Passif

(au 31 décembre, en millions d'euros)

	2014	2013 retraité <sup>a</sup>
Capitaux propres (part du Groupe)	2 815	2 863
Intérêts minoritaires		
<b>CAPITAUX PROPRES</b>	<b>2 815</b>	<b>2 863</b>
Dettes financières non courantes	752	792
Provisions non courantes	364	254
Autres passifs non courants	22	61
<b>PASSIF NON COURANT</b>	<b>1 138</b>	<b>1 107</b>
Dettes financières courantes	25	3
Passifs courants	1 819	1 788
Concours bancaires courants et soldes créditeurs de banque	47	
Instruments financiers <sup>b</sup>		4
<b>PASSIF COURANT</b>	<b>1 891</b>	<b>1 795</b>
Passifs liés aux activités détenues en vue de la vente		
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>5 844</b>	<b>5 765</b>
<b>ENDETTEMENT FINANCIER NET (PASSIF)</b>	<b>(765)</b>	<b>(783)</b>

(a) Les états financiers au 31 décembre 2013 ont été retraités des effets de l'application des normes IFRS 10 et 11.

(b) couverture des dettes financières en juste valeur

### Compte de résultat résumé

(en millions d'euros)

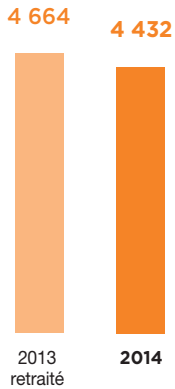
	2014	2013 retraité <sup>a</sup>
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES</b>	<b>4 432</b>	<b>4 664</b>
Dotations nettes aux amortissements	(773)	(725)
Dotations nettes aux provisions et dépréciations	(7)	(51)
Autres produits et charges courants	(3 717)	(3 763)
<b>RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT</b>	<b>(65)</b>	<b>125</b>
Autres produits et charges opérationnels	3	(80)
<b>RÉSULTAT OPÉRATIONNEL</b>	<b>(62)</b>	<b>45</b>
Coût de l'endettement financier net	(8)	(4)
Autres produits et charges financiers	(6)	(8)
Charge d'impôt	33	(18)
Quote-part du résultat net des entités associées	(2)	(2)
<b>RÉSULTAT NET</b>	<b>(45)</b>	<b>13</b>
Résultat net part des participations ne donnant pas le contrôle		
<b>RÉSULTAT NET CONSOLIDÉ (PART DU GROUPE)</b>	<b>(45)</b>	<b>13</b>

(a) Les états financiers au 31 décembre 2013 ont été retraités des effets de l'application des normes IFRS 10 et 11.

Les chiffres de 2013 ont été retraités des impacts des normes IFRS 10 et 11.

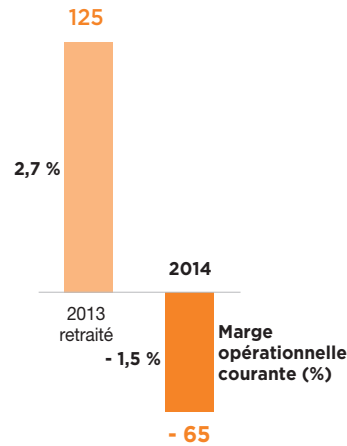
**CHIFFRE D'AFFAIRES**

(en millions d'euros)



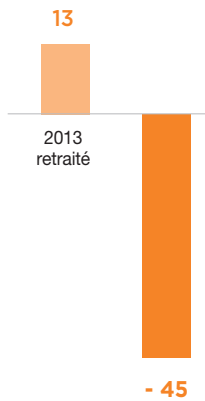
**RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT**

(en millions d'euros)



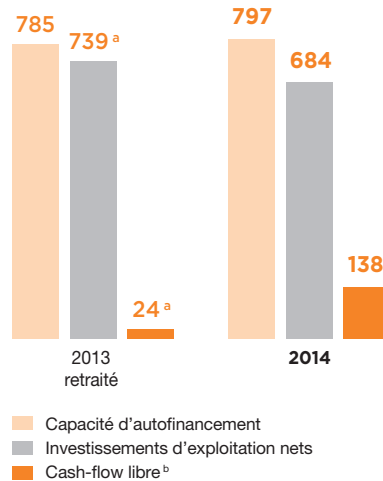
**RÉSULTAT NET PART DU GROUPE**

(en millions d'euros)



**GÉNÉRATION DE CASH-FLOW**

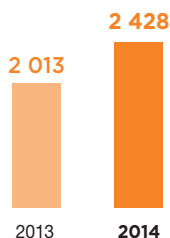
(en millions d'euros)



(a) hors capitalisation des frais financiers des fréquences 4G pour 13 millions d'euros  
 (b) avant variation du besoin en fonds de roulement (BFR)

**CLIENTS HAUT DÉBIT FIXE**

(en milliers, à fin décembre)



**CLIENTS MOBILE**

(en milliers, à fin décembre)



**Chiffres clés**

au 31 décembre 2014

Collaborateurs  
**8 817**

Chiffre d'affaires  
**4 432 M€**  
 (- 5 %)

Résultat opérationnel courant  
**- 65 M€**  
 (- 8 %)

Clients  
**13,5 M**

**Faits marquants**

**Janvier**

- Signature d'un accord de mutualisation d'une partie du réseau d'accès Mobile avec SFR.

**Mars**

- Lancement de Bbox ADSL *triple-play* à 19,99 euros par mois.

**Juin**

- Lancement de Bbox Sensation Fibre (FTTH<sup>a</sup>) *triple-play* à 25,99 euros par mois.
- Lancement de la 4G+.

**Novembre**

- Annonce du nouveau positionnement et lancement des offres Mobile simplifiées.

(a) Fiber To The Home (fibre optique jusqu'au foyer)

## 2.3.1 Profil

Depuis dix-huit ans, Bouygues Telecom anticipe les besoins de ses clients et ne cesse d'innover 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 avec Neo en 2006, Bouygues Telecom a également lancé en 2011, avec B&YOU, la première offre *Sim-Only* sans engagement, 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 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 de leur offre à chaque évolution.

Fort de sa dynamique d'innovation sur le Mobile, Bouygues Telecom acquiert en 2008 son propre réseau fixe et devient un opérateur convergent. 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 Numericable.

En 2014, Bouygues Telecom crée une rupture tarifaire en commercialisant une offre 3P ADSL à 19,99 euros par mois et une offre 3P FTTH (*Fiber To The Home*) à 25,99 euros par mois. En parallèle, Bouygues Telecom continue d'innover avec le développement de la Bbox Miami, première Box en partenariat avec Google, qui marie toute la richesse de la télévision traditionnelle avec le monde du Web.

### 2.3.1.1 Positionnement concurrentiel

Sur le marché français du Mobile<sup>a</sup>, qui compte 77,2 millions de clients fin 2014, Bouygues Telecom arrive en quatrième position avec 11,1 millions de clients, derrière Orange, Numericable-SFR et devant Free Mobile et les MVNO<sup>b</sup>. Bouygues Telecom affiche une part de parc Mobile de 14,4 % fin 2014, en baisse de 0,6 point par rapport à fin 2013.

Sur le marché français du Haut Débit Fixe<sup>a</sup>, qui compte 26 millions de clients fin 2014, Bouygues Telecom se classe quatrième avec 2,4 millions de clients, derrière Orange, Iliad et Numericable-SFR. Bouygues Telecom affiche une part de parc Haut Débit Fixe de 9,4 % fin 2014, en hausse de 1,3 point par rapport à fin 2013. Sa part de parc sur le marché du Très Haut Débit est de 12 % à fin 2014 contre 18 % fin 2013.

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

### 2.3.1.2 Stratégie de développement et opportunités

En 2014, Bouygues Telecom a défini un nouveau positionnement qui est au cœur de sa stratégie pour les années à venir afin d'accroître sa compétitivité dans un marché à quatre opérateurs.

Bouygues Telecom se positionne comme l'opérateur de confiance qui accompagne ses clients pour comprendre et profiter pleinement du numérique. Cet engagement, Bouygues Telecom le décline sur l'ensemble de ses points de contact par l'intermédiaire de ses 4 500 conseillers de clientèle et de vente et à travers son réseau de 574 boutiques, son site internet et les réseaux sociaux, en s'appuyant sur des principes de « digitalisation » et de simplification.

Fort de ce positionnement, la stratégie de Bouygues Telecom se déploie autour des trois axes suivants :

#### Créer de la valeur en dynamisant les usages internet en mobilité

Dans un monde où la connectivité est devenue un besoin de base grâce, notamment, au succès des *smartphones* et à la qualité de la technologie 4G, Bouygues Telecom fait le pari de l'explosion des usages internet en mobilité.

Les clients de Bouygues Telecom développent en effet de nouvelles habitudes de consommation en mobilité – regarder de la vidéo ou écouter de la musique en *streaming* par exemple – et profitent de nouveaux services sur le meilleur réseau 4G/4G+<sup>c</sup> de France.

La 4G et ses évolutions représentent donc une véritable opportunité de croissance pour Bouygues Telecom par le développement des usages et des services, tant pour le segment Grand Public que pour les Entreprises.

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

Bouygues Telecom démocratise le marché du Fixe pour accroître sa part de marché et commercialise des offres ADSL et FTTH (*Fiber To The Home*) de qualité à un prix très compétitif. Pour augmenter le nombre de foyers pouvant bénéficier de ces ruptures tarifaires, Bouygues Telecom accélère le développement de ses propres infrastructures Fixe (ADSL et FTTH).

Parallèlement, Bouygues Telecom propose une innovation technologique d'envergure avec Bbox Miami, nouvelle Box premium bénéficiant de l'écosystème Android et du savoir-faire de Bouygues Telecom, permettant à ses clients de bénéficier du meilleur de la télévision et de l'Internet sur un seul écran.

#### Développer l'activité BtoB

Le segment Entreprises constitue un véritable relais de croissance pour Bouygues Telecom, en particulier grâce à l'attractivité de la 4G.

De nombreux grands comptes et PME ont décidé de faire confiance à Bouygues Telecom et à ses solutions de communication Fixe, Mobile, Internet et *Cloud*. La Poste a, par exemple, équipé ses facteurs de *smartphones* connectés permettant le développement de nouveaux services.

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 (définition de l'Arcep).

(b) Mobile Virtual Network Operators (opérateurs mobiles virtuels)

(c) observatoire Arcep de juillet 2014

### 2.3.1.3 Forces et atouts

Bouygues Telecom dispose des forces et atouts suivants :

#### Une base de 13,5 millions de clients

Bouygues Telecom compte 11,1 millions de clients Mobile fin 2014 et 2,4 millions de clients sur le marché du Haut et Très Haut Débit Fixe.

#### Un accès à un large spectre de fréquences

Fin 2014, Bouygues Telecom dispose de près d'un tiers du spectre français disponible dans les différentes bandes de fréquences (800, 900, 1 800, 2 100 et 2 600 MHz). Le milliard d'euros et demi investi dans l'accès à des bandes de fréquences régulées confère à Bouygues Telecom un avantage compétitif durable lui permettant d'accompagner l'explosion des usages internet de ses clients. Bouygues Telecom peut, en effet, agréger des bandes de fréquence entre elles pour proposer, dès 2014, la 4G<sup>a</sup> et, dès 2015, l'Ultra Haut Débit Mobile<sup>b</sup>, avec des débits trois fois plus élevés par rapport à la 4G. Bouygues Telecom pourra ainsi conserver son avance technologique au bénéfice de ses clients.

#### 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, de 97 % en 3G+ (débits jusqu'à 7,2 Mbit/s) et de 71 % en 4G. Ainsi, 45 millions de Français peuvent bénéficier du Très Haut Débit Mobile dans plus de 2 700 villes. Grâce à la modernisation complète de son réseau mobile entamée depuis 2011, Bouygues Telecom a été reconnu premier en couverture 4G<sup>c</sup> par l'Arcep en juin 2014 et deuxième sur la qualité de service Mobile, tous critères confondus<sup>d</sup>.

Côté ADSL, Bouygues Telecom est en mesure de proposer ses offres sur l'intégralité des lignes téléphoniques éligibles à l'ADSL, dont 12,3 millions de foyers à travers son réseau déployé en propre, avec un objectif de 16 millions en 2015. Sur le Très Haut Débit Fixe, Bouygues Telecom intensifie le déploiement de son réseau Fibre FTTH avec 1,4 million de foyers raccordés fin 2014 et un objectif de 2 millions 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*).

#### Des offres Mobile et Fixe attractives

Bouygues Telecom a fortement simplifié son catalogue d'offres Mobile pour offrir le meilleur de la vie numérique à ses clients et les accompagner dans le développement de leurs usages. Désormais, les clients bénéficient d'un enrichissement automatique et systématique de leur offre à chaque évolution, sans réengagement et sans surcoût.

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

#### Un réseau de distribution et de conseil à l'écoute du client

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 574 magasins Clubs Bouygues Telecom et sur le Web, à travers l'espace client, les réseaux sociaux et les e-conseillers.

#### 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.

Le plan de transformation, qui a débuté en 2012, a permis une première réduction de la structure de coûts pour réaliser un total de 599 millions d'euros d'économies en 2013, par rapport à 2011, sur les coûts commerciaux et les coûts d'exploitation Mobile.

Le nouveau plan de transformation lancé en 2014 opère un changement de modèle opérationnel par la simplification radicale du fonctionnement de Bouygues Telecom : réduction importante du nombre d'offres et transformation des processus de l'entreprise. Ces changements permettront d'économiser 300 millions d'euros d'ici fin 2016 par rapport à 2013.

(a) association de deux bandes de fréquences

(b) association de trois bandes de fréquences

(c) observatoire Arcep de juillet 2014

(d) enquête Arcep (juin 2014) sur la qualité de services mobiles en France métropolitaine

## 2.3.2 Rapport d'activité 2014

### 2.3.2.1 Mise en place d'une stratégie offensive et accélération de la transformation de Bouygues Telecom

#### Un marché en profonde mutation

En 2014, le marché français des télécommunications a connu une forte pression concurrentielle tant sur le Mobile que sur le Fixe et a vu l'émergence de nouvelles tendances de fond, en particulier :

- le développement spectaculaire de nouveaux usages internet en mobilité, favorisé par la 4G et ses évolutions, ainsi que l'inclusion de nouveaux services dans les offres (enveloppes internet plus importantes, *cloud*, *roaming*<sup>a</sup>, etc.). En un an, la consommation internet mobile en France a doublé<sup>b</sup> ;
- un marché agité par de nombreuses promotions et ventes privées chez tous les opérateurs ;
- le changement de comportement des clients vis-à-vis du terminal avec, d'un côté, la forte croissance des ventes réalisées sans terminal et, de l'autre, l'apparition de nouveaux moyens d'acquisition du terminal (occasion, crédit à la consommation, etc.) ;
- le recul de la distribution concurrentielle, en lien avec la montée en puissance des ventes réalisées sur Internet.

Sur le marché du Fixe, l'année 2014 s'est également caractérisée par :

- une attractivité croissante pour les offres Très Haut Débit ;
- une guerre tarifaire menée par tous les acteurs sous forme d'offres Catalogue à prix très compétitifs ou de promotions ;
- un appétit grandissant des clients pour la consommation de vidéo et de contenus à la demande.

Dans ce contexte, en 2014, Bouygues Telecom a poursuivi deux priorités :

- déployer une stratégie offensive dans le Mobile et dans le Fixe en s'appuyant sur un nouveau positionnement ;
- accélérer la mise en œuvre de la transformation complète de l'entreprise engagée début 2012.

#### Déploiement d'une stratégie offensive dans le Mobile et le Fixe

##### MISE EN PLACE D'UN NOUVEAU POSITIONNEMENT

L'attention apportée à la satisfaction des clients est un élément indispensable pour garantir leur fidélité. C'est pourquoi, en novembre 2014, Bouygues Telecom a annoncé un nouveau positionnement qui place la qualité de l'expérience client au cœur de ses préoccupations. Il entend ainsi être l'opérateur de confiance qui donne à ses clients de vraies raisons de lui rester fidèle.

Bouygues Telecom rompt définitivement avec la pratique selon laquelle les clients fidèles ne profitent pas systématiquement des meilleures offres et des nombreux avantages réservés aux nouveaux clients. Désormais, tout client Bouygues Telecom a l'assurance de bénéficier systématiquement et automatiquement de l'enrichissement de son offre lorsque celle-ci évolue, sans hausse de prix.

Dans l'optique de mieux répondre aux attentes de ses clients, Bouygues Telecom met également en place un programme de refonte complète des boutiques RCBT, plus axées sur la vente et l'utilisation d'objets connectés, et renforce sa relation client Mobile avec des conseillers basés uniquement en France.

L'annonce de ce nouveau positionnement s'accompagne d'une simplification drastique du catalogue d'offres Mobile afin de faciliter le choix du client. Le catalogue de Bouygues Telecom compte désormais sept offres déclinées en deux versions : sans engagement ou avec mobile. Les offres B&YOU intègrent la gamme de Bouygues Telecom et deviennent la version « sans téléphone et sans engagement ». Désormais, l'ensemble des clients B&YOU bénéficient de la relation client « multi-canal », auparavant réservée aux clients Bouygues Telecom, sans coût additionnel ou engagement.

Enfin, pour s'assurer de l'attention permanente portée à ses clients, Bouygues Telecom franchit une étape supplémentaire dans sa démarche participative en complétant son dispositif d'écoute sur les réseaux sociaux et *via* le Forum d'Assistance avec la création du « #ComitéClient ». Constitué d'un panel représentatif de quatorze clients investis dans la démarche d'amélioration de l'entreprise, ce comité vise à mieux identifier et prioriser les attentes des clients, améliorer constamment la qualité de service et garantir que la satisfaction des clients reste le moteur des décisions.

##### ENRICHIR LES OFFRES MOBILE POUR DÉMOCRATISER LES NOUVEAUX USAGES

Face aux évolutions du marché et aux besoins croissants de communiquer et de surfer en mobilité en France comme à l'international, Bouygues Telecom a enrichi sa gamme d'offres tout au long de l'année pour offrir la meilleure expérience à ses clients. Développer les usages permettra à terme à Bouygues Telecom de monétiser la qualité de son réseau.

Ainsi, Bouygues Telecom démocratise les usages Voix et Internet en intégrant, dès janvier 2014, le *roaming*<sup>a</sup> depuis l'Europe et les départements d'outre-mer (DOM) dans sa gamme de forfaits Sensation. Trente-cinq jours par an, les clients peuvent ainsi profiter des appels et SMS illimités vers la France et les DOM, et de 3 Go d'Internet mobile par mois en plus de l'enveloppe incluse dans leurs forfaits. Bouygues Telecom lance aussi deux nouveaux forfaits en juin permettant à tous les professionnels d'utiliser leur forfait en France, en Europe et dans les DOM, toute l'année, sans surcoût, ni limite de correspondants.

Fort du succès de la 4G auprès des clients des gammes Forfaits non bloqués, Bouygues Telecom continue à démocratiser les usages en ouvrant en février 2014 la 4G aux clients des offres Carte Prépayée, Forfait bloqué et Bbox Nomad prépayé. Ainsi, toute la base client Mobile peut désormais bénéficier du confort des débits apportés par la 4G.

(a) possibilité pour un client de téléphonie mobile ou d'Internet (abonné itinérant ou roaming subscriber), en déplacement dans une zone autre que celle où il s'est abonné, d'utiliser automatiquement le réseau d'un opérateur différent sans avoir à intervenir

(b) observatoire Arcep des marchés des communications électroniques en France du troisième trimestre (T3) 2014 – 8 janvier 2015



Enfin, après avoir proposé à ses clients forfaits mobiles Sensation et B&YOU de tester la télévision en mobilité et en illimité pendant tout le mois d'avril, Bouygues Telecom a, en fin d'année, enrichi durablement ses offres en incluant, pour les clients des offres avec Internet mobile, l'accès à plus de soixante-dix chaînes de télévision en direct, gratuitement et à volonté, à travers l'application B.tv.

### AUGMENTER LA PART DE MARCHÉ DANS LE FIXE AVEC DES OFFRES DE QUALITÉ À PRIX ATTRACTIFS

En mars 2014, Bbox ADSL *triple-play* est proposée à 19,99 euros par mois : elle offre l'essentiel des services recherchés par les clients (téléphone, Internet, télévision) sans coûts cachés et sans engagement. Cette offre, qui rencontre un très grand succès sur le marché, instaure un nouveau standard tarifaire.

Bouygues Telecom poursuit sa stratégie visant à rendre plus accessible l'Internet Fixe pour le plus grand nombre et démocratise l'accès au Très Haut Débit Fixe avec son offre premium, Bbox Sensation Fibre (FTTH) *triple-play* à 25,99 euros par mois. Bbox Sensation Fibre, couplée à la technologie FTTH, offre 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 au moyen d'une Box de dernière génération.

Parallèlement, Bouygues Telecom propose des ruptures technologiques et annonce le lancement 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 premium au prix compétitif de 25,99 euros par mois est disponible, dans un premier temps, pour les clients Bouygues Telecom (depuis janvier 2015) et, à compter du mois de mars 2015, pour tous les nouveaux clients.

### Accélération de la mise en œuvre de la transformation de Bouygues Telecom

Dans un marché en bouleversement, Bouygues Telecom a entrepris dès 2012 une profonde transformation afin de restaurer sa compétitivité.

Les mesures du premier plan de transformation (2012-2013) ont porté leurs fruits et permis de réduire les coûts commerciaux et d'exploitation de l'activité Mobile. Les résultats obtenus ont dépassé les attentes avec 599 millions d'euros d'économies enregistrés sur l'activité Mobile depuis fin 2011.

Début 2014, Bouygues Telecom annonce un deuxième plan de transformation qui entraînera un changement d'organisation et de fonctionnement de l'entreprise, lui permettant ainsi de s'assurer un avenir autonome. Ce plan devra permettre de délivrer 300 millions d'euros d'économies en 2016 par rapport à 2013. Ces économies proviendront, d'une part, de la simplification drastique du catalogue d'offres (diminution du nombre d'offres gérées dans les systèmes d'information de 650 à moins de 40) et, d'autre part, de la simplification des processus de l'entreprise. Cette simplification de l'organisation passe par la suppression de 1 362 postes, principalement dans les fonctions supports. L'intégralité des départs s'est effectuée à travers un plan de départs volontaires et

des reclassements internes. Dans la même logique d'optimisation, les collaborateurs d'Île-de-France de Bouygues Telecom seront regroupés sur un site unique avant juin 2015 (hors boutiques).

Enfin, Bouygues Telecom et SFR donnent en 2014 le coup d'envoi de la mutualisation d'une partie de leur réseau d'accès Mobile. Ce nouveau réseau, qui sera déployé sur une zone couvrant 57 % de la population (hors zones denses), permettra 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, en optimisant le maillage du réseau partagé, tout en réalisant des économies significatives.

D'ici fin juin 2015, le plan de transformation de Bouygues Telecom aura été déployé dans son intégralité et la totalité de la base clients Mobile aura été migrée sur les nouvelles offres de novembre 2014. Cette transformation répond à deux objectifs : adapter la structure de coûts à la baisse de valeur du marché et faire retrouver à l'entreprise un fonctionnement plus agile pour répondre encore mieux aux besoins du client.

### 2.3.2.2 Activité commerciale

#### Le marché français du Mobile<sup>a</sup> et du Haut Débit Fixe<sup>b</sup>

En 2014, le marché français de la téléphonie mobile continue de croître (+ 4 %) grâce à l'augmentation du parc Forfait (+ 7 %), en lien avec la forte croissance des ventes d'offres sans terminal subventionné, et des « objets communicants ». Le parc Prépayé poursuit sa décroissance avec un recul de 7 % *versus* 2013.

Au sein du parc Forfait Métropole :

- les cartes Sim « Machine à Machine » (échange d'informations entre des équipements dotés d'une carte SIM et un serveur informatique) représentent 13 % du parc à fin 2014 et ont représenté 32 % des nouveaux clients Forfait en 2014 ;
- le marché Entreprises est également en croissance.

Les MVNO (opérateurs de réseau mobile virtuel) représentent une part de parc de 9,6 % (contre 11 % en 2013), en lien avec l'intégration de Numericable et d'Omea au parc des opérateurs de réseau (et non plus MVNO).

À fin décembre 2014, le marché français du Haut Débit Fixe a crû de 4 % comme en 2013 pour atteindre 26 millions de clients.

#### Les résultats commerciaux de Bouygues Telecom sur le marché Mobile

##### LE PARC MOBILE

L'ouverture du réseau national 4G fin 2013 et la stratégie offensive mise en œuvre en 2014 par Bouygues Telecom commencent à porter leurs fruits et se reflètent dans les performances commerciales. La base Mobile de Bouygues Telecom à fin 2014 s'est quasiment stabilisée avec 11,1 millions de clients contre une perte nette de 108 000 clients en 2013.

Par ailleurs, Bouygues Telecom termine l'année avec une croissance de sa base Forfait (y compris diversification) de 220 000 clients sur 2014. Cette augmentation compense presque entièrement la baisse de sa base Prépayé de 243 000 clients.

(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

## LE SUCCÈS DE LA 4G

La qualité du réseau 4G de Bouygues Telecom séduit les Français : fin 2014, Bouygues Telecom compte 3,1 millions de clients actifs 4G<sup>a</sup>, soit 28 % de son parc Mobile. Ces utilisateurs représentent 34 % du total des clients 4G en France<sup>b</sup>.

Depuis le lancement de la 4G, les clients de Bouygues Telecom ont développé de nouvelles habitudes de consommation en mobilité et multiplié par trois leur usage internet mobile. La moyenne de consommation internet des clients Mobile, hors diversification, atteint 1 Go par mois et les clients actifs 4G consomment en moyenne 2,2 Go par mois à fin 2014. Bouygues Telecom achemine ainsi 27 %<sup>c</sup> de la totalité du trafic internet mobile (3G et 4G) en France, soit près de deux fois sa part de parc Mobile.

Au fur et à mesure que la base de clients sera équipée en terminaux compatibles 4G, les consommations continueront de croître, apportant des perspectives d'augmentation de la part des offres à valeur. C'est pourquoi Bouygues Telecom cherche à faire profiter le plus grand nombre de la 4G et ses évolutions en subventionnant les terminaux et en proposant des étalements de paiement. Ainsi, au quatrième trimestre 2014, 84 %<sup>d</sup> des terminaux subventionnés achetés par les clients sont compatibles 4G, contre 61 % au quatrième trimestre 2013.

## MVNO

Le nombre de clients actifs<sup>e</sup> MVNO (opérateurs de réseau mobile virtuel) sur le réseau Bouygues Telecom est de 2,2 millions à fin 2014, soit 300 000 clients supplémentaires par rapport à 2013. 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.

## Les résultats commerciaux de Bouygues Telecom sur le marché du Haut Débit Fixe

### LE PARC HAUT DÉBIT FIXE

Sur l'année 2014, Bouygues Telecom s'attribue 40 % de la croissance nette globale du marché français du Haut Débit Fixe, soit 415 000 nouveaux clients.

Grâce à sa stratégie visant à commercialiser des offres de qualité à prix très attractifs, Bouygues Telecom conserve sa place de numéro un de la croissance nette du Fixe sur cinq trimestres consécutifs, entre octobre 2013 et décembre 2014<sup>f</sup>. À fin décembre 2014, Bouygues Telecom compte 2,4 millions de clients Haut Débit Fixe.

### 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 sur le marché du Haut Débit et Très Haut Débit Fixe, Bouygues Telecom accélère le développement de ses propres infrastructures Fixe (ADSL et FTTH-Fiber To The Home).

Sur l'ADSL, le réseau déployé en propre par Bouygues Telecom couvre 12,3 millions de foyers à fin décembre 2014, avec un objectif de 16 millions de foyers couverts.

Concernant le Très Haut Débit, Bouygues Telecom a signé en janvier 2012 un accord avec Orange pour déployer la fibre optique en zones très denses et moins denses. Cet accord complète celui de co-investissement conclu précédemment avec SFR. À fin 2014, le réseau fibre FTTH dégroupé

en propre par Bouygues Telecom couvre 1,4 million de foyers éligibles permettant d'offrir aux clients des débits jusqu'à 1 Gbit/s. L'objectif est d'atteindre 2 millions de foyers couverts à fin 2015.

### LE TRÈS HAUT DÉBIT FIXE

Pour offrir à un maximum de clients le confort du Très Haut Débit, Bouygues Telecom s'appuie également sur le réseau de Numericable-SFR, couvrant ainsi un potentiel de 7 à 8 millions de foyers, avec des débits atteignant jusqu'à 200 Mbits/s. En parallèle, Bouygues Telecom inclut, depuis fin 2013, le VDSL2 dans ses offres Fixe Sensation, sans surcoût par rapport à l'ADSL pour des débits théoriques allant jusqu'à 100 Mbit/s dans le sens descendant. Le VDSL2 permet à Bouygues Telecom d'étendre encore sa couverture Très Haut Débit.

Ainsi, à fin 2014, Bouygues Telecom compte 378 000 clients Très Haut Débit Fixe, soit 15,6 % de sa base. Sa part de marché s'établit à 12 % du parc Très Haut Débit en France.

## Le marché des entreprises et professionnels

Fin 2014, Bouygues Telecom compte 1,7 million de clients professionnels et entreprises (Fixe et Mobile).

L'intégration fin 2013 de la 4G dans l'ensemble des offres à destination des entreprises a constitué un véritable avantage compétitif. Grâce à son réseau 4G, Bouygues Telecom concrétise la promesse du bureau mobile : travail en mode *cloud*, envoi et réception de vidéos, diagnostics d'incidents à distance, ou appels en visioconférence deviennent la réalité quotidienne des entreprises. Le parc Mobile Entreprises affiche une croissance de 13 % sur 2014 et de 16 % depuis le lancement de la 4G.

Fidèle à son positionnement, Bouygues Telecom Entreprises a poursuivi en 2014 une démarche d'innovation et d'enrichissement des contenus et des services pour fournir à ses clients la meilleure expérience possible à travers :

- le lancement du premier routeur 4G dédié aux entreprises sur le marché français, associé à un forfait incluant une enveloppe de 50 Go d'Internet. En zone de couverture 4G, il permet de connecter immédiatement en très haut débit jusqu'à 32 appareils (ordinateurs, tablettes, etc.), en wifi ou sur un réseau local d'ordinateurs à l'aide d'un câble ethernet ;
- le renforcement du partenariat entre Bouygues Telecom Entreprises et Telefonica Global Solutions pour créer une offre commune sur le marché français des grands comptes internationaux. 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) ;
- l'enrichissement de l'offre Haut Débit Fibre et SDSL (ligne d'abonné numérique à débit symétrique) et l'intégration de licences Microsoft Office 365 Petite Entreprise dans la Bbox Entreprises, simplifiant les télécoms et l'informatique des PME. Office 365 comprend des boîtes mail professionnelles sécurisées, un site web d'entreprise, la suite office Word, Excel, PowerPoint Online et des outils de collaboration : *web conference*, partage de documents, messagerie instantanée et présence ;
- la simplification du catalogue d'offres Mobile.

(a) clients actifs 4G : clients ayant une offre 4G et un terminal compatible 4G

(b) données parc 4G Arcep – Troisième trimestre (T3) 2014 – et Bouygues Telecom

(c) données consommées sur les réseaux mobiles publiées par l'Arcep au 3<sup>e</sup> trimestre 2014 (T3) et données Bouygues Telecom au T3 2014

(d) ventes de terminaux subventionnés aux clients des forfaits non bloqués grand public (nouveaux clients et renouvellements)

(e) estimation du parc clients MVNO consommateurs (clients pour lesquels un acte sortant a été effectué au cours du dernier mois)

(f) estimation société pour le quatrième trimestre 2014

Grâce à cette stratégie d'innovation, de nombreux grands comptes et des PME ont décidé de faire confiance à Bouygues Telecom et à ses solutions de communication (Fixe, Mobile, Internet et Cloud). La Poste a, par exemple, décidé d'équiper ses facteurs de *smartphones* connectés permettant le développement de nouveaux services. Plus récemment, Bouygues Telecom Entreprises s'est illustré avec la signature d'un contrat interministériel de plusieurs dizaines de milliers de lignes.

### 2.3.2.3 Le bilan de l'année 2014 en chiffres

Bouygues Telecom termine l'année 2014 en ligne avec ses objectifs. Dans un contexte de pression concurrentielle accrue et de poursuite du *repricing* de la base clients, Bouygues Telecom enregistre un chiffre d'affaires consolidé de 4 432 millions d'euros, en baisse de 5 % par rapport à 2013.

Le chiffre d'affaires Réseau suit la même tendance que le chiffre d'affaires total et termine l'année à 3 869 millions d'euros, en recul de 7 % par rapport à 2013.

Cette évolution masque une bonne performance du chiffre d'affaires Haut Débit Fixe qui s'élève, en 2014, à 893 millions d'euros, soit une hausse de 9 % par rapport à 2013, en lien avec la croissance de la base.

L'Arpu Mobile<sup>a</sup>, qui a déjà intégré une partie du *repricing* de la base cette année, diminue de 7 % par rapport à l'exercice 2013 pour s'établir à 25 euros par mois par client fin 2014. Il reflète la baisse de prix du marché Mobile et la progression des offres vendues sans terminal et sans engagement.

L'Arpu Haut Débit Fixe<sup>b</sup> s'établit à 29,4 euros par an et par client à fin 2014, en baisse de 11 % par rapport à fin 2013. 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 et Bbox Fibre (FTTH) à 25,99 euros par mois.

Bouygues Telecom atteint ses objectifs 2014 et parvient à un ratio « EBITDA - investissements » positif de 10 millions d'euros, avec un EBITDA de 694 millions d'euros.

Le résultat opérationnel courant est de (65) millions d'euros, en baisse de 190 millions d'euros par rapport à 2013.

Le résultat opérationnel s'élève à (62) millions d'euros, contre 45 millions en 2013, et intègre 397 millions d'euros de coûts d'adaptation liés au plan de transformation et divers, compensés par 400 millions d'euros de produits liés à des règlements de litiges.

Le résultat net part du Groupe consolidé s'élève à (45) millions d'euros, contre un résultat positif de 13 millions d'euros en 2013.

Les investissements d'exploitation consolidés s'élèvent à 684 millions d'euros en 2014 et sont en retrait de 55 millions d'euros par rapport à 2013, hors capitalisation des frais financiers des fréquences 4G pour 13 millions d'euros en 2013. 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 bénéficie des produits non courants de l'année et ressort à 138 millions d'euros, en hausse de 114 millions d'euros par rapport à 2013. L'endettement net total atteint 765 millions d'euros fin 2014 contre 783 millions d'euros fin 2013.

## 2.3.3 Perspectives 2015

La multiplication des écrans, des objets connectés et des nouveaux modes de consommation des contenus sont les signes d'une révolution numérique en cours et d'un développement exponentiel des usages internet en mobilité dans les années à venir.

Bouygues Telecom entend jouer un rôle majeur dans le développement de ces usages, en les rendant accessibles au plus grand nombre avec des offres de qualité à prix compétitif. Afin d'accompagner ses clients dans cette révolution, Bouygues Telecom enrichit leur expérience avec de nouveaux services inclus dans les offres, et facilite l'émergence des écosystèmes numériques les plus performants.

Dans ce contexte, Bouygues Telecom prévoit pour 2015 un Ebitda stable, avec des investissements d'exploitation en légère hausse en lien avec le partage d'une partie du réseau d'accès mobile avec Numericable-SFR et le développement du réseau Fixe.

Pour 2016, Bouygues Telecom confirme son objectif d'économies de 300 millions d'euros par an en 2016 par rapport à fin 2013 et un retour à un cash-flow libre positif en 2016 grâce à la hausse du parc clients et à une structure de coûts optimisée.

Enfin, Bouygues Telecom affiche des objectifs opérationnels pour 2017 :

- gagner 1 million de clients Mobile et 1 million de clients Fixe supplémentaires ;
- compter plus de deux tiers des clients sur le réseau Fixe déployé en propre ;
- 75 % du partage de réseau avec Numericable-SFR opérationnel ;
- rester numéro 1 sur les usages d'Internet en mobilité.

(a) revenu moyen trimestriel par utilisateur ramené au mois, hors cartes SIM Machine à Machine pour le Mobile, hors remise ideo

(b) revenu moyen trimestriel par utilisateur ramené au mois, hors Entreprises, hors remise Ideo

## 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 2014

Collaborateurs

167

Chiffre d'affaires

68 M€

Résultat d'exploitation

- 24 M€

Résultat net

414 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, prévention de la corruption, déontologie boursière, conflits d'intérêts. Ces programmes ont été approuvés par le conseil d'administration en janvier 2014 et 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, section 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 2014 sont décrites au chapitre 3 du présent document.

### 2.4.3 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 2014 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, section 8.3.1, du présent document).

## 2.4.4 Flux financiers

En 2014, Bouygues SA a reçu un montant global de dividendes de 668 millions d'euros versés par les sociétés suivantes :

■ Bouygues Construction	276 M€
■ Bouygues Immobilier	106 M€
■ Colas	229 M€
■ TF1	51 M€
■ Divers	6 M€

Au titre des conventions de services communs conclues avec ses métiers, Bouygues SA a facturé en 2014 les sommes suivantes :

■ Bouygues Construction	15 M€
■ Bouygues Immobilier	3,1 M€
■ Colas	15,7 M€
■ TF1	3,1 M€
■ Bouygues Telecom	6,8 M€

En 2014, 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.).

## 2.4.5 R&D - Ressources humaines

Cf. chapitres 1 et 3 du présent document.

## 2.4.6 Participation dans 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 donnant option à l'État d'acquérir dans certaines conditions auprès de Bouygues jusqu'à 20 % du capital d'Alstom.

Les représentants de Bouygues au conseil d'administration d'Alstom du 22 juin 2014 se sont prononcés en faveur de l'offre de General Electric.

Les représentants de Bouygues à l'assemblée générale des actionnaires d'Alstom du 19 décembre 2014 ont voté en faveur de la cession à General Electric du pôle Énergie d'Alstom.

Des informations complémentaires figurent dans les sections 2.5 et 6.1.3 du présent document.

## 2.4.7 Autres activités

### 2.4.7.1 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 chacune des cinq grandes filiales du Groupe.

### 2.4.7.2 Bouygues Asia

Depuis décembre 2014, Bouygues Asia KK, filiale à 100 % de Bouygues SA, installée à Tokyo, 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 filiales. 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 aux clients externes du Groupe et, notamment, aux PME françaises souhaitant s'implanter ou se développer en Asie.

### 2.4.7.3 Eranove

Eranove (ex-Finagection) 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 (cédée en 2004 par Bouygues). Au 31 décembre 2014, la participation de Bouygues SA dans Eranove est de 19 %. Eranove est consolidée par mise en équivalence depuis 2009.

### 2.4.7.4 Serendipity Investment

En 2014, la société d'investissement Serendipity Investment (devenue Sofiby), détenue à 100 % par Bouygues, a cédé les dernières participations qu'elle détenait en portefeuille, à savoir ses participations dans les sociétés F4 (éditeur de jeux vidéo en ligne), Légende (production cinématographique) et Wonderbox (éditeur de coffrets cadeaux). Au 31 décembre 2014, la société n'exerce plus aucune activité.

## 2.4.8 Événements récents

### 2.4.8.1 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 filiales

du Groupe les principales missions suivantes : qualification des start-up innovantes en lien avec les thématiques identifiées par les filiales, 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 de BTI (gouvernance, coaching d'entrepreneurs, etc.).

## 2.5 Alstom : façonner l'avenir

Présents dans une centaine de pays, les collaborateurs d'Alstom déploient leur expertise dans des secteurs au cœur des problématiques de développement économique, de progrès social et de protection de l'environnement.

En juin 2006, Bouygues a acquis la participation de l'État français dans Alstom, représentant 21,03 % du capital. Cet achat a représenté pour Bouygues un investissement de 2 milliards d'euros. Bouygues a ensuite progressivement augmenté sa participation dans Alstom qui s'élevait, au 31 décembre 2014, à 29,24 %.

### 2.5.1 Réorientation stratégique d'Alstom

Le 20 juin 2014, le conseil d'administration d'Alstom s'est prononcé en faveur de l'offre faite par General Electric (GE) de reprendre les activités Énergie d'Alstom regroupant Thermal Power (Énergies thermiques), Renewable Power (Énergies renouvelables) et Grid (Réseaux), ainsi que les services centraux et partagés, pour un prix ferme et définitif de 12,35 milliards d'euros, et de créer une alliance globale dans le ferroviaire avec la vente, par General Electric à Alstom, de son activité de signalisation.

Le 4 novembre 2014, au terme de la procédure d'information-consultation des instances représentatives du personnel, le *Master Agreement* a été signé.

Le 19 décembre 2014, l'assemblée générale extraordinaire des actionnaires d'Alstom a approuvé, avec une majorité de 99,2 %, le projet de cession des activités Énergie d'Alstom à General Electric.

L'offre de General Electric est en cours de soumission aux autorisations réglementaires et à celles relevant du contrôle des concentrations dans un certain nombre de juridictions. Une fois l'opération menée à bien, Alstom se concentrerait sur ses activités dans le domaine du transport et sur son alliance avec General Electric dans le domaine de l'Énergie.

#### Activités Énergie : création de trois coentreprises

Selon les termes de l'offre, après la réalisation de cette opération, GE et Alstom créeraient trois coentreprises :

- Alstom et GE détiendraient l'un et l'autre une participation de 50 %<sup>a</sup> dans une coentreprise Réseaux qui regrouperait les activités globales d'Alstom Grid et de GE Digital Energy ;
- Alstom et GE détiendraient également l'un et l'autre une participation de 50 %<sup>a</sup> dans la coentreprise dédiée aux énergies renouvelables qui regrouperait les activités Éolien en mer et Hydroélectrique d'Alstom ;

(a) moins une action pour Alstom

### Chiffres du premier semestre 2014/15 (1<sup>er</sup> avril/30 septembre 2014)

Collaborateurs<sup>a</sup>  
**88 205**

Chiffre d'affaires  
**3 056 M€**  
(+ 13 % en variation organique)

Marge opérationnelle  
**5,0 %**  
(+ 0,3 point)

Résultat net des activités poursuivies  
**29 M€**  
(- 72 %)

Résultat net des activités en cours de cession  
**226 M€**  
(- 16 %)

Résultat net part du Groupe  
**255 M€**  
(- 32 %)

Commandes reçues  
**6 407 M€**  
(+ 136 % en variation organique)  
(a) au 31 décembre 2014

- La coentreprise portant sur les activités nucléaires dans le monde et la vapeur en France inclurait la production et la maintenance de la gamme d'équipements « Arabelle » pour centrales nucléaires, ainsi que les équipements de turbines à vapeur d'Alstom et leur maintenance sur le marché français. Alstom investirait 20 %<sup>a</sup> dans cette coentreprise et détiendrait 50 %<sup>b</sup> des droits de vote. De plus, l'État français disposerait d'une action préférentielle lui accordant des droits de veto, ainsi que des droits de gouvernance spécifiques dans le domaine de la sécurité et des technologies pour centrales nucléaires en France.

## Ferroviaire : acquisition de GE Signalling et alliance globale

Alstom envisage d'acquérir l'activité Signalisation de General Electric qui représente un chiffre d'affaires d'environ 400 millions d'euros en 2013 et emploie 1 200 salariés sur quinze sites. Les deux groupes signeraient également un ensemble d'accords de coopération portant sur les services aux locomotives de GE en dehors des États-Unis, la R&D, l'approvisionnement, la fabrication, ainsi que le support commercial de General Electric dans certaines zones géographiques (en particulier aux États-Unis).

## 2.5.2 Rapport d'activité

Actif dans plus de cent pays avec son offre de produits et de services pour les infrastructures de transport ferroviaire, ainsi que de génération et de transmission d'électricité, Alstom répond à des besoins essentiels liés au progrès économique, social et environnemental en concevant et en proposant à ses clients des solutions et des technologies innovantes.

### 2.5.2.1 Profil 2014 d'Alstom

#### Transport ferroviaire

Le transport ferroviaire est un marché mondial solide et en croissance (2,8 % de croissance annuelle moyenne attendue entre 2011/13 et 2017/19)<sup>c</sup>. Promoteur de la mobilité durable, Alstom développe et propose la gamme de systèmes, d'équipements et de services la plus complète du secteur ferroviaire.

Son offre couvre l'ensemble du marché, depuis la très grande vitesse jusqu'aux transports urbains, où il occupe une place de leader mondial en passant par les tramways, les métros, les trains de banlieue et régionaux et les locomotives.

Alstom gère l'intégralité des systèmes de transport, dont les trains, la signalisation, les infrastructures, la maintenance et la modernisation, et propose à ses clients des solutions intégrées.

#### Activités Énergie

##### PRODUCTION D'ÉLECTRICITÉ - GESTION DES RÉSEAUX ÉLECTRIQUES

Présent dans l'ensemble des technologies de production d'électricité (charbon, gaz, fioul, nucléaire, hydroélectricité, éolien, hydrolien, géothermie, biomasse, solaire thermique) et des services associés, Alstom dispose du portefeuille de technologies le plus complet du marché. Alstom Grid est un leader mondial des technologies destinées aux réseaux électriques. Il crée des solutions innovantes pour développer, partout dans le monde, un réseau électrique fiable, flexible, accessible à tous et respectueux de l'environnement.

### 2.5.2.2 Activités poursuivies

#### Méthodologie

Dans le contexte d'un projet en cours entre Alstom et General Electric, qui prévoit notamment la cession des activités Énergie d'Alstom à General Electric, les activités Énergie d'Alstom ont été comptabilisées conformément à la norme IFRS 5 en activités non poursuivies. Les données présentées ci-après sont donc conformes à l'application de cette norme. À ce titre, le résultat des activités Énergie est présenté sur la ligne « Résultat net des activités en cours de cession ». Dans les comptes du groupe Bouygues, Alstom et ses filiales demeurent consolidées selon la méthode de mise en équivalence.

#### Activité commerciale

Au cours de l'exercice 2013/14, le niveau de commandes enregistré par Alstom s'est établi à 6 402 millions d'euros, soit une baisse de 9 % sur une base comparable par rapport à 2012/13. Le chiffre d'affaires a augmenté de 9 % sur une base comparable pour atteindre 5 876 millions d'euros comparé à 5 458 millions d'euros en 2012/13. Cette hausse est principalement due à la bonne exécution de plusieurs projets majeurs, notamment en Europe de l'Est.

Soutenu par un fort volume de ventes, le résultat opérationnel d'Alstom s'est établi à 330 millions d'euros contre 297 millions d'euros en 2012/13, soit une augmentation de 11 %. La marge opérationnelle a crû de 5,4 % en 2012/13 à 5,6 % en 2013/14.

Sur les neuf premiers mois de l'année 2014/15 (du 1<sup>er</sup> avril au 31 décembre 2014), les prises de commandes d'Alstom se sont établies à 8 milliards d'euros, en hausse de 52 % par rapport aux neuf premiers mois de l'exercice 2013/14, grâce à plusieurs projets importants dont un contrat de 4 milliards d'euros pour les trains de banlieue en Afrique du Sud. Le chiffre d'affaires a atteint 4 557 millions d'euros, en croissance organique de 12 % par rapport aux neuf premiers mois de 2013/14.

À 27 milliards d'euros au 31 décembre 2014, le carnet de commandes représente plus de quatre années de chiffre d'affaires.

(a) moins une action pour Alstom

(b) moins deux votes pour Alstom

(c) source : Union des Industries Ferroviaires Européennes (UNIFE) – 2014



## Résultats du 1<sup>er</sup> semestre 2014/15

Entre le 1<sup>er</sup> avril et le 30 septembre 2014, Alstom a enregistré 6,4 milliards d'euros de commandes, représentant plus du double des commandes du premier semestre de l'année dernière. Le ratio de commandes reçues sur chiffre d'affaires, à 2,1, a notamment bénéficié d'un contrat de 4 milliards d'euros en Afrique du Sud. Sur la même période, le chiffre d'affaires a progressé de 13 % à structure et taux de change constants, s'élevant à 3,1 milliards d'euros. À 5,0 %, la marge opérationnelle, après coûts de structure, s'est améliorée de 30 points de base grâce à la croissance du chiffre d'affaires, la mise en place progressive du plan de performance d2e, et ce, malgré les coûts de développement associés aux nouvelles plateformes.

Le résultat net du Groupe (activités poursuivies et en cours de cession) a atteint 255 millions d'euros et le cash-flow libre du Groupe, à (1 376) millions d'euros, a été principalement affecté par l'évolution défavorable du besoin en fonds de roulement.

### Acquisitions – Partenariats – Investissements

- **Avril 2014** : en Afrique du Sud, création d'une coentreprise avec des partenaires locaux, Gibela, pour diriger et exécuter le projet Prasa (*Passenger Rail Agency of South Africa*) qui est l'un des plus importants projets de transport ferroviaire au monde.
- **Novembre 2014** : Areva TA cède son activité Contrôle Commande Transport (CCT) à Alstom Transport qui l'intègre dans sa division Signalisation.
- **Décembre 2014** : au Kazakhstan, Alstom achète 25 % des parts de KTZ, société nationale des chemins de fers kazakhs, portant ainsi le total de sa participation à 50 % dans sa coentreprise EKZ.

### Innovation

Les efforts de recherche et développement d'Alstom ont continué en 2013/14 pour permettre notamment de lancer un nouveau concept de tramway Citadis X05, des solutions performantes de signalisation Atlas 400 et Atlas 500 pour le réseau ferroviaire européen, ainsi que Health Hub, outil de maintenance prédictive pour les trains.

## 2.5.2.3 Autres informations

### Résultats de l'exercice 2013/14

Entre le 1<sup>er</sup> avril 2013 et le 31 mars 2014, Alstom a enregistré 21,5 milliards d'euros de commandes, en baisse de 10 % par rapport à l'année précédente. Le chiffre d'affaires, à 20,3 milliards d'euros, a progressé de 4 % à structure et taux de change constants par rapport à l'exercice précédent. Le résultat opérationnel est en légère baisse de 3 % par rapport à l'année précédente, à 1 424 millions d'euros, soit une marge opérationnelle de 7 %. Le résultat net est passé de 768<sup>a</sup> millions d'euros en

2012/13 à 556 millions d'euros, affecté principalement par l'augmentation des charges de restructuration et des charges financières, ainsi que par la dépréciation de certains actifs et des provisions. Le cash-flow libre a été positif de 340 millions d'euros au second semestre 2013/14, après avoir été négatif de (511) millions d'euros sur les six premiers mois de l'exercice.

### L'action Alstom

Au 31 décembre 2014, le cours de l'action Alstom s'élevait à 26,86 euros.

## 2.5.2.4 Faits marquants

### Activités poursuivies

Au cours de l'année 2014, l'activité d'Alstom s'est répartie de la façon suivante : 71 % en Europe, 13 % en Amériques, 6 % en Asie-Pacifique et 10 % en Afrique et au Moyen-Orient.

#### PREMIER SEMESTRE 2014

- 50 locomotives de fret en Azerbaïdjan (150 millions d'euros) ;
- 600 trains suburbains associés à un contrat de maintenance de dix-huit ans et construction d'un site de fabrication en Afrique du Sud (4 milliards d'euros, le plus gros contrat de l'histoire d'Alstom) ;
- premier système de tramway clés en main pour le Qatar (450 millions d'euros + 300 millions d'euros en options).

#### DEUXIÈME SEMESTRE 2014

- système de métro complet au Mexique (240 millions d'euros) ;
- systèmes de signalisation en Égypte (100 millions d'euros) et en Roumanie (100 millions d'euros).

### Activités en cours de cession

#### PREMIER SEMESTRE 2014

- deux unités de 900 MW pour une centrale à charbon en Pologne (1,25 milliard d'euros) ;
- deux contrats en Irak pour la construction d'une centrale à gaz et la fourniture de turbines à gaz (625 millions d'euros au total).

#### DEUXIÈME SEMESTRE 2014

- construction avec la société BrightSource d'une centrale solaire thermodynamique en Israël (450 millions d'euros) ;
- équipements et maintenance d'une centrale à cycle combiné au Mexique (335 millions d'euros).

Au 31 décembre 2014, Bouygues détenait 29,24 % du capital d'Alstom. Les deux groupes développent leurs synergies industrielles tout en s'autorisant à travailler indépendamment selon les projets.

(a) ajusté de l'impact IAS 19 R

## 2.5.3 Situation financière et perspectives

Pour ses activités poursuivies, Alstom maintient ses objectifs d'un chiffre d'affaires en croissance élevée à un chiffre et d'une marge opérationnelle (après coûts de structure) supérieure à 5 % pour l'année en cours. Le cash-flow libre des activités poursuivies (avant les flux liés aux charges des impôts et charges financières) devrait être positif sur l'année pleine. Le cash-flow libre total du groupe devrait être significativement positif sur le deuxième semestre de l'année.

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.

**En savoir plus :** [www.alstom.com](http://www.alstom.com)

# 3. INFORMATIONS SOCIALES, ENVIRONNEMENTALES ET SOCIÉTALES

<b>3.1 Démarche RSE et méthodologie de reporting du Groupe</b>	<b>74</b>	<b>3.4 Informations sociétales</b>	<b>115</b>
3.1.1 Démarche RSE du Groupe	74	3.4.1 Impact territorial, économique et social de l'activité de la société	115
3.1.2 Méthodologie de reporting RSE	75	3.4.2 Relations entretenues avec les personnes ou les organisations intéressées par l'activité de la société	117
<b>3.2 Informations sociales</b>	<b>78</b>	3.4.3 Sous-traitance et fournisseurs	120
3.2.1 Emploi	78	3.4.4 Loyauté des pratiques	123
3.2.2 Organisation du travail	82	<b>3.5 Rapport de l'organisme tiers indépendant</b>	<b>127</b>
3.2.3 Relations sociales	83		
3.2.4 Santé et sécurité	85		
3.2.5 Formation	88		
3.2.6 Égalité de traitement	90		
3.2.7 Respect des conventions de l'Organisation Internationale du Travail (OIT)	93		
<b>3.3 Informations environnementales</b>	<b>94</b>		
3.3.1 Politique générale en matière d'environnement	94		
3.3.2 Pollution et gestion des déchets	99		
3.3.3 Utilisation durable des ressources	103		
3.3.4 Changement climatique	109		
3.3.5 Protection de la biodiversité	113		

## 3.1 Démarche RSE et méthodologie de reporting du Groupe

### 3.1.1 Démarche RSE du Groupe

Le présent document rassemble les indicateurs RSE les plus pertinents au niveau du groupe Bouygues. L'ensemble des autres indicateurs RSE est consultable sur le site internet du Groupe ([www.bouygues.com](http://www.bouygues.com)), ainsi que sur ceux de ses métiers<sup>a</sup>.

Attentif à l'impact de ses activités, Bouygues place la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) au cœur de sa stratégie et fait évoluer ses modèles économiques en conséquence. Le Groupe souhaite, au travers de ses cinq métiers, être le référent de solutions responsables et s'appuie pour cela sur de bonnes pratiques dans les domaines social, environnemental et sociétal. Ces dernières sont pilotées au moyen d'indicateurs fiables et vérifiés dans une démarche d'amélioration continue et de conformité.

Les objectifs de la démarche RSE de Bouygues sont les suivants : réduire l'impact de l'entreprise sur les écosystèmes, mieux expliquer ses activités, répondre aux attentes des parties prenantes et accroître son attractivité. Bouygues est par ailleurs convaincu que l'apport de solutions responsables est un axe de développement économique majeur pour ses métiers.

La stratégie du Groupe repose sur la décentralisation et la responsabilité des métiers. Olivier Bouygues, directeur général délégué du groupe Bouygues, porte la responsabilité des actions de développement durable au niveau Groupe. Au sein de Bouygues SA, la société mère, la direction centrale Développement durable - Qualité Sécurité Environnement (QSE) assure, en lien avec les directions fonctionnelles, la coordination de la démarche globale, ainsi que le partage et la diffusion des bonnes pratiques, notamment en animant des comités transversaux.

Fin 2013, Bouygues a réalisé, avec l'aide d'un cabinet indépendant, une étude de matérialité<sup>b</sup> afin d'identifier ses enjeux RSE prioritaires de groupe industriel diversifié. L'objectif de cette étude, élaborée à partir de recherches documentaires et d'une enquête menée auprès d'un panel de parties prenantes, est de confirmer l'échelle d'importance des impacts RSE du Groupe afin d'attribuer un ordre de priorité à sa démarche. Celle-ci porte donc essentiellement sur les principaux enjeux identifiés par l'enquête. Elle est complétée par des démarches Métiers portant sur leurs thèmes spécifiques.

#### 3.1.1.1 Responsabilité sociale

Les trois axes sociaux majeurs relevés par l'enquête de matérialité Groupe sont les suivants :

- la réduction du nombre et de la gravité des accidents du travail, l'amélioration de la santé des collaborateurs ;
- le développement des compétences des collaborateurs ;

- la promotion du respect des conventions fondamentales de l'OIT (Organisation Internationale du Travail).

Une importance spécifique est donnée aux démarches concernant ces trois thématiques, ainsi qu'aux indicateurs associés, avec un travail d'élargissement à l'international pour ces derniers. À titre d'exemple, le nombre d'établissements internationaux de plus de trois cents salariés disposant de plans de formation et d'instances de représentation du personnel est désormais suivi.

#### 3.1.1.2 Responsabilité environnementale

Les trois axes environnementaux majeurs relevés par l'enquête 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.

Ces domaines sont identifiés comme stratégiques pour Bouygues qui a vocation à figurer parmi les apporteurs majeurs 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 réduire l'impact environnemental de ses activités.

#### 3.1.1.3 Responsabilité sociétale

Les trois thématiques sociétales majeures relevées par l'enquête 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'emploi locaux.

Sur les deux premiers points, une action forte a été entamée au niveau du Groupe avec l'édition de programmes de conformité (concurrence, anti-corruption, information financière et opérations boursières, conflits d'intérêts) et la formalisation d'une politique RSE appliquée aux Achats Groupe, venant respectivement compléter le code d'éthique et la charte RSE fournisseurs. Par ailleurs, les politiques d'insertion et de mécénat font l'objet d'une attention particulière tant en France qu'à l'international.

(a) [www.bouygues-construction.com](http://www.bouygues-construction.com), [www.bouygues-immobilier-corporate.com](http://www.bouygues-immobilier-corporate.com), [www.colas.com](http://www.colas.com), [www.groupe-tf1.fr](http://www.groupe-tf1.fr), [www.corporate.bouyguetelecom.fr](http://www.corporate.bouyguetelecom.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

## 3.1.2 Méthodologie de reporting RSE

### 3.1.2.1 Organisation du reporting

Au sein de la société mère, la direction centrale Développement durable - Qualité Sécurité Environnement (QSE) assure la coordination de la démarche globale RSE, ainsi que la consolidation des indicateurs inclus dans la campagne de reporting.

La direction centrale Développement social est en charge de la coordination et de la consolidation du volet social du reporting du Groupe et contribue au processus de reporting extra-financier.

La collecte des données sociales, environnementales et sociétales repose sur la décentralisation et la responsabilité des métiers. Chaque métier assure la fiabilité et la vérification de son reporting, permettant ainsi la consolidation des indicateurs au niveau de Bouygues SA.

### 3.1.2.2 Sélection et définition des indicateurs

Bouygues est un groupe industriel diversifié. Le consensus 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, tant en termes 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 *ByLink Network*, plateforme de travail collaborative du groupe Bouygues.

### 3.1.2.3 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 la majorité ou tous les métiers fournissent leur propre valeur quantitative ;
- **les indicateurs spécifiques à chacun des métiers** : ce sont les indicateurs qui s'appliquent uniquement à un métier ou à une activité propre à l'un des métiers.

### 3.1.2.4 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 et mis à jour en 2014, 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.

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).

### 3.1.2.5 Règles de consolidation

#### Reporting social

##### LE PÉRIMÈTRE

Le périmètre Monde est retenu pour les indicateurs suivants : effectifs par zone géographique et par statut, répartition homme/femme, recrutement externe, taux de fréquence et taux de gravité des accidents du travail, départs, proportion de femmes managers et nombre d'accidents mortels.

Le taux de fréquence est le nombre d'accidents entraînant un arrêt de travail d'un collaborateur, survenus au cours de l'activité de production. Cet accident doit avoir été déclaré et reconnu par les autorités compétentes comme, par exemple, la Caisse Primaire d'Assurance Maladie (CPAM) en France. Dans plusieurs pays d'implantation de Bouygues, il existe un délai de carence entre la survenance de l'accident et sa prise en compte par les autorités compétentes. Cela conduit à une différence d'acception de cet indicateur entre Bouygues Construction et Colas. Bouygues Construction applique à l'ensemble de ses implantations la prise en compte de l'accident dès sa survenance, comme cela est fait en France. Colas ne comptabilise que les accidents dont la durée dépasse le délai de carence réglementaire du pays concerné.

Un périmètre spécifique a été retenu pour les indicateurs : représentation du personnel, couverture sociale à l'international et plan de formation formalisé. Il s'agit des entreprises à l'international de plus de trois cents collaborateurs. Celles-ci représentent 72 % des effectifs de l'ensemble des entreprises à l'international.

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.

Les indicateurs suivants sont donc reportés sur le périmètre France uniquement, soit sur 56 % des effectifs inscrits du Groupe au 31 décembre 2014 : répartition des effectifs par tranche d'âge, salaires annuels bruts moyen par statut, régime de temps de travail des collaborateurs, taux d'absentéisme, participation aux élections de comités d'entreprise et DUP (délégations uniques du personnel), accords collectifs négociés, contrats en alternance, formation, emploi des personnes en situation de handicap.

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 seuls métiers significativement présents hors de France).

Dans la plupart des implantations de Bouygues Construction à l'international, il faut distinguer deux populations : le staff (encadrement du management et du personnel 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 gestion et leur paie sont locales, sans interface avec le système d'information RH France. Il s'avère qu'à court terme, la seule population Staff pourrait faire l'objet d'un reporting RH.

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 d'organisation avec des systèmes de gestion des ressources humaines non connectés à la France. Dans tous les pays où le groupe Colas est implanté, le reporting est calé sur les outils de pilotage du pays et la législation locale.

L'élargissement du reporting social va de pair avec la mise en place de procédures, d'outils et d'une collecte spécifiques ainsi que, le cas

échéant, avec l'adaptation des indicateurs inspirés des concepts légaux ou réglementaires français (licenciements, travailleurs handicapés, maladies professionnelles etc.). Le préalable à toute extension d'indicateur est la concertation avec les structures locales en amont afin d'assurer la compréhension des enjeux de la société mère, les définitions des indicateurs et la fiabilité des données remontées. En conséquence, le groupe Bouygues a initié l'élargissement de son reporting RH à l'international selon un programme pluriannuel.

La mise en place des indicateurs mondiaux suivants est prévue pour la publication du document de référence 2015 (publié en 2016) : l'existence d'une politique Diversité formalisée, le temps de travail, l'absentéisme et la rémunération.

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.

S'agissant des indicateurs ayant une portée géographique, l'affectation s'entend par pays de travail, indépendamment de l'origine du contrat qui lie le collaborateur à l'entreprise.

Pour ce qui est du périmètre France, sont pris en compte : 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.

Enfin, un « exercice à blanc » a été fait par l'ensemble des métiers en appliquant les normes IFRS 11 aux données 2013. Compte tenu des règles ci-dessus, les écarts obtenus sont non significatifs. Les données 2014 seront donc comparées à celles publiées en 2013.

##### 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 (de type prestation par exemple) entre elle 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) 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 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 89 %. Les 11 % 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 fait sur un périmètre élargi 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 petites sociétés de production de matériaux, même quand leur chiffre d'affaires consolidé est inférieur au seuil retenu de la consolidation financière (2 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.

La règle de consolidation des données environnementales et sociétales est la suivante :

- les sociétés en contrôle exclusif (taux de contrôle entre 50 et 100 %) sont intégrées globalement et consolidées à 100 % ;
- les sociétés en contrôle conjoint sont intégrées à la proportionnelle par application du taux de contrôle ;
- les sociétés sous influence notable ou en coentreprise sont mises en équivalence avec l'application du taux de détention.

### RÈGLES DE CONSOLIDATION SPÉCIFIQUES À BOUYGUES IMMOBILIER

Les indicateurs environnementaux et sociétaux concernent le périmètre Bouygues Immobilier France et ses filiales.

Le taux de couverture du reporting de Bouygues Immobilier est de 97 % lorsque les implantations à l'international ne sont pas incluses (Pologne, Maroc et Belgique) et de 92 % lorsque les « filiales françaises » sont également exclues (SLC, Urbis, Ossabois et Urbiparc).

## 3.1.2.6 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 1<sup>er</sup> janvier 2014 au 31 décembre 2014.

### 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 2014 porte donc sur la période du 1<sup>er</sup> octobre 2013 au 30 septembre 2014 pour l'ensemble des indicateurs des volets environnemental et sociétal.

## 3.2 Informations sociales

### 3.2.1 Emploi

#### 3.2.1.1 Effectif total et répartition des salariés par sexe, par âge et par zone géographique

Effectifs par zone géographique au 31 décembre 2014<sup>a</sup>

Périmètre : monde	Holding et divers	Bouygues Construction <sup>b</sup>	Bouygues Immobilier	Colas	TF1	Bouygues Telecom	2014 Total Groupe	2013 Total Groupe
<b>France</b>	<b>344</b>	<b>21 792</b>	<b>1 893</b>	<b>36 041</b>	<b>2 906</b>	<b>8 815</b>	<b>71 791</b>	<b>74 395</b>
Europe (hors France)	24	7 633	69	9 769	45		17 540	16 710
Afrique et Moyen-Orient	78	10 716	6	6 634			17 434	17 565
Amérique du Nord	3	703		5 195		2	5 903	5 551
Amérique Centrale et du Sud	44	588		197			829	1 089
Asie-Pacifique	85	12 042		1 846			13 973	12 757
<b>International</b>	<b>234</b>	<b>31 682</b>	<b>75</b>	<b>23 641</b>	<b>45</b>	<b>2</b>	<b>55 679</b>	<b>53 672</b>
<b>France + International</b>	<b>578</b>	<b>53 474</b>	<b>1 968</b>	<b>59 682</b>	<b>2 951</b>	<b>8 817</b>	<b>127 470</b>	<b>128 067</b>

(a) effectif inscrit, c'est-à-dire permanent et non permanent.

(b) dont Bouygues Bâtiment Ile-de-France : 5 920 ; Bouygues Entreprises France-Europe : 5 117 ; Bouygues Bâtiment International : 17 727 ; Bouygues Travaux Publics : 2 627 ; Bouygues Energies & Services : 12 630 ; autres : 9 453

Indicateurs disponibles sur [www.bouygues.com](http://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)

L'effectif total du **groupe Bouygues** est pratiquement stable, la hausse à l'international chez **Bouygues Construction** compensant la baisse en France dans tous les métiers en raison de tensions sur le marché et de perspectives commerciales plus incertaines. La hausse des effectifs du groupe **Bouygues Immobilier** de près de 20 % s'explique par l'intégration en 2014 de nouvelles sociétés : Ossabois et Loticis/Le Chêne Vert. L'effectif international de **Colas** est en légère baisse (- 1,5 %), avec des variations qui reflètent l'évolution de l'activité dans chaque zone : progression en Europe, Amérique du Nord (notamment Canada) et dans la région Asie/Pacifique ; baisse dans les régions Océan Indien/Afrique/Moyen-Orient et en Amérique du Sud. Il est à noter, d'une part, que le périmètre du groupe **TF1** a été modifié avec la prise de participation à 51 % d'Eurosport SA par Discovery Communications et que, d'autre part, le plan social engagé en 2014 par **Bouygues Telecom** produira ses effets en 2015.

#### Répartition homme - femme

Périmètre : monde	Holding et divers	Bouygues Construction	Bouygues Immobilier	Colas	TF1	Bouygues Telecom	2014 Total Groupe	2013 Total Groupe
<b>Femmes dans l'effectif France</b>	<b>35,2 %</b>	<b>18,0 %</b>	<b>46,7 %</b>	<b>8,7 %</b>	<b>51,2 %</b>	<b>45,3 %</b>	<b>18,9 %</b>	<b>18,8 %</b>
Femmes cadres	36,9 %	23,2 %	38,9 %	14,3 %	48,3 %	33,9 %	26,2 %	27,1 %
Femmes Etam	31,0 %	30,5 %	71,9 %	23,1 %	60,8 %	54,8 %	34,7 %	34,8 %
Femmes compagnons		0,7 %	18,5 %	0,6 %			0,7 %	0,6 %
<b>Femmes managers dans l'effectif France<sup>a</sup></b>	<b>20,9 %</b>	<b>9,8 %</b>	<b>25,9 %</b>	<b>5,0 %</b>	<b>37,0 %</b>	<b>24,8 %</b>	<b>13,7 %</b>	<b>13,4 %</b>
<b>Femmes dans l'effectif International</b>		<b>17,9 %</b>	<b>45,8 %</b>	<b>11,2 %</b>	<b>28,9 %</b>		<b>15,1 %</b>	<b>13,5 %</b>
Femmes Encadrement et Techniciens		24,6 %	45,8 %	25,2 %	28,9 %		24,9 %	23,7 %
Femmes compagnons		13,0 %		2,9 %			8,44 %	6,8 %
<b>Femmes managers à l'international<sup>b</sup></b>		<b>13,3 %</b>		<b>11,2 %</b>			<b>11,8 %</b>	

(a) sur l'effectif des collaborateurs ayant un statut supérieur ou égal à chef de service en France

(b) indicateur 2014 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. Pas d'historique 2013



Conformément à la politique volontariste du **groupe Bouygues**, la proportion de femmes Managers croît en France. Chez **Bouygues Construction**, la proportion de femmes dans les effectifs baisse légèrement en raison de l'impact de la contraction d'activité sur la politique volontariste de mixité.

### Répartition des effectifs par tranche d'âge<sup>a</sup>

Périmètre : France	Holding et divers	Bouygues Construction	Bouygues Immobilier	Colas	TF1	Bouygues Telecom	2014 Total Groupe	2013 Total Groupe
Moins de 25 ans	3,2 %	6,0 %	8,3 %	5,3 %	6,0 %	8,3 %	6,0 %	7,0 %
25 - 34 ans	32,0 %	32,2 %	29,9 %	22,9 %	24,2 %	38,6 %	28,0 %	29,2 %
35 - 44 ans	28,2 %	26,5 %	30,0 %	26,8 %	33,7 %	39,2 %	28,6 %	28,2 %
45 - 54 ans	21,8 %	25,0 %	22,4 %	30,6 %	27,4 %	12,0 %	26,2 %	25,1 %
55 ans et plus	14,8 %	10,3 %	9,4 %	14,4 %	8,7 %	1,9 %	11,2 %	10,5 %

(a) effectifs permanents et non permanents. Taux de couverture : 56 % des effectifs du Groupe  
Indicateurs disponibles sur [www.bouygues.com](http://www.bouygues.com) : âge et ancienneté moyens (France)

### 3.2.1.2 Embauches et licenciements

#### Recrutements externes par statut

Périmètre : monde	Holding et divers	Bouygues Construction	Bouygues Immobilier	Colas	TF1	Bouygues Telecom	2014 Total Groupe	2013 Total Groupe
<b>France</b>	<b>40</b>	<b>873</b>	<b>382</b>	<b>2 197</b>	<b>391</b>	<b>782</b>	<b>4 665</b>	<b>4 792</b>
Cadres	28	458	154	231	194	111	1 176	1 336
Etam	12	263	129	281	197	671	1 553	1 351
Compagnons		152	99	1 685			1 936	2 105
<b>International<sup>a</sup></b>		<b>17 247</b>	<b>29</b>	<b>12 973</b>			<b>30 249</b>	<b>20 661</b>
Encadrement et techniciens		3 326	29	1 915			5 270	5 194
Compagnons		13 921		11 058			24 979	15 467
<b>France + International</b>	<b>40</b>	<b>18 120</b>	<b>411</b>	<b>15 170</b>	<b>391</b>	<b>782</b>	<b>34 914</b>	<b>25 453</b>

(a) tous types de contrats  
Indicateur disponible sur [www.bouygues.com](http://www.bouygues.com) : nombre de stagiaires accueillis dans l'année (France)

En France, le contexte général est à la baisse des recrutements compte tenu d'une activité plus tendue. C'est le cas chez **Bouygues Construction**, **Colas** et **Bouygues Telecom**. Certaines spécialités ou activités font exception : les activités de Bouygues Telecom en relation directe avec ses clients (les centres de relation clients et les boutiques du réseau Clubs) et les activités de Colas Rail, par exemple. **TF1** a augmenté son nombre de recrutements tout en restant attentif à la gestion de ses effectifs. L'augmentation du nombre de recrutements chez **Bouygues Immobilier** s'explique par une dynamique de recrutement forte au sein de sa filiale Ossabois. Il est à noter qu'en France, le taux d'instabilité s'établit à 7,78 % pour le Groupe.

À l'international, le recrutement est toujours très dynamique chez **Bouygues Construction** en raison de la réalisation de gros projets en Asie. Chez **Colas**, une hausse du volume de recrutements est également constatée, notamment en Europe centrale. La forte augmentation du nombre de recrutements à l'international chez Bouygues Construction s'explique également par un fort recours et un meilleur suivi des embauches en contrats temporaires, notamment en Asie et en Afrique.

**Nombre de départs (sur effectifs permanents)**

	Holding et divers	Bouygues Construction	Bouygues Immobilier	Colas	TF1	Bouygues Telecom	2014 Total Groupe	2013 Total Groupe
<b>Nombre de licenciements France (effectif permanent)</b>	7	1 114	35	1 401	83	377	3 047	2 888
<b>Nombre de départs à l'international* (tout type de contrat)</b>		15 141	46	14 345			29 532	

(a) Indicateur 2014. Pas d'historique 2013. Ruptures tous motifs  
Indicateur disponible sur [www.bouygues.com](http://www.bouygues.com) : répartition des départs par motif (France)

**Bouygues Telecom** a initié en juin 2014 un projet de plan de transformation de son organisation associé à un repositionnement de l'entreprise. Cette démarche ayant pour objectif de rétablir sa compétitivité vise à simplifier son organisation, ses *process* et ses offres. Ce plan de transformation impose une réduction de 1 404 postes, qui a commencé à prendre effet fin 2014 et aboutira au cours du premier trimestre 2015. Le nombre total de départs n'augmente que très peu en 2014, compte tenu notamment de la survenance courant 2013 de la majeure partie des départs externes liés au plan de départs volontaires engagé en 2012.

De façon à accompagner au mieux la mise en œuvre du plan de transformation, Bouygues Telecom a mis en place plusieurs dispositifs d'accompagnement (point d'information conseil, site internet dédié réservé aux collaborateurs). Une structure de reclassement interne a permis de maximiser les mobilités au sein du groupe Bouygues, tout en développant l'employabilité des collaborateurs. À l'occasion du plan de sauvegarde de l'emploi de Bouygues Telecom, Martin Bouygues a tenu à faire solennellement appel à la solidarité entre les entreprises du Groupe pour reclasser les collaborateurs et amortir autant que possible les conséquences sociales des réductions d'effectifs.

Outre les nombreuses actions des métiers dans le domaine de la mobilité (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 RH et, en toute confidentialité, des collaborateurs des filiales –, aux comités Mobilité inter-métiers nationaux et régionaux, ainsi qu'à l'outil extranet qui met en visibilité les postes à pourvoir.

Pour **Bouygues Construction**, le chiffre élevé à l'international est à mettre en corrélation avec le nombre de recrutements. La nature des activités en mode projet explique un fort recours à une main d'œuvre locale avec des contrats limités à l'exécution d'un cycle ou d'un chantier. La livraison de très gros chantiers en 2014 explique le volume des départs.

Chez **Colas**, le nombre de licenciements sur le périmètre France est quasiment stable par rapport à 2013 et reste faible rapporté à l'effectif. Dans le cadre de la reconfiguration de la raffinerie de Dunkerque (recentrage de l'activité sur la seule production de bitume), un plan de sauvegarde de l'emploi (PSE) a été engagé en octobre 2014 avec les instances représentatives du personnel de l'entreprise. À l'international, le nombre de départs est élevé dans des pays ou des continents où l'activité est fortement saisonnière comme les États-Unis, le Canada, l'Afrique et l'Asie.

En France, le **Groupe** a maintenu en 2014 une politique active sur le marché de l'emploi, quelles que soient les circonstances. Le travail sur l'attractivité porte sur les relations Écoles et la digitalisation du recrutement.

**Relations Écoles**

Toutes les entreprises du Groupe mènent des politiques actives de relations avec le monde éducatif pour favoriser leur attractivité auprès des étudiants et jeunes diplômés. Trois métiers ont été distingués par le classement français *Happy Trainees* des entreprises préférées des stagiaires : Colas (6<sup>e</sup>), Bouygues Construction (12<sup>e</sup>) et Bouygues Immobilier (13<sup>e</sup>).

Le Défi **Bouygues Construction**, désormais décliné à l'international, est toujours l'un des moments forts de sa politique de relations Écoles.

Bouygues Construction a, de plus, développé un *Graduate Program* destiné à attirer de jeunes profils multiculturels à potentiel dans les entités internationales. Plus de quatre cents candidats ont suivi le cursus de sélection au printemps 2014. Pour l'embauche des profils locaux, qui est une priorité, certaines entités s'appuient sur des outils de formation innovants, comme le *Lab Test* chez DTP (filiale menant une activité minière en Afrique), qui sont destinés aux compagnons embauchés localement.

Afin de capter les jeunes talents locaux, l'accent est mis sur les relations avec les grandes écoles et universités des pays d'implantation. En Suisse, par exemple, les entités travaillent régulièrement avec les écoles d'ingénieurs EPFL (Lausanne), HEIG-VD (canton de Vaud) et ETH (Zürich). En Afrique (Gabon, Côte d'Ivoire, Cameroun, Burkina-Faso), plusieurs filiales ont noué des relations avec des écoles et universités locales.

Chez **Colas**, le recrutement des jeunes diplômés de statut cadre est toujours au cœur de la stratégie visant à assurer le renouvellement des managers : il repose sur des partenariats avec des écoles d'ingénieurs (signature en 2014 de nouveaux partenariats avec l'Institut Catholique d'Arts et Métiers (Icam) et Arts et Métiers ParisTech) et sur une politique de stages volontariste.

À l'international, un des objectifs des filiales est d'assurer le renouvellement de l'encadrement. Dans tous les pays, le recrutement s'appuie principalement sur les relations Écoles et l'accueil de stagiaires. Les filiales américaines diffusent, par exemple, leurs opportunités d'embauche sur les médias traditionnels ou les réseaux sociaux. Un grand nombre d'initiatives ont été prises : visites d'étudiants sur site, octroi de bourses à des étudiants en travaux publics, soutien du gala de fin d'année d'une université, programmes universitaires de formation aux métiers des travaux publics, politiques de cooptation.

### Digitalisation de la communication de recrutement

La communication Recrutement et Marque Employeur de **Bouygues Construction** se tourne de plus en plus vers Internet. L'ouverture du site dédié aux Carrières (en français et en anglais), ainsi que le lancement de pages *corporate* sur les réseaux professionnels, permettent de développer l'audience et le vivier de candidatures. Les entités internationales viennent compléter cette offre digitale avec leurs propres sites, blogs ou pages Carrières : c'est le cas de Bouygues UK, de Losinger-Marazzi, de Bouygues Australia et des filiales asiatiques.

**Colas** a poursuivi sa communication de recrutement sur Internet et les réseaux sociaux, et enrichi son dispositif en lançant le Hub Carrière Colas « 100 % mobile ».

**Bouygues Immobilier** continue d'investir les différentes plateformes et sensibilise ses responsables RH au recrutement digital. Dans le

classement « Médias sociaux » du cabinet Potential Park, les actions de Bouygues Immobilier lui ont permis de progresser de dix places en un an.

Pour faire de ses collaborateurs les meilleurs ambassadeurs de l'entreprise, de ses métiers et de ses valeurs, **Bouygues Telecom** a développé une plateforme digitale de cooptation dédiée aux métiers de la relation client. Afin de faciliter la démocratisation des usages digitaux, Bouygues Telecom a, par ailleurs, renforcé les liens l'unissant avec *Innovation Factory*. Ce partenariat permet à l'entreprise de disposer de bureaux de passage dans le premier *campus cluster* de France et d'être ainsi au carrefour de l'ensemble des parties prenantes (étudiants, professeurs, entreprises de toutes tailles, fonds d'amorçage). Cette démarche d'enrichissement mutuel a permis à Bouygues Telecom d'organiser, en outre, des week-ends de défis (les « Hackathon ») réunissant des étudiants autour d'une problématique amenée par l'entreprise.

### 3.2.1.3 Rémunération et évolution

#### Salaires annuels bruts moyens par statut (effectifs permanents) et évolution<sup>a</sup>

Périmètre : France (en euros)	Holding et divers	Bouygues Construction	Bouygues Immobilier <sup>b</sup>	Colas	TF1	Bouygues Telecom
Cadres <sup>c</sup>	79 660	59 607	64 970	61 981	69 757 <sup>d</sup>	60 921
Évolution par rapport à 2013	- 1 %	+ 2 %	+ 1 %	+ 3 %	+ 4 %	+ 3 %
Etam	33 591	32 200	29 253	35 819	40 148	26 450 <sup>e</sup>
Évolution par rapport à 2013	- 3 %	+ 1 %	- 3 %	+ 3 %	+ 4 %	=
Compagnons		27 103	19 426 <sup>f</sup>	25 236		
Évolution par rapport à 2013		+ 2 %		+ 2 %		

(a) changement de périmètre

(b) hors vendeurs

(c) évolution calculée à date prenant en compte les entrées et départs dans chaque catégorie

(d) y compris journalistes

(e) y compris conseillers de clientèle

(f) population compagnons consécutive au rachat d'Ossabois. Pas d'historique

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 : 56 % des effectifs du Groupe.

Indicateurs disponibles sur [www.bouygues.com](http://www.bouygues.com) : total abondement PEE brut (France), montant intéressement et participation (sommes versées en 2013 au titre de 2012, France), collaborateurs ayant bénéficié d'une promotion (France)

Malgré les circonstances économiques françaises peu favorables de 2014, les salaires continuent de progresser dans le **groupe Bouygues**.

Chez **Bouygues Construction** en France, la revue de rémunération 2013 a été de 2 % pour une inflation en baisse sur l'année à 0,8 %. Une attention particulière a été portée sur les salaires les moins élevés. La revue de rémunération s'est accompagnée du versement de primes pour près de 50 % de l'effectif. La promotion interne reste très dynamique, avec près de 2 400 promotions sur le périmètre France, soit 10 % de la population.

Chez **Colas**, en raison des augmentations annuelles et suite aux accords d'harmonisation mis en place au 1<sup>er</sup> janvier 2014 portant sur le statut social des salariés des sept sociétés routières métropolitaines, les salaires annuels moyens de toutes les catégories de collaborateurs ont progressé.

Chez **TF1**, les salaires des 140 principaux dirigeants ont été gelés et la date d'application des augmentations différée au 1<sup>er</sup> juin au lieu du 1<sup>er</sup> mars. Cependant, les salaires annuels inférieurs ou égaux à 33 800 euros ont bénéficié d'une augmentation moyenne de 2 %. L'évolution des salaires au sein du groupe TF1 a été réalisée en stabilisant la masse salariale.

Les collaborateurs **Bouygues Telecom** ont bénéficié d'augmentations supérieures en moyenne à l'inflation. Pour la deuxième année consécutive, les cadres se sont vu racheter deux jours de réduction du temps de travail (RTT) avec abondement de la part de l'entreprise. Ce rachat de jours a correspondu à une revalorisation de leur rémunération mensuelle de 1,5 %. L'entreprise n'ayant pas développé de résultats positifs en 2013, elle n'a pu dégager ni réserve spéciale de participation, ni intéressement à redistribuer aux collaborateurs en 2014 au titre de l'exercice civil précédent.

Le maître mot de la politique de rémunération du **groupe Bouygues** est la valorisation du mérite et 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. 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, 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.



Chez **Bouygues Construction**, l'organisation des revues de rémunération et des comités Carrières est déployée dans toutes les implantations internationales et comprend, notamment, l'implication des managers locaux, l'organisation de bouclages dans chaque filiale ou pays, l'identification et la valorisation de populations clés et la consolidation des informations. Près de huit cents collaborateurs locaux, notamment sur les pôles Europe et Asie, sont suivis par les filiales internationales en tant que *Key People* ou *High Potential* (personnes clés ou hauts potentiels). Ces collaborateurs suivis sont souvent intégrés au *World Club*, réseau d'animation de talents, regroupé en groupes régionaux (Afrique-Moyen Orient, Europe et Asie-Amérique). Certaines entités à l'international telles que Losinger-Marazzi (filiale suisse de Bouygues Entreprises France-Europe) proposent également des systèmes d'épargne salariale.

La volonté d'améliorer la qualité de l'offre sociale proposée aux collaborateurs locaux a conduit DTP à mettre en place en 2014 un statut

panafricain destiné aux collaborateurs africains dont l'activité s'effectue dans différents pays du continent (une centaine de collaborateurs).

Bouygues Bâtiment International veille également à la progression de la mixité au sein de ses populations suivies. Par exemple, une centaine de collaboratrices locales sont identifiées et suivies, soit près de 25 % des *Key People* de l'entité.

**Bouygues Immobilier** a travaillé cette année sur l'objectivation de la part variable individuelle des collaborateurs. La direction générale et les partenaires sociaux ont en outre souhaité donner, dans ce cadre, plus d'importance à la qualité du management et à l'implication dans les projets transversaux ou stratégiques. Près de 25 % des collaborateurs de l'entreprise ont aujourd'hui une rémunération variable individuelle en lien avec leur performance opérationnelle.

## 3.2.2 Organisation du travail

### 3.2.2.1 Organisation du 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	TFI	Bouygues Telecom	2014 Total Groupe	2013 Total Groupe
Horaire	42,2 %	54,8 %	39,1 %	82,9 %	27,0 %	55,4 %	67,2 %	68,7 %
Forfait (y compris cadres dirigeants)	57,8 %	45,2 %	60,9 %	17,1 %	73,0 %	44,6 %	32,8 %	31,3 %

L'indicateur, de par son acception française, exclut l'international. Taux de couverture : 58 % des effectifs du Groupe. Indicateur disponible sur [www.bouygues.com](http://www.bouygues.com) : nombre moyen de collaborateurs travaillant à temps partiel (France)

Chez **Bouygues Construction**, le forfait horaire reste la pratique majoritaire mais il est en légère baisse depuis deux ans, compte tenu de la contraction des effectifs Compagnons en France. L'intégration chez **Bouygues Immobilier** d'une part importante d'ouvriers d'Ossabois implique une augmentation de la part des collaborateurs au régime horaire. Chez **Colas**, le régime du forfait jours appliqué aux cadres s'étend progressivement depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2014 à la population des Etam.

L'aménagement du temps de travail au sein du **groupe Bouygues** est déterminé par le bon 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, autant que faire se peut, du bon équilibre entre la vie personnelle et la vie professionnelle. Pour permettre aux collaborateurs de mieux gérer leur temps de travail, tous les métiers sont dotés d'un dispositif de compte épargne-temps. Dans les contextes où cela est possible, le Groupe encourage le recours à une durée limitée de télétravail qui peut générer à la fois la satisfaction des collaborateurs concernés et des gains pour l'entreprise (amélioration de la productivité, gain de surfaces de bureaux).

#### Télétravail

**Bouygues Immobilier** propose à ses collaborateurs de télétravailler et encourage le travail nomade pour les opérationnels, notamment au travers de ses différents accords. Près de 84 % des collaborateurs sont aujourd'hui équipés d'un *smartphone* professionnel.

Chez **TFI**, une expérimentation du télétravail, menée un jour par semaine, a été mise en place en septembre 2014 pour neuf mois. Elle concerne soixante-dix collaborateurs pour un potentiel de 240.

**Bouygues Telecom** a déployé le télétravail un à deux jours par semaine pour plus de huit cents collaborateurs. Un accord a été négocié en 2014 pour les collaborateurs du siège de RCBT. Les sites d'Île-de-France sont passés en mode d'organisation *flex office* en 2014. L'ensemble des collaborateurs y disposent désormais d'un environnement de travail constitué de bureaux mutualisés, de territoires d'équipes et d'espaces collaboratifs ou collectifs. Associé au télétravail, le *flex office* (bureaux partagés) propose ainsi aux collaborateurs des solutions qualitativement adaptées aux différents besoins professionnels d'une journée de travail.

#### Autres actions

En France, la refonte de l'organisation du temps de travail a été déployée sur la quasi-totalité du périmètre de **Bouygues Construction** :

harmonisation interne des pratiques et simplification des règles de pointage, de récupération et de compensation en cas d'heures supplémentaires ou de travail exceptionnel. Un audit interne a été mené en 2014 pour valider la bonne application des accords. Pour les entretiens annuels, la rubrique relative à l'organisation et au temps de travail a été étendue à tous les collaborateurs Etam et Cadres en France afin d'encourager l'échange sur le sujet.

Le recours au temps partiel n'est pas imposé par l'employeur mais toujours choisi. Toutes les entités proposent le maintien des cotisations retraite à taux plein avec prise en charge de la part patronale. Des mesures ont été prises en faveur de la parentalité grâce notamment à la signature, en septembre 2012, d'un accord cadre pour la réservation de berceaux en crèche dans deux réseaux nationaux. Aujourd'hui, une centaine de berceaux ont été réservés dans toutes les structures de Bouygues Construction.

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.

En 2014, TF1 a signé avec ses partenaires sociaux un avenant à l'accord temps de travail existant afin d'améliorer le suivi et le contrôle du temps de travail des cadres au forfait annuel jours et de veiller ainsi à l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle des collaborateurs. Ces nouvelles modalités de suivi du temps de travail et de la charge de travail seront déployées par voie d'accord collectif aux non-cadres et aux journalistes.

Chez Bouygues Telecom, un compteur du nombre de jours travaillés est intégré au bulletin de paie et dans l'outil intranet de gestion des temps. Il permet à l'ensemble des cadres au forfait jours de suivre le nombre de leurs jours de travail tout au long de l'année. Un temps d'échange est formalisé avec la hiérarchie lors des chaque entretien annuel afin d'échanger sur la charge, l'amplitude et l'organisation du travail, ainsi que l'articulation entre la vie professionnelle et la vie personnelle. Un dispositif d'alerte individuelle est mis en place, le cas échéant, si le collaborateur estime sa charge de travail excessive.

### 3.2.2.2 Absentéisme

#### Taux d'absentéisme (effectif permanent)

Périmètre : France	Holding et divers	Bouygues Construction	Bouygues Immobilier	Colas	TF1	Bouygues Telecom	2014 Total Groupe	2013 Total Groupe
Taux d'absentéisme	1,74 %	3,48 %	2,12 %	4,52 %	2,48 %	4,25 %	4,02 %	3,78 %

L'indicateur, de par son acception française, exclut l'international. Taux de couverture : 56 % 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].

Malgré une légère hausse dans plusieurs métiers (Colas, TF1, Bouygues Telecom), le taux d'absentéisme reste bas par rapport aux standards. Il est à corréler avec une pratique apaisée des relations humaines dans le Groupe (elle-même liée au déploiement dans les métiers des valeurs de la charte des ressources humaines, à savoir le respect, la confiance et l'équité) et à la politique active dans le domaine de la santé-sécurité.

## 3.2.3 Relations sociales

### 3.2.3.1 Organisation du dialogue social, notamment procédures d'information et de consultation du personnel et de négociation avec celui-ci

Le groupe Bouygues pratique les relations sociales d'une manière respectueuse et constructive au profit des collaborateurs. Il n'y a eu aucun conflit collectif significatif cette année. 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 onze 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 (82,4 % en 2014) à celle que l'on constate sur le plan national (42,8 % en 2012 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](http://www.bouygues.com)). En France, la gestion des régimes de prévoyance des métiers est assurée de façon paritaire avec les syndicats. 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.

## Relations avec les partenaires sociaux

Chez **Bouygues Construction** en 2014, les instances représentatives du personnel de plusieurs grandes filiales ont été renouvelées. Le recours au vote électronique dans ce cadre a été bien accueilli par les collaborateurs (forte participation).

Une des actualités sociales importantes a été la mise en œuvre de la portabilité, pendant une période de douze mois, de la mutuelle et de la prévoyance pour les ruptures ouvrant droit à l'assurance chômage.

Les institutions représentatives du personnel ont été largement impliquées sur le projet d'intégration des compagnons dans le Plan de Prévoyance Groupe (PPG). Depuis juillet 2014, l'ensemble des collaborateurs de Bouygues Construction bénéficie d'un régime « Frais de santé » identique. Ce nouveau régime a permis d'améliorer sensiblement les prestations Santé pour les compagnons et leurs familles.

Dans les implantations internationales, le dialogue social est organisé selon les législations et coutumes locales : organisation d'élections dans les pays d'Afrique francophones, dialogue avec des représentants des communautés dans les autres pays africains, travail conjoint avec les confédérations en Suisse. Bouygues Travaux Publics mène une enquête lors de chaque nouvelle implantation pour mettre en place des instances conformes à la législation applicable et correspondant au contexte social et culturel du pays. Bouygues Travaux Publics a répondu aux inquiétudes de ses collaborateurs locaux confrontés à la fin du projet du pont d'Abidjan en organisant un Forum pour l'Emploi, et par l'octroi de primes de fin de mission.

Dans sa troisième édition, l'enquête de perception interne de **Bouygues Immobilier** a mobilisé 86 % des collaborateurs. Près de 90 % des collaborateurs sont globalement satisfaits de travailler chez Bouygues Immobilier. Suite aux résultats de la dernière enquête en 2011, des

plans d'action avaient été mis en place, visant à redéfinir les différents niveaux de responsabilité, à remettre à plat le système de rémunération variable, à établir un bilan social individuel et à créer un poste de *talent manager*. Bouygues Immobilier devient, en 2014, la première entreprise de promotion immobilière à recevoir la certification *Top Employer France*.

Chez **Colas** en France, le dialogue social s'exerce au sein de 338 comités d'établissements et comités centraux d'entreprise. Ce nombre de comités est en baisse suite à la mise en place de la nouvelle organisation de l'activité routière qui a modifié la carte sociale. Le renouvellement des représentants du personnel a eu lieu dans six des sept filiales routières, dans les quatre filiales de spécialités (Colas Rail, Smac, Spac et Aximum), au sein de SRD, ainsi que dans la filiale informatique Speig.

## Animation et engagement des collaborateurs

Dans l'ensemble du **groupe Bouygues**, le dialogue social passe également par de nombreuses actions d'animation à destination des collaborateurs, favorisant leur engagement (conventions – Bouygues Immobilier a, par exemple, réuni pendant deux jours tous ses collaborateurs cette année –, séminaires, etc.). Complétant ces actions, le Groupe et les métiers ont mis en place des Intranets et, plus récemment, des réseaux collaboratifs permettant le partage efficace des informations et la création de communautés collaboratives.

Chez **Bouygues Telecom**, par exemple, le président-directeur général intervient en mode questions/réponses, avec retransmission en direct sur tous les sites, lorsque l'actualité de l'entreprise le nécessite. Le réseau collaboratif professionnel qui possède plus de six cents communautés a simplifié et fluidifié les usages et *process*. L'une de ces communautés rassemble des collaborateurs volontaires qui mettent leur expertise professionnelle au service des clients sur les réseaux sociaux (« les Woobees »).

### Participation aux élections CE<sup>a</sup> et DUP<sup>b</sup> (1<sup>er</sup> tour Titulaires)

Périmètre : France	Holding et divers	Bouygues Construction	Bouygues Immobilier	Colas	TF1	Bouygues Telecom	2014 Total Groupe	2013 Total Groupe
Taux de participation aux dernières élections du comité d'entreprise	89 %	86 %	74 %	83 %	80 %	73 %	82 %	81 %

(a) comité d'entreprise

(b) délégation unique du personnel. L'indicateur de par son acception française exclut l'international. Taux de couverture : 56 % des effectifs du Groupe

Des indicateurs sont disponibles sur [www.bouygues.com](http://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).

Ce taux de participation, toujours très haut, témoigne de l'importance accordée par les collaborateurs au bon fonctionnement et au renouvellement des instances représentatives du personnel. Il confirme la qualité du climat social, dans une année très riche en renouvellement des instances de représentation du personnel.

### 3.2.3.2 Bilan des accords collectifs

#### Accords collectifs négociés

Périmètre France	Holding et divers	Bouygues Construction	Bouygues Immobilier	Colas	TF1	Bouygues Telecom	2014 Total Groupe	2013 Total Groupe
Nombre d'accords collectifs négociés, y compris NAO <sup>a</sup>	5	82	3	106	44	8	248	302

(a) Négociation annuelle obligatoire. Taux de couverture : 56 % des effectifs du Groupe

Chez **Bouygues Construction**, les filiales Bouygues Travaux Publics, Bouygues Construction SA et Bouygues Bâtiment Ile-de-France ont renouvelé leur accord sur le droit syndical. Bouygues Bâtiment Ile-de-France a engagé des négociations sur la Qualité de Vie au Travail (QVT). À l'international, l'actualité sociale des dernières années a été marquée par le rapprochement et le regroupement de trois entités britanniques. En conséquence, les contrats de travail de 1 300 collaborateurs ont été transférés. Des élections ont été organisées en 2013 et 2014 afin de pouvoir consulter les représentants du personnel de chaque entité. Des négociations ont ensuite été menées avec ces représentants élus et le syndicat britannique GMB afin de définir conjointement un contrat de travail type et commun, harmonisant mutuelle, avantages en nature, fonds de pension, prévoyance, primes diverses, etc.

Chez **Colas**, en France métropolitaine, des négociations se sont poursuivies en 2014 au sein des sept filiales routières. Elles ont permis la conclusion d'accords relatifs aux temps de travail exceptionnels, au travail dominical à titre exceptionnel et d'avenants d'adaptation relatifs à l'aménagement

du temps de travail. Un accord portant diverses adaptations relatives au régime des frais de santé et à l'allocation naissance des salariés du groupe Colas, ainsi qu'un avenant à l'accord instituant un régime complémentaire de remboursement des frais de santé ont été signés en 2014.

Chez **TF1**, la négociation collective a permis de conclure plusieurs accords significatifs : intéressement, troisième accord triennal Handicap, organisation du temps de travail, négociation annuelle, etc.

La qualité du dialogue social, entretenue depuis toujours chez **Bouygues Telecom** a permis de mener une négociation constructive de la mise en œuvre du plan de transformation et a suscité la signature, dès juillet 2014, d'un accord dédié aux mesures d'accompagnement, puis l'homologation dès octobre 2014 du plan de reclassement interne, de départs volontaires externes et de sauvegarde de l'emploi. Il est à noter que, suite aux négociations, le nombre de postes concernés par le plan est passé de 1 516 à 1 404. Un avenant à l'accord initial sur l'aménagement et la réduction du temps de travail a, par ailleurs, été signé début 2014.

## 3.2.4 Santé et sécurité

### 3.2.4.1 Les conditions de santé et de sécurité au travail

Présent dans des métiers particulièrement exposés aux risques d'accidents du travail, le **groupe Bouygues** a 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 des dangers par nature, que la nécessité de la prévention est cruciale. Les filiales de la construction déploient donc des efforts très intenses et obtiennent dans ce domaine des performances meilleures que les standards de leur secteur. Pour améliorer encore ces résultats, des programmes de formation sont déployés par Colas et Bouygues Construction 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 » redynamisés en *starters*, actions de sensibilisation, analyses des accidents, partage des meilleures pratiques, challenges inter-filiales et trophées, classement semestriel, etc.).

**Colas** a diffusé, en 2014, en France, en Suisse et en Belgique, sa nouvelle ligne de vêtements de travail éco-conçus afin de renforcer la protection et le confort des collaborateurs. Par ailleurs, Colas encourage la formation des collaborateurs aux premiers secours, au bénéfice de l'ensemble des collaborateurs dans leur vie professionnelle comme dans leur vie privée. Cette formation renforce la sensibilisation aux enjeux de sécurité. Fin 2014, 34,6 % de l'effectif total était formé aux premiers secours.

Chez **Bouygues Construction**, le caractère prioritaire de la sécurité et de la santé est rappelé par des opérations emblématiques de grande envergure, comme les journées Santé/Sécurité organisées à un rythme annuel ou biennuel par toutes les entités, en France comme à l'international. Dans ce cadre, les entités dédient une journée à la sécurité en stoppant l'activité de production pour sensibiliser les collaborateurs, les intérimaires, les fournisseurs et les sous-traitants grâce à des actions et des ateliers de prévention des risques. La sécurité concerne en France 37 % des heures de formation.

Bouygues Bâtiment International déploie le *Safety Act*, guide des règles à appliquer dans ses quatre-vingts implantations concernant le management et l'animation sécurité, la préparation et l'organisation des chantiers, les bases techniques, le matériel et les sujets Hygiène et Santé. Il se déploie en plusieurs langues et comprend une version électronique. Le *Safety Act* fut le thème central de la Semaine mondiale de la Sécurité (qui a concerné plus de 20 000 collaborateurs, partenaires et sous-traitants) et il fera l'objet d'un module d'e-learning courant 2015.

Bouygues Bâtiment International expose les enjeux de la sécurité à l'international (éthique, santé, sécurité, sûreté) à tous les nouveaux candidats à l'expatriation dans une formation obligatoire intitulée *Day One*. Le *Dragages Safety Training Center* de Hong Kong, centre de formation dédié à la sécurité qui accueille des collaborateurs stagiaires en provenance de toute l'Asie, a été adapté dans d'autres pays (Cuba, Turkménistan et Pologne).

La prise en compte de la santé se fait au travers de la prévention des maladies professionnelles. Le niveau d'exposition de chaque emploi aux facteurs de pénibilité a été mesuré, des fiches individuelles ont été établies. Ce travail s'accompagne de l'évolution vers du matériel plus ergonomique. Une attention particulière est portée sur les fibres d'amiante, les poussières de plomb et de bois, et sur les particules de gaz d'échappement des moteurs thermiques.

Bouygues Bâtiment Ile-de-France a mis au point un outil de prévention et d'étude des restrictions d'aptitude (primé au concours biennuel d'EGF BTP) qui permet de modifier le matériel, le mode opératoire, et/ou les missions de chaque membre de l'équipe et de procéder aux changements d'emplois avec la formation nécessaire.

Bouygues Construction s'attache enfin à entraîner dans sa démarche tous ses partenaires, ainsi à titre d'exemples :

- En France, les entreprises de travail temporaire sont engagées sur un niveau de formation au métier et au secourisme.
- Bouygues Bâtiment Ile-de-France, dans le cadre d'une convention de partenariat avec l'OPPBT (Organisme Professionnel de Prévention du Bâtiment et des Travaux Publics), accompagne cet organisme dans l'amélioration continue des pratiques de sécurité de ses sous-traitants : visites de chantiers inopinées, débriefings auprès des compagnons, sensibilisation aux risques spécifiques, etc.
- Les sous-traitants participent aux animations Santé-Sécurité (quart d'heure sécurité, etc.) et aux manifestations organisées pour eux (journées de Bouygues Construction matériel, conventions, etc.).

Cette démarche s'applique à l'international. Les standards du *Safety Act* s'appliquent à l'ensemble des partenaires et sous-traitants et doivent être intégrés dans les dossiers de consultation et les contrats. À Hong Kong, des visites vont être organisées chez les sous-traitants afin de vérifier que les engagements pris ont bien été respectés.

Chez **Bouygues Immobilier**, au travers de la campagne « Sécurité, je m'implique ! », les collaborateurs sont invités à adopter une attitude proactive face aux différents risques professionnels identifiés, notamment les risques liés à la responsabilité du maître d'ouvrage.

La politique de **Colas** se décline selon deux axes : la santé et la sécurité.

### Santé

Des actions spécifiques sont poursuivies pour lutter contre les maladies professionnelles liées aux troubles musculo-squelettiques, au bruit, aux ultra-violets, à l'alcool et aux drogues, aux risques psychosociaux. À titre d'exemples, sur les chantiers, des formations sur les gestes et postures sont dispensées aux nouveaux arrivants, et le choix du matériel utilisé intègre les critères ergonomiques (l'outil Ergomat permet de compiler sur l'Intranet, et de mettre à la disposition des directeurs du matériel, les études ergonomiques réalisées sur du matériel neuf ou ancien). Les actions permettant une réduction du bruit sont privilégiées et, à défaut, l'utilisation de bouchons d'oreille est impérative.

Colas travaille sur la diminution de l'exposition aux fumées de bitume. Il a engagé une stratégie déployée mondialement selon deux axes : réduire la température d'utilisation du bitume et renouveler la flotte de finisseurs (matériels de mise en œuvre des enrobés) avec des équipements pourvus d'un dispositif d'aspiration de fumées. Une action en cours vise à éliminer les usages de bitume oxydé, pour ses applications routières aussi bien qu'en matière d'étanchéité.

Des actions sont déployées en France comme à l'International pour réduire l'exposition aux poussières de silice : cabines d'engins fermées, conditionnées et filtrées, port de masques anti-poussières simples et lancement d'une politique de renouvellement du matériel de fraisage-robotage par des machines équipées de dispositifs d'aspiration.

Le risque lié à l'emploi de solvants chlorés ou pétroliers est en réduction dans les ateliers, sur les chantiers et dans les laboratoires, en France comme à l'International. Plus des trois quarts des fontaines de dégraissage du groupe n'utilisent plus ces types de solvants pour nettoyer les équipements des ateliers et des laboratoires. Ces produits sont remplacés par des solvants biologiques d'origine végétale ou des solutions à base de liquide lessiviel.

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. Il participe au groupe de travail réunissant l'INRS (Institut National de Recherche et de Sécurité), le BRGM (Bureau de Recherches Géologiques et Minières) et les organisations professionnelles de la route, constitué pour recourir à une méthode reconnue d'analyse des enrobés et des granulats. 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 ce sujet.

### Sécurité

La démarche Sécurité baptisée *Safety Attitude* se décline autour de l'implication et de l'exemplarité du management, et de la mobilisation des compagnons dans leurs tâches quotidiennes. À titre d'exemple, en 2014, l'accent a été mis en France sur la formation des chefs de chantier à la pratique du *starter* (quart d'heure sécurité). En juin, une *Safety Week* mondiale s'est déroulée sur le thème de la sécurité des chantiers sous circulation. Un clip vidéo sur ce thème a été projeté à cette occasion dans les établissements. Un site internet destiné au partage entre préventeurs des meilleures pratiques du groupe rassemble plus de deux cents meilleures pratiques à ce jour.

Cette politique et ces outils ont été déclinés à l'international.

Aux États-Unis, cinquante comités dédiés à la sécurité se sont réunis pour améliorer les programmes sur les conditions de travail en sécurité, diffuser les bonnes pratiques, renforcer la formation des nouveaux embauchés à la sécurité, pérenniser les réunions hebdomadaires dédiées à la sécurité sur les chantiers. Au Canada, une filiale a été accréditée par CanQual, ISNetWorld, et Pics pour son dispositif d'audits externes et de notations en matière de santé et sécurité. Une autre filiale s'est engagée dans le programme de certification Sécurité COR. Une troisième, suite à des analyses des causes d'accident, a identifié comme nouvel axe prioritaire la préparation des chantiers.

Au sein de la filiale Colas Afrique, un comité d'hygiène et sécurité et un comité de pilotage sécurité routière ont été mis en place pour veiller à l'application de la législation et à la mise en œuvre d'actions complémentaires (visites médicales régulières, accès à l'eau potable, mise à disposition d'équipements de protection individuelle, mise en place d'infirmeries sur les chantiers éloignés de centres médicaux, formations, sensibilisation au virus du sida et distribution de préservatifs). Au Maroc, la filiale GTR a procédé à la nomination d'animateurs Sécurité pour renforcer la prise en compte de cet enjeu dans la réalisation des chantiers. À Madagascar, la procédure d'évaluation des risques a été refondue et la sensibilisation au quotidien des collaborateurs par les médecins salariés de la filiale a été poursuivie.

À l'international, toutes les filiales de Colas de plus de trois cents salariés mettent à la disposition de leurs collaborateurs une couverture sociale. Ainsi, par exemple, les filiales canadiennes proposent aux collaborateurs un contrat de santé, de prévoyance et de retraite, qui offre en outre un dispositif spécifique d'accompagnement. C'est le cas également aux États-Unis où les filiales mettent à la disposition des collaborateurs une couverture santé et leur donnent la possibilité d'accéder à des dispositifs d'assurance complémentaire (retraite et prévoyance) adaptés à leurs besoins.

**TF1** organise chaque année des formations spécifiques et adaptées aux journalistes et techniciens partant en reportage dans des zones où le danger existe. TF1 fournit des équipements et des moyens individuels de protection à tous les collaborateurs partant en reportage dans des zones de conflit.

Chez **Bouygues Telecom**, face aux difficultés d'intervention des techniciens d'opération réseau dans certaines zones sensibles, un référentiel des sites à risque d'agressions physiques a été établi. Les interventions sur ces sites sont désormais réalisées au minimum avec



deux personnes et sur la plage horaire matinale 6 heures - 10 heures. Une application pour *smartphones* a été développée pour faciliter, *via* la géolocalisation, les appels d'urgences.

Bouygues Telecom a accompagné ses collaborateurs en matière de prévention des risques psychosociaux, tout au long de la préparation, puis de l'accomplissement de son plan de transformation.

### 3.2.4.2 Bilan des accords signés avec les organisations syndicales ou les représentants du personnel en matière de santé et sécurité au travail

Cf. rubrique 3.2.4.1 « Les conditions de santé et de sécurité au travail » : les politiques en matière de santé et de sécurité au travail sont toujours déployées en concertation avec les CHSCT (comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail) en France (plus de 266 CHSCT permanents dans le Groupe).

### 3.2.4.3 Les accidents du travail, notamment leur fréquence et leur gravité, ainsi que les maladies professionnelles

#### Accidents du travail

Périmètre : monde	Holding et divers	Bouygues Construction	Bouygues Immobilier	Colas	TF1	Bouygues Telecom	2014 Total Groupe	2013 Total Groupe
Taux de fréquence <sup>a</sup> des accidents du travail des collaborateurs	2,9	4,4	11,0	7,7	3,2	4,2	6,0	5,7
Taux de gravité <sup>b</sup> des accidents du travail des collaborateurs		0,25	0,42	0,53	0,15	0,12	0,37	0,36
Nombre d'accidents mortels <sup>c</sup>		5		5			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, 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.

(b) nombre de jours d'arrêt consécutif à un accident du travail x 1 000/nombre d'heures travaillées

(c) indicateur 2014. Pas d'historique 2013

#### Couverture sociale internationale<sup>a</sup>

Périmètre : hors France	Holding et divers	Bouygues Construction	Bouygues Immobilier	Colas	TF1	Bouygues Telecom	2014 Total Groupe	2013 Total Groupe
Couverture sociale à l'international		86 %		100 %			94 %	

(a) indicateurs 2014. Pas d'historique 2013. Pourcentage de sociétés de plus de trois cents collaborateurs présentes à l'international proposant un dispositif de couverture sociale à leurs employés

Taux de couverture : 72 % des effectifs internationaux

La légère dégradation du taux de fréquence des accidents du travail du **groupe Bouygues** reflète la tendance observée cette année chez Colas. Chez **Bouygues Construction**, l'amélioration constante du taux de fréquence observée sur les dernières années se poursuit. La mise en place de couverture sociale est l'une des priorités dans ses politiques RH locales et elle est déployée progressivement dans les nouvelles implantations. L'ambition est de couvrir l'ensemble du personnel par une couverture prévoyance, incluant *a minima* la couverture décès et invalidité. Les indicateurs de taux de fréquence et taux de gravité de **Bouygues Immobilier** sont impactés par l'intégration de la filiale Ossabois. Chez **Colas**, le taux de fréquence des accidents du travail est en hausse mais le taux de gravité en légère baisse. À l'international, toutes les filiales de Colas de plus de trois cents salariés mettent à la disposition de leurs collaborateurs une couverture sociale. Certaines d'entre elles proposent en outre des dispositifs d'assurance complémentaire optionnels (aux États-Unis, par exemple) ou des accompagnements spécifiques (au Canada, par exemple).

Sur les dix accidents mortels que le groupe Bouygues a déplorés cette année, six sont liés à des accidents de la route et à des causes médicales non directement liées à l'activité.

#### Maladies professionnelles

Périmètre : France	Holding et divers	Bouygues Construction	Bouygues Immobilier	Colas	TF1	Bouygues Telecom	2014 Total Groupe	2013 Total Groupe
Maladie professionnelles reconnues		75	3	112	2	1	193	169

L'acception française de cet indicateur exclut l'international. Taux de couverture : 56 % des effectifs du Groupe

Chez **Bouygues Construction**, le chiffre (très faible malgré une augmentation de cinq cas) témoigne de nouveau de l'impact positif de la politique Santé-Sécurité, des démarches d'ergonomie mais également de l'amélioration permanente du matériel de chantier pour réduire la pénibilité du travail. Chez **Colas**, le nombre de collaborateurs reconnus en maladie professionnelle est en hausse (entraînant une hausse du total Groupe) mais reste faible par rapport à l'effectif.

## 3.2.5 Formation

### 3.2.5.1 Les politiques mises en œuvre en matière de formation

Le **groupe Bouygues** développe les compétences de ses collaborateurs en organisant des formations techniques au niveau des métiers et des formations qui concernent les comportements managériaux à tous les niveaux de l'entreprise (Institut du Management Bouygues et universités d'entreprises 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.).

Le Centre de Formation d'Apprentis (CFA) Gustave Eiffel, soutenu par le Groupe, 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. En juin 2014, 81 % des 180 candidats présentés aux examens les ont passés avec succès et 38,5 % d'apprentis du centre Gustave Eiffel travaillaient dans le groupe Bouygues.

Les deux axes stratégiques de **Bouygues Construction** sont :

- le renforcement des compétences techniques, au travers des nombreux modules déployés au niveau des entités ou des Campus Métiers animés par Bouygues Construction University (Campus Commerce et Campus Développement Immobilier notamment). La construction durable est désormais intégrée dans les programmes de Bouygues Bâtiment International pour ses collaborateurs expatriés et locaux sous la forme d'une journée de sensibilisation et d'une formation complète de trois jours destinée aux commerciaux et aux développeurs Immobilier (750 collaborateurs ont déjà suivi cette formation depuis son lancement) ;
- la formation en matière de Santé-Sécurité, avec une attention particulière sur l'intégration des intérimaires et partenaires.

Bouygues Construction University propose quatre-vingts cursus (1 088 actions) animés par cent quatre-vingts formateurs (dont soixante-quinze formateurs internes) et transverses à l'ensemble des entités. En 2014, l'Université complète son offre par le cursus Atlante destiné aux managers confirmés sur une période de douze mois en partenariat avec Centrale Paris. Afin de rendre accessible les formations du groupe aux collaborateurs internationaux expatriés et locaux, Bouygues Construction University dispense également ses principaux programmes en anglais.

Pour favoriser la formation à distance, Bouygues Construction a fait le choix en 2014 d'une plateforme LMS<sup>a</sup>. Lancée auprès de quatre entités

(a) Learning Management System

(b) Fédération Nationale des Travaux Publics

(c) Association Française des Entreprises Privées

tests, elle sera officiellement ouverte début 2015 avec le lancement du premier module *corporate* sur l'éthique et la conformité destiné à l'ensemble des collaborateurs. Cette plateforme hébergera aussi tous les modules e-learning existants.

En France, Bouygues Energies & Services a mis en place le programme de formation Mobil'Ohm pour répondre à l'évolution de la norme d'habilitation électrique NF C 18-510. Afin de former plus de trois cents collaborateurs sur deux ans, des installations électriques ont été aménagées dans deux bungalows mobiles permettant aux formateurs d'aller à la rencontre des collaborateurs.

Bouygues Construction poursuit son action en faveur de l'alternance avec ses partenaires et fédérations professionnelles (FNTP<sup>b</sup>, EGF BTP, Afep<sup>c</sup>). Depuis septembre 2014 un *book* Alternance recense les vingt et un cursus de niveau Master 1 et Master 2 (Ingénieurs et Commerce). Des guides ont été édités, destinés aux alternants et à leurs maîtres d'apprentissage.

La formation est l'un des axes stratégiques pour accompagner et réussir le développement à l'international. Bouygues Bâtiment International a mis en place quatre *Training Centers* basés à Paris, Westminster, Singapour et Ashgabat (ouvert en 2014), qui permettent d'internaliser et de déployer des offres de formation destinées aux collaborateurs expatriés et (majoritairement) locaux, sur des thématiques managériales et techniques. Ils facilitent la diffusion d'une culture d'entreprise commune et la création de réseaux internes. En 2013, plus de six cents collaborateurs ont été formés dans ces centres, ce qui représente plus de 13 000 heures de formation (dont 5 300 heures à Singapour).

VSL possède son *Training Center* en Thaïlande, à Bangkok, afin de maintenir le haut niveau d'expertise des collaborateurs dans le domaine de la précontrainte, son cœur de métier. Ce centre offre également des formations de management. Depuis sa création en 2008, 1 300 collaborateurs y ont suivi une formation, dont 220 en 2014.

Chez **Bouygues Immobilier**, les axes de formation ont été définis par le comité stratégique et plus de 50 % de l'investissement en formation est dédié au déploiement d'actions servant les objectifs stratégiques.

Pour créer les conditions favorables à la mise en place du métier Achats dans l'entreprise, un plan personnalisé de formation a ainsi été mis en place en lien avec le *development center* proposé à tous les collaborateurs de la filière en complément du déploiement de modules sur la culture Achats et la négociation.

Pour valoriser le savoir des collaborateurs expérimentés, l'Université d'entreprise Bouygues Immobilier a développé un nombre important de formations animées par une cinquantaine de formateurs internes.

En France, les filiales de **Colas** ont maintenu le niveau de l'investissement en formation. Dans un volume global d'heures quasiment stable (- 2 %) par rapport à l'année précédente, la part des formations dédiées à la prévention et à la sécurité est de 41 %. Le « Campus Colas », qui regroupe tous les programmes et toutes les actions de formation, a mis en œuvre 408 sessions qui ont accueilli 3 772 collaborateurs compagnons et Etam.

Les orientations en matière de compétences ont mis l'accent sur la formation de l'encadrement travaux et des compagnons à la maîtrise des techniques ; l'accompagnement « métier » dans le cadre du Campus Colas et des quatre cycles de l'Université Colas ; le développement des compétences relationnelles et managériales. Les filiales ont été incitées à renforcer la formation d'équipes entières sur site, et à développer l'accueil et le tutorat pour transmettre aux nouveaux arrivants des bases métier solides.

À l'international, les politiques de formation sont dynamiques. On peut citer les exemples suivants : au Canada, une filiale a consacré en partie son plan de formation à la formation des saisonniers. Colas Inc. a mis en place l'équivalent de Colas Campus aux États-Unis pour mutualiser les formations métiers à l'ensemble des filiales. En République tchèque, le premier plan de formation a été axé sur les compétences et la sécurité. La filiale indonésienne a renforcé son *process* pour mieux mesurer

l'investissement en formation. Des initiatives similaires sont mises en œuvre au Maroc et au Royaume-Uni.

Chez **TF1**, la politique Formation de l'année 2014 est marquée par deux priorités : l'accompagnement des transformations de TF1 par l'adaptation aux nouvelles technologies (prise de vues, infographie et diffusion pour les équipes éditoriales et techniques), et la transformation digitale de TF1 Vidéo, TF1 Entreprises, My TF1, TF1 Publicité. Deux faits marquants : la conception d'un programme spécifique pour quarante dirigeants, incluant une *learnig expedition* et la création de l'Université TF1.

La digitalisation a pris une dimension nouvelle chez **Bouygues Telecom** en 2014, à travers des actions auprès de l'ensemble des collaborateurs, tant sur le plan des compétences et des contenus adressés aux différents métiers, que sur celui des modalités de développement proposées. La plateforme digitale E-c@mpus – en plus du plan de formation – contribue à favoriser le développement et l'employabilité des collaborateurs. Le nouveau cycle de formation au management « 9 mois » a accueilli plus de cent nouveaux encadrants. La cinquième promotion de la licence professionnelle Commerce spécialité Management a permis à dix-sept collaborateurs en poste en clubs succursales d'obtenir un diplôme développant leur employabilité interne.

### Contrats en alternance

Périmètre : France	Holding et divers	Bouygues Construction	Bouygues Immobilier	Colas	TF1	Bouygues Telecom	2014 Total Groupe	2013 Total Groupe
Nombre de contrats d'apprentissage		212	51	359	38	71	731	729
Nombre de contrats de professionnalisation	2	97	89	243	94	222	747	829
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>309</b>	<b>140</b>	<b>602</b>	<b>132</b>	<b>293</b>	<b>1 478</b>	<b>1 558</b>

Taux de couverture : 56 % des effectifs du Groupe

La baisse du recours à l'alternance chez Bouygues Construction, TF1 et Bouygues Telecom reflète la contraction des besoins de recrutement. Chez Colas et surtout Bouygues Immobilier, les chiffres sont en augmentation (multiplication par 2,5).

### 3.2.5.2 Le nombre total d'heures de formation

#### Formation (effectif permanent)<sup>a</sup>

Périmètre : France	Holding et divers	Bouygues Construction	Bouygues Immobilier	Colas	TF1	Bouygues Telecom	2013 Total Groupe	2012 Total Groupe
Part de la masse salariale consacrée à la formation	2,7 %	4,5 %	3,0 %	3,8 %	2,6 %	3,5 %	3,9 %	4,2 %
Nombre moyen de jours de formation par salarié et par an	1,98	2,59	2,10	2,40	2,67	2,56	2,48	2,43

(a) Les données Formation se réfèrent au bilan Formation Groupe publié en 2014 sur l'année 2013. Les informations 2014 ne sont pas disponibles en raison de l'exercice décalé de l'organisme paritaire de collecte (OPCA).

À l'international, les systèmes d'informations ne sont pas intégrés à ceux de la France et ne permettent pas, en conséquence, une consolidation globale. Taux de couverture : 56 % des effectifs du Groupe

L'investissement dans la formation s'établit toujours à un niveau plus élevé que les obligations légales. La baisse enregistrée témoigne de la volonté d'être plus sélectif dans le choix des formations, eu égard à un contexte économique plus tendu. Les filiales de **Colas** ont maintenu le niveau de l'investissement pour la formation, dans un volume global d'heures quasiment stable (- 2 %) par rapport à l'année précédente. À noter que le fort développement du e-learning dans les métiers n'est pas comptabilisé dans l'indicateur.

### Existence à l'international d'un plan de formation formalisé<sup>a</sup>

Périmètre : hors France	Holding et divers	Bouygues Construction	Bouygues Immobilier	Colas	TF1	Bouygues Telecom	2014 Total Groupe	2013 Total Groupe
Existence à l'international d'un plan de formation formalisé		82 %		86 %			88 %	87 %

(a) *Nouvel indicateur 2013. Holding et divers, Bouygues Immobilier, TF1 et Bouygues Telecom ne sont pas concernés par cet indicateur du fait de son périmètre. Il s'agit du pourcentage de sociétés de plus de trois cents collaborateurs présentes à l'international concernées par cet indicateur.*

*Taux de couverture : 72 % des effectifs internationaux*

*Indicateur disponible sur [www.bouygues.com](http://www.bouygues.com) : répartition des formations par type de formation (France)*

## 3.2.6 Égalité de traitement

« *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 de **Bouygues** ont poursuivi leurs nombreuses 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 vient de renouveler en juillet 2014 son label Diversité (Afnor) obtenu en 2012 et plusieurs de ses filiales ont mis en œuvre des actions concrètes.

Chez **Bouygues Immobilier**, un nouveau module de formation Respect et Performance à destination des managers a pour objectif de les accompagner pour développer de la coopération dans les équipes, trouver les leviers pour faire de la diversité un facteur de performance et adapter leur management pour valoriser la diversité.

Le cahier des charges du label Diversité, obtenu par le groupe **TF1** en 2010 (audit de contrôle en 2012, demande de renouvellement en cours), est très exigeant en matière d'égalité de traitement. Les processus RH ont été revisités (recrutements, promotions notamment) et la traçabilité assurée.

Après avoir obtenu le maintien de son label Diversité en 2013, **Bouygues Telecom** a poursuivi sa démarche en 2014 avec l'aide de plusieurs

associations telle que IMS-Entreprendre pour la Cité, l'AFMD (Association Française des Managers de la Diversité) et l'OPE (Observatoire de la Parentalité en Entreprise), et aussi, en ce qui concerne le handicap, avec l'aide des associations Tremplin, Hanploi, Afij<sup>a</sup>, Adapt<sup>b</sup>, Arpejeh<sup>c</sup>, Passerelle et Handeco.

### 3.2.6.1 Les mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes

La promotion de la mixité et l'égalité de traitement entre les hommes et les femmes sont des objectifs partagés par toutes les filiales du **groupe Bouygues**. 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.

Chez **Bouygues Construction**, la mixité fait l'objet d'un suivi avec un tableau de bord Mixité, des points spécifiques sur les managers femmes et des analyses à l'occasion de chaque conférence Rémunération pour valider l'égalité de traitement.

Le plan d'action Mixité 2013-2014 comporte l'implication du top management, un volet formation, une communication active pour lutter contre les stéréotypes, ainsi qu'un suivi spécifique des femmes managers dans les comités Carrières. Le réseau féminin WeLink se développe.

(a) Association pour Faciliter l'Insertion professionnelle des Jeunes diplômés

(b) association pour l'insertion sociale et professionnelle des personnes handicapées

(c) Accompagner la Réalisation des Projets d'Études de Jeunes Élèves et étudiants Handicapés

Ouvert aux collaboratrices de l'ensemble des entités et des métiers à partir du statut de chef de groupe, il compte plus de 580 membres.

La mixité est valorisée au sein des programmes de Bouygues Construction University. Outre les modules intégrés dans les cycles du Management (Ulysse et Marco Polo), le module Ambition Mixité destiné aux collaborateurs de la filière RH a été créé en 2014.

La mixité fait partie des priorités des entités internationales pérennes. Destiné aux managers locaux, le module de formation *Together* de Bouygues Bâtiment International sur le thème du management mixte a, par exemple, été décliné chez Bouygues Turkmén.

Bouygues UK, filiale britannique de Bouygues Bâtiment International, a rejoint en 2013 le réseau WeLink et organisé en 2014 le troisième meeting sur le thème du *networking*. Chez Bouygues UK, les femmes représentent près de 30 % de l'effectif Staff (640 personnes), bien au-dessus de la moyenne nationale du secteur industriel qui se situe autour de 13 %.

Enfin, la Thaïlande compte 33 % de collaboratrices. Des équipes 100 % féminines, avec des profils de compagnons à chef d'équipe, réalisent des activités de travaux sur les projets en cours. Afin d'accompagner cette féminisation, Bouygues Thaï a développé des crèches sur les chantiers.

En vue d'atteindre 26 % de représentation, **Bouygues Immobilier** a pris l'engagement de faire progresser la part des femmes dans les métiers opérationnels et plus particulièrement dans les postes de management de *business unit*, étape souvent indispensable pour accéder aux postes de management confirmé et de direction générale. Fin décembre 2014, cet objectif était atteint.

À titre d'exemple d'initiatives prises par les filiales France de **Colas** dans le domaine de la mixité, le groupe de travail Plurielles de Colas Sud-Ouest a identifié les problématiques liées à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.

À l'international, les filiales se mobilisent pour renforcer leur attractivité auprès des femmes. Aux États-Unis par exemple, une filiale travaille en partenariat avec des cabinets spécialisés dans l'emploi des femmes pour faire connaître les opportunités professionnelles qu'elle propose ; une autre a adhéré à l'association nationale des femmes dans les travaux publics ; une autre encore encourage la cooptation auprès des femmes ; la société Delta, quant à elle, soutient l'association mondiale Zonta dédiée à la cause des femmes et à leurs opportunités de carrière.

La priorité du groupe **TF1** est de progresser dans la représentation des femmes au sein du management. Ces dernières représentent déjà 30 % des cinq cents principaux managers. Des actions sont mises en œuvre pour faire progresser le nombre de femmes aux postes de managers. Ainsi, le stage « Leadership au féminin » a été mis en place et trouve un écho très favorable auprès des participantes, de même que les expériences de *mentoring* croisé avec Bouygues Telecom et Cisco.

La quatrième promotion de *mentoring*, lancée en avril 2014, comprenait trente femmes et quinze hommes de **Bouygues Telecom**, ainsi que neuf femmes des groupes Cisco et TF1.

Bouygues Telecom promeut et réalise progressivement une plus grande mixité dans les niveaux élevés du management et dans les filières techniques. Un indice de féminisation des équipes a été associé aux objectifs annuels déterminant la rémunération variable des membres du comité de direction de l'entreprise.

Le réseau féminin de Bouygues Telecom, les Bouygt'Elles, a organisé le « Girls@Tec » durant un après-midi. L'objectif de cette demi-journée était de promouvoir les métiers techniques et de l'ingénieur, auprès des jeunes filles de la seconde à la terminale, avant leurs choix d'orientation dans leurs études supérieures. L'entreprise organise en outre le Prix Bouygues Telecom de la Femme Entrepreneur Numérique.

### 3.2.6.2 Les mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées

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, 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.

Chez **Bouygues Construction**, le déploiement des actions de sensibilisation HandiTours dans les filiales de Bouygues Entreprises France-Europe a permis de toucher les deux mille collaborateurs de Normandie, Bretagne, Pays de Loire et Picardie. Complémentaires aux HandiTours, les ErgoTours, ateliers itinérants pour sensibiliser les équipes Travaux sur la réduction de la pénibilité et l'amélioration des conditions de travail, sont aujourd'hui largement déployés au sein des filiales de Bouygues Entreprises France-Europe et au sein de projets d'envergure de Bouygues Travaux Publics. En complément, Bouygues Bâtiment Ile-de-France a organisé en novembre 2013 un événement consacré au handicap : le forum Handybat pour sensibiliser les collaborateurs sur l'accueil de salariés handicapés, l'aménagement des postes de travail et à la grande diversité des offres proposées par les Esat.

**Bouygues Immobilier** est engagée depuis plusieurs années en faveur de l'intégration des personnes en situation de handicap et son taux d'emploi de personnes en situation de handicap a doublé en trois ans. Il est aujourd'hui proche de 3 %. Cette année, associé au Cap Emploi du 75 et à TF1, Bouygues Immobilier a organisé une opération de recrutement dédiée à des postes en alternance.

Dix filiales métropolitaines de **Colas** se sont engagées avec l'Agefiph (Association de GEstion du Fonds pour l'Insertion Professionnelle des personnes Handicapées), en 2014, dans un projet de convention par filiale (chaque filiale dispose de son propre budget et a pris ses propres engagements). L'objectif de ces conventions est de mettre en œuvre des actions au plus près du terrain (sensibilisation et formation, communication, intégration et recrutement, accompagnement des parcours professionnels, maintien dans l'emploi, et collaboration avec le secteur aidé) afin de mieux prendre en compte au quotidien la situation des collaborateurs confrontés à une situation de handicap, temporaire ou permanente.

Le groupe **TF1** a conclu avec les organisations syndicales un accord triennal ambitieux en matière d'embauche de personnes handicapées. L'alternance est une voie privilégiée. L'accord prévoit une progression du chiffre d'affaires confié au secteur protégé ou adapté. En 2014, 50 % des personnes en situation de handicap ont bénéficié d'une adaptation de poste. Pendant la semaine du handicap, un atelier « Masterchef » à l'heure du déjeuner a permis à de nombreux collaborateurs du groupe de bénéficier des conseils de chefs en situation de handicap de l'Esat Berthier.

En 2014, 98 % des collaborateurs handicapés chez **Bouygues Telecom** sont employés en CDI. L'entreprise participe activement aux rencontres, forums et salons de recrutement dédiés au handicap, et organise des formations de sensibilisation. Des mesures sont prises pour adapter les postes de travail et de l'environnement bureautique, aider au transport

adapté et mettre à disposition des services de transcription instantanée de la parole et de visio-interprétation à distance, etc. La filiale RCBT a négocié son deuxième accord triennal sur le handicap qui fait porter la politique sur le terrain par des collaborateurs en situation de handicap et par des managers sensibilisés au handicap.

### Collaborateurs handicapés (effectif permanent et non permanent)

Périmètre : France	Holding et divers	Bouygues Construction	Bouygues Immobilier	Colas	TF1	Bouygues Telecom	2014 Total Groupe	2013 Total Groupe
Nombre de collaborateurs handicapés	4	556	32	942	70	265	1 869	1 904 <sup>c</sup>
Nombre de collaborateurs handicapés recrutés	1	19	4	15	9	13	61	66
Chiffre d'affaires réalisé avec les Esat <sup>a</sup> ou EA <sup>b</sup>	3 080 €	2 071 802 €	195 000 €	1 386 383 €	311 100 €	442 257 €	4 409 622 €	4 638 074 €

(a) entreprises spécialisées d'aide par le travail

(b) entreprises adaptées. Consolidation internationale non encore effectuée. Taux de couverture : 56 % des effectifs du Groupe

(c) retraitement du total Groupe 2013 à la suite d'une correction dans le périmètre Colas

Dans un contexte moins porteur, la politique Handicap porte prioritairement sur le maintien dans l'emploi des collaborateurs handicapés. Chez **Bouygues Construction**, le nombre de recrutements de travailleurs handicapés se maintient. Le recours à des entreprises adaptées s'est généralisé et le chiffre d'affaires réalisé est en nette augmentation. Le chiffre d'affaires réalisé avec le secteur protégé a baissé de manière sensible chez **Bouygues Immobilier** et **Bouygues Telecom** en raison d'une conjoncture économique plus difficile. Le nombre de collaborateurs handicapés qui travaillent au sein de **Colas** est en baisse de 4,3 % par rapport à 2013, mais le chiffre d'affaires réalisé avec les Esat (entreprises spécialisées d'aide par le travail) y est en hausse de 24,3 %.

#### 3.2.6.3 La politique de lutte contre les discriminations

Les métiers de la construction du **groupe Bouygues** accueillent de longue date dans leurs effectifs des personnes venant de tous horizons sociaux et culturels souvent issues de l'immigration (politique d'insertion de ces métiers : cf. rubrique 3.4.1.1). D'une manière générale, c'est une composante forte des politiques de diversité des métiers. Les actions mises en œuvre en faveur des publics éloignés de l'emploi ont valu à Colas de remporter en juin 2014 le prix Washburne de l'Innovation pour l'égalité des chances décerné par l'ambassade des États-Unis en France.

**Bouygues Construction** est attentif aux sujets de gestion des âges et des cycles de vie professionnelle. À ce jour, 815 collaborateurs de cinquante-cinq ans et plus ont suivi une session les informant 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. D'autre part, le *mentoring* et le tutorat sont valorisés (par exemple, des compagnons de cinquante ans et plus effectuent un tutorat de jeunes compagnons chez Bouygues Bâtiment Ile-de-France). Bouygues Bâtiment International a mis en place une formation dédiée au tutorat pour ses collaborateurs de cinquante-cinq ans et plus et valorise cette mission dans les entretiens annuels.

Bouygues Construction souhaite refléter dans ses effectifs et à tous ses échelons, les composantes sociales, culturelles et ethniques de la société. Pour la deuxième année consécutive, l'entreprise mène une enquête de perception de l'égalité des chances. Cette année, c'est la filière RH-Paie qui a été sollicitée. Afin de faciliter les retours sur les sujets liés à la diversité, l'ensemble des entités du groupe a introduit un chapitre dédié dans sa nouvelle campagne d'entretien annuel.

Plusieurs outils servent à partager les bonnes pratiques en faveur de la diversité inter-culturelle : une newsletter, une rubrique sur l'Intranet, ainsi qu'un espace dédié à la filière RH. Un guide sur le fait religieux en entreprise est également déployé.

Bouygues Construction University a créé le module « Égalité des chances » qui a permis de sensibiliser plus de 460 collaborateurs (RH, managers, membres du comité de direction).

Chez **Colas**, à l'international, les filiales américaines sont soumises aux lois fédérales relatives à la non-discrimination en s'engageant à les appliquer pour le recrutement, la fidélisation, le développement et la rémunération des collaborateurs. Elles font connaître leur engagement et diffusent les opportunités d'emploi auprès des cabinets spécialisés dans l'intégration des minorités ou dans les journaux dédiés ; Simon Contractors, par exemple, recrute une partie de ses collaborateurs dans les populations amérindiennes. Une procédure anti-harcèlement avec un numéro vert à la disposition des salariés est en vigueur aux États-Unis. En Angleterre, Colas Ltd a mis en place des chartes et des procédures de lutte contre toute forme de discrimination.

Dans le cadre du label Diversité, 1 000 collaborateurs de **TF1** (managers, journalistes, RH, élus, etc.) ont été formés à la lutte contre les discriminations au cours des trois dernières années. En 2014, un dispositif d'écoute à l'attention des collaborateurs qui se sentiraient discriminés a été externalisé auprès de Allodiscrim', structure d'avocats spécialistes des questions liées à la discrimination.

**Bouygues Telecom** a participé à une enquête sur les stéréotypes liés aux origines réalisées auprès du management de huit grandes entreprises par l'association IMS et à l'événement national qui a été organisé à sa suite.

## 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 reconferme l'adhésion à cette démarche. Très largement diffusés en interne et disponibles sur [www.bouygues.com](http://www.bouygues.com), le code d'éthique du Groupe 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.

**Bouygues Construction** travaille, depuis plusieurs années, à améliorer les conditions de vie des collaborateurs de ses chantiers à l'international au moyen de la fixation de standards de qualité pour les bases vie.

Le référentiel mis en place en 2012 par Bouygues Bâtiment International (*Working Accomodation Standards*) s'applique progressivement dans toutes les nouvelles implantations. Dans tous les cas, des exigences minimales s'appliquent à respecter les recommandations de l'OIT.

L'une des plus belles références est située au Qatar : plus de 2 000 compagnons travaillant sur le projet du Qatar Petroleum District Project sont hébergés sur quatre bases à Doha. Une attention toute particulière est portée sur le respect de la diversité des origines des travailleurs grâce à la mise à disposition d'espaces de restauration et de détente indépendants pour respecter les coutumes des sept nationalités présentes. Un audit a été réalisé dans cette base-vie en février 2014.

Implanté principalement dans les pays de l'OCDE où il réalise plus de 90 % de son chiffre d'affaires, **Colas** est peu présent dans des pays présentant des risques importants en matière de non-respect des conventions OIT. Le recours à la sous-traitance est limité. Au Maroc, lors de l'embauche de nouveaux collaborateurs, ceux-ci sont sensibilisés au code du travail qui reprend les principes fondamentaux de l'OIT, ratifiés par ce pays.

### 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<sup>a</sup>

Périmètre : hors France (sociétés de plus de trois cents salariés)	Holding et divers	Bouygues Construction	Bouygues Immobilier	Colas	TF1	Bouygues Telecom	2014 Total Groupe	2013 Total Groupe
Existence à l'international d'une représentation du personnel		64 %		72 %			69 %	76 %

(a) Nouvel indicateur 2013. Holding et divers, Bouygues Immobilier, TF1 et Bouygues Telecom ne sont pas concernés par cet indicateur du fait de son périmètre. Il s'agit du pourcentage de sociétés de plus de trois cents collaborateurs présentes à l'international concernées par cet indicateur.

Taux de couverture : 72 % des effectifs internationaux

La baisse de cet indicateur chez **Bouygues Construction** est due à l'application du seuil de trois cents salariés, tel que détaillé ci-dessus dans la note (a) et ne reflète pas la politique volontariste sur le sujet : certaines structures disposant d'une représentation du personnel sont passées en dessous du seuil en 2014 (notamment chez VSL et en Côte d'Ivoire). D'autres implantations, nouvellement créées comme au Myanmar, sont en train de déployer leur politique RH et ne disposent pas encore d'une représentation du personnel.

Chez **Bouygues Construction**, la mise en place à l'international d'une représentation du personnel élue ou mandatée se développe.

Dans les filiales africaines, notamment dans les pays francophones, les instances de représentation du personnel se rapprochent fortement des instances françaises. En 2013, Bouygues Energies & Services a organisé des élections professionnelles au Gabon et au Congo et lancé une enquête de satisfaction adressée à l'ensemble des collaborateurs cadres de ses filiales africaines. Plus des deux tiers des collaborateurs sollicités y ont répondu. 92 % se sentent fiers de travailler chez Bouygues Energies & Services et 82 % ont noté une amélioration dans la sécurité et la santé au travail au cours des dernières années.

Chez Bouygues Bâtiment International, le climat social est un élément conjointement suivi par les directions générales et les directions Ressources humaines et audité dans le cadre de l'indice interne de développement RH. Aujourd'hui, aucune filiale ou implantation de Bouygues Bâtiment International n'est située au niveau le plus bas de l'indice.

Chez **Colas**, en Amérique du Nord, le dialogue social s'exerce principalement avec les syndicats des branches professionnelles. De nombreuses filiales organisent par ailleurs, de leur propre initiative, des réunions permettant de susciter le dialogue entre employeurs et salariés. En Afrique, une représentation du personnel est en place au Gabon et la filiale Colas Afrique a créé en 2014 un comité d'hygiène et de sécurité. En Europe, la filiale Colas Danemark a mis en place en 2014 des comités d'entreprise dont les membres sont élus pour quatre ans.

### 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 est un des principes de la charte des ressources humaines et couvre

tout le parcours professionnel du collaborateur (recrutement, formation, promotion, information et communication, etc.).

Bouygues Bâtiment International a déployé dans toutes ses implantations sa démarche *Success in Diversity*, récompensée en 2012 par le label Diversité délivré par l'Afnor, label renouvelé à l'été 2014. Des modules de formation spécifiques et des « Petits-déjeuners Diversité » sont régulièrement organisés. Chaque pays, en fonction du contexte local et culturel, peut prioriser un ou deux axes de développement : Bouygues UK est ainsi très actif dans le domaine de l'insertion et de la mixité, Bouygues Turkmén a déployé une politique ambitieuse en faveur d'une meilleure prise en compte du handicap, dans la société civile comme dans l'entreprise. Des modules sur les rapports inter-culturels ont été introduits dans la formation *Day One* pour chaque départ à l'international et un guide du recrutement est déployé en France comme à l'international, dans le cadre de l'objectivation des processus d'embauche.

### 3.2.7.3 Élimination du travail forcé ou obligatoire

Le respect des valeurs et des principes fondateurs en matière des droits de l'homme est un fil directeur de l'action du **groupe Bouygues**, en France comme à l'international. Ces principes sont diffusés 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 (il est à noter que la part des collaborateurs du groupe Bouygues travaillant en Europe, en Amérique du Nord, à Hong Kong ou à Singapour, est de 79 %).

### 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 entreprises du **groupe Bouygues** veillent également à ce que ces règles soient respectées par ses partenaires grâce à la charte Fournisseurs (voir chapitre « politique d'achats »).

La généralisation du port du badge et du contrôle d'accès sur les chantiers de **Bouygues Construction** en France, ainsi que son déploiement rapide à l'international, notamment sur les gros projets, permet de mieux contrôler le respect de ces législations. De plus, Bouygues Construction s'engage auprès d'associations pour développer la scolarisation des enfants. La fondation Terre Plurielle a soutenu soixante et onze projets concernant l'éducation et l'insertion à l'international (au Maroc, en Haïti, en Thaïlande, à Cuba et dans de nombreux pays d'Afrique). Ce soutien peut notamment être financier, passer par la construction ou la rénovation d'écoles, le mécénat de compétences ou encore la formation.

## 3.3 Informations environnementales

Des informations complémentaires sont disponibles sur [www.bouygues.com](http://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 L'organisation de la société pour prendre en compte les questions environnementales et, le cas échéant, les démarches d'évaluation ou de certification en matière d'environnement

La direction centrale Développement durable et QSE de Bouygues pilote plusieurs comités transversaux (Développement durable, QSE, Achats et RSE, *Reporting* extra-financier, Stratégie énergie-carbone). Composée d'un millier de collaborateurs environ, la filière RSE/QSE du **groupe Bouygues** participe à la maîtrise des risques opérationnels.

Chacun des métiers utilise les normes de systèmes de management pour renforcer et améliorer ses performances managériales en termes de qualité (Iso 9001), de sécurité (Ohsas 18001) et d'environnement (Iso 14001). La certification par un tiers de ces systèmes de management est une garantie supplémentaire de leur efficacité.

Les métiers du Groupe prennent en compte les questions environnementales dans leurs offres de produits et services, ce qui se matérialise notamment par leur certification. Ils mènent par ailleurs une politique systématique de certification Produits pour la construction et l'exploitation de leurs propres bâtiments (HQE®, BREEAM®, LEED®).

Pour garantir le suivi et l'amélioration continue de ces actions, le Groupe a conçu et déployé un système de *reporting* rendant compte de ses performances.



**Indicateurs de Bouygues Construction**

Indicateur	Périmètre (organisationnel ou régional)	Couverture	2014	2013	Commentaire
Part de l'activité couverte par un SME certifié Iso 14001	Monde	89 % du chiffre d'affaires consolidé de Bouygues Construction <sup>a</sup>	91 %	91 %	En 2014, Bouygues Construction maintient son très haut niveau de certification. Depuis 2007, ce pourcentage connaît une progression constante, passant de 61 % à 91 % en 2014.
Part du budget de R&D consacrée à la construction durable	Monde	100 % du chiffre d'affaires consolidé de Bouygues Construction	50 %	51 %	Bouygues Construction poursuit son engagement en matière de R&D appliquée à la construction durable en y consacrant pour la troisième année consécutive environ la moitié de ses dépenses totales de R&D. 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.).
Prise de commandes annuelle des bâtiments avec un engagement de certification ou de labellisation (avec correspondance en nombre de bâtiments)	Activités Bâtiment Monde	56 % du chiffre d'affaires consolidé de Bouygues Construction (activités Bâtiment)	66 % (210 bâtiments)	58 % (227 bâtiments)	En 2014, la démarche connaît une forte amélioration, en particulier en France (76 %) et en Europe. Depuis 2007, ce pourcentage est passé de 23 % à 66 %, traduisant la volonté de Bouygues Construction de proposer à ses clients des réalisations exemplaires sur le plan environnemental.

(a) Le détail des exclusions est précisé à la rubrique 3.1.2.5 « Règles de consolidation ».  
SME : Système de management de l'environnement

La politique environnementale de **Bouygues Construction**, intégrée à la stratégie de développement durable, est animée par la direction Innovation et Construction durable, fédérant les actions d'une direction Développement durable, d'une direction Prospective et Marketing stratégique, d'une direction Recherche Développement et Innovation et d'un pôle de compétences en construction durable. Pour le déploiement opérationnel des politiques, la direction Développement durable s'appuie sur un comité Développement durable composé de représentants des entités opérationnelles et des fonctions supports. Elle anime également un réseau d'une centaine de correspondants dans les filiales.

Depuis 2013, le comité de direction générale a renforcé la mobilisation des équipes commerciales par l'intégration de modules dédiés à la construction durable dans les cycles de formation du Campus Commerce, et par la mise en place d'un réseau de référents commerciaux spécialisés sur le sujet.

L'ambition de Bouygues Construction est de bâtir un cadre de vie durable, en réalisant pour ses clients des projets qui préservent l'environnement tout en garantissant le confort et le bien-être des utilisateurs. Cette approche est développée à tous les stades du projet.

■ **En phase de conception** : Bouygues Construction s'appuie sur les certifications environnementales (BREEAM®, LEED®, HQE®, etc.)

qui sont déployées sur les deux tiers de sa prise de commande de bâtiments.

■ **En phase de construction** : Bouygues Construction intègre l'ensemble des enjeux environnementaux des chantiers dans une démarche globale, baptisée « Ecosite », ayant pour objectif de diminuer l'empreinte écologique de ses chantiers. Depuis 2010, ce label environnemental interne garantit le respect de standards environnementaux issus des ambitions de l'entreprise 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. Cette maîtrise des impacts environnementaux passe également par une politique de prévention fondée sur un système de management environnemental certifié Iso 14001, très largement utilisé puisque 91 % de l'activité du Groupe étaient certifiés en 2014.

■ **En phase d'exploitation-maintenance** : Bouygues Construction accompagne de plus en plus ses clients dans le pilotage et la maîtrise de leurs consommations finales, et propose des offres intégrant des engagements de performance, notamment au travers des CPE (Contrat de Performance Énergétique) signés dans le logement et les bâtiments tertiaires.

La construction durable est une thématique prioritaire pour Bouygues Construction qui y consacre la moitié des dépenses de R&D depuis 2010.

### Indicateur de Bouygues Immobilier

Indicateur	Périmètre (organisationnel ou régional)	Couverture	2014	2013	Commentaire
<b>Part du chiffre d'affaires avec un engagement de certification ou labellisation environnementale (H&amp;E, BBC-effinergie® en Logement ou HQE® en Immobilier d'entreprise)</b>	France	97 % du chiffre d'affaires consolidé de Bouygues Immobilier	93 %	96 %	Sur l'exercice 2014, Bouygues Immobilier atteint un taux de 99,5 % du chiffre d'affaires certifié H&E ou BBC-effinergie® sur l'activité Logement France. Le chiffre d'affaires de l'activité Immobilier d'entreprise, quant à lui, est couvert à 72,7 % par la certification HQE®.

Chez **Bouygues Immobilier**, le développement durable est intégré à la direction Communication, Marketing et Développement durable, dont la directrice est membre du comité stratégique de l'entreprise. Opérateur engagé de la ville durable, Bouygues Immobilier mène depuis 2006 une politique active en matière de développement durable :

- en phase de conception des programmes ;
- sur les chantiers des bâtiments réalisés par des constructeurs pour Bouygues Immobilier ;
- dans les processus internes.

Bouygues Immobilier s'est engagé dans des démarches de certifications environnementales portant sur des thèmes tels que le chantier propre, le choix des matériaux, la gestion de l'eau et de l'énergie, le confort acoustique, avec les démarches Habitat & Environnement (H&E) et HQE®.

Il est envisagé que l'énergie positive devienne la norme pour tous les logements et bâtiments de bureaux neufs à partir de 2020. C'est pourquoi Bouygues Immobilier anticipe dès maintenant l'évolution du marché à travers le développement de sa marque Green Office®, son offre de bâtiments tertiaires et de logements à énergie positive.

En 2012, Bouygues Immobilier a inauguré son premier bâtiment à énergie positive. Un second programme de ce type a été livré en 2013 et trois résidences à énergie positive sont actuellement en chantier.

À l'échelle du quartier, Bouygues Immobilier s'engage aussi en faveur de l'environnement dès la phase de conception de ses projets d'envergure. Ainsi, en 2014, Ginko, l'écoquartier du lac de Bordeaux, a reçu le label national ÉcoQuartier délivré par le ministère du Logement, de l'Égalité des territoires et de la Ruralité.

Bouygues Immobilier a par ailleurs formalisé sa démarche d'opérateur urbain durable à l'échelle du quartier à travers l'offre UrbanEra®, qui constitue une réponse sur-mesure pour les collectivités locales désireuses de s'engager dans la construction d'un nouveau modèle de ville plus durable.

Au premier trimestre 2014, l'Établissement public d'aménagement de la Défense Seine Arche (Epadesa) a confié à Bouygues Immobilier la réalisation d'un ensemble urbain de 73 000 m<sup>2</sup> à Nanterre (Hauts-de-Seine) alliant 34 000 m<sup>2</sup> de logements (dont 60 % dédiés au locatif social), 26 000 m<sup>2</sup> de bureaux et 13 000 m<sup>2</sup> de commerces, ainsi qu'un tiers-lieu connecté multi-utilisateurs de 8 000 m<sup>2</sup>, sous la marque NextDoor.

### Indicateurs de Colas

Indicateur	Périmètre	Couverture	2014	2013	Commentaire
<b>Taux de certification environnementale des activités de production de matériaux</b> (en pourcentage de chiffre d'activité économique - CAE)	Monde	100 % du CAE des activités de production de matériaux	60 %	55 %	En 2014, la tendance pour cet indicateur est à la hausse grâce à une amélioration en métropole (+ 7 points) et aux progrès de l'International (hors Amérique du Nord).

La politique en matière d'environnement est intégrée à la démarche de développement responsable de **Colas**, inscrite par le président-directeur général dans les valeurs de l'entreprise. Un directeur Environnement, également chargé de mission Développement responsable, anime la réflexion sur ce sujet avec les directions fonctionnelles (Communication, Équipement & Innovation, Ressources humaines, Technique et R&D, etc.) et les directions opérationnelles. La direction Environnement comprend six collaborateurs et un réseau d'une quarantaine de responsables Environnement dans les filiales en France et à l'International, eux-mêmes relayés sur le terrain par plusieurs centaines d'animateurs ou d'auditeurs internes en environnement, ces fonctions étant généralement associées à d'autres missions (qualité, sécurité, etc.).

La certification environnementale (Iso 14001 ou équivalent) est l'une des composantes importantes de la politique environnementale de Colas. Elle s'applique à l'ensemble de ses installations et plus particulièrement aux activités de production de matériaux. L'indicateur de certification environnementale traduit la démarche de Colas en matière de conformité

aux exigences réglementaires, les efforts dans l'analyse des risques environnementaux et leur maîtrise au travers de plans d'action.

**TF1** s'est engagé à la fois dans la gestion de ses processus internes et dans la démarche Ecoprod qui s'efforce d'introduire l'éco-conception dans l'ensemble du secteur de la production audiovisuelle. Les problématiques de consommation d'eau, de matières premières et d'énergie, ainsi que la gestion des déchets dans les sièges de TF1, sont pilotées par la direction des affaires générales.

Le collectif Ecoprod a créé un centre de ressources qui comprend des fiches de bonnes pratiques par métier, le calculateur d'empreinte carbone dédié aux productions audiovisuelles *Carbon'Clap*, un guide de l'éco-production présenté à Cannes en 2012 et des témoignages à destination des producteurs et des autres professionnels du secteur. En 2014, une charte d'engagement environnemental, complétée de formations, a été développée et proposée aux petites et moyennes structures de prestation audiovisuelle.

Intégrée à la direction Innovation, la structure Développement durable de **Bouygues Telecom** coordonne chaque année une feuille de route détaillant ses objectifs et priorités dans les domaines environnemental, social et sociétal, en s'appuyant sur un réseau de correspondants dans les directions opérationnelles et sur les neuf sites de l'entreprise. La structure Développement durable est responsable du pilotage de la politique environnementale dont les enjeux principaux portent sur la performance énergétique, l'éco-conception et la gestion des déchets.

Les démarches de certification HQE® et de management de l'énergie sont poursuivies avec notamment le premier renouvellement Iso 50001 pour l'un des six centres de relation clients internes situé à Bourges. Le renouvellement de la certification du *data centre* de Montigny-le-Bretonneux a été réalisé en 2014.

### 3.3.1.2 Les actions de formation et d'information des salariés menées en matière de protection de l'environnement

Le **groupe Bouygues** met à la disposition des collaborateurs de sa filière QSE les modules de formation du programme de sensibilisation « QSE et performance ». La direction centrale Développement durable/QSE organise régulièrement des conférences au sujet des enjeux « métiers » et de l'amélioration continue.

Depuis 2007, un comité QSE semestriel a pour vocation de faire partager les meilleures pratiques en matière d'amélioration continue et d'excellence opérationnelle. Il met en place des actions de sensibilisation aux meilleures pratiques de management.

En 2014, Bouygues a déployé des cycles de conférences baptisés *Explore* préparant les managers du Groupe aux enjeux des activités de demain. En parallèle, le Groupe forme, depuis 2014, les comités de direction de ses métiers sur les dynamiques d'amélioration continue en alliant conférences et ateliers pratiques. Douze sessions de ce nouveau programme de formation ont été réalisées.

Par ailleurs, un séminaire « Abby » (auto-évaluation et *benchmarking* Bouygues) s'appuyant sur un logiciel développé en interne, est déployé au sein du Groupe depuis 2007. Il permet 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. Soixante-huit sessions (impliquant au total plus de 900 managers) de ce séminaire ont été animées depuis son lancement. En complément, la formation « Construire l'avenir », destinée aux cadres dirigeants du Groupe, aborde les grands enjeux liés aux mutations sociétales et les changements de modèles économiques associés. En 2014, soixante-cinq managers ont participé à six sessions.

D'autre part, le Groupe déploie un nouveau site extranet collaboratif, ByLink Network, qui permet aux collaborateurs d'échanger sur leurs pratiques, de mutualiser les savoir-faire, d'animer des groupes (filiales, comités Projet, etc.) et d'enrichir le savoir collectif. Afin de minimiser l'empreinte environnementale de ses supports de communication, le Groupe dispose, depuis 2013, de normes d'impression responsable. Il a développé en 2014 *Resp'event*, outil d'auto-évaluation des événements, visant à accompagner les organisateurs internes dans l'éco-conception.

Enfin, tous les métiers animent des actions de sensibilisation des collaborateurs aux éco-gestes.

**Bouygues Construction** met en œuvre différents programmes de formation et de sensibilisation internes en matière de protection de

l'environnement : en central, pour les formations généralistes et dans les métiers, pour une déclinaison plus opérationnelle des enjeux.

Au sein du cycle de management de Bouygues Construction University, la formation Ulysse, destinée aux managers, comprend deux jours consacrés exclusivement aux enjeux du développement durable. La formation de Bouygues Construction University proposée aux correspondants Développement durable est entièrement consacrée à ces enjeux. La protection de l'environnement est aussi abordée dans plusieurs cursus de formation des filières les plus directement concernées : Campus Commerce à destination des commerciaux, le cursus Périclès pour les directeurs de grands projets, ainsi que des modules sur la construction durable et la ville de demain pour la filière Développement immobilier. D'autres formations thématiques visent un public d'experts sur le carbone, le *reporting* extra-financier, l'analyse du cycle de vie (ACV), etc.

Les compagnons et équipes chantiers sont systématiquement sensibilisés au sein de leur unités opérationnelles, d'une part, lors de « Quarts d'heure QSE » traitant notamment des thématiques de déchets et de ressources et, d'autre part, par des campagnes de sensibilisation à l'environnement.

La direction Développement durable de **Bouygues Immobilier** met en place des actions d'information et de sensibilisation. Par exemple, la Semaine du développement durable et la Semaine de la mobilité constituent des temps forts en communication interne, permettant d'aborder des thématiques telles que l'immobilier durable, qui est au cœur du développement de l'entreprise, l'ancrage territorial ou encore la qualité de vie professionnelle des collaborateurs. Enfin, consciente de l'impact environnemental engendré par la convention ayant réuni plus de 1 500 collaborateurs en juillet 2014 à Bordeaux, Bouygues Immobilier a pris la décision d'en évaluer le Bilan carbone et d'en compenser les émissions incompressibles en soutenant le projet de reforestation *Alto Huayabamba* en Amazonie.

Dans le cadre des certifications environnementales (notamment Iso 14001), la norme prévoit l'évaluation et l'éventuelle mise en place de formations en environnement pour les collaborateurs, y compris pour les nouveaux arrivants, ainsi qu'une information pour les intervenants extérieurs. **Colas** n'a pas défini un modèle unique et centralisé pour les actions de formation et d'information : celles-ci prennent des formes diverses selon les pays, les filiales et les métiers. L'environnement, et plus largement la politique de développement responsable de Colas, fait l'objet d'un module de formation à l'Université Colas 1. Colas préfère ainsi répondre à ce type d'enjeu de façon décentralisée et veiller au respect des objectifs en matière de formation et d'information par le biais d'une norme vérifiée par des auditeurs agréés telle que l'Iso 14001. Des réunions de travail et des conventions thématiques destinées à sensibiliser le réseau des correspondants Environnement (France et International) sont organisées tous les deux ans, la dernière s'étant tenue à Bruxelles en juin 2014.

L'ensemble des contributeurs à la démarche RSE de **TF1** est réuni chaque année pour une actualisation des connaissances et une vision croisée des feuilles de route au sein du comité RSE. TF1 est par ailleurs partenaire fondateur de la Fondation Nicolas Hulot et diffuse chaque année en interne ses supports de communication.

Des formations spécifiques sont dispensées par **Bouygues Telecom** pour la mise en application de la gestion des déchets, de l'éco-conception, ou de la réglementation ICPE (Installations Classées pour la Protection de l'Environnement). En 2014, des journées d'information sur la performance énergétique ont été organisées. Par ailleurs, suite à la mise à jour du référentiel des obligations environnementales et RSE, une mise à niveau de tous les opérationnels a été réalisée en 2014. Ce travail a permis l'actualisation de la cartographie des risques et des enjeux environnementaux.

### 3.3.1.3 Les moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions

Cf. chapitre 4. « Facteurs de risques », rubriques « Risques de conformité », « Risques industriels et environnementaux », « Risques opérationnels ».

#### Indicateur Bouygues Construction

Indicateur	Périmètre (organisationnel ou régional)	Couverture	2014	2013	Commentaire
Chantiers labellisés Ecosite <sup>a</sup>	Monde	89 % du chiffre d'affaires consolidé de Bouygues Construction	71 %	68 %	La progression constatée notamment en Île-de-France traduit une reprise de la dynamique de labellisation au sein des structures.

(a) label environnemental Chantier interne

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.

Chez **Bouygues Construction**, la prévention des risques environnementaux et des pollutions se fait par la certification Iso 14001 et la labellisation Ecosite propre à l'entreprise, mais également grâce à un exercice de veille réglementaire continu et des projets de R&D.

La norme Iso 14001 prévoit que le système de management environnemental intègre une analyse des risques préalable sur laquelle sont basées les procédures permettant à la structure de répondre aux enjeux environnementaux liés à son activité.

La démarche Ecosite prévoit, par ailleurs, 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.

Bouygues Construction travaille en collaboration avec de nombreux partenaires pour développer de nouvelles solutions éco-responsables. À titre d'exemple, l'entité DTP s'est engagée, via le Syndicat Professionnel des Terrassiers de France (SPTF), à mettre en œuvre l'outil Seve® (Système d'évaluation des variantes environnementales) développé par l'Usirf (Union des Syndicats de l'Industrie Routière Française). Celui-ci permet d'évaluer les résultats du travail engagé par les entreprises pour accroître la performance environnementale des projets qu'elles réalisent sur des critères tels que les gaz à effet de serre, le réemploi des matériaux, la préservation de l'eau, le respect de la biodiversité et la réduction des nuisances aux riverains.

**Bouygues Immobilier** conduit une politique de prévention qui consiste à saisir systématiquement un bureau d'études dès qu'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.

En phase de construction, pour les programmes d'Immobilier d'entreprise, Bouygues Immobilier structure une démarche de prévention des risques environnementaux sur ses opérations au travers de la charte des chantiers verts. Cette démarche est systématique pour les programmes d'Immobilier d'entreprise (21 % du chiffre d'affaires) et se

met en place progressivement sur des programmes de logements. 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, de stocker et de classer 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.

**Colas** n'établit pas d'indicateur consolidé de suivi des budgets consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions, ni d'indicateur consolidé de suivi des actions de prévention. Ces dépenses sont intégrées à des dépenses de nature opérationnelle. Les permis d'exploiter relatifs à des installations soumises à une autorisation ou à un enregistrement administratif (ICPE en France) sont le plus souvent assortis d'exigences strictes en matière d'environnement, quel que soit le pays (OCDE, autres). La norme Iso 14001, qui requiert le respect de ces exigences, permet à Colas d'avoir une bonne assurance de ce respect. La conformité aux exigences administratives est le premier critère de l'auto-évaluation par check-lists de l'entreprise. Ces exigences sont donc prises en compte par l'auto-évaluation annuelle sur les sites qui ne sont pas certifiés.

Un dispositif d'audits croisés annuels inter-filiales réalisés sur le périmètre Belgique-Métropole-Suisse, par des auditeurs internes formés à cet effet, 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 ainsi auditée chaque année.

Les activités de **TF1** ne donnent pas lieu à la mise en place de moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions.

Chez **Bouygues Telecom**, une cartographie des risques sociaux et environnementaux a été élaborée. Corrélée au guide des obligations de Bouygues Telecom en matière environnementale et de reporting RSE, elle a vocation à être mise à jour annuellement suite aux évaluations de l'application du reporting de ce dernier et aux nouvelles réglementations. L'entreprise a mis en place des moyens de maîtrise de la filière des équipements électriques et électroniques (mobiles, équipements télécoms, etc.) et applique la réglementation sur les installations classées pour la protection de l'environnement.

### 3.3.1.4 Le montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement, sous réserve que cette information ne soit pas de nature à causer un préjudice sérieux à la société dans un litige en cours

Dans le cadre de ses activités, **Bouygues Construction** a des risques de pollution directe limités et encadrés. Ces derniers, évalués attentivement par le biais de procédures d'analyse de risques appliquées sur l'ensemble des opérations, permettent à l'entreprise de ne pas avoir à communiquer 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.

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 2014. 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 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

### 3.3.2.1 Les mesures de prévention, de réduction ou de réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement

La certification tierce partie (Iso 14001) et/ou les standards internes (label chantier Ecosite, check-lists Colas) constituent les outils principaux des unités opérationnelles des métiers du **groupe Bouygues** pour limiter les impacts environnementaux de leurs activités, et plus précisément des pollutions de toutes natures (déchets, rejets dans l'air, dans l'eau ou dans les sols). Par ailleurs, Bouygues et ses métiers assurent la promotion auprès de leurs clients de référentiels de qualité des produits (de type HQE®, BREEAM®, LEED®), qui permettent notamment la réduction des rejets dans l'air, l'eau et le sol.

Chez **Bouygues Construction**, la démarche de réduction des impacts environnementaux est couverte par un système de management Iso 14001. Elle s'appuie sur la démarche Ecosite *via* les standards « produits dangereux », « air » et « milieu aquatique », qui imposent une liste d'actions minimales à respecter.

Ces standards environnementaux relatifs aux « chantiers » sont complétés par des actions spécifiques aux cantonnements, tant en termes de prévention que d'équipement. Enfin, il existe dans les entités des procédures d'urgence en cas de pollutions accidentelles et de mise en œuvre des moyens adaptés pour y répondre. En outre, une base de données répertorie les produits dangereux et les mesures de prévention associées, validées par le médecin du travail.

Bouygues Construction mène plusieurs projets de R&D afin de limiter la pollution des eaux utilisées sur les opérations. Le procédé de « phytoremédiation » (technique de dépollution basée sur les plantes et leurs relations avec le sol et les micro-organismes) est en cours

d'expérimentation au Mali et celui de neutralisation des sels de déglacage est en cours d'étude.

L'engagement de **Bouygues Immobilier** repose sur les démarches de certifications HQE®, LEED® et BREEAM® :

- en phase de conception, la démarche HQE® vise à améliorer la qualité environnementale des bâtiments neufs et existants ;
- en phase de construction, un chantier HQE® doit veiller, durant son exécution, à la réduction des pollutions de toute nature (air, eau, sol).

En outre, la gestion efficace de l'eau est l'un des domaines clés analysés dans le cadre de la certification internationale LEED®. Cette dernière, ainsi que la certification BREEAM®, intègre une catégorie à part entière dédiée aux « Pollutions et Émissions » concernant les rejets dans l'air, l'eau et le sol engendrés par le bâtiment tout au long de son cycle de vie, et est utilisée par Bouygues Immobilier sur ses opérations de bureaux. Bouygues Immobilier a développé, par ailleurs, la charte des chantiers verts qui vise à prévenir et réduire les rejets dans l'air, l'eau et le sol.

Tous les sites de **Colas** certifiés en environnement disposent, comme documents de base, d'une analyse environnementale, de tableaux de suivi et de plans d'action de prévention (notamment pour la maîtrise des rejets quand cela a été identifié comme un élément significatif). Ces documents sont examinés lors de revues de direction qui analysent l'amélioration des performances environnementales et la maîtrise des impacts. Les check-lists Colas complètent le dispositif établi par la norme, notamment sur des thématiques comme la gestion administrative, l'aménagement et le stockage, le management et le contrôle, la gestion des impacts et des risques (eau, air, déchets, risques naturels et technologiques, bruits et vibrations), ainsi qu'en matière de dialogue local. Aucun sinistre accidentel ayant affecté gravement l'environnement n'est à signaler au cours de l'exercice.

Dans les cahiers des charges rédigés pour ses prestataires d'entretien, **TF1** demande de ne pas utiliser de produits nocifs pour l'environnement.

Au-delà des contrôles réalisés dans le cadre des ICPE (installations classées pour la protection de l'environnement) sur les climatisations et groupes électrogènes de ses bâtiments tertiaires, **Bouygues Telecom** fait effectuer des mesures propres à la démarche HQE® par un bureau indépendant, notamment sur la qualité de l'eau et de l'air de ses sites administratifs.

### 3.3.2.2 Les mesures de prévention, de recyclage et d'élimination des déchets

Importants producteurs et utilisateurs de matériaux, les activités de construction du **groupe Bouygues** mènent une démarche particulière de valorisation et de recyclage des déchets.

#### Indicateur Bouygues Construction

Indicateur	Périmètre (organisationnel ou régional)	Couverture	2014	2013	Commentaire
Part des déchets non dangereux valorisés	Monde	88 % <sup>a</sup> du chiffre d'affaires consolidé de Bouygues Construction	80 %	89 %	Cet indicateur est à analyser avec précaution en raison de la très forte volatilité des quantités de déchets inertes (qui représentent près de trois quarts des déchets non dangereux) collectés d'un chantier à un autre. Les déchets inertes étant fortement valorisés, leur proportion dans la quantité totale de déchets non dangereux collectés influence notablement le pourcentage global. La diminution globale observée en 2014 est imputable principalement à Bouygues Bâtiment International : le pourcentage a baissé notamment dans les pays à forte activité (impactant donc de façon importante le résultat groupe). Les autres structures de Bouygues Construction s'améliorent cette année.

(a) Cet indicateur ne comprend pas les trois pays suivants : Guinée Équatoriale, Nigéria et États-Unis pour lesquels les valeurs 2014 n'ont pu être collectées.

Chez **Bouygues Construction**, les mesures de prévention, de recyclage et d'élimination des déchets sont traitées au sein de sa démarche Ecosite.

L'entreprise a mis en œuvre des programmes de diminution des déchets sur ses chantiers :

- réduction à la source (les matériaux excavés sont réutilisés, dans les activités de travaux publics, pour des remblais ou pour la réhabilitation environnementale de sites par exemple) ;
- réduction de la quantité de déchets déplacés (par le lavage et le confinement de matériaux pollués afin d'isoler et de rendre inertes les sols pollués de chantier, permettant une forte diminution des matières premières évacuées en décharge. Un plan ambitieux de gestion des

Les activités Médias et Télécoms sont productrices de déchets d'équipements électriques et électroniques (DEEE) et mènent des actions de collecte et de revalorisation.

De plus, l'ensemble du groupe Bouygues a amélioré, en France, le traitement de ses DEEE (unités centrales, ordinateurs portables, écrans, imprimantes et serveurs informatiques) en les confiant depuis 2010 à l'entreprise adaptée ATF Gaia. Depuis le démarrage du contrat, le service de gestion de fin de vie des matériels a permis de collecter 68 724 équipements (dont 10 410 d'octobre 2013 à septembre 2014). Sur les 605 tonnes de déchets récupérés, 36 % des tonnages ont été détruits et 64 % ont été réemployés.

déchets à Hong Kong a permis, par exemple, de revaloriser 85 % des déchets du chantier).

Enfin, Bouygues Construction s'est engagé récemment dans des partenariats de R&D avec des industriels pour travailler sur la diminution, à la source, de la quantité de déchets dans le bâtiment. Avec Saint-Gobain, un projet visant à optimiser l'éco-conception pour limiter les chutes de matériaux et faciliter leur recyclage a été lancé pour diminuer la quantité de déchets sur les chantiers.

Sur les opérations de logements certifiées HQE® et sur 100 % des programmes d'Immobilier d'entreprise de **Bouygues Immobilier**, la charte des chantiers verts impose que le tri des déchets soit effectué sur le chantier, via la réalisation d'un schéma d'organisation de gestion des déchets (Soged).

## Indicateurs Colas

Indicateur	Périmètre (organisationnel ou régional)	Couverture	2014	2013	Commentaire
<b>Ratio de matériaux recyclés rapportés aux quantités de granulats produits</b>	Monde	Activités de production d'enrobés et de granulats et chantiers ferroviaires	10 %	13 %	Le tonnage de recyclés et la production de granulats ont respectivement baissé de 24 % et 5 %. La conjoncture économique peu favorable et le recul du poids relatif des filiales routières de métropole dans l'activité du groupe expliquent la baisse de cet indicateur.
<b>Taux de recyclage des agrégats d'enrobés pour en valoriser le bitume</b>	Monde	Activités de production de matériaux	14 %	14 %	La quantité d'agrégats d'enrobés s'est maintenue au niveau de 2013 tandis que la production d'enrobés a diminué de 5 %. Ce tassement s'explique en particulier par un ralentissement des progrès en métropole du fait des questions d'actinolite amiantée (cf. rubrique 3.2.4).
<b>Surface de chaussée recyclée en place</b> <i>(en millions de m<sup>2</sup>)</i>	Monde	Activités de travaux	4,2	4,9	La surface de chaussée recyclée en place par les filiales Colas est en baisse de 17 % en 2014. Ce type de technique de recyclage est tributaire de la nature des appels d'offres. Le développement de ces techniques dépend donc à la fois du volontarisme des équipes Colas mais aussi et surtout de celui des maîtres d'ouvrage.
<b>Taux de récupération des huiles usées</b>	Monde	Toutes les activités	56 %	69 %	En 2014, Colas obtient un ratio de 56 %, en baisse par rapport aux années précédentes. Cette tendance est majoritairement constatée dans les filiales à l'international, ce qui pénalise l'indicateur du fait de l'augmentation du poids relatif de ces territoires dans l'activité de Colas.

En tant qu'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.

L'indicateur « Matériaux recyclés » mesure les efforts de ses filiales pour transformer leurs déchets en matériaux de construction. Le 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 2014, l'ensemble des valorisations et recyclages du groupe Colas représente un volume de près de 8,5 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 vingt-cinq carrières Colas.

Par ailleurs, le recyclage des agrégats d'enrobés permet de récupérer le bitume contenu dans ces agrégats, lors de l'entretien ou de la démolition de chaussées. 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. Les agrégats d'enrobés sont les matériaux que l'on récupère lors du fraisage ou de la déconstruction des chaussées, avant la mise en œuvre d'un nouvel enrobé. 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 le réemploi des granulats ;
- des économies pour le client (souvent public), grâce à un coût réduit pour des performances identiques.

Par ailleurs, Colas a mis en place un indicateur spécifique portant sur la gestion et l'élimination des huiles usées générées par les activités de l'ensemble des filiales et des métiers. Dans la plupart des pays, ce déchet est réglementé comme « déchet dangereux ». Il constitue le principal « déchet dangereux » généré par les activités de Colas. Cet indicateur calcule le ratio de la quantité d'huiles usées (hydrauliques et de lubrification moteur) éliminées par une filière agréée ou valorisées de manière responsable par rapport à la quantité d'huiles totale achetée. On peut considérer que l'*optimum* se situe autour de 80 % si l'on tient compte de la consommation-combustion d'huiles par les engins et véhicules.

Par ailleurs, les certifications Iso 14001 et les auto-évaluations annuelles par check-lists prennent en compte la gestion de l'ensemble des déchets.

Depuis 2013, **TF1** a modifié le processus de gestion de ses déchets, dans lequel chaque déchet fait l'objet d'un bordereau de suivi des déchets (BSD). Les déchets sont triés et recyclés (44 % du total des déchets) ou valorisés par incinération (avec récupération d'énergie).

## Indicateurs Bouygues Telecom

Indicateur	Périmètre (organisationnel ou régional)	Couverture	2014	2013	Commentaire
<b>Mobiles collectés en vue de leur recyclage ou de leur réutilisation</b> <i>(en nombre de mobiles)</i>	France	100 % du chiffre d'affaires consolidé de Bouygues Telecom	169 563	212 131	
■ auprès des clients (magasins Club Bouygues Telecom, sites internet grand public et entreprises, collaborateurs)			151 027	172 810	La diminution s'explique principalement par une baisse des ventes et des occasions de collecte.
■ issus du circuit SAV (service après-vente)			18 536	39 321	La diminution est liée à la diminution du nombre d'actes SAV en 2014. Ceci impacte le nombre de prêts de mobiles influençant directement la consommation des kits de prêt.

Le recyclage des déchets d'équipements électriques et électroniques constitue un enjeu important de l'engagement RSE de **Bouygues Telecom**. Le réemploi est privilégié autant que possible, contribuant à prolonger la vie des produits et équipements. L'entreprise a mis en place des moyens de maîtrise de la filière de recyclage du matériel de télécommunications, qui permettent de valoriser au maximum ces équipements en fin de vie.

L'activité de reprise de mobiles pour leur revente ou recyclage est par ailleurs poursuivie par Bouygues Telecom dans ses canaux (boutiques, sites internet). La reprise est intégrée à l'acte de vente en magasin et vise à collecter une proportion plus importante de mobiles. De plus, l'entreprise met en œuvre deux fois par an des opérations de doublement du prix de reprise pour solliciter les utilisateurs et accélérer la prise de conscience écologique et économique liée à la reprise de mobile. Les mobiles collectés sont triés, testés et vidés de leurs données personnelles par des acteurs de l'économie solidaire. Les mobiles non fonctionnels sont destinés à être recyclés *via* des filières spécialisées, tandis que les autres sont reconditionnés et revendus.

### 3.3.2.3 La prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité

Une partie de cette problématique est également traitée dans la partie « Relations entretenues avec les personnes ou les organisations intéressées par l'activité de la société » (cf. rubrique 3.4.2).

L'un des standards de la démarche Ecosite de **Bouygues Construction** porte sur le bruit et la gestion des nuisances sonores et ce, en concertation avec les parties prenantes du projet. En 2014, la filiale Dragages Hong Kong a été mise à l'honneur au Quiet Construction Symposium pour les mesures exemplaires qu'elle a mises en place sur le chantier du métro de Hong Kong et qui ont permis une réduction des nuisances sonores de cinquante décibels. Les thèmes « La propreté et le rangement » et « La communication » sont aussi des points d'attention portés par la démarche Ecosite.

Par ailleurs, Bouygues Construction a créé un « centre de compétences acoustique et vibrations », constitué de collaborateurs experts intervenant

dans ses différentes unités opérationnelles. Grâce à leur expertise technique, des mesures innovantes de diminution des émissions sonores ont pu être mises en œuvre sur les opérations, tant en phase de conception (conception de parois à très haute performance acoustique pour des salles de spectacles ou équipements industriels par exemple) que de réalisation (écran anti-bruits pour les riverains, etc.). Des travaux sont actuellement menés sur le sujet avec Saint-Gobain.

Sur les chantiers qui bénéficient d'une charte de chantier vert<sup>a</sup>, **Bouygues Immobilier** effectue un contrôle du niveau acoustique. La mesure des nuisances sonores permet, le cas échéant, d'engager des actions correctives.

**Colas** gère un nombre important de sites de production de matériaux de construction : granulats, béton prêt à l'emploi, enrobés, bitumes, émulsions, etc. pouvant entraîner des nuisances (odeurs, poussière, circulation, bruit). L'acceptation de ces sites est un enjeu de plus en plus sensible et le groupe a engagé des plans d'action dans ce sens.

- **L'exemplarité des sites de production** : chaque site doit mettre en œuvre des actions de progrès qui vont au-delà des simples contraintes de conformité administrative. L'outil privilégié est la certification environnementale (par exemple, la norme Iso 14001).
- **L'initiative d'un dialogue avec les riverains et l'administration locale** : le dialogue permet de mieux comprendre les attentes, d'expliquer la réalité et les contraintes des sites de production, et de progresser dans la compréhension mutuelle afin de prévenir les situations de crise.

Par ailleurs, Colas conçoit des produits qui limitent les nuisances sonores liées à la circulation routière : murs anti-bruit basés sur le principe des fractales et surtout, revêtements routiers silencieux qui permettent de réduire jusqu'à neuf décibels le bruit de roulement des véhicules. Ainsi, 274 000 tonnes ont été produites en 2014. Cette gamme de produits traduit l'effort continu réalisé par Colas en matière de R&D depuis de nombreuses années, effort reconnu par de nombreux trophées techniques remportés au fil des ans.

Concernant les antennes d'émission sur le toit du bâtiment principal de **TF1** à Boulogne-Billancourt, des mesures réalisées par l'organisme Apave et par Emitech, spécialiste des essais en environnement applicables aux équipements, montrent qu'il n'y a pas de dépassement des limites

(a) 100 % de l'Immobilier d'entreprise, ainsi que les programmes de logements certifiés HQE®



autorisées. Concernant les antennes mobiles, aucune anomalie n'a été décelée. Un bilan a été remis au CHSCT (comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail) en 2014.

Les sites techniques de **Bouygues Telecom** ne génèrent pas de nuisances sonores et respectent les normes en matière de radiofréquences. 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. Par ailleurs, la pénétration à l'intérieur de ce périmètre est subordonnée à l'extinction préalable des émissions. Des contrôles internes et externes sont réalisés, ainsi que des mesures de champs électromagnétiques à proximité des installations techniques.

## 3.3.3 Utilisation durable des ressources

### 3.3.3.1 La consommation d'eau et l'approvisionnement en eau en fonction 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). D'une façon générale, les métiers du **groupe Bouygues** ont la responsabilité de prendre en compte les contraintes hydriques locales. Cette gestion est en effet l'un des critères de la norme Iso 14001.

Depuis 2013, le Groupe a mis en place un indicateur intitulé « Consommation totale d'eau ». Cet indicateur correspond à la consommation agrégée de

chacun des métiers, excepté Colas. Chaque métier fournit le volume total de la consommation d'eau résultant des établissements exploités par la structure (siège, base vie, etc.) et des chantiers, en France et à l'international. Pour chaque métier, la gestion de l'eau est adaptée au contexte local. Colas, en raison de l'importance du nombre de ses chantiers (près de 110 000), de leurs caractéristiques (temporaires et de petite taille) et de la nature de ses consommations d'eau (peu matérielles et contraintes par des normes techniques) n'est pas en mesure d'engager ces mesures à l'échelle mondiale.

Le sujet de l'optimisation de la consommation en eau est également traité dans le cadre de la démarche HQE® Exploitation des sites administratifs du Groupe certifiés.

#### Consommation d'eau : indicateurs Groupe

	Périmètre (organisationnel ou régional)	Couverture	2014	2013
<b>Consommation totale d'eau</b> (en millions de m <sup>3</sup> )				
Bouygues Construction	Monde	89 % du chiffre d'affaires consolidé de Bouygues Construction	3,3	4,3
Bouygues Immobilier	Sites administratifs Galeo et O'Mallet (Issy-les-Moulineaux)	25 % du chiffre d'affaires consolidé de Bouygues Immobilier <sup>a</sup>	< 0,1	< 0,1
TF1	Sièges sociaux du groupe TF1	90 % du chiffre d'affaires consolidé du groupe TF1	< 0,1	< 0,1
Bouygues Telecom	France (hors agences et hors magasins Club Bouygues Telecom)	78 % du chiffre d'affaires consolidé de Bouygues Telecom	< 0,1	< 0,1
<b>TOTAL GROUPE (HORS COLAS)</b>			<b>3,4</b>	<b>4,5</b>

(a) Un système de collecte performant pour l'ensemble du périmètre de Bouygues Immobilier n'est actuellement pas opérationnel.

#### Indicateur Bouygues Construction

Indicateur	Périmètre (organisationnel ou régional)	Couverture	2014	2013	Commentaire
<b>Consommation d'eau des chantiers</b> (en millions de m <sup>3</sup> )	Monde	89 % du chiffre d'affaires consolidé de Bouygues Construction	3,1	3,8	Au-delà des efforts réalisés pour diminuer la quantité d'eau consommée sur les chantiers, la baisse observée en 2014 s'explique essentiellement par des typologies de chantiers différentes, moins consommatrices d'eau par rapport à 2013 (diminution des volumes de béton coulés <i>in situ</i> , par exemple).

Les impacts de l'activité de **Bouygues Construction** sur les ressources en eau interviennent à différentes phases :

- **en phase de construction**, l'eau fait partie de l'un des standards de la démarche Ecosite consacré à la gestion des consommations ;
- **dans les phases de conception puis d'exploitation**, les certifications environnementales des bâtiments, obtenues par un nombre important d'ouvrages, contiennent systématiquement des cibles à atteindre en termes de consommation d'eau. Ainsi, les innovations mises en œuvre dans ces ouvrages visent notamment à diminuer la quantité d'eau nécessaire à leur fonctionnement et à mesurer et piloter les consommations d'eau.

En R&D, Bouygues Construction a développé le concept de bâtiment autonome ABC (*Autonomous Building for Citizens*) qui consiste notamment à recycler les eaux de pluie afin d'alimenter le bâtiment et atteindre l'autonomie. Par ailleurs, sa filiale DTP, spécialiste du terrassement, continue de développer un projet de R&D de compactage à sec, permettant de limiter la consommation d'eau nécessaire à ce type d'opérations et habituellement très importante. Le procédé est en cours d'expérimentation sur deux chantiers.

Dans les pays à fort degré de stress hydrique (niveau 4 ou 5<sup>a</sup>) et où l'entreprise réalise un chiffre d'affaires significatif (soit 0,5 % ou plus du chiffre d'affaires total), Bouygues Construction met en place des mesures spécifiques de préservation de la ressource en eau (mise en place d'équipements spécifiques, réutilisation de l'eau, suivi des consommations et sensibilisation des collaborateurs et des partenaires). Il s'efforce aussi de proposer des solutions innovantes aux clients désireux d'adopter une approche environnementale structurée, notamment par l'obtention de certifications environnementales.

La gestion de l'eau est une préoccupation majeure de **Bouygues Immobilier** dans la conception et la réalisation de ses programmes. Les programmes de logements et de bureaux bénéficiant de la certification HQE® doivent aborder cette thématique.

Par ailleurs, la démarche d'aménagement urbain durable est articulée autour de piliers parmi lesquels figure la gestion durable de l'eau, à travers une approche globale du cycle de l'eau : limitation des consommations, exploitation des eaux pluviales, valorisation des eaux usées. Certains programmes prévoient la récupération et le stockage des eaux de pluie qui servent ensuite à l'arrosage des espaces verts et/ou des terrasses végétalisées comme sur l'écoquartier *Ginko* à Bordeaux.

Les équipes de **Colas** ont la responsabilité de prendre en compte les contraintes hydriques locales et cette gestion constitue l'un des critères de la norme Iso 14001. Dans les régions de stress hydrique où Colas est présent<sup>a</sup>, une enquête a été conduite auprès des filiales concernées. Une première estimation de la consommation d'eau sur ces territoires s'élève à environ un demi-million de litres par an, ce qui représente chaque fois un prélèvement très faible sur la ressource en eau locale (inférieur à 1 %). Des plans d'action sont toutefois en place ou en cours de déploiement pour limiter tout gaspillage dans des contextes sensibles, et favoriser la re-circulation et le recyclage. 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).

Colas met également en place une politique exigeante de protection des eaux de surface et des nappes contre les impacts des pollutions accidentelles ou ordinaires de ses sites fixes de production ou de maintenance. Ainsi, 20 % du chiffre d'affaires économique (CAE) de l'activité de production de matériaux dans le monde satisfait cette exigence et les autres sites en sont à des degrés divers d'avancement de leurs plans d'action.

Un indicateur portant sur la consommation d'eau dans les zones de stress hydrique sera mis en place pour l'exercice 2015.

**TF1 et Bouygues Telecom** ont un impact direct limité sur la consommation d'eau et traitent ce sujet dans le cadre de la démarche HQE® en exploitation de leurs sites administratifs.

### 3.3.3.2 La consommation de matières premières et les mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation

Le **groupe Bouygues**, en raison de l'importance de ses activités de construction, utilise une grande quantité de matières premières. Compte tenu des conséquences de son activité sur l'environnement, il recourt au recyclage et à l'éco-conception.

Les activités de construction de Bouygues sont par nature intensives dans l'utilisation de matériaux. Afin de réduire le recours aux matières premières primaires, les métiers du Groupe 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. 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.

**Bouygues Construction** s'est engagé sur plusieurs axes de travail pour la gestion et l'optimisation des matières premières :

- **le béton** : l'entreprise contribue *via* des financements, recherches et mises à disposition de moyens, au projet national Recybeton qui a pour objectif de favoriser la réutilisation de l'intégralité des produits issus des bétons déconstruits ([www.pnrecybeton.fr](http://www.pnrecybeton.fr)) ;
- **la construction bois** : pour limiter le recours au béton, Bouygues Construction explore des modes constructifs alternatifs et a renforcé son expertise pour développer l'usage du bois dans ses constructions. En 2010, il a mis en place un pôle Technique bois, composée de vingt experts. Bouygues Construction totalise près de 140 références dans la construction bois (neuf et réhabilitation) réalisées en France, en Suisse et au Royaume-Uni ;
- **l'éco-conception** : l'entreprise a commencé ses travaux sur le thème de l'éco-conception en 2007 et sur l'analyse de cycle de vie (ACV) avec le CSTB (Centre Scientifique et Technique du Bâtiment) depuis 2009. Ces travaux ont abouti à l'amélioration du logiciel du CSTB, *Élodie*®, outil d'analyse du cycle de vie des bâtiments. Commercialement, Bouygues Construction intègre volontairement des ACV dans un nombre croissant de réponses aux appels d'offres. Un correspondant spécialisé est nommé dans chaque filiale Bâtiment.

(a) Source : World Ressources Institute. En 2014, Bouygues Construction a réalisé sa première analyse complète d'exposition au stress hydrique. L'analyse régionale indique que l'entreprise réalise les deux tiers de son chiffre d'affaires dans des pays à degré de stress hydrique faible ou moyen (niveaux 1 et 2), 14 % dans des pays de degré moyen à fort (niveau 3), 9 % dans des pays à fort degré de stress hydrique (niveau 4) et 10 % dans des pays à degré extrêmement fort (niveau 5)

(b) Afrique australe, Algérie, Australie, Californie, Chili, Égypte, Inde, Indonésie, Madagascar, Maroc, Nouvelle-Calédonie, Tunisie

L'entreprise a également développé une base de données Polygreen accessible à l'ensemble de ses collaborateurs, leur permettant de choisir les produits de construction en fonction de critères techniques, économiques, sanitaires, environnementaux, et précisant les sites de production et les labels. Plus de 5 500 produits sont répertoriés.

Par ailleurs, Bouygues Construction est engagé auprès de différents partenaires pour travailler au développement de solutions et projets éco-conçus : Benefis, piloté par le CSTB, projet de recherche publique sur l'ACV des bâtiments ; un projet de qualité d'isolation des vitrages mené avec Saint-Gobain ; la chaire « Bâtir durable et innover » réunissant l'École des Ponts ParisTech, l'École Centrale Paris, Supélec et le CSTB. L'engagement de Bouygues Construction dans les démarches d'éco-conception a été récompensé en 2014 par le prix Éco-conception des Trophées du Reporting environnemental de l'association France GBC.

- **Le recours aux matières premières** : Bouygues Construction a lancé plusieurs projets de R&D ambitieux visant à optimiser toutes les solutions à disposition des opérationnels (notamment pour les activités

de terrassement et de travaux publics) dans le but d'éviter tout apport de matériaux extérieurs sur une opération. Deux projets figurent dans cette démarche :

- un projet R&D de DTP destiné à la réutilisation des latérites<sup>a</sup> en Afrique ;
- un projet de recherche appliquée sur la mise au point d'un « parpaing vert » issu de matières premières recyclées, mené par Bouygues Bâtiment International, le CRIB (Centre d'études et de recherches de l'industrie du béton) et le CTMNC (Centre technique de matériaux naturels de construction). Des pilotes sont actuellement à l'étude au Maroc.

**Bouygues Immobilier** travaille notamment avec le CSTB afin d'optimiser l'éco-conception de ses projets immobiliers.

### Indicateurs Colas

Indicateur	Périmètre (organisationnel ou régional)	Couverture	2014	2013	Commentaire
<b>Quantité de matériaux recyclés</b> <i>(en millions de tonnes)</i>	Monde	Activités de production d'enrobés et de granulats et chantiers ferroviaires	8,5	11,2	La baisse de la production de matériaux recyclés accompagne la baisse, proportionnellement moins importante, de la production de granulats et occasionne un fléchissement du ratio de recyclage.
<b>Quantité d'agrégats d'enrobés recyclés</b> <i>(en millions de tonnes)</i>	Monde	Activités de production de matériaux	5	5	Les quantités d'agrégats d'enrobés sont restées stables entre 2013 et 2014 alors que la production totale d'enrobés a fléchi pendant cette période.

La démarche de **Colas** pour réduire la consommation de matières premières repose sur le plan d'action suivant :

- **Optimiser et maximiser le recyclage** de tous les déblais, gravats et déchets inertes issus du BTP, ce qui permet de diminuer le besoin en sites de mise en décharge et l'utilisation de matériaux vierges. Colas a établi des indicateurs pour comptabiliser les volumes effectivement recyclés dans ses processus industriels et pour les comparer aux matériaux vierges qu'il produit.
- **Développer de nouveaux produits**, au sein des laboratoires de Colas qui s'appuient sur des démarches d'éco-conception, dans l'objectif de minimiser les prélèvements de matières premières, en particulier celles qui ne sont pas renouvelables. 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.
- 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), ainsi que 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®, qui intègre un indicateur d'économie de matériaux. Colas a joué un rôle essentiel dans la réalisation de ce logiciel et dans sa mise à la disposition de l'industrie et des clients.

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. Grâce à des éco-variantes mieux ciblées en 2014, la proportion des émissions de gaz à effet de serre évitées a augmenté.

Pour **TF1**, la consommation de papier est au cœur de l'empreinte environnementale de sa filiale Metro France qui édite le quotidien gratuit *Metronews*. En 2014, les tonnes de papier dédiées à l'impression du journal ont diminué pour atteindre 7 151 tonnes. Cette consommation est contrôlée de manière à optimiser à la fois la quantité de papier et la distance entre les imprimeries et les points de distribution. *Metronews* mise sur les nouvelles technologies pour assurer son développement, notamment pour accroître son audience, plutôt que de multiplier la diffusion d'exemplaires imprimés.

**Bouygues Telecom** intègre des démarches d'éco-conception dans différents secteurs. Après un programme d'optimisation concernant le conditionnement des accessoires mené en 2013, Bouygues Telecom a travaillé sur la diminution de l'impact environnemental de sa Box commercialisée en 2015. Son volume a été réduit de 70 % par rapport à la génération précédente, réduisant la matière première utilisée et la surface de circuit imprimé, fort contributeur dans l'analyse de cycle de vie.

(a) sol riche en alumine et en oxyde de fer, propre aux régions au climat tropical



### 3.3.3.3 La consommation d'énergie, les mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables

Le **groupe Bouygues** participe à la transition énergétique par son expertise en matière d'efficacité énergétique passive et active des bâtiments, et en matière d'exploitation des bâtiments sous garantie de performance. Pour répondre à ces enjeux, le Groupe a mis en place diverses initiatives :

- Elan, structure d'ingénierie de Bouygues Construction, a conçu une offre de diagnostic énergétique proposée à toutes les entités du Groupe et aux clients ;

- Colas et Bouygues Construction ont déployé un outil d'optimisation des consommations énergétiques de leurs 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 25 % des consommations en gazole ;
- Bouygues Energies & Services propose une solution de bornes de rechargement pour les véhicules électriques à destination des collectivités et des entreprises (offre Alizé®). Cette solution s'appuie sur des services de gestion intelligente en temps réel.

#### Consommation d'électricité : indicateurs Groupe

Métier	Périmètre (organisationnel ou régional)	Couverture	2014	2013
<b>Consommation totale d'électricité</b> (en GWh)				
Bouygues Construction	Monde	89 % du chiffre d'affaires consolidé de Bouygues Construction	202,2	389,1
Bouygues Immobilier	France (hors filiales)	92 % du chiffre d'affaires consolidé de Bouygues Immobilier	3,0	3,4
TF1	Sièges sociaux du groupe TF1	90 % du chiffre d'affaires consolidé du groupe TF1	22,8	29,8
Bouygues Telecom	France (hors agences et hors magasins Club Bouygues Telecom)	78 % du chiffre d'affaires consolidé de Bouygues Telecom	499,0 <sup>a</sup>	426,5
<b>TOTAL GROUPE (HORS COLAS)</b>			<b>727</b>	<b>848,8</b>

(a) L'augmentation par rapport à l'exercice 2013 est principalement due à l'augmentation du trafic data lié à la 4G et l'introduction des consommations liées au fournisseur d'accès à Internet.

#### Indicateurs Bouygues Construction

Indicateur	Périmètre (organisationnel ou régional)	Couverture	2014	2013	Commentaire
<b>Consommation d'énergie thermique</b> (en GWh)	Monde	89 % du chiffre d'affaires consolidé de Bouygues Construction	1 345	326	Sont comprises dans l'indicateur les consommations de gaz et de fioul, tant sur les chantiers que dans les établissements exploités. L'augmentation constatée cette année est due à une forte hausse de la consommation de fioul chez DTP en raison de changements dans le type de chantiers réalisés (renforcement de l'activité Mines en Afrique, traditionnellement consommatrice).

**Bouygues Construction** a fait de la performance énergétique un axe majeur de sa stratégie de construction durable et développe ainsi un nombre croissant de projets comprenant des engagements de performance énergétique (soixante-dix en 2014).

- **au stade de la conception**, dans le domaine de l'efficacité énergétique des ouvrages, Bouygues Construction promeut le recours à des solutions économes en énergie. Les certifications environnementales obtenues par un nombre important d'ouvrages (particulièrement quand Bouygues Construction agit en tant que prescripteur (81 % des bâtiments comprennent un engagement de certification dans ce cas) contiennent systématiquement des cibles à atteindre sur les consommations énergétiques et d'électricité.

Bouygues Construction prend également des engagements sur les performances : ainsi, les contrats de performance énergétique (CPE) permettent à l'utilisateur de se voir garantir la consommation d'énergie de ses locaux sur la durée du contrat. De plus en plus d'offres de logement et de tertiaire en intègrent.

Enfin, la réflexion au sujet de la performance énergétique s'étend pour prendre en compte l'environnement du bâtiment comme dans le cas d'IssyGrid® (Hauts-de-Seine), premier réseau intelligent à l'échelle du quartier. L'innovation d'éclairage public intelligent Citybox®, développée par Bouygues Energies & Services, contribue également à améliorer la performance énergétique de la ville.

- **au stade de la construction**, la consommation énergétique est détaillée dans un des standard Ecosite®.
- **au stade de l'exploitation**, sur un nombre croissant de projets, Bouygues Construction accompagne ses clients dans le pilotage et la maîtrise des consommations afin d'atteindre les niveaux de performance fixés.
- **les programmes de R&D** portent sur la réduction des consommations en neuf et en rénovation, avec la mise en place d'outils de diagnostic, de conception et de mesure qui permettent un véritable engagement de performance. Bouygues Construction explore des solutions de production alternatives (énergies renouvelables, par exemple), de

mutualisation et de stockage à l'échelle du bâtiment et de l'îlot. En outre, le projet ABC<sup>a</sup> ambitionne de créer un bâtiment entièrement autonome sur le plan énergétique.

En parallèle, Bouygues Construction travaille sur l'usage des bâtiments construits. La chaire « Bâtir Durable et Innover » explore les comportements des utilisateurs pour une meilleure maîtrise des consommations énergétiques.

Enfin, la filière Ouvrage public de Bouygues Construction, a participé à la rédaction d'un guide de la garantie de performance énergétique (GPE) à destination des spécialistes de la rénovation en partenariat avec la Fondation Bâtiment Énergie.

### Indicateurs Bouygues Immobilier

Indicateur	Périmètre (organisationnel ou régional)	Couverture	2014	2013	Commentaire
<b>Surface des opérations d'Immobilier d'entreprise Green Office® actives sur la période de reporting</b> <i>(en m<sup>2</sup>)</i>	France et filiales	97 % du chiffre d'affaires consolidé de Bouygues Immobilier	82 789	47 589	Bouygues Immobilier continue le déploiement des bâtiments tertiaires à énergie positive Green-office®. En 2014, les 35 200 m <sup>2</sup> du nouveau Green Office® Spring à Nanterre portent la surface Green Office® en chantier à 82 789 m <sup>2</sup> . Cela équivaut à 27 % de la surface d'Immobilier d'entreprise en chantier, en ligne avec l'objectif de 20 % à horizon 2015.
<b>Nombre de logements Bepos<sup>a</sup> en chantier ou livrés dans l'année</b>	Monde	100 % du chiffre d'affaires consolidé de Bouygues Immobilier	66		

(a) bâtiments à énergie positive

Pour **Bouygues Immobilier**, la performance énergétique des réalisations est un élément différenciant de sa stratégie. Cette thématique est adressée à travers le développement de l'offre de bâtiments à énergie positive (Bepos), de bâtiments à énergie passive (Bepas) ou encore de *smarts grids* qui participent également à la réduction des consommations énergétiques à l'échelle du quartier.

- **Bepos<sup>b</sup>** : en anticipation de la Réglementation Bâtiment Responsable 2020, l'objectif est désormais de concevoir des bâtiments dont le bilan énergétique est positif grâce à la production d'énergie à partir de sources renouvelables notamment. Ainsi, en Immobilier d'entreprise, la troisième génération de Green Office® incarne la démarche de Bouygues Immobilier pour les immeubles de bureaux de grande envergure à énergie positive grâce à l'utilisation d'énergies renouvelables « décarbonnées » et à une conception bioclimatique. Du choix des matériaux à l'isolation acoustique en passant par l'utilisation de la lumière naturelle, les Green Office® sont économes en énergie et agréables à vivre. Bouygues Immobilier s'est engagé à atteindre 20 % de la surface totale d'Immobilier d'entreprise en chantier ou livrée sur la période 2012-2015 en Green Office®. À ce jour, plus de dix projets sont en cours. Dans le même temps, Bouygues Immobilier poursuit

le déploiement de ses bâtiments de logements à énergie positive. En 2014, soixante-six nouveaux logements Bepos étaient en chantier.

- **Bepas<sup>c</sup>** : Bouygues Immobilier propose son expertise dans la conception de bâtiments à énergie passive (consommation inférieure à 15 kWh/m<sup>2</sup>/an). C'est le cas notamment des trente-cinq maisons à ossature bois individuelles *Passivhaus* du programme *Les Lodges* à Chanteloup-en-Brie (Seine-et-Marne).
- **la réhabilitation durable** des immeubles est un enjeu majeur pour réduire l'empreinte environnementale de l'immobilier, les constructions neuves ne représentant que 1 % du parc immobilier français. En 2009, l'entreprise a lancé la démarche Rehagreen® pour l'Immobilier d'entreprise : à partir d'un diagnostic multicritère de l'immeuble (technique, énergétique, urbanistique, réglementaire, commercial, etc.), cette démarche permet d'identifier et de mettre en œuvre le scénario de réhabilitation répondant aux objectifs de valorisation du propriétaire. L'objectif est d'améliorer la performance environnementale du bâtiment, en particulier la performance énergétique. Bouygues Immobilier s'est engagé à atteindre 30 % de la surface totale d'Immobilier d'entreprise en réhabilitation sur la période 2012-2015 en Rehagreen® et il est actuellement en ligne avec cet objectif.

(a) Autonomous Building for Citizens  
 (b) bâtiments à énergie positive  
 (c) bâtiments à énergie passive



## Indicateurs Colas

Indicateur	Périmètre (organisationnel ou régional)	Couverture	2014	2013	Commentaires
<b>Énergie consommée par tonne d'enrobés produite</b> (en kWh par tonne)	Monde	Activités de production d'enrobés	79	75	Cet indicateur s'est dégradé en 2014 pour deux raisons : l'harmonisation pour tous les carburants d'un suivi en PCS <sup>a</sup> , alors que certains étaient encore en PCI <sup>b</sup> en 2013, et la baisse du tonnage moyen par poste d'enrobage dans la plupart des pays qui a eu pour effet de dégrader mécaniquement leur efficacité énergétique.
<b>Taux d'enrobés tièdes produits dans les postes d'enrobés à chaud</b>	Monde	Activités de production d'enrobés	18 %	16 %	En 2014, la proportion d'enrobés tièdes fabriqués par Colas correspond à 18 % de la production totale d'enrobés, en progression de deux points par rapport à 2013.

(a) pouvoir calorifique supérieur

(b) pouvoir calorifique inférieur

Le programme cLEANergie (Colas Lean en énergie) a été lancé en 2012 pour doter **Colas** d'un outil de mesure et de suivi avec pour objectif la réalisation d'économies d'énergie dans l'ensemble de ses activités. Le travail d'analyse mené par Colas a mis en évidence que les trois quarts de la consommation d'énergie directe se répartissaient presque également entre les brûleurs de postes d'enrobage et l'utilisation d'engins et de véhicules. En 2013, Colas a engagé dans le cadre de ce programme 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. Elle sera fiabilisée progressivement et pourra être audité en 2015. Une première estimation de l'enveloppe de cette consommation est de l'ordre de 600 millions d'euros pour l'ensemble du groupe Colas. Colas mesure, de manière systématique, la consommation de combustible des brûleurs de postes d'enrobage et la suit de façon méthodique sur plus de quatre cents installations.

Outre les éco-variantes, les techniques suivantes permettent de réaliser des économies d'énergie indirectes :

- les enrobés tièdes permettent des économies d'énergie d'environ 15 % sur la production par rapport à des enrobés à chaud. L'ensemble des collaborateurs reste mobilisé pour généraliser la diffusion de ces produits dans tous les territoires, adapter les outils de production et poursuivre la recherche de nouvelles solutions techniques permettant d'abaisser la température ;
- 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. Ceci entraîne des économies d'énergie si l'on prend en compte le bilan global du cycle de vie ;
- le recyclage des chaussées en place permet également d'économiser de l'énergie (économie de matériaux et de transport).

Colas travaille également sur deux axes :

- **les outils de mesure** spécifiques à la consommation de carburants des engins et véhicules. Pour en améliorer le suivi, Colas continue de les équiper de systèmes embarqués de suivi de consommation (23 % des engins et 17 % des véhicules en sont pourvus en 2014) ;
- **la mobilisation du personnel** : Colas mobilise les conducteurs de véhicules et d'engins pour réduire la consommation de carburants de 20 % grâce à une conduite apaisée et à la suppression des temps de ralenti des engins ou véhicules à l'arrêt. Il développe pour cela des formations à l'éco-conduite à destination des chauffeurs de poids lourds et conducteurs d'engins.

Par ailleurs, Colas utilise 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. Ces chiffres ont bien résisté au recul de la production de matériaux dans les pays développés.

La politique d'efficacité énergétique de **Bouygues Telecom** s'articule autour de trois axes :

- la maîtrise des consommations d'énergie de ses sites administratifs, télécoms et *data centres* ;
- la mise en place de systèmes de management de l'énergie, avec trois sites certifiés Iso 50001 (système de management de l'énergie) ;
- l'optimisation énergétique des produits. Au-delà des innovations technologiques qu'elle embarquera, un gros effort a été effectué sur la consommation d'énergie de sa nouvelle *box* qui consommera environ 30 % de moins que les générations précédentes.

Par ailleurs, Bouygues Telecom participe au projet IssyGrid® à Issy-les-Moulineaux pour lequel il fournit les équipements servant à piloter la consommation d'électricité des foyers. En juillet 2013, Bouygues Telecom a présenté B. Domo, application qui équipera de services domotiques un nouvel immeuble à Cachan (Val-de-Marne), programme immobilier du groupe Bouygues. B. Domo permettra le suivi en temps réel de la consommation électrique et le pilotage à distance du chauffage.

### 3.3.3.4 L'utilisation des sols

Chez **Bouygues Construction**, les activités de terrassement et travaux publics sont les plus concernées par la gestion et l'utilisation des sols. En réponse à cet enjeu, l'entreprise met en place :

- des programmes de R&D portant sur le traitement et la réutilisation des sols en vue de diminuer les impacts en termes de pollution et de prélèvement ;
- la généralisation de la dépollution des sols sur les opérations de construction, ce qui permet de diminuer les déchets et d'éviter le recours à de nouveaux matériaux de remplacement afin de limiter l'impact des activités de Bouygues Construction sur l'utilisation des sols en place ;
- un volet Biodiversité pour certains grands projets d'infrastructures afin de définir les mesures à mettre en place pour éviter d'endommager les habitats des espèces faunistiques et floristiques locales.

Bouygues Construction a initié, par ailleurs, plusieurs actions sur l'utilisation intelligente et responsable des sols, notamment au travers de sa filiale de développement immobilier Sodéarif. Cette structure participe au forum multidisciplinaire de l'immobilier ULI<sup>(a)</sup> dont la mission est d'agir pour l'utilisation intelligente et responsable de fonciers exploitables tout en préservant l'environnement.

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, filiale de Bouygues Bâtiment Ile-de-France.

Les opérations de **Bouygues Immobilier** intègrent 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.

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 une part très modérée du chiffre d'affaires (estimée à moins de 10 %).

Colas n'y a souvent pas la maîtrise du foncier puisque celui-ci est mis à disposition par ses clients, même dans le cas de concessions ou de PPP (partenariats public-privé). En ce qui concerne l'activité des carrières et des gravières, tous les sites 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.

En partenariat avec les autres opérateurs, **Bouygues Telecom** participe activement aux programmes de couverture partagée des zones peu denses du territoire. Ce choix permet de mutualiser des équipements radio toujours plus performants, d'optimiser le nombre d'antennes, de favoriser le partage des coûts, d'apporter une qualité de couverture optimale et d'instaurer une concurrence durable sur les services. 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 11 500 antennes. Cette action contribue à limiter l'impact au sol des sites de télécommunications.

## 3.3.4 Changement climatique

### 3.3.4.1 Les rejets de gaz à effet de serre

En vue de promouvoir ses solutions performantes et durables pour faire face aux grands défis climatiques et énergétiques des prochaines années, le **groupe Bouygues** a créé un concours interne, les Trophées Energie & Carbone, récompensant des innovations bas carbone, emblématiques de ses métiers, conçues et mises en place par les collaborateurs.

Avec 180 projets participants et huit lauréats, les Trophées Energie & Carbone ont permis au Groupe de se constituer un catalogue de références qui le place comme un acteur pertinent dans le développement

de technologies et de solutions bas carbone. Les trophées ont distingué des solutions apportant des progrès mesurables dans les domaines de l'énergie et du carbone pour l'utilisateur final, ainsi que des innovations visant à « décarboner » les processus des métiers. L'intégralité des projets lauréats des Trophées Energie & Carbone est disponible sur le site [www.bouygues.com](http://www.bouygues.com).

Par ailleurs, tous les métiers du Groupe ont mené un plan d'action pour limiter l'impact des déplacements des collaborateurs (par exemple, promotion des transports publics, sites dédiés à l'auto-partage, dispositifs de télétravail et de *flex office*).

(a) Urban Land Institute

## Indicateurs Groupe

Métier	Périmètre (organisationnel ou régional)	Couverture	2014	2013
<b>Émissions de gaz à effet de serre scope 1</b> (Kteq CO <sub>2</sub> )				
Bouygues Construction	Monde	89 % du chiffre d'affaires consolidé de Bouygues Construction	240,2 <sup>a</sup>	139,4
Bouygues Immobilier	France (hors filiales)	92 % du chiffre d'affaires consolidé de Bouygues Immobilier	2,8	2,8
Colas	Monde	100 % du chiffre d'affaires consolidé de Colas	1 958,5 <sup>c</sup>	2 022,2
TF1	France	90 % du chiffre d'affaires consolidé de TF1	0,2	0,3
Bouygues Telecom	France	100 % du chiffre d'affaires consolidé de Bouygues Telecom	4,9	4,9
<b>Émissions de gaz à effet de serre scope 2</b> (Kteq CO <sub>2</sub> )				
Bouygues Construction	Monde	89 % du chiffre d'affaires consolidé de Bouygues Construction	271,2 <sup>a</sup>	132,5
Bouygues Immobilier	France (hors filiales)	92 % du chiffre d'affaires consolidé de Bouygues Immobilier	0,6	0,7
Colas	Monde	100 % du chiffre d'affaires consolidé de Colas	189,4 <sup>c</sup>	109,3
TF1	France	90 % du chiffre d'affaires consolidé de TF1	2,4	3,3
Bouygues Telecom	France	100 % du chiffre d'affaires consolidé de Bouygues Telecom	48,0	41,4
<b>Émissions de gaz à effet de serre scope 3</b> (Kteq CO <sub>2</sub> )				
Bouygues Construction	Monde	89 % du chiffre d'affaires consolidé de Bouygues Construction	2 626,6	2 751,0
Bouygues Immobilier	France (hors filiales)	92 % du chiffre d'affaires consolidé de Bouygues Immobilier	474,0 <sup>b</sup>	416,5
Colas	Monde	100 % du chiffre d'affaires consolidé de Colas	10 249,6 <sup>c</sup>	11 532,1
TF1	France	90 % du chiffre d'affaires consolidé de TF1	116,4	128,2
Bouygues Telecom	France	100 % du chiffre d'affaires consolidé de Bouygues Telecom	891,3	743,4
<b>Intensité carbone</b> (teq CO <sub>2</sub> /million d'euro de chiffre d'affaires) <sup>(d)(e)</sup>				
Bouygues Construction	Monde	89 % du chiffre d'affaires consolidé de Bouygues Construction	311	294
Bouygues Immobilier	France (hors filiales)	92 % du chiffre d'affaires consolidé de Bouygues Immobilier	189	189
Colas	Monde	100 % du chiffre d'affaires de Colas	999	1 057
TF1	France	90 % du chiffre d'affaires consolidé de TF1	58	61
Bouygues Telecom	France	100 % du chiffre d'affaires consolidé de Bouygues Telecom	211	168
<b>Intensité carbone Groupe</b> (teq CO <sub>2</sub> /million d'euro de chiffre d'affaires)				
			541	558
<b>TOTAL GROUPE</b>				
<b>ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE SCOPE 1</b> (Mteq CO <sub>2</sub> )			<b>2,2</b>	<b>2,2</b>
<b>ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE SCOPE 2</b> (Mteq CO <sub>2</sub> )			<b>0,5</b>	<b>0,3</b>
<b>ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE SCOPE 3</b> (Mteq CO <sub>2</sub> )			<b>14,4</b>	<b>15,6</b>
<b>TOTAL GROUPE</b> (Mteq CO <sub>2</sub> )			<b>17</b>	<b>18</b>

(a) Concernant les émissions issues des projets des entités de Bouygues Construction, pour chaque projet transféré dans l'outil de mesure interne CarboneEco®, le chiffre global calculé des émissions de CO<sub>2</sub> (sur les postes énergie-matériaux entrants-fret-déplacement du personnel-chantier immobilisations-déchets) est réparti au prorata temporis de la durée du projet.

(b) donnée hors exploitation des programmes livrés dans l'année (23 251 teq CO<sub>2</sub> par an sur quarante ans)

(c) Pour Colas, la distinction selon les scopes 1, 2 et 3 n'a pas été retenue. La distinction en scope pour l'année 2014 est une estimation à des fins de comparaison avec les autres métiers du Groupe.

(d) L'intensité carbone pour chacun des métiers et pour le Groupe a été calculée sur la base du chiffre d'affaires consolidé au niveau de la direction financière du Groupe.

(e) Les valeurs « Intensité carbone » 2013 ont été recalculées en appliquant le taux de couverture du calcul des émissions au chiffre d'affaires des métiers.

Sur l'exercice 2014, le **groupe Bouygues** continue d'évaluer son empreinte CO<sub>2</sub> sur un périmètre étendu au « scope 3 » (hors émissions d'exploitation des produits à l'exception de Bouygues Telecom) car c'est à travers les biens et services de ses fournisseurs et sous-traitants que les risques et opportunités énergétiques et climatiques sont les plus forts pour les métiers. C'est principalement sur ce périmètre que les émissions sont les plus complexes à évaluer car la qualité du résultat dépend de nombreux paramètres : la disponibilité des flux, la fiabilité des systèmes d'information, la disparité des sources de données, les évolutions de facteurs d'émissions, etc. En tenant compte de ces

incertitudes, les règles et méthodes d'estimation carbone utilisées par les entités du Groupe permettent d'analyser les résultats en ordre de grandeur et dans la continuité sur plusieurs années.

La stratégie « énergie-carbone » mise en œuvre par **Bouygues Construction** se décline selon les deux axes et les cinq objectifs suivants :

- **Apporter des solutions bas carbone à ses clients et utilisateurs finaux** en valorisant les bonnes pratiques existantes dans le groupe et les projets innovants. Les objectifs sont :



- d'assurer la promotion des solutions énergie-carbone en conception-construction-exploitation : le projet de résidence universitaire, dans le cadre de la rénovation de la Hertfordshire University, sera le premier projet de ce type certifié *True Zero Carbon* au Royaume-Uni. Par ailleurs, Norpac réalise, par exemple, une étude de mobilité sur tous ses projets en conception-construction et une analyse des opportunités des sites en termes de transports doux,
  - de valoriser les solutions énergie-carbone à l'échelle du quartier et du territoire : Bouygues Energies & Services et Axione s'associent à Mentis Services pour proposer aux collectivités locales un service packagé de conception, réalisation, exploitation et maintenance de solutions pour un stationnement intelligent en ville, offrant une mobilité plus fluide et écologique,
  - d'apporter des solutions à ses clients pour les accompagner dans leur adaptation au changement climatique (cf. rubrique 3.3.4.2.).
- **Diminuer l'empreinte carbone de Bouygues Construction** : 94 % des émissions carbone sont induites par les activités de construction et de services (émissions liées à la mise en œuvre des matériaux de construction, aux consommations d'énergie sur les chantiers, puis du fret, de la gestion de déchets, et des immobilisations). Le fonctionnement des sièges et agences représentent 6 % des émissions carbone (déplacements professionnels et domicile-travail, consommation d'énergie des sites, dépenses de biens et services, puis le fret et les immobilisations). Parmi ses objectifs :
- Diminuer l'empreinte énergie-carbone des chantiers :
    - en travaillant sur les matériaux : Bouygues Construction promeut des solutions bas carbone en éco-conception auprès de ses clients. La base de données Polygreen permet de sélectionner des produits sur la base de leurs émissions de gaz à effet de serre. Promouvoir la construction bois ou l'expérimentation du béton bas carbone sur certains chantiers est l'un des principaux leviers pour diminuer son impact,
    - en diminuant les consommations d'énergie sur les chantiers : l'entité Habitat Social expérimente une méthode d'analyse et de suivi des dépenses énergétiques chantiers par la mise en place de capteurs sur toutes les sources potentielles de consommations,
    - en réduisant l'empreinte carbone liée au fret : Bouygues Construction propose aux clients des solutions de transport moins émettrices en privilégiant, par exemple, l'achat local et les modes de transport à moindre impact, et en optimisant la logistique ;

- Diminuer l'empreinte énergie-carbone de ses sièges et agences :
  - en réduisant l'empreinte carbone liée aux déplacements (périmètre « fonctionnement ») : Bouygues Construction mène depuis plusieurs années un travail de profondeur au travers des Plans de déplacement d'entreprises (PDE), parallèlement à de nombreuses actions sur la composition de la flotte automobile,
  - en diminuant les consommations d'énergie des sièges et agences : des actions et équipements innovants sont mis en place sur de nombreux sites (production d'énergie renouvelable solaire, travaux d'isolation sur l'enveloppe des bâtiments, climatisation solaire, chaudière à bois, plafonds rayonnants, etc.).

La stratégie énergie-carbone de **Bouygues Immobilier** consiste en la maîtrise de ses impacts ; les opérations de logement et d'immobilier d'entreprise font ainsi l'objet d'un bilan carbone. L'entreprise est convaincue que la stratégie énergie-carbone doit aussi se concrétiser après la livraison des bâtiments en donnant les moyens aux clients d'optimiser leurs consommations et leurs émissions. Pour cela, Bouygues Immobilier a développé un outil (SI@GO) permettant de mesurer la consommation d'énergie des bâtiments tertiaires livrés. Sur certaines opérations de logements, un système d'affichage de l'énergie en local et sur Internet est expérimenté.

Par ailleurs, l'article 75 de la Loi Grenelle II impose la réalisation et la publication d'un bilan carbone sur les scopes 1 et 2. Bouygues Immobilier a décidé dès 2012 de devancer la réglementation en publiant son Bilan Carbone® de fonctionnement (Bilan Carbone *Corporate*) sur un périmètre plus élargi que ne l'exige la réglementation, en incluant l'ensemble de ses émissions de fonctionnement. En 2013, un plan d'action sur ce périmètre *Corporate* a été mis en place avec un objectif de réduction du bilan d'émissions de gaz à effet de serre de 10 % à horizon 2015.

Un premier Bilan Carbone® complet (scopes 1, 2 et 3) intégrant l'ensemble des chantiers actifs sur la période de *reporting* avait été effectué en 2011. En 2014, Bouygues Immobilier franchit un cap dans l'analyse de son impact carbone en renouvelant avec un an d'avance son Bilan Carbone® complet et en intégrant pour la première fois les émissions liées à l'exploitation des projets livrés, matérialisées par les consommations d'énergie des occupants, ainsi que leurs moyens de transport quotidiens. Un plan d'action de réduction des émissions liées à la fabrication des matériaux de construction, aux déplacements des occupants en phase d'exploitation, et aux consommations énergétiques des programmes sera élaboré en 2015.

## Indicateurs Colas

Indicateur	Périmètre (organisationnel ou régional)	Couverture			Commentaires
			2014	2013	
<b>Émissions de gaz à effet de serre rapportées à la production d'une tonne d'enrobés</b> <i>(Kteq CO<sub>2</sub>/tonne)</i>	Monde	Activités de production d'enrobés	18	17	
<b>Émissions de gaz à effet de serre évitées grâce aux actions prises dans le groupe Colas</b> <i>(teq CO<sub>2</sub>)</i>	Monde	Toutes les activités	77 300	169 000	En 2014, les émissions de gaz à effet de serre évitées grâce aux actions mises en œuvre dans le groupe sont en baisse, en raison notamment du recul des émissions de CO <sub>2</sub> évitées au niveau des brûleurs de poste (- 58 000 tonnes équivalent CO <sub>2</sub> ).

Pour calculer son empreinte carbone, **Colas** s'est basé sur le périmètre 3.a de la norme Iso 14064 et sur les lignes directrices du GHG Protocol<sup>a</sup>. Le périmètre de ce calcul intègre les activités amont de ses métiers. L'impact du trafic routier sur les infrastructures entretenues ou construites par l'entreprise est important, non quantifiable et non maîtrisable par Colas. En conséquence, le périmètre 3.b n'a pas été retenu.

Compte tenu de la marge d'incertitude de cet exercice de mesure, l'empreinte CO<sub>2</sub> ne permet pas d'évaluer les réductions d'émissions de gaz à effet de serre en comparant uniquement les résultats d'une année sur l'autre. Il est toutefois possible de mesurer plus précisément les émissions de gaz à effet de serre évitées grâce aux actions mises en œuvre pour les réduire. Colas a ainsi défini deux axes d'engagement :

- **La maîtrise des consommations énergétiques** nécessaires aux activités et les émissions de gaz à effet de serre générées par ces activités. Un travail d'amélioration de l'efficacité énergétique est engagé par :
  - 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 ;
  - des actions dans les centrales d'enrobage afin de limiter la consommation des brûleurs. Le suivi des consommations de combustibles à la tonne d'enrobés produite est en place au niveau mondial.
- **La diminution du contenu énergétique et en gaz à effet de serre des produits et techniques** proposés aux clients grâce à sa politique d'innovation et de recherche et développement concernant :
  - les enrobés et asphaltes tièdes : en abaissant la température de plusieurs dizaines de degrés, ces produits permettent d'économiser de 10 % à 30 % d'énergie tout en réduisant de 70 % à 90 % les émissions de fumées de bitume ;
  - les chaussées recyclées en place : cette technique permet de réduire les émissions de gaz à effet de serre grâce à l'économie de matériaux générée et la réduction du transport ;
  - les produits de la gamme Végéroute®, mis au point par les laboratoires de Colas, dont les composants pétroliers ont été remplacés par des matières premières végétales, ce qui constitue autant de puits de carbone et permet d'abaisser les températures d'application ou de fabrication, voire de réduire les quantités de matières premières nécessaires à leur mise en œuvre ;
  - la valorisation des agrégats d'enrobés pour la production d'enrobés bitumineux : en 2014, 250 000 tonnes de bitume ont ainsi été récupérées à l'échelle de Colas, soit l'équivalent de la production annuelle de bitume d'une raffinerie de moyenne importance.

Colas a mis au point le premier outil de variantes carbone pour les chantiers routiers (ÉcologieL<sup>®</sup>) et a fortement contribué à l'élaboration de l'éco-comparateur Seve<sup>®</sup> utilisé par l'ensemble de la profession, afin de permettre aux clients de sélectionner des éco-variantes calculées selon la même méthode. En 2014, les contrats remportés par Colas avec une proposition d'éco-variante représentent 7 400 tonnes de CO<sub>2</sub> évitées, soit un progrès de plus de mille tonnes par rapport à 2013, malgré un nombre d'éco-variantes en baisse. Le recyclage du bitume récupéré dans les matériaux de démolition ou de fraisage des chaussées constitue le plus important gisement d'économies de CO<sub>2</sub> (69 000 tonnes équivalents CO<sub>2</sub> en 2014).

Pour **TF1**, la maîtrise des émissions de gaz à effet de serre passe par le plan de réduction des consommations électriques avec un objectif de baisse de 1 % par an par l'inclusion de critères environnementaux dans les cahiers des charges du matériel informatique et des achats *broadcast*, et par le Plan de déplacement d'entreprise, en place depuis 2010.

Chaque année depuis 2007, **Bouygues Telecom** mesure les émissions de gaz à effet de serre directes et indirectes de ses activités et les publie depuis 2011. En 2014, comme tous les trois ans, l'ensemble des postes du bilan carbone, y compris ceux du Scope 3, ont été mis à jour. La publication sera mise en ligne sur [www.bouyguetelecom.fr](http://www.bouyguetelecom.fr) en 2015.

### 3.3.4.2 L'adaptation aux conséquences du changement climatique

Pour cerner les impacts futurs des changements climatiques sur les conditions de ses activités, le **groupe Bouygues** est partenaire et membre actif de *The Shift Project* ([www.theshiftproject.org](http://www.theshiftproject.org)), *think tank* 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 réalise des études ou des synthèses économiques et scientifiques. Au cours de l'année 2014, il a émis des propositions pour accélérer la rénovation énergétique des bâtiments en France (dispositions juridiques pour inciter les propriétaires à la rénovation, dispositifs de formations des professionnels de la rénovation, etc.). Ces idées ont notamment inspiré le projet de loi sur la transition énergétique.

Le concept ABC (*Autonomous Building for Citizens*) de Bouygues Construction sera un exemple de ce que le Groupe pourra mettre en place pour appréhender les conséquences des changements climatiques. Dans un contexte de rareté 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.

La prise en compte des conséquences du changement climatique dans ses activités amène **Bouygues Construction** à adapter la conception des ouvrages proposés. À titre d'exemples :

- la conception du port de Tanger a pris en compte les hypothèses d'élévation du niveau de la mer ;
- à Miami, une filiale de Bouygues Bâtiment International en charge de la construction de l'écoquartier *Brickell City Centre* a développé une innovation technique permettant au bâtiment de s'adapter aux conditions climatiques extrêmes locales. Elle consiste en une surface continue de verre dans une structure acier reliant les différents blocs de la galerie commerciale entre eux. Cette innovation permettra d'offrir un microclimat en s'appuyant uniquement sur des dispositifs d'énergie passive ; elle vise aussi à optimiser le confort thermique des usagers en accentuant le mouvement d'air dans les espaces publics par l'utilisation des alizés, vents dominants en été localement.

L'adaptation aux conséquences du changement climatique passe également en interne par différents moyens :

- **la conduite de divers projets de R&D** afin de travailler à l'élaboration de nouveaux matériaux et technologies en matière d'isolation par exemple (projet de vitrages innovants en partenariat avec Saint-Gobain, bâtiment sans chauffage, etc.), répondant ainsi à l'observation croissante de températures extrêmes ;

(a) Le Green House Gaz Protocol est développé par le World Resources Institute (WRI) et le World Business Council on Sustainable Development (WBCSD).

- **la mise en œuvre de nombreuses actions engagées en matière de réduction des consommations d'eau et le développement de systèmes économes** participant à la diminution de l'impact de nos activités, notamment dans les pays où le stress hydrique est important, et par d'autres actions menées pour économiser les ressources naturelles et énergétiques ;
- **les nombreuses actions en faveur de la promotion de la biodiversité urbaine**, menées par Bouygues Construction, permettent d'améliorer la résilience des villes face aux conséquences du changement climatique (lutte contre les îlots de chaleur, restauration des écosystèmes, etc.).

Afin d'adapter ses projets aux conséquences du changement climatique, **Bouygues Immobilier** intègre 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.).

L'adaptation aux conséquences du changement climatique des infrastructures que **Colas** construit ou entretient dépend des normes et des cahiers des charges de ses clients. De par la diversité de ses

implantations géographiques, Colas a acquis une bonne connaissance des contraintes de réalisation et de dimensionnement liées à des climats difficiles : milieux arides et à température élevée<sup>a</sup>, régions de très fortes précipitations<sup>b</sup> ou régions de froid extrême<sup>c</sup>. Cette large expérience permet à Colas de conseiller efficacement ses clients dans le contexte du changement climatique. À titre d'exemple, Colas avait proposé en 2009 une variante en 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).

**Bouygues Telecom** a mis en place une procédure de secours pour réagir en cas de dégradations éventuelles des infrastructures de réseau, consécutives à des événements météorologiques. En parallèle, l'opérateur expérimente depuis plusieurs années des solutions d'alimentation de ses sites de télécommunications par des énergies renouvelables (photovoltaïque, pile à combustible). Huit sites sont équipés.

## 3.3.5 Protection de la biodiversité

### 3.3.5.1 Les mesures prises pour préserver ou développer 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 bâtiments et de ses carrières et gravières.

Le Groupe a pris des mesures afin de limiter ces impacts et de préserver la biodiversité dans ses activités de construction. Bouygues Construction a ainsi contribué à la création du label BiodiverCity™ et mis en place la structure Biositiv.

Premier label international visant à distinguer des projets de construction et de rénovation tenant compte de la biodiversité urbaine, BiodiverCity™ est issu d'un projet de R&D de Bouygues Construction et est aujourd'hui porté par le CIBI<sup>d</sup>, association multi-acteurs réunissant constructeurs, promoteurs, utilisateurs et associations. Bouygues Construction et

Bouygues Immobilier font d'ores et déjà usage du label avec trois ouvrages certifiés : *Neo-C*, premier quartier labellisé BiodiverCity™ en conception en France à Créteil, le centre commercial de Beaugrenelle à Paris, avec 7 000 m<sup>2</sup> de toiture végétalisée, et la 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®. La future Cité musicale de l'île Seguin (Boulogne-Billancourt), avec ses jardins sur toits idéalement positionnés sur l'écosystème de la Seine, vise aussi la certification.

Par ailleurs, avec la création en 2012 du GIE<sup>e</sup> Biositiv, le Groupe s'est doté d'une structure de conseil interne transversale qui accompagne tous les métiers dans leur stratégie relative à la biodiversité. Le projet ferroviaire du contournement Nîmes-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.

Les activités Médias et Télécoms du Groupe, quant à elles, s'engagent à travers des actions de sensibilisation auprès de leurs parties prenantes (téléspectateurs, collaborateurs).

(a) Sud marocain ou Ouest australien, par exemple

(b) Guyane, Antilles, Océan Indien, etc.

(c) en montagne, au Canada, en Alaska ou au Groenland

(d) Conseil International Biodiversité & Immobilier

(e) Groupement d'Intérêt Économique

### Indicateur Bouygues Construction

Indicateur	Périmètre (organisationnel ou régional)	Couverture	2014	2013	Commentaire
<b>Pourcentage de la prise de commandes Infrastructure où des engagements en matière de biodiversité ont été pris</b>	Activités Infrastructures	13 % du chiffre d'affaires consolidé de Bouygues Construction	54 %	68 %	Alors qu'en 2013, les engagements en matière de biodiversité ont porté sur des projets de grande envergure, ces engagements ont été pris en 2014 sur des projets de moindre envergure mais dans un nombre plus important (seize projets contre sept en 2013) couvrant ainsi, pour la deuxième année consécutive, plus de la moitié de la prise de commandes de l'année.

**Bouygues Construction** a pour ambition de proposer des solutions performantes, innovantes et durables, en prenant en compte la préservation de la biodiversité à toutes les étapes des projets de construction, qu'il s'agisse d'infrastructures ou de bâtiments. Ses actions sont :

- **renforcer l'expertise technique et innover** par le recrutement d'experts écologues, la formation de collaborateurs et la conduite de programmes de R&D sur la biodiversité (programmes portant sur la biodiversité dans les infrastructures et sur la biodiversité urbaine) ;
- **proposer de nouvelles offres et services aux clients** avec notamment le développement de l'offre de services Biositiv, fruit d'un partenariat entre DTP, Bouygues Travaux Publics et l'association Noé Conservation. Elle a été reconnue par le ministère de l'Écologie, du Développement durable et de l'Énergie au titre de la Stratégie Nationale pour la Biodiversité (SNB) ;

- **s'impliquer dans la dynamique collective pour faire avancer la prise en compte de la biodiversité dans le secteur** : Bouygues Construction s'est engagé auprès de plusieurs acteurs : Noé Conservation (éclairage public, biodiversité dans les infrastructures, partage des connaissances, accompagnement des techniciens, vulgarisation auprès des usagers notamment), le WWF<sup>a</sup> (approvisionnement bois), la Ligue de Protection des Oiseaux (aménagement urbain pour faire exister la nature en ville).

**Bouygues Immobilier** prend en compte cette dimension dans les projets d'aménagement urbain à travers sa démarche UrbanEra®. Bouygues Immobilier a, par ailleurs, expérimenté le label BiodiverCity™ sur plusieurs programmes, dont le quartier Neo-C à Créteil (Val-de-Marne), opération mixte rassemblant des logements, des chambres étudiantes et 3 000 m<sup>2</sup> de commerces, formant le premier quartier en France labellisé en phase de conception.

### Indicateur Colas

Indicateur	Périmètre (organisationnel ou régional)	Couverture	2014	2013	Commentaire
<b>Taux de sites de production de granulats ayant une action en faveur de la biodiversité</b> <i>(en pourcentage du nombre de sites)</i>	Monde	Activités de production de granulats	16 %	22 %	La baisse de cet indicateur est due à une formulation plus précise des critères d'application en 2014.

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, plus de quatre-vingt-dix espèces protégées sont hébergées sur des sites d'extraction de Colas, auxquels il faut ajouter une trentaine 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.

Par ailleurs, Colas s'engage dans 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 indonésienne.

L'impact de **TF1** passe surtout par sa capacité à sensibiliser le public aux enjeux de la biodiversité. Au-delà des vingt années de diffusion de l'émission *Ushuaïa* sur TF1, les différentes antennes et sites internet du groupe TF1 sensibilisent tout au long de l'année les téléspectateurs au respect de l'environnement et de la biodiversité dans de nombreux programmes : bulletins météorologiques, sujets des journaux télévisés, chaîne thématique Ushuaïa TV, campagne de sensibilisation à destination des enfants.

Aux côtés de Surfrider Foundation Europe, la **Fondation Bouygues Telecom** et ses volontaires participent depuis huit ans aux Initiatives Océanes, campagne de mobilisation écocitoyenne à la préservation des océans et à la problématique des déchets via des nettoyages de plages, lacs et rivières. Partenaire de la Fondation Nicolas Hulot depuis 2005, elle s'associe aux actions du programme Biodiversité.

(a) World Wide Fund for Nature

## 3.4 Informations sociétales

Des informations complémentaires sont disponibles sur [www.bouygues.com](http://www.bouygues.com), ainsi que dans les rapports RSE des filiales téléchargeables sur leurs sites internet.

Le périmètre des informations sociétales est identique à celui des informations environnementales. Les exceptions sont spécifiées au niveau des indicateurs concernés.

### 3.4.1 Impact territorial, économique et social de l'activité de la société

#### 3.4.1.1 En matière d'emploi et de développement régional

Les activités du **groupe Bouygues** ont un impact sur le développement local et régional à travers la construction ou l'entretien d'infrastructures de transport ou de bâtiments, et le développement et l'exploitation d'un réseau de télécommunications.

La présence de ces activités sur un territoire a 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, des clauses d'insertion sont incluses dans les marchés publics. Pour les appliquer le plus efficacement possible en termes de retour durable à l'emploi, Bouygues Construction et Colas nouent des partenariats locaux ou nationaux avec des organismes spécialisés dans ce domaine.

#### Indicateur Bouygues Construction

Indicateur	Périmètre (organisationnel ou régional)	Couverture			Commentaire
			2014	2013	
<b>Nombre d'opérations conduites dans l'année en collaboration avec une ou plusieurs structures d'insertion locales</b>	France	57 % du chiffre d'affaires consolidé de Bouygues Construction	446	409	Déjà à un niveau élevé depuis plusieurs années, le nombre de partenariats a augmenté de manière significative en 2014. Ce résultat illustre les engagements importants de Bouygues Construction pour réaliser des opérations d'insertion à forte valeur ajoutée.

**Bouygues Construction** a fait de la contribution au développement local l'un des engagements fondateurs de sa démarche de développement durable. En France, cet engagement vise à faciliter l'insertion ; à l'international, il consiste à faciliter l'emploi local.

- En France, avec un peu plus d'un million d'heures par an, l'insertion professionnelle fait partie des priorités de l'entreprise, 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 l'Institut du service civique et le Service militaire adapté). Le Groupe se mobilise également au travers de la charte Afep (Association française des entreprises privées) et de la charte Entreprises & Quartiers initiée par le ministère de la Ville. Ses filiales s'associent à des acteurs locaux.

Depuis 2012, la Fondation Terre Plurielle parraine le concours « S'engager pour les quartiers », organisé par la FACE et l'Anru (Agence nationale pour la rénovation urbaine).

En parallèle, Bouygues Construction forme et sensibilise les membres de filière RH et opérationnelles aux enjeux et modalités de réponse aux clauses d'insertion (quarante-cinq personnes formées à ce jour), en partenariat avec la FACE.

- À l'international, Bouygues Construction mène une politique volontariste d'emploi de compagnons et de cadres locaux, qui donne

lieu à des résultats positifs en termes d'emplois directs et indirects, de transferts de savoir-faire et de soutien aux communautés.

- **L'accès au monde professionnel** : Bouygues UK a initié le programme *StreetLeague* pour accompagner les jeunes en échec scolaire. Au Nigeria, la filiale locale a conclu des partenariats avec plusieurs universités et sélectionné des étudiants dans le cadre du *Students Industrial Working Experience Scheme* (SIWES). Les cinquante-trois étudiants sélectionnés reçoivent une formation, ainsi qu'une bourse, et auront peut-être l'opportunité de rejoindre Bouygues Construction Nigeria.
- **La sensibilisation aux métiers de la construction** : en partenariat avec l'association *Construction Youth Trust*, Bouygues UK se déplace dans les quartiers les plus défavorisés de Londres pour faire découvrir les métiers du BTP aux jeunes de plus de seize ans.
- **Le recrutement local** : en 2014, Bouygues UK a recruté 344 personnes localement, 1 842 personnes ont bénéficié d'une session d'aide à l'emploi et 717 journées de stage ont été offertes.
- **Les programmes de formation** : à Cuba, la filiale de Bouygues Bâtiment International a développé un programme complet d'accompagnement RH de ses partenaires cubains. Chaque salarié expatrié dispense dorénavant au moins une formation par an à destination des collaborateurs locaux (3 220 à la mi-2014).

Enfin, l'insertion constituant l'un des territoires d'engagement de sa Fondation Terre Plurielle, plusieurs partenariats, systématiquement à l'initiative d'un collaborateur Bouygues Construction, sont soutenus chaque année en France et à l'international.

### Indicateur Bouygues Immobilier

Indicateur	Périmètre (organisationnel ou régional)	Couverture	2014	2013
Nombre de bénévoles du programme Médiaterre soutenu par Bouygues Immobilier sur ses zones de mobilisation	France et filiales	97 % du chiffre d'affaires consolidé de Bouygues Immobilier	139	186

Les quarante-six implantations (1 523 collaborateurs sur le périmètre France, hors filiales) de **Bouygues Immobilier** (agences, directions régionales, directions générales de segments et sièges sociaux) et ses filiales Urbis, Urbiparc, Ossabois et SLC (soixante-sept collaborateurs) couvrent l'ensemble du territoire français. Cette présence régionale permet d'être au cœur de l'économie locale et, ainsi, d'optimiser les partenariats locaux et de favoriser le recrutement local.

Depuis 2010, dans le cadre de son projet Médiaterre, qui mobilise les volontaires pour sensibiliser les familles des quartiers sensibles aux gestes citoyens, la Fondation d'entreprise Bouygues Immobilier soutient Unis-Cité, association pionnière du service civique en France.

Le groupe **Colas** a un impact en matière d'emploi et de développement régional à travers :

- un réseau d'implantations locales pérennes dans des métiers où la proximité avec le client est un élément clé ;
- les 60 000 collaborateurs employés dans des métiers où l'emploi est local et non délocalisable ;
- la construction d'infrastructures de transport routier ou ferroviaire qui favorisent le développement économique des territoires.

De nombreuses actions permettent à Colas de contribuer à l'emploi et au développement des territoires où il est implanté.

- **En France métropolitaine**, la signature en 2014 d'une convention de partenariat nationale avec le CNCE-GEIQ<sup>a</sup> renforce son engagement dans la lutte contre les discriminations en matière d'accès à l'emploi. Cette convention a vocation à être déclinée en conventions régionales signées entre les filiales du groupe Colas et les GEIQ territorialement compétents. Deux conventions régionales ont été signées à ce jour.

Par ailleurs, afin de faciliter l'accès à l'emploi des personnes éloignées, Colas a poursuivi l'animation des ateliers de réponse aux clauses sociales, destinés aux chefs d'établissement, aux adjoints d'exploitation et aux responsables de bureaux d'études et aux responsables des ressources humaines. Ces ateliers associent des acteurs de l'insertion par l'activité économique (facilitateur et représentants du réseau Adecco insertion et GEIQ) et ont pour objectif de mettre en œuvre des solutions d'insertion durable.

Ces actions ont valu à Colas de remporter en 2014 le Prix Washburne de l'Innovation pour l'égalité des chances, décerné par l'ambassade des États-Unis en France.

- **À l'international**, de nombreuses actions sont également mises en œuvre (cf. rubrique 3.2.6.3).

Créée en 2007, la Fondation d'entreprise **TF1**, dont l'action est centrée sur la diversité et l'insertion professionnelle, recrute chaque année des jeunes de dix-huit à trente ans habitant dans les quartiers populaires. Les candidats sont sélectionnés par un jury de professionnels et se voient proposer une insertion de deux ans dans l'entreprise en contrat d'apprentissage, assortie de formations et de tutorats individuels. Chacun d'entre eux est parrainé par un collaborateur. Depuis son origine, soixante-dix-sept recrutés ont intégré la Fondation d'entreprise TF1 dans une vingtaine de métiers différents. En 2014, une participation au concours « Révélateurs de talents » dédié à l'entrepreneuriat social dans le département de la Seine-Saint-Denis a été mise en place en partenariat avec l'association Créo.

**Bouygues Telecom** assure une présence sur l'ensemble du territoire français grâce à ses six centres de relation clients et son réseau de magasins Club Bouygues Telecom.

Dans sa politique d'achats, l'entreprise soutient le maintien dans l'emploi des personnes en situation de handicap. Celle-ci s'applique aux achats directs et au choix de fournisseurs du secteur ordinaire générant eux-mêmes des emplois protégés (déchets d'équipements électriques et électroniques, espaces verts, etc.).

Bouygues Telecom développe l'*Open Innovation* en soutenant des start-up dont l'innovation s'intègre dans son écosystème via un parrainage opérationnel. Il le fait entre autres à travers une structure dédiée, Bouygues Telecom Initiatives (BTI<sup>b</sup>), qui a étudié cinq cents projets, incubé vingt-six start-up et participé au capital de neuf d'entre elles depuis 2008.

Enfin, Bouygues Telecom investit fortement dans son réseau. Le développement de ses infrastructures lui permet de contribuer positivement à l'aménagement des territoires et au développement de l'accessibilité du numérique pour tous.

#### 3.4.1.2 Sur les populations riveraines ou locales

Cf. rubrique 3.3.2.3 « La prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité ».

Cf. rubrique 3.4.1.1 « Impact territorial économique et social de l'activité de la société en matière d'emploi et de développement régional ».

Cf. rubrique 3.4.2.1 « Les conditions du dialogue avec ces personnes ou organisations ».

(a) Comité national de coordination et d'évaluation - Groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification

(b) En janvier 2015, BTI (devenue Bouygues Développement) a été rachetée par Bouygues SA. Elle offre désormais ses services à l'ensemble des entités du groupe Bouygues (cf. chapitre 2, rubrique 2.4.8.1).

## 3.4.2 Relations entretenues avec les personnes ou les organisations intéressées par l'activité de la société

### 3.4.2.1 Les conditions du dialogue avec ces personnes ou organisations

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.), avec pour objectif de mieux prendre en compte leurs attentes.

- Chaque métier a également établi un dialogue avec les parties prenantes sur les enjeux qui lui sont propres afin d'identifier des axes de progrès et des actions associées. Ce dialogue est également mené par les filiales des métiers.
- Sur le plan local, des procédures ont été mises en place pour favoriser un dialogue de terrain entre les responsables des sites et chantiers et les riverains, et favoriser l'acceptation sociétale des activités.

Les réseaux sociaux externes représentent des canaux privilégiés du dialogue avec les parties prenantes.

#### Indicateur Bouygues Construction

Indicateur	Périmètre (organisationnel ou régional)	Couverture	2014	2013	Commentaire
<b>Part des chantiers faisant l'objet d'actions de concertation, de communication ou d'évaluation de la satisfaction des riverains</b> <i>(en pourcentage)</i>	Monde (hors VSL et activités Energies et Services <sup>(a)</sup> )	73 % du chiffre d'affaires consolidé de Bouygues Construction	76 %	79 %	Bouygues Construction maintient à un niveau élevé le pourcentage de ses chantiers faisant l'objet d'actions volontaires à destination des riverains. La faible baisse en 2014 est due à l'intégration d'une nouvelle structure dans le reporting de cet indicateur (Bouygues Construction Services Nucléaires).

(a) Bouygues Energies & Services et Cogemex

**Bouygues Construction** mène un dialogue permanent avec ses parties prenantes, notamment les clients, les actionnaires et la communauté financière, les collaborateurs, les organisations syndicales, les fournisseurs et sous-traitants, les riverains des chantiers, la société civile dont les collectivités, les associations et ONG et la communauté scientifique, sectorielle et éducative. Pour chacune d'elles, leurs attentes ont été identifiées, des réponses y sont associées et les organes et modalités de dialogue pour y répondre sont décrits.

Divers documents ou actions concrétisent le dialogue avec les parties prenantes :

- **un guide méthodologique** destiné aux équipes commerciales et de travaux a été conçu en 2014 ;
- **le Club Construction Durable**, lancé en 2010, constitue un lieu d'échange et de réflexion privilégié sur des thèmes d'actualité, stratégiques et prospectifs ([www.clubconstructiondurable.com](http://www.clubconstructiondurable.com)) ;
- **des enquêtes de satisfaction clients** s'inscrivant dans un processus d'amélioration continue sont réalisées par des organismes externes. En 2014, 35 % des opérations livrées ont ainsi fait l'objet d'un processus d'enquête de satisfaction clients.

Par ailleurs, pour s'adapter à un environnement en pleine mutation, Bouygues Construction privilégie l'écoute et la concertation avec les

parties prenantes dans ses projets. Cette démarche implique le partage de connaissance et la co-construction des produits et services proposés. En 2013, la région Nord-Pas de Calais a par exemple confié à Jeremy Rifkin, économiste et prospectiviste américain, l'élaboration d'une feuille de route engageant la Région vers la transition énergétique. Une quinzaine d'experts de l'entreprise y ont apporté leur vision et leur savoir-faire. En 2014, Bouygues Construction a également lancé LinkCity, offre de quartiers durables neufs avec un accompagnement des collectivités à tous les stades de leur projet d'écoquartier. En France, une dizaine de projets ont adopté cette démarche.

La présence régionale de **Bouygues Immobilier** sur l'ensemble du territoire français lui permet d'être au plus près des acteurs locaux et d'optimiser ainsi les conditions du dialogue. En 2012, l'entreprise a réalisé une cartographie de ses parties prenantes. En partenariat avec les collectivités, l'entreprise mène des actions de concertation afin de dialoguer avec les riverains des chantiers et de mener des actions de réduction des nuisances visuelles et sonores (notamment dans le cadre de la charte des chantiers verts (cf. rubrique 3.3.1.3).

Par ailleurs, la Fondation d'entreprise Bouygues Immobilier soutient l'Observatoire de la Ville. Cette initiative permet à Bouygues Immobilier de dialoguer avec l'ensemble des acteurs de la ville.

Enfin, les réseaux sociaux et le blog *Demain la ville* ([www.demainlaville.com](http://www.demainlaville.com)) sont pour Bouygues Immobilier des canaux privilégiés de dialogue.

## Indicateur Colas

Indicateur	Périmètre (organisationnel ou régional)	Couverture	2014	2013	Commentaire
<b>Taux des activités de production de matériaux dotées d'une structure de dialogue local</b> <i>(en pourcentage du chiffre d'affaires économique - CAE)</i>	Monde	100 % du CAE des activités de production de matériaux	34 %	34 %	En 2014, la stagnation de cet indicateur traduit des évolutions contradictoires : une appropriation progressive de la démarche par les sites de Colas et un recul du poids économique relatif des entités les plus avancées.

Une gestion décentralisée des parties prenantes est mise en œuvre par **Colas**, excepté sur les sujets qui demandent une approche globale. Ainsi, sur la question des fumées de bitume, Colas a été un élément moteur au sein de la profession pour organiser un dialogue avec la communauté scientifique et les organismes paritaires en France et à l'international.

**TF1** encourage un dialogue respectueux et constructif avec l'ensemble de ses parties prenantes, notamment avec le régulateur, le Conseil supérieur de l'audiovisuel (CSA) et les publics. Le secrétariat général est en charge du respect des engagements pris au travers des conventions signées par TF1, TMC, NT1 et HD1, et du dialogue avec le CSA. Les échanges donnent lieu à des demandes et propositions d'engagements chiffrés, et à la rédaction de bilans. Le service Relations aux publics a été créé pour nouer des relations permanentes avec le public (communication avec le public en région, dialogue sur les réseaux sociaux). Grâce aux outils de communication mis en place (rubrique TF1&Vous sur Internet, réseaux sociaux, courrier ou téléphone), 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 [www.tf1.fr](http://www.tf1.fr).

Signataire du Guide des relations entre opérateurs et communes (GROC) depuis 2007, **Bouygues Telecom** s'engage, pour l'implantation de ses antennes relais, à renforcer le dialogue avec les élus locaux et la transparence de ses déploiements auprès des riverains. Au-delà des obligations réglementaires en matière d'urbanisme, 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.

Dans le cadre de la démarche Éthique du groupe Bouygues, Bouygues Telecom a initié la mise en place d'une charte de concurrence au sein de l'Association Médiation Communications Électroniques (AMCE) pour encadrer l'échange d'informations sensibles et concurrentielles au sein des instances dans lesquelles les opérateurs concurrents se réunissent.

## 3.4.2.2 Les actions de partenariat ou de mécénat

## Mécénat

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 type 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. Un comité de l'éthique, de la RSE et du mécénat, créé en 2001, se réunit plusieurs fois par an pour examiner les dossiers et émettre un avis (cf. rubrique 3.4.4.1).

À titre d'exemple, dans le domaine de l'éducation, la Fondation Francis Bouygues, qui a célébré ses dix ans en 2014, délivre chaque année une soixantaine de bourses à des jeunes lycéens confrontés à des difficultés financières pour effectuer leurs études supérieures. En une décennie, 546 jeunes étudiants méritants (dont 172 diplômés déjà insérés dans la vie active) ont pu bénéficier d'une aide financière allant 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 cette année à prolonger son action en faveur de l'éducation jusqu'en 2025.

Chaque métier du Groupe développe, par ailleurs, ses propres actions de mécénat par l'intermédiaire de fondations dédiées. Plusieurs filiales ont également mis en place des dispositifs permettant aux collaborateurs de s'engager pour des actions citoyennes sur leur temps de travail.

## Partenariats

Afin d'améliorer son efficacité pour répondre aux grands enjeux environnementaux, Bouygues SA mène en outre des partenariats avec le monde académique, par exemple, pour la création du mastère spécialisé *Integrated Urban Systems* avec l'École des Ponts ParisTech et l'EIVP<sup>a</sup> (cf. rubrique 1.1.4).

(a) École d'ingénieurs de la ville de Paris



## Dépenses de mécénat Groupe

(en milliers d'euros)	Fondation d'Entreprise Francis Bouygues	Bouygues SA	Bouygues Construction	Bouygues Immobilier	Colas	TF1	Bouygues Telecom	2014 Total Groupe	2013 Total Groupe
Dons en numéraire	1 324	1 307	3 200	1 025	3 260	3 198	620	13 934	15 485
Dons en nature (valorisation)		7			650	29 964		30 621	35 137
<b>TOTAL</b>	<b>1 324</b>	<b>1 314</b>	<b>3 200</b>	<b>1 025</b>	<b>3 910</b>	<b>33 162</b>	<b>620</b>	<b>44 555</b>	<b>50 622</b>

## Indicateur Bouygues Construction

Indicateur	Périmètre (organisationnel ou régional)	Couverture	2014	2013	Commentaire
Partenariats visant à soutenir l'insertion, l'éducation et la santé conduits dans l'année <sup>a</sup>	Monde	89 % du chiffre d'affaires consolidé de Bouygues Construction	325	334	Bouygues Construction reste un acteur fortement engagé auprès de la communauté civile, comme en témoignent ces résultats, même si le contexte économique dégradé a imposé à certaines filiales de restreindre les partenariats engagés (c'est notamment le cas de Bouygues Energies & Services et de Bouygues TP).

(a) Sont considérés comme « partenariat » un contrat de partenariat, un engagement pérenne auprès d'une association, une opération ponctuelle avec un financement minimum de mille euros.

« S'engager auprès des communautés et de la société civile » est l'un des engagements constitutifs de la démarche de développement durable de **Bouygues Construction** avec, pour principe directeur, l'implication des collaborateurs de l'entreprise dans l'ensemble des actions menées. L'engagement sociétal de Bouygues Construction, en France et à l'international, s'organise autour de trois principaux domaines d'actions :

- **le lien social et la solidarité**, par des dons de matériel et de nourriture suite au passage du typhon Haiyan aux Philippines par exemple, en partenariat avec l'association Care ;
- **l'éducation et l'insertion** : Bouygues Construction a notamment célébré les dix ans de son partenariat avec l'association Les enfants de l'Ovale au Maroc ;
- **l'amélioration du cadre de vie** : depuis neuf ans, suite au tsunami en Thaïlande, ou encore depuis quatre ans en Haïti, l'entreprise participe à la réhabilitation d'écoles et à la reconstruction de logements dans ces zones sinistrées. En 2014, Bouygues Construction a aussi développé deux projets de *social business*. Le premier, développé par l'entité Habitat Social du Groupe, travaille sur l'économie inclusive auprès de l'*action tank* Entreprise et Pauvreté afin de contribuer à la réduction de l'exclusion en France, notamment par l'optimisation en « coût global » du logement social en Île-de-France. Le second est mené par Bymaro, filiale implantée au Maroc, et développe avec Care Maroc un projet d'édification de logements sociaux répondant aux exigences de la construction durable.

La fondation d'entreprise Terre Plurielle de Bouygues Construction soutient, par ailleurs, des projets de solidarité favorisant l'accès à la santé, l'éducation et l'insertion de populations en difficulté. Depuis sa création en 2008, 137 projets parrainés par des collaborateurs ont été soutenus dans dix-neuf pays. En plus de dotations financières, un projet soutenu sur cinq bénéficie d'un mécénat de compétences.

Les missions de la Fondation d'Entreprise **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, en renforçant notamment le lien social au sein des quartiers. En 2013, elle a renouvelé pour trois ans son partenariat avec la Cité de l'architecture et du

patrimoine à Paris. Bouygues Immobilier conserve donc son statut de partenaire fondateur exclusif dans son secteur avec le plus grand centre d'architecture au monde (22 000 m<sup>2</sup>).

Chez **Colas**, les actions de mécénat sont décidées et gérées localement par les filiales et leurs établissements. Il s'agit principalement de mécénats sportifs, culturels et humanitaires.

La politique de mécénat de la société mère du groupe Colas s'articule autour de quatre axes :

- **le mécénat culturel** : Fondation Colas (commande de toiles à des artistes sur le thème de la route), Colas en scène (soutien apporté à des créations chorégraphiques et à des festivals de musique) ;
- **le mécénat de solidarité** avec Colas Life (soutien à des actions d'aide à l'éducation) ;
- **le mécénat de compétence** (rénovation des allées du parc du Domaine de Versailles de 2010 à 2014, remise en état des allées aux abords du château de Chambord de 2013 à 2016) ;
- **le mécénat scientifique** (participation à l'expédition Lengguru, Fondation ChemSud).

Le comité Solidarité, créé en 2001, regroupe divers représentants de l'entreprise (l'Antenne, la régie publicitaire, les ressources humaines, la Fondation d'entreprise et la RSE) et coordonne les actions solidaires de **TF1** face aux demandes du monde associatif. TF1 Publicité et l'Antenne de TF1 offrent aux associations une aide directe et une forte mise en visibilité de leurs actions : opérations spéciales en *prime time*, fabrication et diffusion gratuite de spots, reversement des gains des jeux ou dons en espèce gérés par le comité Solidarité sont une palette d'aides dans un champ de problématiques sociales très large. Enfin, des temps d'antenne sont offerts à des associations et à des causes très variées. Les Pièces Jaunes, Les Restos du Cœur, le Sidaction, ELA (lutte contre la leucodystrophie) et désormais, l'association Laurette Fugain (lutte contre la leucémie), sont des opérations récurrentes très importantes.

La Fondation **Bouygues Telecom**, reconduite jusqu'en 2016, qui rassemble 840 collaborateurs volontaires, a poursuivi son action dans trois domaines d'intervention. Dans le domaine de la solidarité, elle

accompagne l'Association Petits Princes qui réalise les rêves d'enfants gravement malades. En matière d'environnement, elle soutient des actions de sensibilisation et de mobilisation autour de la question de la biodiversité (en partenariat avec Surfrider Foundation et la Fondation Nicolas Hulot). Dans le domaine culturel, elle a pour objectif de promouvoir la langue

française et d'encourager la création littéraire à travers la découverte et l'accompagnement de nouveaux talents littéraires (avec le prix Nouveau talent Fondation Bouygues Telecom – *Metronews*). La Fondation propose aussi, depuis sept ans, un dispositif de parrainage d'associations à ses collaborateurs, également ouvert à ses clients depuis trois ans.

### 3.4.3 Sous-traitance et fournisseurs

#### 3.4.3.1 La prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux

Adhérent au Pacte mondial des Nations unies, le **groupe Bouygues** s'est engagé à intégrer les principes de la RSE dans ses actes d'achats. Les directions Achats des métiers du Groupe sont les acteurs de cette démarche dont le principal objectif est d'impliquer les fournisseurs, sous-traitants et prestataires de services.

Adoptée en janvier 2014 et déployée tout au long de l'année, la politique Achat et RSE fixe les actions à déployer et à décliner par les métiers d'ici fin 2015 (mise en place d'une cartographie des risques et enjeux majeurs RSE sur l'ensemble des achats du métier, définition d'une politique achat et RSE métier précisant les exigences, règles applicables, objectifs à atteindre, évaluations à mettre en place, indicateurs, etc.). Celle-ci précise les principes fondamentaux de la démarche RSE applicables dans les différents actes d'achats effectués dans les métiers, en France et à l'international. La vérification de ces dispositions sera faite *via* les audits du système de management.

Fondée sur le respect des fournisseurs, l'intégration des principes de responsabilité sociétale dans les achats s'inscrit dans un triple objectif :

- renforcer la maîtrise des risques ;

- promouvoir de nouvelles pratiques d'achats afin de mieux répondre aux enjeux futurs de développement durable ;
- répondre aux obligations de transparence issues de l'article 225 de la Loi Grenelle II en matière de politique RSE vis-à-vis de l'Autorité des marchés financiers (AMF) et des agences de notation extra-financière.

En 2014, plusieurs métiers du Groupe ont été distingués pour leur démarche d'achats responsables :

- Bouygues Construction a remporté le prix « Innovations fournisseurs » des achats, décerné par la Compagnie des Dirigeants et Acheteurs de France (CDAF), pour son processus de fabrication sur chantier de 120 kilomètres de tubes en polyéthylène haute densité ;
- Colas a notamment remporté le Trophée des Achats 2014 dans la catégorie « Achats durables et responsables » pour la réalisation de ses nouvelles tenues de travail confectionnées selon les principes du commerce équitable ;
- enfin, TF1 s'est vu décerner le trophée RID (Rencontres internationales de la diversité) par l'Association Française des Managers de la Diversité (AFMD) et l'Institut de l'Audit Social (IAS), pour ses actions en faveur de l'intégration de la dimension Diversité dans ses négociations et ses contrats d'achat.

#### Achats responsables

	Bouygues Construction	Bouygues Immobilier	Colas	TF1	Bouygues Telecom
<b>Dépenses</b> <i>(en millions d'euros)</i>	8 332	1 370		1 450	4 219
<b>Dépenses adressables avec des critères RSE</b> <i>(en millions d'euros)</i>	8 332	1 320		1 450	2 435
<b>Part des dépenses adressées avec des critères RSE</b> <i>(en pourcentage)</i>	75 %	76 %		44 %	99 %
<b>Dépenses couvertes par des évaluations RSE</b> <i>(en millions d'euros)</i>	1 812			339	2 049
<b>Nombre de fournisseurs et/ou sous-traitants ayant fait l'objet d'une évaluation RSE</b> <i>(au cours des trois dernières années)</i>	2 388 <i>(2 457 en 2013)</i>	1 054 <i>(802 en 2013)</i>	83 <i>(49 en 2013)</i>	161 <i>(169 en 2013)</i>	338 <i>(319 en 2013)</i>

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 audits internes et externes RSE), pouvant donner lieu à des plans d'amélioration.

## Indicateurs Bouygues Construction

Indicateur	Périmètre (organisationnel ou régional)	Couverture	2014	2013	Commentaire
<b>Pourcentage de l'activité réalisée par des structures ayant développé un plan d'action pour impliquer les partenaires, sous-traitants et fournisseurs dans la démarche QSE au niveau de la structure</b>	Monde	89 % du chiffre d'affaires consolidé de Bouygues Construction	87 %	80 %	En 2014, Bouygues Construction continue de progresser dans l'implication de ses partenaires sur les enjeux extra-financiers (ce pourcentage était de 61 % en 2007). La hausse observée s'explique par la nette amélioration des performances de Bouygues Energies & Services.
<b>Pourcentage de l'activité réalisée par des structures ayant intégré dans leurs contrats sous-traitants et fournisseurs la charte RSE de manière systématique</b>	Monde	89 % du chiffre d'affaires consolidé de Bouygues Construction	75 %	70 %	La progression observée en 2014 est due au déploiement de la charte RSE dans de nouvelles structures : Bouygues Travaux Publics Région France, la Guinée Équatoriale et Hong Kong.

En matière d'achats responsables, la filière Achats de **Bouygues Construction** met en œuvre différentes actions réparties en plusieurs axes :

- un choix raisonné des produits et matériaux en amont pour une éco-conception des offres ;
- un comportement Achats responsable, par la mise en œuvre du code déontologique et la signature de la charte « Grands donneurs d'ordres – PME » ;
- le développement des achats solidaires (recours au secteur protégé et adapté) ;
- des achats responsables de matières premières à fort enjeux (le bois, par exemple), qui se traduit par exemple par la lutte contre le commerce illégal, l'élimination de tout achat éventuel de produits « bois » menacés et l'augmentation de la part d'achats de produits

« bois » éco-certifiés. Pour cela, Bouygues Construction a renouvelé pour trois ans son partenariat avec le WWF ;

- la lutte contre le travail illégal ;
- la sélection et le suivi des fournisseurs sur des critères de santé, sécurité, qualité, d'environnement et de lutte contre le travail dissimulé ;
- la gestion de la relation avec les fournisseurs (relations basées sur les valeurs de transparence, de réduction des impacts environnementaux et sociaux négatifs, de respect des délais de paiement et de co-création de valeur). En 2014, Bouygues Construction Purchasing a réuni près de cinq cents personnes, dont plus de trois cents représentants de ses principaux fournisseurs, pour échanger sur ses enjeux d'avenir et renforcer leurs relations de partenariat ;
- le développement d'innovations partenariales, permettant, par exemple, la mise en œuvre de co-développements de produits ou d'équipements.

## Indicateur Bouygues Immobilier

Indicateur	Périmètre (organisationnel ou régional)	Couverture	2014	2013
<b>Montant des achats réalisés avec le secteur protégé et adapté</b> <i>(en milliers d'euros)</i>	France et filiales	97 % du chiffre d'affaires consolidé de Bouygues Immobilier	333	426

Dans le cadre de sa politique Achat, **Bouygues Immobilier** évalue :

- l'ensemble de ses fournisseurs nationaux de matériaux référencés dans les collections nationales sur une plateforme dédiée<sup>a</sup> afin de mesurer leur engagement en matière environnementale, sociale et éthique ;
- l'ensemble des prestataires qui sont soumis à un questionnaire d'évaluation de leur politique RSE, adapté au secteur des TPE/PME.

Bouygues Immobilier s'est fixé pour objectif d'atteindre 80 % de fournisseurs évalués sur leur démarche de développement durable dans l'activité Logement à l'horizon 2015 et est actuellement en ligne avec ses objectifs, passant de 64 % à 78 % de fournisseurs évalués entre septembre 2013 et septembre 2014, ce qui témoigne d'un fort déploiement de cette démarche initiée en 2012.

Par ailleurs, Bouygues Immobilier prend en compte les critères sociaux à travers le travail de la mission Handicap, créée en 2011, qui s'efforce notamment 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<sup>b</sup> qui assure la promotion du secteur du travail protégé et adapté. Suite au premier accord d'entreprise qui engageait l'entreprise à augmenter de 5 % par an le chiffre d'affaires commandé auprès du secteur protégé et adapté entre 2011 et 2013 (dont l'objectif avait été atteint pour 2012<sup>c</sup>), un deuxième accord d'entreprise dédié à l'emploi des personnes en situation de handicap a été négocié. 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.

(a) EcoVadis

(b) Réseau national du secteur protégé et adapté, anciennement Groupement des établissements et services d'aide par le travail

(c) Le chiffre d'affaires hors taxes commandé auprès des EA/ESAT a augmenté de 10 % en 2012.

La démarche d'achats responsables de **Colas** est progressive et ciblée compte tenu de son grand nombre de fournisseurs, de prestataires et de sous-traitants, de la décentralisation des achats au niveau des sites ou des chantiers et de la contrainte économique. Colas a toutefois décidé d'intégrer les relations avec ses fournisseurs et prestataires parmi les éléments nécessitant une vigilance particulière en France et à l'international.

Ce principe est illustré par le renouvellement des tenues de travail destinées à équiper 30 000 collaborateurs du groupe. Produite au Mali, la fibre de coton biologique qui compose la nouvelle tenue est issue du commerce équitable et est labellisée Max Havelaar. Les tissus ont été réalisés dans des usines européennes certifiées Iso 14001, les teintures utilisées sont labellisées OEKO TEX® catégorie 100. La tenue a été confectionnée dans des ateliers d'Afrique du Nord dont les pratiques ont été contrôlées par SGS lors d'audits sociétaux (douze audits ont été réalisés). Ces ateliers de confection ont en outre été certifiés par FloCERT. En plus du Trophée des Achats 2014, Colas a également obtenu le Label Janus de l'Industrie 2014 (décerné par l'Institut français du design) et deux autres trophées récompensant la communication autour de ce projet<sup>a</sup>.

Par ailleurs, la démarche d'achats responsables de Colas consiste à :

- identifier les fournisseurs, prestataires et sous-traitants qui ont pris des engagements publics intégrant les achats responsables (adhérents au Pacte Mondial, au BITC<sup>b</sup>, au BSR<sup>c</sup>, etc.), ou qui ont fait l'objet d'une notation satisfaisante publiée dans ce domaine (index DJSI, FTSE4Good, etc.) ;
- identifier les risques majeurs spécifiques à certains types d'achats dans chaque filiale. Pour analyser les risques d'achats non responsables, la réalisation d'une cartographie des risques est engagée au sein du groupe. Pour ce faire, un guide définissant la notion d'achats responsables et listant de manière non exhaustive les risques potentiels associés aux différents types d'achats a été établi.

Enfin, Colas réalise en France métropolitaine des audits fournisseurs sous contrats cadres : 43 ont été réalisés en 2014 contre 20 en 2013. L'objectif reste de porter à trois le nombre d'audits pratiqués par chaque acheteur du groupe en 2015.

La direction des achats de **TF1** a mis en place, dès sa création en 2008, une démarche « Achats responsables » dont les principaux axes d'action sont :

- **l'évaluation des fournisseurs au travers de la plateforme EcoVadis** : à fin 2014, 183 fournisseurs ont fait l'objet d'une évaluation EcoVadis dans les trois dernières années. L'analyse de ces fiches est un outil complémentaire à la bonne maîtrise de la relation fournisseurs et permet de mettre en place avec les prestataires un pilotage des actions RSE ;
- **le recours au secteur protégé/adapté** : la direction des achats 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 ;

- **l'intégration de clauses environnementales, sociales et sociétales dans les appels d'offres** : des clauses Développement durable Diversité sont incluses dans les contrats, ainsi que dans les Conditions Générales d'Achat.

Courant 2014, l'ensemble des acheteurs de la direction des achats<sup>d</sup> ont suivi une nouvelle formation relative à la démarche Achats responsables et Achats Diversité.

Enfin, après la signature en 2012 de la charte des Relations inter-entreprises, TF1 a obtenu en 2014 le Label Relations Fournisseur Responsables décerné par la Médiation Inter-entreprises et la CDAF (Compagnie des Dirigeants et Acheteurs de France). Ce label vise à distinguer les entreprises françaises ayant mis en place des relations durables et équilibrées avec leurs fournisseurs.

**Bouygues Telecom** développe une politique d'achats responsables avec pour objectifs le référencement de produits et de services plus responsables, et le développement de relations équilibrées avec ses fournisseurs.

La politique et les actions sont déployées en tenant compte des risques RSE propres à chaque famille d'achat. Une cartographie des risques RSE, accompagnée de fiches pédagogiques, est mise à jour régulièrement et diffusée à l'ensemble des acheteurs.

Bouygues Telecom demande à l'ensemble de ses fournisseurs et prestataires de s'engager à respecter les principes de sa charte RSE Fournisseurs. Afin de mieux évaluer leur engagement, des évaluations et audits RSE peuvent être réalisés au cours de la vie du contrat et sont accompagnés si nécessaire de plans de progrès. C'est le cas en particulier pour ses fournisseurs et fabricants de produits à la marque. Quinze audits RSE auprès de dix fournisseurs ont été réalisés sur la période de référence.

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'achats responsables. 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.

Enfin, Bouygues Telecom est membre de l'association Handeco-Pas@Pas, créée à l'initiative de la CDAF 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.

### 3.4.3.2 L'importance de la sous-traitance et la prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants de leur responsabilité sociale et environnementale

Cf. rubrique 3.4.3.1 « La prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux ».

(a) *Dauphin d'Argent au Festival de Cannes Corporate Media & TV Awards du film d'entreprise dans la catégorie « Ressources humaines » pour le film institutionnel présentant les nouveaux vêtements, ainsi que le Prix d'honneur de la Communication responsable aux 28<sup>e</sup> Grands Prix Communication et Entreprise*

(b) Business in the Community

(c) Business for Social Responsibility

(d) hors droits et DGAAN (directions des Acquisitions et Négocier de droits)

## 3.4.4 Loyauté des pratiques

### 3.4.4.1 Les actions engagées pour prévenir la corruption

Le **groupe Bouygues** s'emploie à respecter des principes stricts dans la conduite de ses affaires et à rassembler managers et collaborateurs autour de valeurs communes. Il attache une attention particulière à l'interdiction et à la prévention des pratiques anticoncurrentielles, déloyales ou de corruption. Bouygues SA, Bouygues Construction, Bouygues Immobilier, TF1 et Bouygues Telecom renouvellent depuis plusieurs années leur adhésion au Pacte mondial des Nations unies (*Global Compact*) dont l'un des principes vise à agir contre la corruption sous toutes ses formes, et communiquent annuellement sur les actions entreprises dans ce domaine.

#### Les comités d'éthique et les responsables de l'éthique

Créé dès 2001, le comité de l'éthique, de la RSE et du mécénat du conseil d'administration de Bouygues SA contribue à la définition des règles de conduite ou des principes d'action qui doivent inspirer le comportement des dirigeants et des collaborateurs. Constitué d'administrateurs, il se réunit au moins trois fois par an à l'occasion de conseils d'administration. Il propose ou donne son avis sur des actions visant à promouvoir un comportement professionnel exemplaire dans ce domaine. Il veille au respect des valeurs ou règles de conduite ainsi définies. Les conseils d'administration de Bouygues Construction, Bouygues Immobilier, Colas, TF1 et Bouygues Telecom se sont également dotés de comités d'éthique inspirés de celui de Bouygues. Bouygues a désigné dès 2006 un responsable de l'éthique du Groupe et chaque métier dispose aujourd'hui de son propre responsable de l'éthique.

#### Le code d'éthique du Groupe et sa déclinaison dans les métiers

Le code d'éthique du Groupe, préfacé par Martin Bouygues, est diffusé depuis 2006 auprès des collaborateurs de tous les métiers. Il a été complété en janvier 2014 par quatre programmes de conformité (« concurrence », « anti-corruption », « information financière et opérations boursières » et « conflits d'intérêts »). Le code d'éthique est disponible sur le site internet de Bouygues. Chez Bouygues SA comme dans tous les métiers, la présentation du code d'éthique doit faire partie intégrante du dispositif d'accueil des nouveaux collaborateurs. Ce code rappelle que 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 rappelle les responsabilités particulières des hiérarchies et il incite les collaborateurs à respecter les principes éthiques du Groupe, en leur rappelant qu'il ne faut pas rester seul face à un dilemme éthique.

Les hiérarchies, les directions juridiques, les responsables de l'éthique, ainsi qu'une procédure d'alerte professionnelle, sont à la disposition des collaborateurs pour faire face à une telle situation. Le code d'éthique interdit aux collaborateurs de proposer ou d'octroyer à des tiers des actes de complaisance, des faveurs ou des avantages, pécuniaires ou autres. Ces principes, complétés par le référentiel de contrôle interne et surtout, depuis janvier 2014, par le programme de conformité anti-corruption (cf. ci-après), rappellent que, si l'appui donné par des intermédiaires, consultants ou agents commerciaux peut être nécessaire dans les secteurs où l'implantation du Groupe est réduite ou en raison de leurs compétences techniques, le recours à de tels intermédiaires ne se justifie que dans ce cadre et à condition que les prestations fournies soient

réelles, les rémunérations en rapport avec ces prestations et le paiement réalisé dans le respect des procédures internes.

Au niveau des métiers, des dispositions spécifiques sont mises en place, l'objectif étant de compléter les règles Groupe par des guides de conduite adaptés aux spécificités de chaque métier. Ainsi, TF1 s'est dotée en 2014 de son propre code d'éthique et Bouygues Telecom a développé un code de bonne conduite destiné à guider ses collaborateurs sur des problématiques propres à son activité.

#### Le programme de conformité anti-corruption

Sur la proposition du comité de l'éthique, de la RSE et du mécénat, le conseil d'administration de Bouygues a approuvé, au cours 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 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. Il présente de façon synthétique les législations en vigueur en matière de lutte contre la corruption. Il 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.

Le programme de conformité anti-corruption du Groupe précise que chaque métier peut apporter à ce programme les compléments qui pourraient être justifiés par les spécificités du métier et qui amélioreraient son efficacité.

#### 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 propre 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.

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.

« *S'engager sur l'éthique et la conformité vis-à-vis de nos clients et partenaires* » constitue l'un des engagements de la démarche de développement durable Actitudes de **Bouygues Construction**. 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 intègrent 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, plus de cinquante modules de formation relatifs à l'éthique sont organisés tous les ans dans le groupe Bouygues Construction.

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 **Colas**, la forte décentralisation et le très grand nombre de collaborateurs en capacité de contracter notamment avec les clients publics accroissent le niveau de risque. C'est pourquoi 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 2014, 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 comprendra 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 **TF1**, les programmes de conformité approuvés en juillet 2014, dont celui relatif à la prévention de la corruption, ont été remis nominativement aux cadres dirigeants du groupe ; un dispositif est par ailleurs déployé (formations spécifiques, actions de sensibilisation) pour les accompagner dans la maîtrise et l'application de ces programmes, ainsi que dans la sensibilisation de leurs équipes. La mise en œuvre opérationnelle du code d'éthique et des programmes de conformité s'effectue sous la conduite d'un responsable Conformité groupe nommé en septembre 2014.

**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 applique depuis 2014 le programme de conformité « anti-corruption » du groupe Bouygues et 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.

### 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.

Enfin, le programme de conformité « anti-corruption » impose désormais à chaque responsable du programme de conformité d'un métier de transmettre chaque année au responsable de l'éthique du Groupe un rapport sur la mise en place du programme de conformité, détaillant les améliorations apportées ou à apporter, les informations diffusées, le nombre des formations dispensées, le nombre de collaborateurs ayant suivi lesdites formations, ainsi que les plans d'action adoptés après les contrôles et audits.

#### 3.4.4.2 Les mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs

Pour le **groupe Bouygues**, le respect des clients est une valeur fondamentale 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.

Dans ce domaine, l'un des thèmes prédominants de l'année 2014 est celui de la qualité de l'air dans les immeubles. Bouygues Construction et Bouygues Immobilier 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.

L'amélioration de la qualité de l'air intérieur des ouvrages construits est l'axe principal de **Bouygues Construction** en matière de santé des utilisateurs de ses bâtiments.

Depuis quatre ans, l'entreprise 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 sur la mise en place, par Bouygues Bâtiment Ile-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 même filiale a lancé en 2011 l'offre « Habitat & Santé », visant à intégrer à chaque proposition commerciale une description de la qualité de l'air intérieur.

Par ailleurs, Bouygues Construction souhaite aller au-delà des strictes mesures de prévention de la santé et la sécurité des utilisateurs en travaillant sur le confort et l'usage.

**Bouygues Immobilier** travaille depuis plusieurs années à l'amélioration de la qualité de l'air dans ses bâtiments en s'appuyant, entre autres, sur les travaux de l'OQAI (Observatoire de la Qualité de l'Air Intérieur) et du Grenelle environnement. Les leviers d'actions sont :

- La réduction à la source des polluants pour limiter les émissions de COV (Composés Organiques Volatils), en référençant (dans le référencement collections Nationale), uniquement des produits dont l'étiquetage sanitaire correspond au niveau A+ (étiquetage obligatoire depuis 2012) pour matériaux et les produits en contact direct avec l'air intérieur.
- L'optimisation des systèmes de ventilation, de filtration et des équipements afin de garantir un renouvellement de l'air intérieur suffisant pour gérer les sources de pollutions internes (activités, mobiliers, ménage, sur-occupation occasionnelle, etc.). L'objectif est de prendre en compte le site et les éventuelles sources de pollutions extérieures pour adapter la conception tout en garantissant de bonnes performances énergétiques.

Les clients finaux de Colas sont les usagers des infrastructures qu'il construit ou entretient. À l'exception des questions de sécurité, les infrastructures de transport ne présentent pas de risques, ni d'impacts directs sur la santé des utilisateurs.

La R&D de Colas travaille dans plusieurs domaines pour répondre aux enjeux de sécurité routière, en particulier :

- 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) ;
- 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 (Axiimum, filiale Sécurité Signalisation).

**TF1** se mobilise dans la lutte contre l'obésité, notamment en augmentant régulièrement le volume des émissions diffusées en application de la charte alimentaire dont le groupe est signataire. Celle-ci vise à promouvoir une alimentation et une activité physique favorables à la santé dans les programmes et les publicités diffusés à la télévision. La série de programmes courts *Petits Plats en équilibre* et *TFou de cuisine* participent à la promotion d'une alimentation saine et équilibrée.

**Bouygues Telecom** contribue, au travers de la taxe additionnelle IFR<sup>a</sup>, au financement des mesures de champs électromagnétiques par des laboratoires accrédités Cofrac (Comité français d'accréditation), selon le nouveau dispositif gouvernemental de mesures de champs électromagnétiques en vigueur depuis janvier 2014 (résultats accessibles sur [www.cartoradio.fr](http://www.cartoradio.fr)).

Pour l'information de ses clients et prospects, Bouygues Telecom a poursuivi sa politique de diffusion du dépliant d'information *Mon mobile et ma santé* édité par la Fédération Française des Télécoms (FFT). Il a développé et contrôlé 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.

(a) imposition forfaitaire sur les entreprises de réseaux

Un contrôle systématique est effectué sur les mobiles distribués par Bouygues Telecom et il a été renforcé sur les produits à la marque. 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<sup>a</sup>.

Enfin, l'entreprise adopte une position proactive pour assurer la protection des enfants et adolescents envers certains contenus internet inadaptés et propose une solution de contrôle parental disponible gratuitement sur mobile, ordinateur et télévision.

#### 3.4.4.3 Les autres actions engagées, au titre des informations relatives aux engagements sociétaux, en faveur des Droits de l'homme

Les informations données ci-après complètent celles qui figurent dans le présent document sous les rubriques 3.2.4.1 « Conditions de santé et de sécurité au travail » ; 3.2.4.3 « Accidents du travail » ; 3.2.6 « Égalité de traitement », 3.2.6.1 « Mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes » ; 3.2.7 « Respect des conventions de l'Organisation Internationale du Travail ».

On considère ici la notion d'engagement en faveur des Droits de l'homme dans une acception large. Il s'agit, par exemple, chez TF1, des actions permettant l'accessibilité des programmes télévisés aux personnes handicapées ou, chez Bouygues Telecom, de la participation aux programmes de couverture des « zones blanches ».

**Bouygues Construction**, adhérente du Pacte mondial des Nations unies depuis 2006, s'emploie à appliquer les principes directeurs du Pacte dans l'ensemble de ses filiales notamment au travers du code éthique, de sa politique de conformité et de la charte RSE fournisseurs. Les entités de Bouygues Construction présentes dans les pays émergents font porter leurs efforts dans plusieurs directions : application aux personnels locaux des standards de l'entreprise en matière de santé et sécurité, supérieurs à la législation locale dans de nombreux pays, conditions de travail et d'hébergement décentes dans le respect des cultures et des communautés, et procédures de contrôle pour s'assurer que sous-traitants et fournisseurs ne pratiquent pas le travail forcé ou celui des enfants. Par ailleurs, Bouygues Construction applique des procédures très strictes pour lutter contre le travail illégal (contrôle systématique des papiers d'identité et autorisations de travail en lien avec les autorités compétentes, système de badge à l'entrée des chantiers, etc.).

**Bouygues Immobilier** est signataire du Pacte Mondial de l'ONU depuis juillet 2006, ce qui implique la publication annuelle du *Communication Of Progress*, document faisant état des évolutions concernant notamment la description des actions ou des politiques mises en œuvre concernant le respect des Droits de l'homme.

Dans l'article 2 de son code d'éthique, le groupe Bouygues, dont **Colas** fait partie, s'engage à se conformer à la Déclaration universelle des droits de l'Homme des Nations unies et aux conventions fondamentales de l'OIT (Organisation Internationale du Travail). Colas est présent dans cinquante pays sur cinq continents et poursuit un modèle centré sur des implantations permanentes employant des collaborateurs locaux. Il s'attache à privilégier un recrutement local partout dans le monde et, de ce fait, emploie peu de collaborateurs expatriés : environ 400 (en

provenance d'une vingtaine de pays) sur un total de 24 000 collaborateurs à l'international. Le recours à du personnel local et un comportement respectueux vis-à-vis des collaborateurs concourent au respect des droits humains. En France et à l'international, le groupe Colas s'engage à respecter les lois et réglementations, dont la Déclaration universelle des droits de l'Homme, tout en vérifiant, lors des audits internes, qu'il n'est pas complice de violations de ces droits. Il n'y a pas de signe que Colas soit particulièrement exposé sur ces sujets. Principalement présent dans les pays de l'OCDE où il réalise plus de 90 % de son activité, Colas est pratiquement absent des pays figurant sur les listes de pays à risques sur ces questions. De plus, sa politique d'intégration verticale le protège mécaniquement d'un recours systématique aux achats extérieurs et à la sous-traitance. Le domaine des achats et de la sous-traitance est souvent considéré comme un sujet à risque. Colas est dans une position particulière puisque la nature de son activité se prête peu aux délocalisations. Les achats dans les pays à risque sont conduits par des équipes Colas elles-mêmes implantées dans ces pays, ce qui permet de limiter le risque de se faire entraîner à contracter avec des fournisseurs qui violent ces droits, compte tenu à la fois de cette présence locale et des systèmes de management. La direction de l'audit a pour consigne de lancer une alerte en cas de détection d'un problème de cette nature lors d'une mission, même si aucune plainte n'est déclenchée. En 2010, un exercice d'audit et de notation par l'agence BMJ n'avait pas relevé de fragilité particulière sur ces questions.

En tant que groupe média, la confiance du public est au cœur des enjeux de **TF1**. La qualité de l'information fabriquée et diffusée sur ses antennes et sites internet, ainsi que la conformité de l'ensemble de ses programmes aux engagements pris envers la collectivité sont donc les enjeux clé de son impact sociétal. La nature de ces enjeux est renforcée par la position unique de TF1, chaîne leader en termes d'audience en France. La lutte contre les stéréotypes et la banalisation de la représentation des diversités de la société civile est un travail que mène l'entreprise TF1 autant que l'Antenne, avec l'ensemble des acteurs impliqués sur ces questions, et en dehors de tout esprit de compétition. Tous les personnels en charge de la fabrication des programmes ont suivi une formation dédiée à la prise en compte de la diversité sous tous ses aspects. Grande chaîne familiale, TF1 assure l'accessibilité des programmes à tous, notamment aux personnes atteintes d'une déficience auditive ou visuelle par le recours au sous-titrage et à l'audiodescription. Pour garantir la sécurité des données sur ses sites et applications, le groupe a aussi mis en place une politique de traitement et de sécurisation des données personnelles recueillies, dans les règles de l'art technologique, et qui est régulièrement vérifiée et auditée.

**Bouygues Telecom** participe aux programmes de couverture partagée avec les autres opérateurs. Grâce à la mutualisation d'éléments d'infrastructures existants, ces programmes visent à réduire la fracture numérique tout en minimisant l'impact environnemental. L'opérateur couvre ainsi les communes « zones blanches » 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. Depuis 2005, l'entreprise se mobilise pour favoriser l'accessibilité des personnes en situation de handicap aux services de communications électroniques. Elle communique sur une sélection de terminaux par type de handicap dans son guide point de vente et sur son site internet. Son service client est accessible aux personnes sourdes et malentendantes. De plus, avec HandiCaPZéro, elle propose gratuitement l'installation de logiciels pour les personnes déficientes visuelles, ainsi qu'une documentation adaptée.

(a) En 2014, la revue internationale *Journal of Exposure Science and Environmental Epidemiology* affiliée à Nature a retenu une publication scientifique concernant la puissance émise par un smartphone en communication 3G VoIP.



## 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 2014)

Aux Actionnaires,

En notre qualité d'organisme tiers indépendant accrédité par le COFRAC<sup>a</sup> 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 2014, 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 2014, complété par les protocoles de *reporting* des cinq métiers (ci-après les « Référentiels ») dont un résumé figure en introduction dans le chapitre 3.1.2 « 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 neuf personnes entre juillet 2014 et février 2015 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<sup>b</sup>.

(a) portée d'accréditation disponible sur [www.cofrac.fr](http://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 et les sociétés qu'elle contrôle au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce, avec les limites précisées dans le chapitre 3.1.2 « Méthodologie de reporting RSE ».

Sur la base de ces travaux et 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 cinquantaine d'entretiens avec plus d'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<sup>a</sup> :

- 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 près de 90 % des effectifs et des émissions de gaz à effet de serre), nous avons sélectionné un échantillon représentatif d'entités que nous avons sélectionnées<sup>d</sup> 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

(a) Informations sociales :

- Informations quantitatives (indicateurs) : l'effectif total et les mouvements, la part des femmes manager (France), la part des femmes directeurs (International), le taux d'absentéisme (France), les taux de fréquence et de gravité des accidents du travail des collaborateurs (Monde), le nombre de maladies professionnelles reconnues (France), la part des sociétés assurant une couverture sociale (International), le nombre moyen de jours de formation par salarié (France) 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, les conditions de santé sécurité, les politiques mises en œuvre en matière de formation.

Informations environnementales et sociétales :

- Informations quantitatives (indicateurs) : la part de l'activité Bouygues Construction couverte par un SME certifié, la prise de commandes annuelle des bâtiments de Bouygues Construction avec un engagement de certification ou de labellisation, la part des chantiers Bouygues Construction éligibles Ecosite, la part du chiffre d'affaires de Bouygues Immobilier avec un engagement de certification ou de labellisation, le taux de certification environnementale des activités de production de matériaux de Colas, la part des déchets non dangereux valorisés de Bouygues Construction, 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, le taux de récupération des huiles usées de Colas, la surface des opérations d'Immobilier d'entreprise de Bouygues Immobilier Green Office<sup>®</sup> actives sur la période de reporting, le nombre de logement Bepos 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 basse température de Colas, la part de la prise de commandes Infrastructure de Bouygues Construction où des engagements en matière de biodiversité ont été pris, la part des sites de production de granulats de Colas ayant une action en faveur de la biodiversité, la part de chantiers de Bouygues Construction faisant l'objet d'actions de concertation, de communication ou d'évaluation de la satisfaction des riverains, la part 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, la politique d'efficacité énergétique de Bouygues Telecom, 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).

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 7 % 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 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.

Paris-La Défense, le 24 février 2015

Éric Mugnier  
Associé développement durable

L'Organisme Tiers Indépendant  
ERNST & YOUNG et Associés

Bruno Perrin  
Associé

## 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 :

- concernant le taux de fréquence des accidents du travail publié, le groupe Bouygues suit les accidents déclarés et reconnus par les autorités locales compétentes. Bouygues Construction applique à l'ensemble de ses implantations la prise en compte de l'accident à partir d'un jour d'arrêt, comme cela est fait en France. Colas ne comptabilise que les accidents dont la durée dépasse le délai de reconnaissance réglementaire du pays concerné ;
- compte tenu de la diversité des métiers, la plupart des indicateurs environnementaux et sociétaux sont spécifiques aux métiers, ce qui limite la présentation des données sous forme consolidée ;
- la part des déchets non dangereux valorisés de Bouygues Construction fluctue fortement en fonction des quantités de déchets inertes produits, représentant près des trois quarts des déchets non dangereux produits. À l'international, le suivi de la valorisation de ces déchets est hétérogène.



# 4. FACTEURS DE RISQUES

<b>4.1 Risques des métiers</b>	<b>132</b>	<b>4.3 Différends et litiges</b>	<b>149</b>
4.1.1 Bouygues Construction	132	4.3.1 Bouygues Construction	149
4.1.2 Bouygues Immobilier	134	4.3.2 Bouygues Immobilier	150
4.1.3 Colas	136	4.3.3 Colas	151
4.1.4 TF1	141	4.3.4 TF1	152
4.1.5 Bouygues Telecom	145	4.3.5 Bouygues Telecom	152
		4.3.6 Bouygues SA	154
<b>4.2 Risques de marché</b>	<b>146</b>	<b>4.4 Assurances - Couverture des risques</b>	<b>155</b>
4.2.1 Gestion du risque de taux et du risque de change	147	4.4.1 Organisation et politique d'assurances	155
4.2.2 Nature des risques auxquels le Groupe est exposé	147	4.4.2 Principaux programmes d'assurances	155
4.2.3 Principes communs relatifs aux instruments financiers de couverture	147		
4.2.4 Règles de couverture	147		
4.2.5 Méthodes de comptabilisation	148		

## 4.1 Risques des métiers

### 4.1.1 Bouygues Construction

#### 4.1.1.1 Politique de gestion des risques

Bouygues Construction fait face, en 2014, 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 récession aggravée 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 2014 intègre plusieurs grandes affaires de bâtiment et de travaux publics, en France et 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 réalisation** : 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 d'engagement et de contrôle rigoureuses.

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 une 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 2014, l'accent a notamment été mis sur la maîtrise de la phase d'études des grands projets complexes, sur l'utilisation croissante des outils numériques et sur la prévention du risque de défaillance des sous-traitants.

#### 4.1.1.3 Risque pays

Bouygues Construction réalise 51 % 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.

Bouygues Construction s'efforce de circonscrire ces risques par plusieurs moyens tenant, d'une part, aux études et à la politique de la société (enquêtes préalables systématiques sur de nouveaux pays avant toute éventuelle prospection commerciale, suspension de l'activité commerciale dans certaines zones où les risques politiques sont particulièrement prégnants, interdiction de prospecter 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) et, d'autre part, tenant à la mise en place de mesures préventives 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, et dans des conditions économiques satisfaisantes.

La revue régulière du contexte sécuritaire des différents pays d'implantation fait l'objet d'une implication croissante des directions Qualité - Sécurité - Environnement (QSE), en liaison avec la direction de la sécurité du groupe Bouygues.

Par ailleurs, Bouygues Construction met en place des plans de continuité d'entreprise mis à jour régulièrement, qui 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. Bouygues Construction 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 se réaliseraient.

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 saharienne. Des mesures de restriction des déplacements sont notamment appliquées en fonction des alertes reçues. L'entreprise rappelle régulièrement les règles de vigilance aux collaborateurs.

#### 4.1.1.4 Risque de récession aggravée

Dans un contexte général incertain, les prévisions de croissance mondiale sont revues à la baisse. 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.

Alors que la reprise américaine se confirme, l'Europe est menacée de stagnation. La faiblesse de la croissance devrait y entraîner le maintien d'un taux de chômage élevé, alors que l'inflation est à son plus bas depuis plusieurs années. La baisse des cours du pétrole et de l'euro sont, en revanche, des facteurs plus favorables. De même, les investissements du futur fonds européen pour les investissements stratégiques devraient participer à la modernisation des infrastructures publiques.

Après une baisse de plus de 2 % en 2013, 2014 devrait voir le marché européen de la construction renouer petit à petit avec la croissance (en hausse de 1 % en 2014 et de 2 % en 2015), de façon soutenue au Royaume-Uni, mais avec au mieux une stagnation pour 2015 en Suisse où Bouygues Construction réalise des volumes élevés d'activité.

En France, où la croissance devrait rester atone dans les prochaines années, l'impact favorable des mesures gouvernementales (CICE<sup>a</sup>, pacte de responsabilité) reste à concrétiser.

Dans la construction, l'année 2014 se soldera par une baisse de l'activité du bâtiment de plus de 4 %. Le logement neuf, avec moins de 300 000 mises en chantier, et le non résidentiel neuf sont les segments ayant le plus souffert, alors que les travaux d'amélioration-entretien n'enregistrent qu'une baisse modérée. Le secteur des travaux publics, qui dépend très largement de la commande publique, est entré en récession avec une baisse voisine de 10 % du chiffre d'affaires du secteur.

(a) Crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi

Pour 2015, l'impact des mesures de relance de l'activité du bâtiment devrait permettre de dépasser le nombre de 300 000 logements mis en chantier. En revanche, le recul devrait se poursuivre dans le non résidentiel, alors que l'amélioration-entretien devrait croître modérément. L'activité des travaux publics sera impactée négativement par la baisse des dotations de l'État aux collectivités locales. Le lancement des projets du Grand Paris constitue en revanche une opportunité.

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 baisse sensible d'activité 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.

Le Groupe 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.

Bouygues Construction 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) ou dans des zones au développement économique soutenu (Afrique subsaharienne).

La profondeur du carnet de commandes (hors contrats à long terme) représente 15,8 mois de chiffre d'affaires à fin décembre 2014 et fournit une bonne visibilité sur les perspectives d'activité. 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 (*Registration, Evaluation, Authorization and restriction of CHemicals*), etc.).

### 4.1.1.7 Risque de conformité

Dans un environnement où le dommage « réputationnel » se propage vite et largement, le défaut de conformité demeure un risque significatif pour Bouygues Construction. De plus, la conjoncture économique dégradée

est propice à l'augmentation de sollicitations susceptibles d'engendrer des manquements à l'éthique.

La politique éthique se poursuivra avec la déclinaison des programmes de conformité en 2015. Une formation en *e-learning* sera également déployée en 2015.

## 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 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 a-t-elle organisé le contrôle de son activité et de sa rentabilité pour optimiser sa réactivité aux variations du marché. 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, elle 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.

Bouygues Immobilier est également engagée, à travers ses filiales, dans des opérations de promotion immobilière à l'international. Ces activités sont menées de façon sélective et exposent l'entreprise aux risques inhérents aux marchés locaux concernés. Toutefois, l'activité réalisée hors de France reste globalement faible (de l'ordre de 3 % du chiffre d'affaires en 2014). Compte tenu de la crise économique, Bouygues Immobilier a actualisé ses stratégies. Elle opère aujourd'hui essentiellement en Pologne et en Belgique. En 2014, Bouygues Immobilier a lancé commercialement une opération de promotion immobilière en Logement au Maroc.

Les éventuelles expositions à des risques de change font l'objet de couvertures. Bouygues Immobilier veille à ce que ses filiales recourent systématiquement à des conseils juridiques externes afin de maîtriser les risques inhérents au contrôle du respect des réglementations locales.

### 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 limite ses risques de liquidité par la gestion centralisée de sa trésorerie et de son financement. Bien que sa trésorerie soit excédentaire depuis plus de cinq ans, l'entreprise peut être exposée à une augmentation de son besoin en fonds de roulement en cas de



ralentissement de ses ventes. Dans ce contexte, elle a recours à des lignes de crédit confirmées à moyen terme qui sont régulièrement renouvelées.

Elle contrôle les conditions de délivrance des engagements bancaires par signature. Elle applique les règles de gestion du groupe Bouygues concernant en particulier la sécurité interne et externe, le principe de liquidité, la qualité des contreparties, les dispositions des conventions de crédit, ainsi que l'appréciation et la couverture éventuelle des risques de taux et de change.

### 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<sup>a</sup> ou CNAC<sup>b</sup> 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.).

##### 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 listés précédemment, la direction juridique de Bouygues Immobilier assiste les structures opérationnelles, du montage des opérations immobilières et de l'acquisition du terrain jusqu'à la livraison. Sur des thèmes spécifiques, elle a mis en place des procédures et des contrats types. En outre, les filiales à l'international utilisent systématiquement les services de conseils juridiques locaux, tant pour le montage des opérations que pour les éventuels contentieux.

La direction des assurances a la charge de la souscription de l'ensemble des contrats en France. Elle 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.

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 importants sont suivis directement par la direction juridique (par exemple, le litige relatif aux travaux de dépollution de l'opération « Grand Sillon » à Saint-Malo (Ille-et-Vilaine), action judiciaire au fond en ouverture de rapport d'expertise).

#### 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 et des programmes de conformité de Bouygues Immobilier ; elle s'est aussi dotée de procédures propres à son activité. Celles-ci sont régulièrement rappelées aux membres de l'entreprise, notamment dans le cadre des campagnes de contrôle interne annuelles, ainsi que de cycles de formation dispensés aux hiérarchies opérationnelles et sur le site intranet de la société.

(a) Commission départementale d'aménagement commercial

(b) Commission nationale d'aménagement commercial

## 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 à une étude de la qualité et de la pollution du sol et du sous-sol.

À partir des grandes orientations du projet, l'entreprise 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, 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 sur le respect des réglementations relatives à la santé publique (y compris concernant l'utilisation de matériaux toxiques pendant la construction, l'amiante, le plomb, les termites ou les installations de gaz et d'électricité).

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.

À cet égard, l'entreprise a engagé une 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, afin d'assurer la sécurité de ses propres collaborateurs, Bouygues Immobilier a nommé et formé des responsables de sites sur chacune de ses implantations, qui ont actualisé en 2014 le « Document Unique » de leur site. La société procède périodiquement aux contrôles des procédures de sécurité.

### RISQUE D'IMAGE

Compte tenu de sa position de leader dans son métier, de la visibilité de sa marque, de son appartenance au groupe Bouygues et du nombre important de ses clients présents et passés, Bouygues Immobilier est confrontée à un risque significatif en cas de défaillance réelle ou alléguée et de mise en cause de sa responsabilité.

Afin de maîtriser ce risque, l'entreprise a mis en place un dispositif de veille de sa réputation auprès des médias et réseaux sociaux, d'écoute client et de communication en cas de crise.

### RISQUE SUR LES ACTIVITÉS INNOVANTES

En entrant dans l'ère de l'énergie positive, Bouygues Immobilier a saisi de nouvelles opportunités de création de valeur au fur et à mesure de ses avancées technologiques :

- pour garantir dans le temps la performance de ses bâtiments Green Office® : création du contrat de performance énergétique (CPE) ;
- pour gérer le CPE : conception avec Steria d'un outil de pilotage innovant et unique, baptisé Si@go®, dont la commercialisation a été lancée en octobre 2014 ;
- pour exploiter les CPE de façon autonome et pérenne vis-à-vis des clients utilisateurs : création de la société Aveltyls avec Schneider Electric.

À ce jour, Bouygues Immobilier dispose toutefois de peu de recul sur les risques induits par la prise de ces engagements nouveaux et leur impact potentiel sur la rentabilité ou la performance de l'entreprise (mauvaise maîtrise, sur-estimation des niveaux de performance ou charge).

## 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 de Colas 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 la *reporting* ou encore 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 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 sont réalisés 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 influencer 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, des projets de regroupement de certaines collectivités ou des changements

d'administration. Ces derniers peuvent 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 cinquante pays sur cinq continents, Colas est exposé à des risques spécifiques aux pays dans lesquels il opère. L'activité du groupe étant réalisée à 92 % en Europe et en Amérique du Nord (États-Unis ou Canada), 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 tels que la Coface en France, 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 n'est pas significatif. 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 qui sont, dans l'activité routière, principalement liées au pétrole (bitume, carburants, fuel et gaz de chauffage, huiles), ainsi qu'au coût 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. Parallèlement, l'acquisition de la Société de la Raffinerie de Dunkerque (SRD), dont la production annuelle de bitume est de l'ordre de 300 000 tonnes, permet de mieux sécuriser l'approvisionnement de l'activité routière métropolitaine ou nord-européenne. Le risque lié à des fermetures provisoires ou possibles de nouvelles installations de raffinage en métropole (Berre, Petit-Couronne) a été fortement réduit en 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. En France, le recentrage de la production de la société SRD, prévu en 2015 (arrêt de la production d'huiles de base, augmentation de la production de bitume), réduit encore le risque d'approvisionnement.

#### 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.

#### Risques liés à l'activité de vente de produits raffinés

L'activité de vente de produits raffinés (cession à des tiers des produits pétroliers autres que le bitume fabriqués par SRD) est sensible à la variation des prix de matières premières et de la demande mondiale pour certains produits raffinés qui dépend du niveau d'activité de l'industrie. La formation du résultat de cette activité dépend donc largement de la différence entre les prix de vente des produits issus de la production (huiles, cires-paraffines, bitume et fuels) et le prix des matières premières traitées par processus de raffinage (fuel résidu atmosphérique, « hydrocraquats » et *feedstocks*). En fonction de l'environnement économique, l'évolution du prix des produits pétroliers ne peut pas toujours être intégralement répercutée aux clients, ce qui a été le cas en 2014. La demande mondiale et européenne en huiles de base est restée profondément déprimée en 2014 et le déséquilibre entre offre et demande s'est accentué. Cette activité a généré une perte opérationnelle de 64 millions d'euros, supérieure à celle de l'exercice 2013 (46 millions d'euros), en dépit de tous les efforts pour poursuivre la diversification des sources d'approvisionnement en matière première à raffiner, et pour adapter l'outil de production avec une recherche d'économies de fonctionnement.

Les études réalisées concluent à une impossibilité de poursuivre l'exploitation de ce site sans enregistrer des pertes importantes récurrentes, compte tenu des perspectives du marché des huiles de base à long terme et de la configuration de l'unité de production de SRD. Afin de préserver une activité sur le site de Dunkerque, un plan de

sauvegarde de l'emploi (PSE) a été lancé, basé sur l'arrêt de la production des huiles de base et la reconfiguration de l'usine pour ne produire que du bitume et quelques co-produits. Dans ce cadre, cette activité pourrait progressivement viser l'équilibre à horizon de deux à trois ans.

Une politique de couverture est en place pour réduire le risque lié au cycle d'approvisionnement/production/vente de SRD : le cycle est rapide (achat de la matière première le mois M, entrée en production le mois M+1, vente des produits qui en résultent les mois M+1, M+2 ou M+3) et les contrats d'achat et de vente sont établis pour réduire ce risque. Un comité d'engagement a la charge des achats de matière première d'entrée.

#### 4.1.3.4 Les risques juridiques

##### Risques de conformité

Les activités de Colas se caractérisent par l'importance du nombre de contrats (plus de 100 000 chantiers par an) et par une passation et une exécution décentralisées de ces derniers (800 établissements Travaux et 2 000 sites de production répartis 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 adoptés en 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 encore 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, ces sites 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 (par exemple, les bacs de stockage) pour réduire au maximum l'occurrence de tels événements. 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<sub>2</sub>

Les processus de production des installations industrielles du groupe Colas entraînent l'émission de CO<sub>2</sub>. En 2014, 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 vingtaine de postes en France qui y sont assujettis depuis début 2013. La plupart de ces postes sont dans l'obligation d'acquiescer des droits d'émission sur le marché. Il ne peut être exclu qu'à terme, la procédure de quotas soit applicable à un nombre croissant d'installations, entraînant des coûts de fonctionnement plus élevés.

Concernant SRD, pour des raisons réglementaires et du fait de la nature de ses activités, le site est soumis au système des quotas dont les déclarations sont contrôlées par un cabinet d'auditeurs agréé. Il ne peut être exclu que, dans les années à venir, SRD soit dans l'obligation d'acquiescer des droits d'émission sur le marché. Dans le but de limiter les émissions de CO<sub>2</sub>, une modification des sources d'approvisionnement en énergie de SRD (passage du fuel au gaz) a été finalisée en 2014.

Les autres émissions atmosphériques sont encadrées par des contrôles réguliers des autorités extérieures et par des contrôles internes.

###### DÉCHETS

En France, un nouveau guide pour la gestion des déchets du BTP est en cours de finalisation. Ce guide répond à la doctrine de l'Union européenne sur la « sortie du déchet » et consiste à fixer un ensemble de seuils de concentrations résiduelles en polluants divers dans le but de définir l'acceptation et les types de recyclage/valorisation autorisés. Dès la parution du guide et des seuils définitifs, la question se posera à propos de certains stocks existants de déchets à valoriser.

Dans ce contexte de transition, 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 doivent être évacués, sans qu'il ait été possible d'en restituer la responsabilité d'origine aux maîtres d'ouvrage concernés. Selon la réglementation européenne, ces derniers 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 provisionnés dans les comptes sont révisés et ajustés périodiquement. Au 31 décembre 2014, ces provisions s'élevaient à 161 millions d'euros (contre 153 millions d'euros à fin 2013). 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 grâce à 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 quatre ans. Celles-ci couvrent désormais la plupart

des activités de production de matériaux et permettent de consolider les plans d'action. En 2014, 82 % 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 l'entreprise 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

Située à Dunkerque, la filiale SRD est une usine de production d'huiles, 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. Du fait de la nature des produits, SRD est soumise à plusieurs directives européennes : Seveso (seuil haut), Combustion (régissant les émissions atmosphériques des installations importantes de combustion) et IPPC (régissant 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 de faible dimension 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'organisme français ANSES (Agence Nationale de Sécurité sanitaire de l'alimentation, de l'Environnement et du Travail) relatifs aux fumées de bitume. Dans sa publication, le CIRC, référence scientifique mondiale sur le sujet, 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.

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 Colas, 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. Ceux-ci 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 Colas étudie les solutions d'organisation des travaux visant à limiter l'exposition des compagnons aux ultraviolets et au bitume. Il 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 Colas veille aussi à limiter la température des matériaux à répandre, dans la limite 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 sur 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). Une action visant à éliminer les usages de bitume oxydé, tant pour ses applications routières qu'en étanchéité, est en cours.

Par ailleurs, la nature des activités du groupe Colas 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, mise au point en 2014 d'un nouveau vêtement de travail intégrant des matériaux anti-UV, etc.

### 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 et 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.

Plus des trois quarts des fontaines de dégraissage dans le groupe Colas 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 par des solutions à base de liquide lessiviel.

### AMIANTE

Arguant d'une exposition à l'amiante, d'anciens salariés (en ce compris leurs ayants droits) de SRD (incluant certains collaborateurs de la

(a) *Registration, Evaluation, Authorization and restriction of Chemicals*

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 professionnelle 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, à SRD le cas échéant), 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, 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 aigüe, comme l'illustre le règlement européen REACH<sup>a</sup> 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 aussi 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.

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 pour les projets d'acquisition 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 Colas 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 Colas, 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 Colas. 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

Colas 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. Elle a permis au groupe Colas 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 mais également, dans le domaine de la télévision payante, d'émergence de tensions avec les distributeurs des chaînes dans le marché des droits 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 TF1 sécurise cet approvisionnement au travers de contrats pluriannuels avec les plus grands producteurs, réduisant considérablement le risque de perte de programmes clés sur un horizon moyen et 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 offre des alternatives d'exploitation d'un 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

La crise qui touche les économies mondiales depuis 2009 a touché le groupe TF1 et ses partenaires à l'instar de l'ensemble des acteurs économiques. Le contexte économique de l'année 2014 et les perspectives 2015 le conduisent à poursuivre et intensifier ses plans d'action en matière d'assouplissement de son modèle économique et d'allègement de ses charges.

#### GESTION DU RISQUE

Ainsi, afin d'atténuer les effets d'éventuelles nouvelles secousses et de se doter d'une capacité de réaction toujours meilleure en cas de rechute de l'environnement économique, le groupe TF1 poursuit la réorganisation de ses activités entamée dès 2008. Au niveau du groupe, de nouveaux processus sont mis en place de manière continue, une partie complémentaire des charges a été « variabilisée » et le modèle économique est en constante adaptation.

#### 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 télévision numérique terrestre (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 Numericable et les opérateurs locaux ;

- par ADSL, et par fibre optique le cas échéant, en numérique SD/HD par tous les fournisseurs d'accès à Internet (Bouygues Telecom, Free, Orange, SFR).

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).

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

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, dans le cadre de l'affectation du déploiement de nouveaux multiplex R7 et R8, des réaménagements des fréquences sont susceptibles d'affecter les multiplex existants et induire ainsi des perturbations locales sur les réseaux du groupe TF1.

#### 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. En effet, ces réseaux sont déconnectés les uns des autres et utilisent des équipes 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 a été mise en œuvre le 30 septembre 2014. Le transport primaire du multiplex SMRG est déjà sécurisé depuis plusieurs années.

### 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 depuis 2005, 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 : en janvier 2007, 40 % des Français recevaient une offre multi-chaînes ; dès la fin décembre 2012, ils étaient 100 %.

Dans ce contexte d'élargissement de l'offre télévisuelle gratuite, il était mécanique de voir la part d'audience de TF1 diminuer. En revanche, la chaîne TF1 a bien résisté : alors que l'offre multi-chaînes a été multipliée par quatre en huit ans, la part d'audience de TF1 sur les « individus âgés de quatre ans et plus » est passée de 31,8 % en 2004 à 22,9 % à fin décembre 2014. TF1 réalise 95 des 100 meilleures audiences de l'année 2014. Les chaînes de la TNT, en cumulé, réalisent, quant à elles, une part d'audience de 24,4 % en décembre 2014 contre 5,8 % en 2007, soit une hausse de 18,6 points.

### 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 et le lancement de HD1, 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 TF1 conforte la position de sa chaîne leader TF1 :

- en construisant une offre globale cohérente au travers de ses chaînes 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 le 12 décembre 2012 ;
- 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 chaînes et les achats ; d'autre part, l'utilisation et la circulation des droits acquis dans le respect des engagements pris ;

- en améliorant la maîtrise du groupe TF1 sur la chaîne de valeur par 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 et, en particulier, au travers de la commercialisation d'écrans publicitaires puissants ;
- et en plaçant le site internet 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, la plus belle voix ; Miss France ; MasterChef*).

## Risques liés aux évolutions du spectre hertzien

### 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. Actuellement, le déploiement des multiplex R7 et R8 s'accompagne de modifications de fréquences sur tous les autres multiplex à chacune des treize phases de la montée en charge.

L'arrivée de la 4G dans le premier dividende (dite « Bande 800 »), qui se situe dans la bande cédée aux opérateurs de téléphonie mobile, bande contiguë à celle utilisée par la TNT, conduit 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).

À court terme, la libération possible d'un deuxième dividende numérique peut conduire à une forte évolution du paysage audiovisuel hertzien. Cette libération passera nécessairement par l'arrêt d'un à plusieurs multiplex de la TNT. Afin de maintenir l'offre de chaînes aujourd'hui disponible sur la TNT, des évolutions techniques seront nécessaires avec, en particulier, l'arrêt de l'encodage MPEG-2 des chaînes en clair SD pour une adoption généralisée du MPEG-4 moins consommateur en débit. Cette évolution aurait notamment pour conséquence de mettre fin à la nécessité pour TF1 de diffuser doublement la version SD et la version HD.

Le financement des opérations de communication auprès du grand public liées aux évolutions techniques détaillées ci-dessus, ainsi que la prise en charge des éventuelles indemnités de sortie liées à l'arrêt de multiplex, font peser un risque sur TF1 tant que le cadre n'aura pas été défini.

### 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 associés aux processus clés du groupe TF1. Il tient également à jour et teste régulièrement des plans de reprise rapide d'activité, susceptibles d'être déclenchés suite à tout événement

exceptionnel provoquant notamment une interruption du signal de diffusion ou une inaccessibilité au bâtiment de TF1.

Ce plan s'appuie sur un site de secours externe et protégé, déployé depuis 2007 et aujourd'hui opérationnel pour les trois processus suivants : la diffusion des programmes, la fabrication des éditions des journaux télévisés (TF1 et LCI), l'élaboration des écrans publicitaires pour la chaîne TF1. Les fonctions vitales de l'entreprise sont intégrées dans le plan de sécurisation au travers d'un processus d'alerte et de reprise d'activité. Au-delà de la sécurisation en temps réel, de nombreux systèmes bénéficient d'un mode de sécurisation à divers degrés, tels que 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 tous les trimestres.

Aucun incident lié à l'antenne n'a nécessité la mise en œuvre du site de secours en 2014.

Efficient depuis 2011, Réagir 1 Vigilance est un dispositif préventif activé chaque fois que nécessaire et notamment à chaque période à risque accru (travaux, 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 2014, 89 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 l'entreprise, 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 l'entreprise.

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'acquiescer 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 films publicitaires, une équipe de TF1 Publicité visionne chacun de ces films après avis de l'Autorité de régulation professionnelle de la publicité (ARPP). 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 1<sup>er</sup> 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'année 2014 pourrait être marquée par le dépôt d'un projet de loi sur la création dont certaines dispositions pourraient modifier la loi relative à la liberté de communication du 30 septembre 1986, dispositions dont il n'est pas possible, à ce stade, de mesurer les impacts tant positifs que négatifs.

### 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.

## Diffusion de la chaîne LCI

### DESCRIPTIF DU RISQUE

Les contrats de distribution de la chaîne LCI sont arrivés à échéance le 31 décembre 2014 et celle-ci 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.

### GESTION DU RISQUE

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. Une nouvelle demande de passage en clair pourrait être déposée au CSA après la décision du Conseil d'État. À défaut d'agrément sur ce changement de modèle économique, la question de la survie de la chaîne à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2016 se poserait.

## 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 encourrent 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

Le marché français des télécoms a été profondément transformé par l'arrivée de Free Mobile en janvier 2012. Les conditions d'attribution de la quatrième licence par l'Autorité de Régulation des Télécoms (ART) ont entraîné un déséquilibre entre les opérateurs, le nouvel entrant bénéficiant toujours d'un contrat d'itinérance avec l'opérateur historique. Le prolongement de cette situation pourrait avoir un impact défavorable sur les résultats de Bouygues Telecom.

En parallèle, la poursuite de l'érosion des prix du marché mobile, si elle se confirmait dans la durée, pourrait retarder la rentabilité des investissements notamment réalisés pour le développement des réseaux mobile et fixe et ainsi affecter négativement les résultats de l'entreprise.

Par ailleurs, l'exercice 2014 présente un contexte concurrentiel particulièrement exacerbé avec la concrétisation de l'alliance de deux acteurs du secteur. Dans cet environnement, Bouygues Telecom a réaffirmé sa stratégie *stand-alone* (autonome) 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 performant ;
- le lancement de nouveaux projets et offres en rupture sur les marchés mobile et fixe ;
- un nouveau positionnement, dévoilé le 17 novembre 2014, pleinement tourné vers la qualité de l'expérience client ;

- la transformation de son modèle opérationnel, s'accompagnant notamment d'une diminution du nombre d'offres, 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 voir ses résultats négativement affectés.

### 4.1.5.2 Ressources humaines

Bouygues Telecom a entrepris une simplification de ses offres, de ses processus et de son organisation. Ce plan de transformation entraîne une réduction de 1 362 postes de travail. Dans ce cadre, un plan de départ privilégiant le volontariat et le reclassement interne a recueilli l'avis des partenaires sociaux courant 2014 et sa mise en œuvre effective a démarré en novembre.

Afin d'assurer la continuité de ses activités, Bouygues Telecom s'est attachée à assurer la polyvalence de ses collaborateurs intervenants sur les processus opérationnels. La perte de compétences clés et la difficulté à les remplacer pourraient handicaper l'organisation dans l'exécution de sa nouvelle stratégie et l'atteinte de ses objectifs.

Par ailleurs, l'entreprise reste vigilante quant aux risques psychosociaux auxquels ses collaborateurs pourraient être exposés. À ce titre, elle renforce son dispositif de prévention par :

- la mise en place de référents auprès de chaque direction, à l'écoute des collaborateurs et en charge de détecter et anticiper les situations à risque ;

- la sensibilisation des managers par des formations spécifiques ;
- un dispositif dédié en cas de crise.

Malgré ces mesures préventives, ces risques ne sauraient être totalement écartés.

#### 4.1.5.3 Évolutions réglementaires et fiscales défavorables

De nouvelles taxes et de nouvelles contraintes réglementaires européennes ou nationales, qui s'appliquent aux services mobiles et fixes, 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 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.

#### 4.1.5.4 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

rationnaliser la perception des français, aucune étude n'ayant établi à ce jour d'effet sanitaire avéré. L'entreprise sera, par ailleurs, attentive aux évolutions réglementaires de la proposition de loi dite « Abeille » dont la dernière lecture par l'Assemblée nationale est prévue début 2015.

#### 4.1.5.5 Continuité d'activité et sécurité

Les cas de cyber-attaques des réseaux et des systèmes d'information se multiplient. Un tel incident peut avoir un double impact :

- divulgation de données sensibles dont données privées de clients ; et/ou
- déni de service.

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 ;
- 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.

## 4.2 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 2014

**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 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 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 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 2014, la valeur de marché (*net present value*) du portefeuille d'instruments financiers de couverture est de (46) 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 d'un élément d'endettement net : (5) millions d'euros ;
- opérations s'inscrivant dans le cadre d'une relation de couverture de flux de trésorerie : (41) 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 (31) millions d'euros (respectivement (62) 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 (44) millions d'euros (respectivement (48) 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 2014, la trésorerie disponible s'élève à 3 901 millions d'euros (y compris (9) millions d'euros d'instruments financiers liés à des opérations de couverture de l'endettement net), auxquels s'ajoute un montant de 5 691 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 2015, 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 le paragraphe 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 l'infrastructure ferroviaire destinée à relier le principal aéroport du pays aux villes de Johannesburg et Pretoria est intervenue le 8 juin 2012. Alors que cette liaison connaît un remarquable succès commercial, plusieurs difficultés subsistent entre la Province du Gauteng et Bombela Ltd, société concessionnaire titulaire du contrat 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 de 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 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 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 faite par le tribunal arbitral.
- 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 déterminant l'orientation ultérieure du litige est attendue pour mi-2015.
- Conditions de réalisation de la station de Sandton : un différend, soumis à un arbitrage AFSA, oppose également 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. Les parties n'ayant pas réussi à s'accorder sur les montants de ces surcoûts, le tribunal arbitral s'est à nouveau réuni. Par une décision en date du 15 août 2013, le tribunal arbitral a rejeté le chiffrage présenté par la Joint-Venture Travaux et leur a demandé de présenter une évaluation des coûts supplémentaires à partir des dépenses réelles dûment justifiées. Les entreprises de construction ont préparé un nouveau dossier de chiffrage dont la présentation au tribunal arbitral a débuté pendant le second semestre 2014. Celle-ci devrait se poursuivre en 2015.

#### 4.3.1.2 France – EPR de Flamanville

En janvier 2014, le tribunal de grande instance de Cherbourg (ci-après le « TGI ») a tenu une audience dans laquelle comparait 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 travailleur intérimaire sur le chantier. Le TGI de Cherbourg a condamné Bouygues Travaux Publics et le sous-traitant 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 la décision du TGI. Une audience s'est tenue le 3 décembre 2014 et la décision est attendue en mars 2015. Par ailleurs, une enquête préliminaire a été diligentée pour des faits susceptibles de caractériser les délits de marchandage et de travail dissimulé. Suite à cette enquête, Bouygues Travaux Publics et Quille Construction ont été cités à comparaître devant le TGI de Cherbourg en mars 2015. En outre, dans un litige opposant des salariés d'une entreprise de travail temporaire, qui estiment avoir subi un préjudice du fait d'avoir été employé dans des conditions constituant des infractions de travail dissimulé et de marchandage, Bouygues Travaux Publics a été mise en hors de cause par une décision du conseil de prud'hommes de Cherbourg en date du 12 février 2014. Cette décision a fait l'objet d'un appel.

#### 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 anti-concurrentiel des entreprises du secteur à l'occasion de l'attribution des différents marchés de rénovation de 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. La Région a saisi à nouveau le tribunal de grande instance de Paris en février 2010 d'une requête tendant à obtenir la réparation d'un préjudice estimé à 358 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 anti-concurrentiel. 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. Le préfet d'Île-de-France, de son côté, est intervenu à la procédure en adressant un déclinatoire de compétences à la cour d'appel lui demandant de se dessaisir au profit des juridictions administratives.

#### 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 anti-concurrentiel des entreprises du secteur à l'occasion de l'attribution des différents lots relatifs à ce projet. Bouygues Construction conteste la réalité du préjudice avancé par la SNCF, et considère l'action mal fondée et potentiellement prescrite.

### 4.3.2 Bouygues Immobilier

Bouygues Immobilier n'est pas partie en France à des contentieux significatifs à l'exception d'un litige portant sur les travaux de dépollution de l'opération « Grand Sillon » à Saint-Malo (Ille-et-Vilaine). Une expertise est en cours.

#### 4.3.1.5 Espagne – Décision de la CNC du 2 août 2012

Cette décision de la *Comision Nacional de la Competencia* a établi l'existence d'une entente sur une période s'étalant sur plusieurs années entre plusieurs sociétés des groupes FCC, VSLI, Dywidag, Freyssinet, Acciona, Ferrovial et autres. S'agissant des filiales de Bouygues Construction, la CNC a condamné CTT Stronghold à une amende de 2,4 millions d'euros et VSL Espagne à 0,4 million d'euros. CTT Stronghold et VSL Espagne ont fait appel de cette décision. La cour d'appel a réduit l'amende prononcée à l'encontre de CTT Stronghold. La CNC s'est pourvue devant la Cour suprême. Aucune date d'audience n'est encore fixée.

#### 4.3.1.6 France – TGI de Paris

La signature de l'ensemble contractuel permettant la mise en œuvre de l'important projet de nouveau tribunal de grande instance de Paris (TGI) est intervenue le 15 février 2012. L'association Justice dans la Cité, qui entendait s'opposer par tout moyen au transfert du tribunal de grande instance dans le quartier des Batignolles (Paris XVII<sup>e</sup>), a été déboutée de l'ensemble de ses demandes, y compris celles formulées devant le Conseil d'État qui a rejeté l'admission du pourvoi présenté. Les contrats relatifs au projet du tribunal de grande instance de Paris ne sont donc plus susceptibles de recours.

#### 4.3.1.7 France – Nouveau centre hospitalier d'Amiens

Un litige oppose Bouygues Bâtiment Ile-de-France à l'un des sous-traitants en charge des lots plomberies et VMC. Une expertise judiciaire est en cours et une procédure d'arbitrage a été engagée par Bouygues Bâtiment Ile-de-France aux fins d'obtenir réparation des préjudices subis.

En Espagne, le litige portant sur le centre commercial d'Oleiros et opposant la filiale espagnole de Bouygues Immobilier à Cafel Inversiones a fait l'objet d'une sentence en date du 31 janvier 2014. Le tribunal arbitral a accueilli une partie des demandes formulées par chacune des Parties. Un accord de principe a été trouvé entre celles-ci pour régler ce litige.



## 4.3.3 Colas

### 4.3.3.1 Dossiers au 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 des 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, deux affaires font l'objet de recours. 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 réclamations. Deux affaires restent en cours, les demandes à ce titre portant sur 6 288 millions de HUF (soit environ 20 millions d'euros).

### 4.3.3.2 Contrôles Urssaf

Fin 2009, l'Urssaf a notifié à Colas un redressement concernant des allègements de charges sociales liés aux dispositifs « Tèpa » et « Fillon » au titre des exercices 2006 à 2008. L'Urssaf demande le paiement de tous les allègements 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 Colas 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 au format 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 19 décembre 2014 à 53,1 millions d'euros.

### 4.3.3.3 Litige relatif au contrat de l'autoroute A2 Cernavoda-Constana en Roumanie

En 2009, Colas SA a conclu un marché avec la société nationale roumaine d'autoroutes (SNRAR) en vue de la conception et de la construction de l'autoroute A2 Cernavoda-Constanza, d'une longueur de vingt kilomètres, pour un montant de 175 millions d'euros. À la suite de difficultés rencontrées dans l'exécution du contrat de construction, les négociations avec l'État roumain n'ont pu aboutir. Colas a en conséquence résilié le contrat pour fautes contractuelles du maître d'ouvrage et a déposé une requête d'arbitrage auprès de la Chambre de commerce internationale en décembre 2011, réclamant notamment le versement de plus de 150 millions de lei roumains, soit environ 35 millions d'euros (hors intérêts). La SNRAR a formé des demandes reconventionnelles pour environ 3 750 000 euros. L'audience arbitrale a eu lieu à Bucarest en novembre 2013. La sentence arbitrale devrait être rendue début 2015.

### 4.3.3.4 Litige relatif au contrat D47 en République tchèque

Le directeur des routes et autoroutes tchèque réclame, dans le cadre d'une requête en procédure d'arbitrage auprès de la chambre économique et de la chambre d'agriculture tchèques, le remboursement d'un trop perçu au titre des clauses de révision de prix par les sociétés ISK et Colas CZ dans le cadre d'un groupement d'entreprises solidaires. Le montant de la demande est d'environ 6,1 millions d'euros. La sentence arbitrale rendue en mai 2014 a conclu que les filiales ISK et Colas CZ doivent payer la somme de 5,2 millions d'euros, plus les intérêts. Un recours en annulation de la sentence a été diligenté et une suspension de l'exécution a été requise. Le 17 juin 2014, la cour municipale de Prague a suspendu l'exécution. La Cour devrait se prononcer en juin 2015 sur la demande d'annulation de la sentence arbitrale.

### 4.3.3.5 Contentieux fiscal au Canada au titre de l'assistance technique facturée par Colas à ses filiales ColasCanada Inc. et Sintra Inc.

L'Agence de Revenu du Canada conteste la déductibilité des frais d'assistance technique facturés par Colas société mère à ses filiales ColasCanada Inc. et Sintra Inc. pour les exercices 2004 à 2012 (année 2004 uniquement pour Sintra). Les montants en jeu sur cette période s'élèvent à environ 47 millions d'euros. Ces montants incluent un montant lié au refus présumé de la déduction des frais d'assistance technique pour l'année 2013, ainsi que les intérêts et pénalités au 31 décembre 2013. 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.

### 4.3.3.6 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 Colas SA et 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 pourraient entraîner la résiliation du contrat. Ensign conteste ces non-conformités sur le fond et considère que la ville est en manquement de ses obligations contractuelles. Ensign a mis en œuvre la clause de règlement du différend du contrat. On peut considérer que Ensign et la ville de Portsmouth sont dans une situation pré-contentieuse.

## 4.3.4 TF1

### 4.3.4.1 Contentieux Dailymotion et YouTube

Le groupe TF1 ayant été victime, ces dernières années, d'un piratage massif des contenus sur lesquels il a des droits, des actions judiciaires avaient 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 telles que Dailymotion ou YouTube. Les décisions contradictoires rendues dans ces deux affaires, courant 2012, par le même tribunal de grande instance de Paris, dont l'une déboutait TF1 (YouTube, jugement du 29 mai 2012) et la seconde (Dailymotion, jugement du 13 septembre 2012) lui donnait gain de cause mais dans des proportions limitées, ont conduit TF1 à interjeter appel.

Postérieurement aux plaidoiries devant la cour d'appel de Paris intervenues en octobre 2014, TF1 et YouTube ont mis fin au contentieux qui les opposait en concluant un accord transactionnel à l'occasion duquel YouTube a accepté (i) de régler une somme forfaitaire pour couvrir un certain nombre de frais et charges et (ii) de prendre des engagements et d'accompagnement de l'utilisation, par les ayants droit, de son système de protection des contenus (ContentID), engagements en contrepartie desquels les sociétés du groupe TF1 se sont désistées de leur action. Cette affaire est donc définitivement terminée. Parallèlement, un partenariat relatif à la création par TF1 de chaînes et de contenus originaux sur la plateforme YouTube a été conclu.

En revanche, la cour d'appel de Paris a rendu le 2 décembre 2014 son arrêt dans le dossier opposant le groupe TF1 à Dailymotion, arrêt aux termes duquel cette Cour a augmenté dans des proportions très importantes les dommages et intérêts alloués aux sociétés du groupe TF1 en raison du préjudice subi du fait de l'absence de prompt retrait des contenus illicites qui avaient été signalés à Dailymotion. Cet arrêt a prononcé des condamnations pour un montant total de 1 328 000 euros, nettement plus élevé qu'en première instance. Dailymotion conserve encore la possibilité de former un pourvoi contre cet arrêt.

### 4.3.4.2 Contentieux Télé réalité

À la fin des années 2000, les émissions de télé réalité qui avaient été produites par la société Glem, devenue par la suite TF1 Production (filiale de production audiovisuelle de TF1), émissions telles que *L'île de la Tentation*, ont fait l'objet de nombreuses procédures lesquelles ont abouti (notamment par un arrêt de la Cour de cassation du 3 juin 2009) à la requalification des « contrats de participant » à ces émissions en « contrats de travail », et au versement à ces participants de diverses

sommes, mais très inférieures à celles qu'ils réclamaient et sans leur reconnaître, au surplus, la qualité d'artiste interprète qu'ils invoquaient. Si l'impact financier de ces dossiers n'a pas été anodin, il a pu être relativement maîtrisé. Eu égard aux dossiers judiciaires encore en cours et au nombre très limité de nouvelles procédures engagées au cours de ces trois dernières années, le niveau de provision figurant dans les comptes est en cohérence avec les dernières jurisprudences intervenues en la matière. L'orientation de la jurisprudence depuis quelques années a, en toute hypothèse, amené le secteur à revoir les conditions dans lesquelles les émissions de télé réalité sont réalisées et la politique contractuelle en la matière, ce qui limite les risques sur un plan judiciaire, mais est de nature à impacter le coût de ce type de programmes.

### 4.3.4.3 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 auditionné en janvier 2015.

### 4.3.4.4 LCI

Les contrats de distribution de la chaîne LCI sont arrivés à échéance le 31 décembre 2014 et celle-ci est confrontée au déséquilibre de 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. Une nouvelle demande de passage en clair pourrait être déposée au CSA après la décision du Conseil d'État. À défaut d'agrément sur ce changement de modèle économique, la question de la survie de la chaîne à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2016 se poserait.

## 4.3.5 Bouygues Telecom

### 4.3.5.1 Concurrence

Au cours du premier semestre de l'exercice 2014, Bouygues Telecom a conclu trois protocoles d'accord avec respectivement Orange, SFR et Free Mobile, en vue de mettre fin à un ensemble de contentieux et pré-contentieux.

Les procédures suivantes ont été initiées au cours de l'année 2014 :

- 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 l'Autorité de la concurrence le 29 avril 2014 pour dénoncer le caractère prétendument anti-concurrentiel 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. Orange a formé un recours en annulation et réformation de la décision de rejet de sa demande de mesures conservatoires. La cour d'appel de Paris a rejeté ce recours début 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 provisoirement à 100 millions d'euros.

#### 4.3.5.2 Réglementaire

- La Cour de justice de l'Union européenne a rejeté, le 27 juin 2013, le recours en manquement de la Commission européenne contre la France concernant la nouvelle taxe sur le chiffre d'affaires des opérateurs de communications électroniques destinée à contribuer au financement de l'audiovisuel public. Bouygues Telecom a déposé des recours devant le juge national pour contester cette taxe. Ces recours sont actuellement en cours d'examen.
- D'autres recours contentieux sont également en cours pour contester la légalité de diverses impositions.
- Bouygues Telecom, en sa qualité de fournisseur d'accès à Internet (FAI), fait l'objet de nombreux contentieux pour bloquer certains sites internet litigieux. Dans ce cadre, l'Arjel (Autorité de Régulation des Jeux en Ligne) a poursuivi, en 2014, 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 de l'action menée 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. Dans un jugement du 4 décembre 2014, le tribunal de grande instance de Paris a fait droit à cette demande. Le tribunal a cependant refusé de faire droit aux demandes de la SCPP visant à imposer aux FAI de surveiller l'évolution des sites visés dans le jugement.
- Free Mobile et Orange ont introduit un recours en annulation de la décision de l'Autorité de Régulation des Communications Électroniques et des Postes (Arcep) n°2013-0514 du 4 avril 2013 modifiant l'autorisation d'utilisation de fréquences 900 MHz et 1 800 MHz de Bouygues Telecom. Cette décision s'inscrit dans un processus particulier lié à la levée des restrictions d'usage sur une bande de fréquences, conformément au principe de neutralité technologique prévu en droit communautaire et national, et permet à Bouygues Telecom de réutiliser ses fréquences 1 800 MHz pour proposer des services à Très Haut Débit Mobile de 4<sup>e</sup> génération. Free Mobile s'est désisté de son recours en annulation. Le recours d'Orange a été rejeté par un arrêt du Conseil d'État du 18 juin 2014.
- 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 22 mars 2013 fixant le montant de la redevance applicable aux fréquences 1 800 MHz. Bouygues Telecom demandait 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 fait droit à la demande de Bouygues Telecom en annulant le décret attaqué.

- 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'Arcep d'encadrer les modalités d'extinction de l'itinérance dont bénéficie Free Mobile. Bouygues Telecom demande l'annulation des décisions de l'Arcep et qu'il soit enjoint à cette Autorité de définir des modalités d'extinction progressive de l'itinérance pour préparer l'extinction définitive de ladite itinérance en janvier 2016.
- 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.
- En septembre 2014, la société Prosodie a saisi l'Arcep d'une demande de règlement d'un différend relatif aux conditions tarifaires de l'offre SVA de Bouygues Telecom applicables au 1<sup>er</sup> octobre 2015. Par décision du 22 décembre 2014, l'Arcep a déterminé les taux de commissionnement maximaux des numéros à tarification majorée. Concernant les numéros à tarification banalisée, l'Arcep a estimé que la demande de Prosodie était irrecevable à l'égard de Bouygues Telecom.
- 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. Cette procédure pourrait conduire l'Arcep à mettre en demeure Bouygues Telecom d'avoir à déployer les sites manquants dans un calendrier resserré sous peine d'amende.

#### 4.3.5.3 Consommation - Clients

- La division financière et informatique de la Gendarmerie de Marseille, intervenant sur commission rogatoire du juge d'instruction, a informé Bouygues Telecom d'une instruction ouverte pour des faits d'atteinte aux systèmes de traitements automatisés de données aboutissant à l'évasion de codes de « désimlockage ». Cette instruction fait suite à une plainte déposée par SFR et a mis à jour un réseau d'une grande ampleur dont Orange et Bouygues Telecom sont également les victimes. Bouygues Telecom s'est constituée partie civile afin d'avoir accès au dossier et mesurer l'étendue de son préjudice financier. L'instruction est toujours en cours.
- Bouygues Telecom a été assignée par l'association UFC-Que-Choisir devant le tribunal de grande instance de Paris afin de faire reconnaître les limitations de durées des cartes pré-payées comme étant des clauses abusives. Des procédures parallèles ont été introduites contre d'autres opérateurs. Le tribunal de grande instance de Paris, puis la cour d'appel de Paris, ont respectivement, le 15 mai 2012 et le 6 décembre 2013, intégralement débouté l'UFC-Que-Choisir de ses demandes contre Bouygues Telecom et un autre opérateur. L'UFC-Que-Choisir a formé un pourvoi en cassation actuellement en cours.
- 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 a été renvoyée à l'audience de mise en état du 20 janvier 2015.

#### 4.3.5.4 Contrats

- Suite à l'ouverture d'une procédure collective en janvier 2009 à l'encontre du « groupe » Nortel, équipementier, un accord de cession a été conclu le 25 novembre 2009 en vue de céder la totalité des actifs mondiaux des activités GSM et GSM-R de Nortel. Dans ce cadre, Bouygues Telecom a déclaré ses créances et revendiqué les stocks lui appartenant. Par ailleurs, Bouygues Telecom fait l'objet d'actions directes en paiement émanant de sous-traitants de Nortel, dont les factures n'ont pas été payées par Nortel (environ 750 000 euros). Le liquidateur judiciaire de Nortel réclame de son côté à Bouygues Telecom le paiement de sommes (environ 440 000 euros) dont le règlement a dû être bloqué par celle-ci en raison des réclamations des sous-traitants. La procédure est toujours en cours.
- Les gérants d'anciens distributeurs affiliés au réseau de distribution de la société RCBT dont le contrat n'a pas été renouvelé ont introduit un recours contentieux à l'encontre de la société RCBT afin d'obtenir diverses indemnités d'un montant cumulé d'environ deux millions d'euros.

#### 4.3.5.5 Antennes relais

- 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. Les tribunaux

judiciaires restent compétents pour statuer sur les demandes des riverains pour trouble anormal de voisinage. En octobre 2014, divers riverains ont assigné Bouygues Telecom et deux autres opérateurs devant le tribunal de grande instance de Perpignan et forment une demande de condamnation solidaire en dommages-intérêts d'un montant total de 800 000 euros, pour trouble anormal de voisinage.

#### 4.3.5.6 Brevets

- Une société basée au Luxembourg, sans activité industrielle, a assigné Bouygues Telecom pour contrefaçon d'un brevet dont elle se prétend 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. Le brevet étant expiré depuis fin juin 2012, la société plaignante ne peut plus solliciter de mesure d'interdiction d'exploitation de ce brevet et se limite à présenter des demandes financières à l'encontre de Bouygues Telecom. Bouygues Telecom conteste cette action avec l'appui de ses fournisseurs d'équipements concernés.
- Les quatre saisies-contrefaçon pratiquées par la société plaignante dans les locaux de Bouygues Telecom et de ses fournisseurs ont été annulées par le tribunal de grande instance de Paris et la cour d'appel de Paris, notamment pour défaut de loyauté de la société plaignante qui a dissimulé des informations essentielles au juge ayant autorisé ces saisies-contrefaçon. La procédure au fond se poursuit devant le tribunal de grande instance de Paris. La société plaignante a introduit des actions judiciaires similaires à l'étranger, qui ont abouti notamment 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.

L'assignation en diffamation introduite par Bouygues, Bouygues Construction et Bouygues Bâtiment Ile-de-France à l'encontre du *Canard Enchaîné*, de son éditeur et des deux journalistes responsables des articles relatifs à l'attribution du contrat du nouveau siège du ministère

de la Défense à Paris, a été soumise à l'appréciation du tribunal de grande instance de Paris le 18 janvier 2012. Le groupe Bouygues réclamait des dommages et intérêts pour des accusations proférées à son encontre qu'il estimait être fausses et gravement diffamatoires. Le 14 mars 2012, le tribunal, en accordant le bénéfice de la bonne foi aux journalistes et en rejetant pour ce motif la demande d'indemnisation du groupe Bouygues, a reconnu le caractère diffamatoire de cinq des allégations du *Canard Enchaîné* ; il a également constaté que *Le Canard Enchaîné* n'apportait pas la preuve qu'une information judiciaire à l'encontre de Bouygues était ouverte. Bouygues SA et les sociétés du Groupe concernées ont fait appel de cette décision. Par un arrêt du 28 mai 2014, la cour d'appel de Paris a confirmé le jugement du 14 mars 2012.

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).

## 4.4 Assurances – Couverture des risques

### 4.4.1 Organisation et politique d'assurances

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, 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 2 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.

# 5. GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE, CONTRÔLE INTERNE ET GESTION DES RISQUES

## 5.1 Informations sur les mandataires sociaux au 31 décembre 2014 158

Président-directeur général	158
Directeur général délégué	158
Administrateurs	159

## 5.2 Rapport du président du conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, le contrôle interne et la gestion des risques 165

5.2.1 Gouvernement d'entreprise	165
5.2.2 Procédures de contrôle interne et de gestion des risques	180
5.2.3 Autres informations	186

## 5.3 Rapport des commissaires aux comptes sur le rapport du président 187

## 5.4 Rémunérations des mandataires sociaux – Attributions d'options aux mandataires sociaux et collaborateurs du Groupe 188

5.4.1 Les rémunérations	188
5.4.2 Rapport sur les options ou actions de performance 2014	197

## 5.5 Informations sur les commissaires aux comptes 202

5.5.1 Commissaires aux comptes titulaires	202
5.5.2 Commissaires aux comptes suppléants	202
5.5.3 Honoraires des commissaires aux comptes et des membres de leurs réseaux pris en charge par le Groupe	202

## 5.1 Informations sur les mandataires sociaux au 31 décembre 2014

### Président-directeur général

#### Martin Bouygues

32 avenue Hoche – 75008 Paris  
Né le 3 mai 1952 – Nationalité française  
1<sup>re</sup> nomination : 21 janvier 1982  
Échéance du mandat : 2015  
Actions détenues : 144 605 (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<sup>a</sup> ; 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<sup>a</sup> ; représentant permanent de SCDM, président d'Actiby, SCDM Participations et SCDM Invest-3.

**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)

**2010** – Représentant permanent de SCDM, président de FI Participations ; administrateur de Sodéci<sup>a</sup> (Côte d'Ivoire) et CIE<sup>a</sup> (Côte d'Ivoire).

### Directeur général délégué

#### Olivier Bouygues

32 avenue Hoche – 75008 Paris  
Né le 14 septembre 1950 – Nationalité française  
1<sup>re</sup> nomination : 5 juin 1984  
Échéance du mandat : 2016 (2015 DGD)  
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 Boscarn (filiale camerounaise), puis directeur Travaux France et Projets spéciaux. De 1988 à 1992, il occupe le poste de président-directeur général de Maison Bouygues. En 1992, il prend en charge la division Gestion des services publics du Groupe, 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<sup>a</sup>, Colas<sup>a</sup>, 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<sup>a</sup> et d'Eranove (ex-Finagestion) ; président de SCDM Énergie, Sagri-E et Sagri-F ; gérant non associé de Sir.

**À l'étranger** : président-directeur général de Seci (Côte d'Ivoire) ; administrateur de Sodéci<sup>a</sup> (Côte d'Ivoire), CIE<sup>a</sup> (Côte d'Ivoire) et Sénégalaise des Eaux (Sénégal).

#### Mandats et fonctions expirés au cours des cinq dernières années (hors groupe Bouygues)

**2014** – Administrateur d'Eurosport

**2011** – Représentant permanent de SCDM, président de SCDM Énergie ; gérant non associé de Sib.

**2010** – Représentant permanent de SCDM, président de SCDM Investur et SCDM Investcan ; membre du comité de direction de Cefina.

(a) société cotée



# Administrateurs

## Michel Bardou

1 avenue Eugène Freyssinet – 78280 Guyancourt  
Né le 4 avril 1955 – Nationalité française  
1<sup>re</sup> nomination : 20 mai 2014  
Échéance du mandat : 2016

### Administrateur représentant les salariés

#### 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 prévention santé-sécurité-environnement et de la recherche et développement chez Bouygues Bâtiment Ile-de-France - Habitat Social.

#### Principales activités exercées hors de Bouygues SA

Directeur Prévention et Innovation Habitat Social chez Bouygues Bâtiment Ile-de-France

## François Bertière

3 boulevard Gallieni – 92130 Issy-les-Moulineaux  
Né le 17 septembre 1950 – Nationalité française  
1<sup>re</sup> nomination : 27 avril 2006  
Échéance du mandat : 2015  
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 1997, 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<sup>a</sup> ; 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).

(a) société cotée

## Madame Francis Bouygues

50 rue Fabert – 75007 Paris  
Née le 21 juin 1924 – Nationalité française  
1<sup>re</sup> nomination : 19 octobre 1993  
Échéance du mandat : 2015  
Actions détenues : 110 (5 290 034 via BMF)

## Jean-Paul Chifflet

12 place des États-Unis – 92127 Montrouge cedex  
Né le 3 septembre 1949 – Nationalité française  
1<sup>re</sup> 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 est directeur général de Crédit Agricole SA depuis mars 2010.

#### Principales activités exercées hors de Bouygues SA

Directeur général de Crédit Agricole SA<sup>a</sup>

#### Autres mandats et fonctions exercés en dehors du Groupe

**En France** : président de LCL, Crédit Agricole CIB, Amundi Group et membre du comité exécutif de la Fédération Bancaire Française.

**À l'étranger** : administrateur de Crédit Agricole (Suisse) SA.

#### Mandats et fonctions expirés au cours des cinq dernières années (hors groupe Bouygues)

**2010** – Président de la Fédération Bancaire Française, administrateur - vice-président de Crédit Agricole SA, secrétaire général de la FNCA, vice-président de la SAS Rue La Boétie, administrateur de CA-CIB (ex-Calyon), de LCL et de Siparex Associés. Membre du Conseil économique et social.

## Georges Chodron de Courcel

32 rue de Monceau – 75008 Paris  
Né le 20 mai 1950 – Nationalité française  
1<sup>re</sup> nomination : 30 janvier 1996  
Échéance du mandat : 2015  
Actions détenues : 967

### Membre du comité des comptes et du comité de sélection des administrateurs

#### Expertise et expérience

Diplômé de l'École centrale de Paris, licencié ès sciences économiques, Georges Chodron de Courcel entre en 1972 à la BNP où il devient responsable des études financières au sein de la direction financière en 1978, puis secrétaire général de Banexi en 1982. Il est ensuite directeur de la gestion des valeurs mobilières, puis des affaires financières et des participations industrielles. En 1989, il est nommé président de Banexi, puis directeur central de BNP en 1990. En 1995, il devient directeur général adjoint, puis directeur général délégué de BNP de 1996 à 1999. Après la fusion avec Paribas en août 1999, Georges Chodron de Courcel est responsable de la Banque de financement et d'investissement de BNP Paribas de 1999 à 2003. Il a été directeur général délégué de BNP Paribas de juin 2003 à septembre 2014.

#### Principales activités exercées hors de Bouygues SA

Président de la SAS GCC Associés

#### Autres mandats et fonctions exercés en dehors du Groupe

**En France** : administrateur de Nexans<sup>a</sup>, et FFP<sup>a</sup> ; membre du conseil de surveillance de Lagardère SCA<sup>a</sup>.

**À l'étranger** : administrateur d'Erbé SA (Belgique), Groupe Bruxelles Lambert<sup>a</sup> (Belgique), Scor Holding (Switzerland) AG (Suisse), Scor Global Life Rückversicherung Schweiz AG (Suisse), Scor Switzerland AG (Suisse) et SGLRI Ltd Scor Global Life Reinsurance Ireland (Irlande).

#### Mandats et fonctions expirés au cours des cinq dernières années (hors groupe Bouygues)

**2014** – Directeur général délégué de BNP Paribas, président de BNP Paribas (Suisse) SA, vice-président de Fortis Bank<sup>a</sup> (Belgique/Pays-Bas), administrateur d'Alstom et de Verner, censeur de Exane.

**2013** – Censeur de Scor SE<sup>a</sup> et de CNP-Compagnie nationale à portefeuille (Belgique).

**2012** – Président de Compagnie d'investissement de Paris et de Société financière BNP Paribas.

**2011** – Censeur de Safran SA<sup>a</sup>.

## Raphaëlle Deflesselle

13-15 avenue du Maréchal Juin – 92360 Meudon  
Née le 27 avril 1972 – Nationalité française  
1<sup>re</sup> nomination : 20 mai 2014  
Échéance du mandat : 2016

### Administratrice représentant les salariés

#### 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.

## Yves Gabriel

1 avenue Eugène Freyssinet – 78280 Guyancourt  
Né le 19 mars 1950 – Nationalité française  
1<sup>re</sup> nomination : 10 septembre 2002  
Échéance du mandat : 2016  
Actions détenues : 58 845

#### Expertise et expérience

Ingénieur civil des Ponts et Chaussées, Yves Gabriel est entré dans le groupe Bouygues en 1976. Il débute sa carrière chez Screg Île-de-France comme ingénieur travaux, puis chef de secteur et directeur d'agence. En 1985, il crée Screg Bâtiment dont il sera le directeur général jusqu'en 1992. De 1989 à 1992, il est également directeur général de la division Construction industrielle de Bouygues et il assure la présidence de l'entreprise Ballestrero. De 1992 à 1996, il occupe la fonction de directeur général du groupe Screg (groupe routier français). En novembre 1996, il intègre le groupe Saur en qualité de directeur général adjoint en charge des activités France et de la fusion avec le groupe Cise racheté à Saint-Gobain. En juin 2000, il prend la direction générale du groupe Saur. En septembre 2002, il est nommé président-directeur général de Bouygues Construction et administrateur de Bouygues.

#### Principales activités exercées hors de Bouygues SA

Président-directeur général de Bouygues Construction.

#### Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe

**En France** : Administrateur de Bouygues Bâtiment International ; représentant permanent de Bouygues Construction, administrateur de Bouygues Bâtiment Ile-de-France et Bouygues Travaux Publics ; membre du comité stratégique de Bouygues Energies & Services ; président et administrateur de Terre Plurielle, fondation d'entreprise de Bouygues Construction.

#### Autres mandats et fonctions exercés en dehors du Groupe

**En France** : vice-président de la Fédération nationale des travaux publics (FNTP), administrateur de Syndicat de France, de l'Institut de la gestion déléguée (IGD) et de SMABTP.

(a) société cotée

## Anne-Marie Idrac

9 place Vauban – 75007 Paris

Née le 27 juillet 1951 – Nationalité française

1<sup>re</sup> nomination : 26 avril 2012

Échéance du mandat : 2015

Actions détenues : 500

**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

Senior advisor de Suez Environnement<sup>a</sup> et de Sia Partners.

### Autres mandats et fonctions exercés en dehors du Groupe

**En France** : membre du conseil de surveillance de Vallourec<sup>a</sup> ; administratrice de Total<sup>a</sup> et Saint-Gobain<sup>a</sup>.

### Mandats et fonctions expirés au cours des cinq dernières années

2011 – *Consigliere* de Mediobanca<sup>a</sup> (Italie).

## Patrick Kron

3 avenue André Malraux – 92300 Levallois-Perret

Né le 26 septembre 1953 – Nationalité française

1<sup>re</sup> 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 Électrometallurgie. 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<sup>a</sup>.

### Autres mandats et fonctions exercés en dehors du Groupe

**En France** : président d'Alstom Resources Management ; administrateur de Sanofi et de l'Afep (Association française des entreprises privées) ; administrateur de l'Association du groupe vocal « Les Arts Florissants ».

### Mandats et fonctions expirés au cours des cinq dernières années (hors groupe Bouygues)

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

1<sup>re</sup> 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<sup>a</sup>.

### 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<sup>a</sup>, 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.

**À l'étranger** : administrateur de Hindustan Colas Limited (Inde), ColasCanada (Canada), Tipco Asphalt (Tasco) (Thaïlande), Isco Industry

(a) société cotée

(République de Corée) et Colas Inc. (États-Unis) ; représentant permanent de Colas<sup>a</sup> 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<sup>a</sup>, administrateur de Cofiroute.

### **Helman le Pas de Sécheval**

38 avenue Kléber – 75008 Paris  
Né le 21 janvier 1966 – Nationalité française  
1<sup>re</sup> nomination : 24 avril 2008  
Échéance du mandat : 2017  
Actions détenues : 620

#### **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 groupe. Il supervise également les activités des filiales financières du groupe, 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.

##### **Principales activités exercées hors de Bouygues SA**

Secrétaire général du groupe Veolia<sup>a</sup>.

#### **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<sup>a</sup> ; 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).

2010 – Représentant permanent de Groupama SA, administrateur de GIE Groupama Systèmes d'information ; censeur de Gimmar Finance & Compagnie.

### **Colette Lewiner**

Tour Europlaza – 20 avenue André Prothin – 92927 Paris La Défense cedex  
Née le 19 septembre 1945 – Nationalité française  
1<sup>re</sup> nomination : 29 avril 2010  
Échéance du mandat : 2016  
Actions détenues : 11 930

#### **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 est à présent conseillère du président sur les questions liées à l'énergie et aux *Utilities*. En septembre 2010, en plus de ses fonctions chez Capgemini, elle a pris la présidence non exécutive de TDF.

##### **Principales activités exercées hors de Bouygues SA**

Conseillère du président de Capgemini<sup>a</sup> sur les questions liées à l'Énergie et aux *Utilities*.

##### **Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe**

**En France** : administratrice de Colas<sup>a</sup>.

##### **Autres mandats et fonctions exercés en dehors du Groupe**

**En France** : présidente du conseil d'administration et administratrice de TDF ; administratrice de Nexans<sup>a</sup>, Eurotunnel<sup>a</sup> et EDF<sup>a</sup>.

**À l'étranger** : administratrice de TGS Nopec Geophysical Company<sup>a</sup> (Norvège) et de Crompton Greaves Ltd<sup>a</sup> (Inde).

#### **Mandats et fonctions expirés au cours des cinq dernières années (hors groupe Bouygues)**

2014 – Administratrice de Lafarge<sup>a</sup>

2012 – Vice-présidente, directrice du secteur *Global Energy, Utilities and Chemicals* de Capgemini.

2011 – Administratrice de La Poste<sup>a</sup>.

### **Sandra Nombret**

1 avenue Eugène Freyssinet – 78280 Guyancourt  
Née le 24 mai 1973 – Nationalité française  
1<sup>re</sup> 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.

(a) société cotée

**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.

**Nonce Paolini**

1 quai du Point du jour – 92656 Boulogne-Billancourt cedex

Né le 1<sup>er</sup> avril 1949 – Nationalité française

1<sup>re</sup> 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<sup>a</sup>.

**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<sup>a</sup>, 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<sup>a</sup> 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 Peyrelelade**

44 rue de Lisbonne – 75008 Paris

Né le 24 octobre 1939 – Nationalité française

1<sup>re</sup> 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 Peyrelelade 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.

**Principales activités exercées hors de Bouygues SA**

Associé de la compagnie financière Aforge Degroof Finance.

**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)**

**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.

**2010** – Vice-président de Leonardo France.

**François-Henri Pinault**

10 avenue Hoche – 75008 Paris

Né le 28 mai 1962 – Nationalité française

1<sup>re</sup> nomination : 22 décembre 1998 (en tant que représentant permanent de Financière Pinault)

2<sup>e</sup> 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

(a) société cotée

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 et administrateur de Kering<sup>a</sup>.

#### 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<sup>a</sup> ; président du conseil d'administration d'Yves Saint Laurent SAS ; membre du conseil de gérance de la SC du vignoble de Château Latour.

**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<sup>a</sup> (Allemagne) ; *chairman* et *board member* de Volcom Inc (États-Unis) ; président et administrateur de Sowind Group (Suisse) ; *director* de Kering International Ltd, Stella Mc Cartney et Kering UK Services Limited (Royaume-Uni) ; administrateur de Brioni SPA (Italie) et de Manufacture et fabrique de montres et de chronomètres Ulysse Nardin Le Locle (Suisse).

#### Mandats et fonctions expirés au cours des cinq dernières années (hors groupe Bouygues)

**2014** – *Board member* de Christie's International Plc (Royaume-Uni).

**2013** – *Chairman* et *member of the board* de Gucci Group NV<sup>a</sup> (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<sup>a</sup>.

**2011** – Vice-président et administrateur de Sowind Group ; *chairman* et *member of the board* de Puma AG<sup>a</sup>.

### Rose-Marie Van Lerberghe

33 rue Frémicourt – 75015 Paris  
Née le 07 février 1947 – Nationalité française  
1<sup>re</sup> nomination : 25 avril 2013  
Échéance du mandat : 2016  
Actions détenues : 250

#### 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.

(a) société cotée

#### 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 Casino<sup>a</sup>, Klépierre<sup>a</sup>, CNP Assurances<sup>a</sup> et de la Fondation Hôpital Saint-Joseph ; membre du Conseil supérieur de la magistrature.

#### Mandats et fonctions expirés au cours des cinq dernières années (hors groupe Bouygues)

**2014** – Administratrice d'Air France

**2011** – Présidente du directoire de Korian<sup>a</sup>.

### Michèle Vilain

3 boulevard Gallieni – 92130 Issy-les-Moulineaux  
Née le 14 septembre 1961 – Nationalité française  
1<sup>re</sup> 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. Elle est aujourd'hui directrice adjointe et accompagne la conduite du changement à la direction générale Logement France.

#### Principales activités exercées hors de Bouygues SA

Directrice adjointe à la direction générale Logement France de Bouygues Immobilier.

### SCDM

32 avenue Hoche – 75008 Paris  
1<sup>re</sup> 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 et SCDM Invest-3.

#### Mandats et fonctions expirés au cours des cinq dernières années (hors groupe Bouygues)

**2011** – Président de SCDM Énergie.

**2010** – Président de SCDM Investcan, SCDM Investur et de SCDM Invest-1.

## 5.2 Rapport du président du conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, le contrôle interne et la gestion des risques

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.

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 mis à jour en décembre 2014, du code de gouvernement d'entreprise Afep-Medef révisé en juin 2013, du rapport du Haut Comité de gouvernement d'entreprise, ainsi que des pratiques de place.

Le projet de rapport a été présenté au comité des comptes et au comité de sélection des administrateurs. Le conseil d'administration, après en avoir délibéré, a approuvé ce rapport lors de sa séance du 24 février 2015.

### 5.2.1 Gouvernement d'entreprise

#### 5.2.1.1 Composition du conseil d'administration

##### Règles régissant la composition du Conseil

D'après les statuts, tels qu'ils ont été mis à jour par l'assemblée générale mixte du 24 avril 2014, 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 issu de la loi du 14 juin 2013 relative à la sécurisation de l'emploi, 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 prévoient une limite d'âge à soixante-dix ans pour l'exercice des fonctions de président, de directeur général ou de directeur général délégué. Lorsque l'intéressé atteint l'âge de 65 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 2014

Au 31 décembre 2014, la société est administrée par un conseil d'administration composé de vingt membres :

- seize administrateurs nommés par l'assemblée générale en application de l'article L. 225-18 du Code de commerce : François Bertière, Madame Francis Bouygues, Martin Bouygues, Jean-Paul Chifflet, Georges Chodron de Courcel, Yves Gabriel, 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 et SCDM (représentée par Olivier Bouygues) ;
- deux administratrices représentant les salariés actionnaires, en application de l'article L. 225-23 du Code de commerce, élues par l'assemblée générale parmi les membres des conseils de surveillance des FCPE (participation, plans d'épargne d'entreprise) : Sandra Nombret et Michèle Vilain ;
- deux administrateurs représentant les salariés, désignés par le comité de Groupe en application de l'article L. 225-27-1 du Code de commerce : Raphaëlle Deflesselle et Michel Bardou.

Le tableau ci-après donne une présentation synthétique de la composition du conseil d'administration au 31 décembre 2014.

Nom	Âge	Comité des comptes	Comité des rémunérations	Comité de sélection	Comité de l'éthique, de la RSE et du mécénat	Début 1 <sup>er</sup> mandat	Fin du mandat en cours	Années de présence au Conseil
<b>Dirigeants mandataires sociaux</b>								
<b>Martin Bouygues</b> P-dg	62					1982	2015	32
<b>Olivier Bouygues</b> DGD, représentant permanent de SCDM	64					1997 <sup>a</sup>	2016	30
<b>Administrateurs qualifiés d'indépendants par le Conseil (cf. rubrique 5.2.1.2)</b>								
<b>Anne-Marie Idrac</b>	63	•			(Pdt) •	2012	2015	2
<b>Helman le Pas de Sécheval</b>	48	(Pdt) •	•			2008	2017	6
<b>Colette Lewiner</b>	69		(Pdt) •			2010	2016	4
<b>Jean Peyrelevade</b>	75			(Pdt) •		1994	2016	20
<b>François-Henri Pinault</b>	52		•	•		2005 <sup>b</sup>	2016	16
<b>Rose-Marie Van Lerberghe</b>	67				•	2013	2016	1
<b>Administrateurs représentant les actionnaires salariés</b>								
<b>Sandra Nombret</b>	41				•	2010	2016	4
<b>Michèle Vilain</b>	53	•				2010	2016	4
<b>Administrateurs représentant les salariés</b>								
<b>Raphaëlle Deflesselle</b>	42					2014	2016	0
<b>Michel Bardou</b>	59					2014	2016	0
<b>Administrateurs dirigeants des métiers ou d'Alstom</b>								
<b>François Bertière</b>	64					2006	2015	8
<b>Yves Gabriel</b>	64					2002	2015 <sup>c</sup>	12
<b>Patrick Kron</b>	61					2006	2016	8
<b>Hervé Le Bouc</b>	62					2008	2017	6
<b>Nonce Paolini</b>	65					2008	2017	6
<b>Autres administrateurs</b>								
<b>SCDM (représentée par Olivier Bouygues)</b>						1991	2016	23
<b>Madame Francis Bouygues</b>	90					1993	2015	21
<b>Jean-Paul Chifflet</b>	65			•		2013	2016	1
<b>Georges Chodron de Courcel</b>	64	•		•		1996	2015	18

(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

(c) Yves Gabriel a démissionné du conseil d'administration le 15 mars 2015

Les informations relatives aux mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés françaises ou étrangères par les administrateurs figurent ci-avant (cf. section 5.1).



## 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 <sup>a</sup>	Médias	Télécoms	Banque, Finances	International	RSE	Autres <sup>b</sup>
<b>Dirigeants mandataires sociaux</b>							
Martin Bouygues	•	•	•		•		•
Olivier Bouygues	•				•	•	•
<b>Administrateurs qualifiés d'indépendants par le Conseil (cf. rubrique 5.2.1.2)</b>							
Anne-Marie Idrac	•				•	•	
Helman le Pas de Sécheval				•		•	•
Colette Lewiner		•			•		•
Jean Peyrelevade				•	•		
François-Henri Pinault					•		•
Rose-Marie Van Lerberghe							•
<b>Administrateurs représentant les actionnaires salariés</b>							
Sandra Nombret	•				•		
Michèle Vilain	•						•
<b>Administrateurs représentant les salariés</b>							
Michel Bardou	•						
Raphaëlle Deflesselle			•				•
<b>Administrateurs dirigeants des métiers ou d'Alstom</b>							
François Bertière	•					•	
Yves Gabriel	•				•	•	•
Patrick Kron	•				•		•
Hervé Le Bouc	•				•	•	•
Nonce Paolini		•	•				•
<b>Autres administrateurs</b>							
Madame Francis Bouygues							
Jean-Paul Chifflet				•	•		
Georges Chodron de Courcel				•	•		

(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 2014, la composition du Conseil a évolué comme suit :

Renouvellements (AGO du 24 avril 2014)	Hervé Le Bouc Helman le Pas de Sécheval (administrateur indépendant) Nonce Paolini
Nominations (Comité de Groupe du 20 mai 2014)	Raphaëlle Deflesselle Michel Bardou (représentants des salariés)

Le Conseil a ainsi intégré pour la première fois, deux administrateurs représentant les salariés, en application de la loi de sécurisation de l'emploi du 14 juin 2013. Ces administrateurs ont été désignés, conformément à la loi et aux statuts tels qu'ils ont été modifiés au cours de l'assemblée générale du 24 avril 2014, par le comité de Groupe, instance qui réunit une trentaine de représentants issus des quatre cents comités d'entreprise couvrant l'ensemble des activités du Groupe en France.

L'intégration de ces administrateurs représentant les salariés s'est faite sans difficulté, le Conseil comportant déjà depuis de nombreuses années, deux membres représentant les salariés actionnaires.

Des réunions ont été organisées afin de transmettre aux deux nouveaux administrateurs les informations nécessaires à leur prise de fonctions. Ils auront par ailleurs accès à une formation conçue pour les administrateurs.

Au cours de l'exercice 2014, la composition des comités a évolué comme suit :

	Jusqu'au 25 février 2014	À compter du 25 février 2014
<b>Comité de sélection des administrateurs</b>		
Président	Jean Peyrelevade (administrateur indépendant)	Jean Peyrelevade (administrateur indépendant)
Membres	Georges Chodron de Courcel François-Henri Pinault (administrateur indépendant)	Jean-Paul Chifflet Georges Chodron de Courcel François-Henri Pinault (administrateur indépendant)
<b>Comité de l'éthique, de la RSE<sup>a</sup> et du mécénat</b>		
Président	Anne-Marie Idrac (administratrice indépendante)	Anne-Marie Idrac (administratrice indépendante)
Membres	Sandra Nombret (représentante des salariés actionnaires)	Sandra Nombret (représentante des salariés actionnaires) Rose-Marie Van Lerberghe (administratrice indépendante)

(a) extension à la RSE des missions du comité de l'éthique et du mécénat

### 5.2.1.2 Les administrateurs indépendants

#### Appréciation de l'indépendance des administrateurs

Pour retenir la qualification d'administrateur indépendant, le règlement intérieur du conseil d'administration se réfère aux critères du code Afep-Medef. Il précise que le conseil d'administration identifie les administrateurs indépendants en privilégiant le fond plutôt que la forme. À cet effet, le comité de sélection des administrateurs donne un avis sur la situation de chacun de ses membres.

Conformément aux recommandations du code Afep-Medef, le conseil d'administration a, comme chaque année, procédé, après avoir recueilli l'avis du comité de sélection des administrateurs, à une évaluation de sa composition et notamment à un examen de la proportion en son sein des administrateurs indépendants, en examinant 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 ».

Pour mémoire, les critères d'indépendance retenus par le code Afep-Medef sont les suivants :

- (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 ;
- (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 ;
- (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 ;

- (4) ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social ;
- (5) ne pas avoir été auditeur de l'entreprise au cours des cinq années précédentes ;
- (6) ne pas être administrateur de l'entreprise depuis plus de douze ans ;
- (7) ne pas détenir un pourcentage important (plus de 10 %) du capital ou des droits de vote de la société.

Le conseil d'administration peut estimer qu'un administrateur, bien que remplissant les critères ci-dessus, ne doit pas être qualifié d'indépendant compte tenu de sa situation particulière. Inversement, le Conseil peut estimer qu'un administrateur ne remplissant pas certains critères d'indépendance prévus par le code Afep-Medef est cependant indépendant.

#### Critères ayant permis de conclure à l'absence de liens d'affaires significatifs

Le Conseil s'est assuré, avant de retenir la qualification d'administrateur d'indépendant, que l'intéressé n'entretenait avec la société Bouygues ou avec une société du Groupe, aucune relation d'affaires suffisamment significative pour créer un conflit d'intérêts, même potentiel, avec la société ou avec son Groupe.

Il s'est tout d'abord assuré, conformément au critère n° 3 rappelé ci-avant, qu'aucun des intéressés n'était (ou n'était lié directement ou indirectement à) un client, un fournisseur, un banquier d'affaires, un banquier de financement significatif de Bouygues ou d'une société du groupe Bouygues, ou pour lequel Bouygues ou une société du groupe Bouygues représentait une part significative de l'activité. À cet égard, le Conseil n'a pas jugé opportun, compte tenu de la diversité des situations possibles, de fixer un seuil chiffré en deçà duquel une relation d'affaires ne serait pas significative. L'appréciation est faite au cas par cas. En l'occurrence, le Conseil a pu constater qu'aucune relation d'affaires, même mineure, susceptible de remettre en cause l'indépendance des intéressés, n'existait entre les administrateurs concernés et la société ou son groupe.

Le Conseil s'est également 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 il a des liens directs ou indirects) ». Des indications complémentaires sur la gestion des conflits d'intérêts sont données au paragraphe 5.2.1.9 ci-après.

Il est précisé que Colette Lewiner est également administratrice de Colas, société détenue à 96,6 % par Bouygues. Conformément au Guide d'application du code Afep-Medef publié en décembre 2014, l'intéressée s'abstiendra de participer aux décisions du conseil d'administration de Bouygues en cas de conflit d'intérêts entre Bouygues et sa filiale Colas.

### Cas particulier des deux administrateurs indépendants ayant une ancienneté supérieure à douze ans

Le Conseil de Bouygues considère que Jean Peyrelevalde et François-Henri Pinault, qui ont une ancienneté supérieure à douze ans, sont néanmoins indépendants. En réponse à une remarque du Haut Comité de gouvernement d'entreprise sur ce point, Martin Bouygues a souligné que le conseil d'administration était attentif au risque qu'une présence trop prolongée émousse le sens critique des administrateurs. S'agissant d'un groupe complexe et diversifié, les administrateurs ont cependant besoin d'un temps long pour acquérir une réelle connaissance de tous les métiers du Groupe et maîtriser les enjeux stratégiques de leurs différents marchés. Les deux derniers alinéas de l'article 9.3 du code Afep-Medef invitent d'ailleurs les conseils d'administration à ne pas appliquer les critères de l'indépendance de façon abstraite.

Plus que tout autre critère, ce sont la force des personnalités, l'expérience, la compétence et le sens des responsabilités qui garantissent

l'indépendance des points de vue dont a besoin le conseil d'administration. La personnalité et la carrière de tous les administrateurs concernés ont fait l'objet d'un examen attentif. Le Conseil a constaté que Jean Peyrelevalde 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 Peyrelevalde 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.

C'est pour ces raisons que le Conseil a conclu à l'indépendance de Jean Peyrelevalde et François-Henri Pinault. Le Conseil a bien noté toutefois l'importance que le Haut Comité de gouvernement d'entreprise attache, tout comme l'AMF, au critère de l'ancienneté. Martin Bouygues s'est engagé à ce que cette question soit examinée avec une attention renouvelée lors des prochaines délibérations du conseil sur sa composition.

### Conclusion

Après avoir examiné, au regard de l'ensemble de ces critères, les liens d'affaires pouvant exister entre Bouygues et les administrateurs concernés, et s'être assuré qu'aucun des intéressés n'entretenait, selon la définition précitée, de relations d'affaires significatives avec la société, le Conseil considère que six administrateurs (Anne-Marie Idrac, Helman le Pas de Sécheval, Colette Lewiner, Jean Peyrelevalde, François-Henri Pinault et Rose-Marie Van Lerberghe) sont des administrateurs indépendants. 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
Madame Francis Bouygues	•	•	•		•		•	Non indépendante
Jean-Paul Chifflet	•	•		•	•	•	•	Non indépendant
Georges Chodron de Courcel	•	•		•	•		•	Non indépendant
Raphaëlle Deflesselle		•	•	•	•	•	•	(représentante des salariés)
Yves Gabriel			•	•	•		•	Non indépendant
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 Peyrelevalde	•	•	•	•	•		•	Indépendant
François-Henri Pinault	•	•	•	•	•		•	Indépendant
Rose-Marie Van Lerberghe	•	•	•	•	•	•	•	Indépendante
Michèle Vilain		•	•	•	•	•		(représentante des salariés actionnaires)



Hormis les administrateurs représentant les salariés et les administrateurs représentant les salariés actionnaires, conformément à l'article 9.2 du code Afep-Medef, la proportion d'administrateurs qualifiés d'indépendants par le Conseil s'établit ainsi à six sur seize, soit un taux de 37,5 %.

### Proportion d'administrateurs indépendants

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.

Selon l'article 1.3 du code Afep-Medef, « *il n'est pas souhaitable, étant donné la grande diversité des sociétés cotées, d'imposer des modes d'organisation et de fonctionnement formalisés et identiques à tous les conseils d'administration. L'organisation des travaux du Conseil comme sa composition doivent être appropriées à la composition de l'actionnariat, à la dimension et à la nature de l'activité de chaque entreprise (...). Chaque Conseil en est le meilleur juge et sa première responsabilité est d'adopter le mode d'organisation et de fonctionnement qui lui permet d'accomplir au mieux sa mission* ».

Le règlement intérieur du conseil d'administration de Bouygues précise qu'un tiers au moins des administrateurs sont des personnes indépendantes au sens du code Afep-Medef.

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 dispersé. SCDM et les fonds communs de placement de l'épargne salariale, investisseurs de long terme, détiennent au total, au 31 décembre 2014, 44,2 % du capital et 57,8 % 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 notre 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, en s'attachant notamment au critère de l'ancienneté.

### 5.2.1.3 Représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du Conseil et des comités

Au 31 décembre 2014, 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 six femmes sur dix-huit administrateurs, soit une proportion de 33 %.

Le Conseil veille également à assurer l'équilibre de la représentation des hommes et des femmes au sein des comités. Au 31 décembre 2014, sur un total de quatorze postes au sein des comités, six sont occupés par des femmes, soit une proportion de 43 %.

Conformément aux recommandations du code Afep-Medef, le Conseil veillera à renforcer cette proportion afin de comporter au moins 40 % de femmes dès l'assemblée générale ordinaire de 2016.

### 5.2.1.4 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 2012.

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 26 avril 2012, 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 2014. Il a également décidé de reconduire le mandat de directeur général délégué d'Olivier Bouygues, pendant la durée du mandat de Martin Bouygues, président-directeur général. Il a précisé qu'en cas de cessation par Martin Bouygues de ses fonctions de directeur général, les fonctions d'Olivier Bouygues cesseraient au jour de la nomination du nouveau directeur général, à moins que le Conseil ne décide leur cessation immédiate ou, au contraire, leur maintien sur la proposition du nouveau directeur général.

Il n'existe pas d'administrateur référent, ni de vice-président.

### 5.2.1.5 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 5.2.1.2) ;
- 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 ;
- 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.

### 5.2.1.6 Règlement intérieur, code de gouvernement d'entreprise, dérogations au code Afep-Medef

#### 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. Le règlement intérieur a été modifié notamment en août 2013 pour prendre en compte la révision du code Afep-Medef intervenue en juin 2013. Le règlement intérieur a également été modifié en février 2014 pour étendre les missions du comité de l'éthique et du mécénat à la RSE, renforcer l'interdiction d'opérer sur des titres de la société pendant les fenêtres négatives (suppression de la faculté de procéder pendant ces périodes à des levées d'options non suivies de la revente des actions), et introduire un examen annuel par le comité des comptes de la synthèse du contrôle interne de la société. 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](http://www.bouygues.com), rubrique « Le Groupe », onglet Gouvernance/Conseil d'administration.

#### Code de gouvernement d'entreprise

Bouygues se réfère depuis de nombreuses années aux recommandations de l'Afep et du Medef relatives au gouvernement d'entreprise. En application de l'article L. 225-37 alinéa 7 du Code de commerce, le conseil d'administration avait décidé en mars 2009 que la société se référerait volontairement aux recommandations du code de gouvernement d'entreprise publié en décembre 2008 par l'Afep et le Medef. En août 2013, le conseil d'administration a décidé de se référer au code Afep-Medef révisé en juin 2013 (ci-après « le code Afep-Medef »).

Le code Afep-Medef peut être téléchargé sur le site du Medef, [www.medef.com](http://www.medef.com), et sur le site de l'Afep, [www.afep.com](http://www.afep.com).

Il figure également en annexe au règlement intérieur du conseil d'administration publié sur le site [www.bouygues.com](http://www.bouygues.com).

## Dérogations au code Afep-Medef

Le tableau ci-après indique les points sur lesquels la société déroge au code Afep-Medef, et il indique les raisons de ces dérogations.

Dispositions du code Afep-Medef auxquelles il est dérogé	Explications
<b>Proportion des administrateurs indépendants au sein du Conseil</b> <b>Article 9.2 alinéa 2</b>	Se reporter au paragraphe 5.2.1.2.
<b>Qualification d'administrateur indépendant</b> <b>Article 9.4</b> Parmi les critères que doivent examiner le comité de sélection et le Conseil afin de qualifier un administrateur d'indépendant, le code Afep-Medef cite le fait de « <i>ne pas être administrateur depuis plus de douze ans</i> ».	Se reporter au paragraphe 5.2.1.2.
<b>Évaluation individualisée des administrateurs</b> <b>Article 10.2</b> L'évaluation du Conseil doit notamment permettre de « <i>mesurer la contribution effective de chaque administrateur aux travaux du Conseil du fait de sa compétence et de son implication dans les délibérations</i> ».	L'implication et le bon fonctionnement du Conseil reposent sur la spontanéité et la liberté d'expression des administrateurs tout comme sur le climat de confiance régnant entre ceux-ci. Le Conseil ne mesure pas de façon formalisée la contribution de chaque administrateur aux travaux du Conseil. L'évaluation individuelle des administrateurs est réalisée par le comité de sélection des administrateurs. Celui-ci, dans le cadre de son examen annuel de la composition du Conseil, examine la contribution des administrateurs au fonctionnement du Conseil et de ses différents comités. S'il estime que la contribution effective de certains administrateurs aux travaux du Conseil est insuffisante, il lui appartient d'en tirer les conséquences dans le cadre de ses propositions relatives à la composition du Conseil.

### 5.2.1.7 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 5.2.1.8).

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.

## Travaux du conseil d'administration en 2014

Au cours de l'exercice 2014, le conseil d'administration s'est réuni à douze reprises. Le taux de présence des administrateurs a été de 91 %.

Le 21 janvier 2014, 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 et du mécénat. Les programmes de conformité lui ont été présentés. Il a approuvé une convention réglementée.

À la suite de cette réunion, 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 14 février 2014, le Conseil, après avoir entendu le rapport du comité des comptes, a constaté une dépréciation de la valeur comptable de la participation de Bouygues dans Alstom. Il a arrêté le texte du communiqué de presse.

Le 25 février 2014, le Conseil a examiné l'activité de l'exercice 2013, ainsi que les perspectives et objectifs du Groupe et des métiers pour 2014. Il a examiné l'activité et les résultats du troisième trimestre 2013/14 d'Alstom. Il s'est renseigné sur la situation des métiers du Groupe par rapport à leurs principaux concurrents. Il a pris connaissance des comptes consolidés et des comptes individuels de l'exercice 2013 et il a entendu le rapport du comité des comptes et l'opinion des commissaires aux comptes sur ces 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 et en particulier, 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 2013, le chapitre consacré 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 24 avril 2014 le renouvellement des mandats d'Hervé Le Bouc, Helman le Pas de Sécheval et Nonce Paolini en qualité d'administrateurs. Connaissance prise de l'avis favorable du comité de Groupe, il a décidé de proposer à l'assemblée générale de modifier les statuts à l'effet de permettre la désignation d'administrateurs représentant les salariés. Il a arrêté la composition du comité de sélection et du comité de l'éthique, de la RSE et du mécénat.

Après avoir pris connaissance du rapport du comité des rémunérations, le Conseil a fixé les rémunérations des dirigeants pour l'exercice 2013, et il a arrêté les règles applicables pour la détermination des rémunérations des dirigeants pour l'exercice 2014. 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.

Il a décidé de convoquer l'assemblée générale mixte pour le 24 avril 2014. 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 modifié le règlement intérieur du conseil d'administration. Il a arrêté le texte du communiqué de presse.

Le 5 mars 2014, le Conseil a examiné le projet d'un rapprochement entre Bouygues et SFR. Il a arrêté le texte du communiqué de presse.

Le 12 mars 2014, le Conseil s'est réuni pour se prononcer sur la remise à Vivendi d'une offre ajustée de rapprochement entre Bouygues Telecom et SFR. Il a arrêté le texte du communiqué de presse.

Le 20 mars 2014, le Conseil a examiné les aménagements permettant à Bouygues de remettre une troisième offre. Il a arrêté le texte du communiqué de presse.

Le 3 avril 2014, le Conseil a modifié le projet de résolution à soumettre à l'assemblée générale du 24 avril 2014 au sujet du paiement du dividende de l'exercice 2013, afin d'introduire une option pour le paiement en actions du dividende.

Le 24 avril 2014, le conseil d'administration s'est réuni avant l'assemblée générale pour arrêter le texte des réponses à apporter à des questions écrites posées par un actionnaire.

Le 15 mai 2014, le Conseil a examiné le projet de cession par Alstom de sa division Power et les évolutions envisageables dans le secteur des télécoms. Il a examiné l'activité et les comptes au 31 mars 2014. Il a pris connaissance des résultats annuels de l'exercice 2013/14 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 2014, le Conseil a examiné les dispositions financières et les mesures de gouvernance de l'accord conclu le 22 juin 2014 entre Bouygues et l'Agence des participations de l'État au sujet de l'entrée de l'État dans le capital d'Alstom.

Le 27 août 2014, le Conseil a examiné les chiffres clés et l'activité commerciale au 30 juin 2014, les éléments de comparaison entre le Groupe et ses concurrents, ainsi que les perspectives et objectifs pour l'année 2014. 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 13 novembre 2014, le Conseil a examiné l'activité et les comptes au 30 septembre 2014, ainsi que les objectifs de chiffre d'affaires pour l'exercice 2014. 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.

### 5.2.1.8 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 et censeurs, étant précisé que le comité des comptes doit être composé exclusivement d'administrateurs.

#### Comité des comptes

L'article L. 823-19 du Code de commerce issu de l'ordonnance du 8 décembre 2008 impose aux sociétés cotées françaises la création, au sein de leur conseil d'administration, d'un comité « spécialisé » chargé du suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations comptables et financières. Bouygues avait depuis longtemps anticipé cette réforme puisque son comité des comptes a été mis en place en 1996.

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'arrêt 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.

Le comité des comptes doit être composé d'au moins trois membres possédant une compétence particulière en matière financière ou comptable. Il ne doit comporter ni mandataire social, ni dirigeant de Bouygues. Au moins deux tiers de ses membres, dont le président du comité, doivent être des administrateurs indépendants. Les administrateurs représentant les salariés ou les actionnaires salariés ne sont pas comptabilisés pour établir ce pourcentage.

Un administrateur ne peut être nommé membre du comité des comptes de Bouygues s'il est également administrateur d'une société dans le comité analogue de laquelle siégerait un administrateur de Bouygues.

Au 31 décembre 2014, le comité des comptes est composé d'Helman le Pas de Sécheval (président), Georges Chodron de Courcel, Anne-Marie Idrac et Michèle Vilain. Helman le Pas de Sécheval et Anne-Marie Idrac sont des administrateurs indépendants. Bouygues se conforme ainsi à la recommandation du code Afep-Medef selon laquelle les deux tiers au moins des membres du comité des comptes doivent être indépendants, Michèle Vilain, administratrice représentant les salariés actionnaires, n'étant pas comptabilisée, conformément à l'article 16.1 du code Afep-Medef.



Les membres du comité des comptes bénéficient, lors de leur nomination, d'une information sur les particularités comptables, financières et opérationnelles de l'entreprise. Il est précisé que trois membres du comité des comptes disposent de compétences et d'expériences étendues en matière financière, comme en attestent leur parcours professionnel et les missions qu'ils exercent ou ont exercées dans d'autres groupes ou institutions : 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 (devenue l'AMF), directeur financier groupe de Groupama, directeur général de la caisse régionale Groupama Centre-Atlantique ; Georges Chodron de Courcel a exercé des responsabilités financières importantes au sein du groupe BNP Paribas, société dont il a été directeur général délégué de 2003 à juin 2014 ; il est président du comité des comptes de Nexans. 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.

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'actions 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 2014

Le comité des comptes s'est réuni six fois au cours de l'exercice 2014. Le taux de présence de ses membres a été de 87,5 %.

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 ;
- 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 ;
- *reporting* sur les fraudes ;
- plan d'audit, synthèse de l'audit ;
- tableau des provisions ;
- impact sur le bilan des opérations de cession des participations du Groupe dans Eurosport et Cofiroute ;
- impact des nouvelles normes IFRS ;
- impact des nouveaux prélèvements opérés par les autorités publiques françaises ;
- dépréciation des titres Alstom ;
- tests de valeur sur les participations de Bouygues dans le capital de TF1, Bouygues Telecom et Colas ;
- 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, projet Hermès à Chypre, Gautrain, Stade Vélodrome de Marseille, projet Balard, TGI de Paris, port de Tanger, Sports Hub à Singapour, pont de Hong Kong, Tchernobyl) ;
- Bouygues Immobilier : valeur du stock foncier en Espagne ; arbitrages en Espagne ; contrat pour le futur siège de SMABTP ;
- Colas : réorganisation des filiales en France, chantiers aux États-Unis ; raffinerie de Dunkerque ; activité au Venezuela ;
- TF1 : situation de LCI ; coûts de la Coupe du Monde de Football Fifa 2014 ; taxe SMS ;
- Bouygues Telecom : impacts de différents litiges ; impact de l'accord avec SFR ; provisions constituées pour le plan de départs volontaires.

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

Mis en place en 1995, le comité des rémunérations a pour mission, 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.

Le comité des rémunérations doit être composé d'au moins deux membres. Il ne doit comporter ni mandataire social, ni dirigeant de la société, et doit être composé majoritairement d'administrateurs indépendants. La présidence du comité est assurée par un administrateur indépendant.

Un administrateur ou censeur ne peut être nommé membre du comité des rémunérations si un dirigeant mandataire social ou un administrateur salarié de Bouygues est membre du comité analogue d'une société dans laquelle cet administrateur ou ce censeur exerce lui-même une fonction de dirigeant mandataire social.

Au 31 décembre 2014, le comité est composé de Colette Lewiner (présidente), Helman le Pas de Sécheval et François-Henri Pinault. Tous trois sont qualifiés d'administrateurs indépendants par le Conseil, soit une proportion de 100 %. Michel Bardou, représentant des salariés, a été nommé membre du comité le 24 février 2015.

Le règlement intérieur précise que 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 des rémunérations 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 2014

Le comité des rémunérations s'est réuni une fois au cours de l'exercice 2014. Le taux de présence a été de 100 %.

En février 2014, le comité des rémunérations a examiné le calcul de la rémunération variable des dirigeants des métiers et il a proposé de conserver les mêmes critères pour la détermination de la partie variable de la rémunération au titre de l'exercice 2014. Il a proposé de préciser, pour les deux dirigeants mandataires sociaux, les règles de détermination de la partie variable de la rémunération au titre de l'exercice 2014. Il s'est informé de la politique salariale du Groupe. Il a examiné les conditions de la retraite complémentaire des dirigeants. Il a recommandé de mettre en place un nouveau plan d'options. 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 2013.

## Comité de sélection des administrateurs

Créé en juillet 1997, le comité de sélection des administrateurs a pour mission, 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 figure au sein du conseil d'administration au moins un tiers d'administrateurs indépendants,
  - les projets de création de comités d'études 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.

Le comité est composé de deux ou trois administrateurs. Il ne comporte aucun dirigeant mandataire social et est composé majoritairement d'administrateurs indépendants. La présidence du comité est assurée par un administrateur indépendant.

Le comité de sélection des administrateurs est composé au 31 décembre 2014 de Jean Peyrelevade (président), Jean-Paul Chifflet, Georges Chodron de Courcel et François-Henri Pinault. La moitié de ses membres sont qualifiés d'indépendants par le conseil d'administration.

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 2014

Le comité de sélection des administrateurs s'est réuni une fois au cours de l'exercice 2014. Le taux de présence a été de 100 %.

Le comité de sélection des administrateurs, après avoir examiné la composition du Conseil et vérifié l'équilibre de la représentation des hommes et des femmes au sein du Conseil, un avis positif sur le renouvellement des mandats d'administrateur d'Hervé Le Bouc, Helman le Pas de Sécheval et Nonce Paolini. Il a rendu un avis positif sur la qualification d'administrateurs indépendants d'Anne-Marie Idrac, Helman le Pas de Sécheval, 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 24 avril 2014. Il a examiné la résolution soumise à l'assemblée générale extraordinaire du 24 avril 2014 aux termes de laquelle le comité de Groupe est investi du pouvoir de désignation de deux administrateurs représentant les salariés.

### Comité de l'éthique, de la RSE et du mécénat

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.

Le comité de l'éthique, de la RSE et du mécénat doit être composé de deux ou trois administrateurs. La présidence du comité est assurée par un administrateur indépendant, qui dispose d'une voix prépondérante en cas de partage des voix.

Au 31 décembre 2014, le comité est composé d'Anne-Marie Idrac (présidente), 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.

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 2014

Le comité de l'éthique, de la RSE et du mécénat s'est réuni à quatre reprises en 2014. 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 initié et participé à l'élaboration de quatre programmes de conformité destinés à formaliser, compléter et préciser les mesures de prévention déjà en vigueur dans le Groupe 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).

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.

#### 5.2.1.9 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.

## Conflits d'intérêts potentiels

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 influencer 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, Madame Francis Bouygues), ainsi que les actionnaires salariés du Groupe, sont directement ou indirectement représentés au conseil d'administration à travers les personnes de Martin Bouygues, Olivier Bouygues, Madame Francis Bouygues, Sandra Nombret et Michèle Vilain ;
- Patrick Kron est administrateur et président-directeur général d'Alstom, société dont Bouygues détient, au 31 décembre 2014, 29,2 % du capital social et dans laquelle Olivier Bouygues et la société Bouygues représentée par Philippe Marien, exercent des mandats d'administrateurs ;
- 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, Olivier Bouygues et Madame Francis 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 Bertièrre, Yves Gabriel, 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 Bertièrre, Martin Bouygues, Olivier Bouygues, Colette Lewiner, Yves Gabriel, 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.

François-Henri Pinault est président et directeur général d'Artémis, société du groupe Pinault (devenu Kering) qui avait conclu avec SCDM un pacte d'actionnaires, mais ce pacte a pris fin en 2006 et Artémis n'est plus présente au capital de la société. Il n'existe pas d'autre accord conclu avec les principaux actionnaires, des clients, des fournisseurs ou autres, en vertu duquel un membre du conseil d'administration a été sélectionné.

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](http://www.bouygues.com). Cette charte a été mise à jour en 2014 pour prendre en compte les changements intervenus en 2014 dans la législation applicable.

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, information des commissaires aux comptes, 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, section 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 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.

En février 2014, la charte de déontologie a été modifiée pour renforcer l'interdiction d'opérer sur les titres de la société pendant les fenêtres négatives ; la faculté de procéder pendant ces périodes à des levées d'options non suivies de la revente des actions a été supprimée.

### 5.2.1.10 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 13 novembre 2014 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'explicitier leurs réponses. Des questionnaires complémentaires avaient été envoyés aux membres de chacun des comités. Il était proposé aux administrateurs d'échanger verbalement avec le secrétaire général afin de préparer la réunion dans les meilleures conditions.

Sur dix-neuf questionnaires, treize réponses écrites ont été reçues, soit un taux de 68 % de réponses. 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 de ses 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 apportées et la délibération qui a eu lieu le 13 novembre 2014 ont fait ressortir un niveau de satisfaction globalement élevé sur ces sujets. Certains administrateurs font toutefois observer que le nombre d'administrateurs est élevé et ils suggèrent d'augmenter la proportion des administrateurs indépendants. Cette suggestion sera prise en compte par le comité de sélection des administrateurs et par le conseil d'administration. Le renforcement de la présence des femmes au sein du Conseil doit également être poursuivi. Les avis restent partagés sur la question de l'internationalisation de la composition du Conseil.

Si la qualité de l'information donnée aux administrateurs est jugée globalement très bonne, des progrès restent à faire en ce qui concerne le délai de réception des dossiers, ainsi que l'information des administrateurs sur la stratégie et le développement à long terme, la R&D, ainsi que les

litiges en cours. Certains administrateurs expriment en outre le souhait que les débats sur certains sujets stratégiques prioritaires soient encore plus approfondis.

La qualité des comptes rendus du comité de l'éthique, de la RSE et du mécénat, ainsi que la fréquence des réunions du comité de sélection et la qualité de leur préparation et de leurs comptes rendus, pourraient être améliorées.

Le niveau des jetons de présence est jugé insuffisant par plusieurs administrateurs.

Enfin, si le système d'évaluation est jugé globalement satisfaisant, certains administrateurs suggèrent de faire intervenir un organisme extérieur, par exemple tous les trois ans. Les administrateurs restent en revanche très majoritairement opposés à une évaluation formalisée de la contribution de chaque administrateur aux travaux du Conseil (cf. rubrique 5.2.1.6).

## 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 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 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 transverses 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 2014 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.

Chez Bouygues Telecom et ses filiales la campagne d'évaluation de 2014 a été allégée (réduction du nombre de principes évalués) compte tenu du contexte de transformation interne.

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 2/3 du chiffre d'affaires. L'accent a été mis sur les thèmes suivants, communs aux différentes entités : conformité juridique, sécurité des systèmes d'information, ressources humaines et sous-traitance.

Chez TF1, la campagne d'évaluation 2014 a porté sur l'ensemble des principes et sur la totalité des entités générant le chiffre d'affaires du groupe TF1, à l'exception d'Eurosport et de TF1 Films Production. 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 désormais un cycle triennal (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 2014, les plans d'action ont permis de poursuivre les améliorations attendues dans différents domaines (exemple : sécurité des actifs, procédure d'achats, mise en place d'un *reporting* annuel dans le domaine de la consommation d'énergie, etc.). L'accent sera mis en 2015 sur la mise en œuvre des programmes de conformité adoptés au niveau du Groupe.

En 2014, Bouygues Immobilier a étendu la profondeur du périmètre d'évaluation en y associant les directeurs d'agences. S'agissant des principes évalués, en revanche, Bouygues Immobilier a été plus sélectif en réduisant leur nombre et en se focalisant sur les thématiques majeures. En 2014, la direction du contrôle interne de Bouygues Immobilier a mis à disposition des participants un guide de recommandations ayant pour objet d'améliorer dans la forme et dans le fond l'exercice d'auto-évaluation annuel.

Au sein de chaque métier une synthèse des évaluations effectuées lors de la campagne 2014 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 » destiné à 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 2014, sept journées de formation sur l'éthique et la responsabilité pénale des dirigeants ont été dispensées tant en France qu'à l'international.

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 5.2.1.8).

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.

Ce mouvement s'est poursuivi puisque chaque métier a nommé un responsable de l'éthique et que 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.

En 2013, 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 ou le seront à partir de 2015. À titre d'exemple, chez Bouygues Immobilier les programmes de conformité ont été diffusés accompagnés d'une note de procédure précisant les modalités d'application des quatre programmes au sein du métier ou en développant certains aspects spécifiques. Un intranet « Éthique » a également été mis en ligne.

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'actions 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 5.2.1.8). 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 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 tous les quatre mois à la direction générale. Une présentation est faite deux fois par an au comité des comptes et une fois par an au conseil d'administration.

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. Il existe également une direction de l'organisation et des *process* ayant pour mission la maintenance, l'évolution et la mise à jour de l'ensemble des *process* et procédures.

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 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 la filiale ou de Colas, et même parfois du conseil d'administration.

## TF1

Une démarche d'identification des risques majeurs, afin de définir un système décisionnel de gestion de crise, 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 à cet égard 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 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 et 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 constitue le véritable trait d'union de l'ensemble des collaborateurs du Groupe.

Elle pilote également e.by et e.bysa, les portails intranet du groupe Bouygues et de la société mère respectivement, qui permettent d'accéder en temps réel à de très nombreuses informations et constituent un véritable outil de travail et de partage pour les collaborateurs du Groupe et de la société Bouygues. En 2014, un nouveau portail, ByLink, a été développé, qui fera la synthèse des outils intranet (e.by et e.bysa) et extranet (BYpedia) existants pour proposer aux collaborateurs en 2015 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 Communication financière.

### 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'arrêtés trimestriel des comptes

Chaque métier définit ses procédures d'arrêtés 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 5.2.1.8 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 centrale Trésorerie et Finances 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 (TF1, Colas) 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'actions 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, section 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, section 6.1.4.2, 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 section 5.4 du présent document de référence.

## 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 2014)

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 2014.

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 24 février 2015

Les commissaires aux comptes

**ERNST & YOUNG Audit**

Laurent Vitse

**MAZARS**

Guillaume Potel

## 5.4 Rémunérations 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 janvier 2014 par le Haut Comité de gouvernement d'entreprises. Les principes et règles retenus à ce jour par le conseil d'administration et ayant servi à fixer les rémunérations de l'exercice 2014 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 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

Les règles de détermination de la rémunération variable ont également été arrêtées en 1999 et n'ont pas été modifiées jusqu'en 2007. Le Conseil a décidé en février 2007, puis en 2010, de modifier les critères de la rémunération variable, en tenant compte des recommandations Afep-Medef.

#### 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.

#### 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 (voir section 5.4.1.2 ci-après, notamment le tableau 1).

#### 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 24 avril 2014 (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.

#### Rappel relatif à l'exercice 2013

Les deux dirigeants mandataires sociaux l'ayant demandé, aucune rémunération variable ne leur a été octroyée, au titre de l'exercice 2013, suite à l'enregistrement dans les comptes 2013 d'une dépréciation comptable de la participation dans Alstom. Les résultats atteints par le Groupe hors prise en compte de l'impact de cette dépréciation comptable auraient conduit au versement d'une rémunération variable. Aucune option ou action de performance ne leur a également été consentie.

#### Assemblée générale mixte du 24 avril 2014 - Say on Pay

L'assemblée générale réunie le 24 avril 2014 a donné un avis favorable sur les éléments de la rémunération attribuée au titre de l'exercice 2013 à Martin Bouygues (huitième résolution adoptée à 99,45 % des voix) et Olivier Bouygues (neuvième résolution adoptée à 99,53 % des voix).

## 5.4.1.2 Rémunération des dirigeants mandataires sociaux au titre de l'exercice 2014

## Descriptif de la rémunération de Martin Bouygues, président-directeur général, au titre de l'exercice 2014

## I. Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2014 soumis à l'avis de l'assemblée générale du 23 avril 2015 (résolution n° 10)

	Montants ou valorisation comptable (en euros)	Commentaires
Rémunération fixe	920 000	La rémunération fixe de Martin Bouygues est inchangée depuis 2003.
Évolution/2013	0 %	
Rémunération variable annuelle	753 204	<b>Critères de la rémunération variable (exercice 2014) :</b> ■ progression du résultat opérationnel courant (50 %) ■ évolution du bénéfice net consolidé par rapport au Plan (25 %) ■ évolution du bénéfice net consolidé par rapport à 2013 (25 %) ■ cash-flow libre avant BFR (50 %) (*) Martin Bouygues a demandé qu'aucune part variable ne lui soit attribuée au titre de l'exercice 2013.
Évolution/2013	n.a. *	
Part variable/fixe <sup>a</sup>	81,87 %	
Plafond <sup>b</sup>	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	70 200 dont jetons de présence Bouygues : 50 000 dont jetons de présence Filiales : 20 200	
Valorisation des avantages en nature	25 670	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 2014 qui ont fait l'objet d'une approbation par l'assemblée générale au titre de la procédure des conventions réglementées (assemblée générale du 24 avril 2014, résolution n° 4)

	Montants ou valorisation comptable (en euros)	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 300 384 euros en 2014). 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 2014, Martin Bouygues aurait bénéficié, compte tenu de son ancienneté, d'une pension annuelle de 300 384 euros. Conformément au code Afep-Medef, ce montant n'excède pas 45 % du revenu de référence.
<b>TOTAL</b>	<b>1 769 074</b>	
Évolution/2013	+ 71,82 %	(rappel : aucune rémunération variable versée au titre de l'exercice 2013, à la demande de Martin Bouygues)

(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 2014

**I. Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2014 soumis à l'avis de l'assemblée générale du 23 avril 2015 (résolution n° 11)**

	<b>Montants ou valorisation comptable</b> (en euros)	<b>Commentaires</b>
Rémunération fixe	500 000	La rémunération fixe d'Olivier Bouygues est inchangée depuis 2009.
Évolution/2013	0 %	
Rémunération variable annuelle	409 350	<b>Critères de la rémunération variable (exercice 2014) :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ progression du résultat opérationnel courant (50 %)</li> <li>■ évolution du bénéfice net consolidé par rapport au Plan (25 %)</li> <li>■ évolution du bénéfice net consolidé par rapport à 2013 (25 %)</li> <li>■ cash-flow libre avant BFR (50 %)</li> </ul> (*) Olivier Bouygues a demandé qu'aucune part variable ne lui soit attribuée au titre de l'exercice 2013.
Évolution/2013	n.a. *	
Part variable/fixe <sup>a</sup>	81,87 %	
Plafond <sup>b</sup>	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	71 277 dont jetons de présence Bouygues : 25 000 dont jetons de présence Filiales : 46 277	
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 2014 qui ont fait l'objet d'une approbation par l'assemblée générale au titre de la procédure des conventions réglementées (assemblée générale du 24 avril 2014, résolution n° 4)**

	<b>Montants ou valorisation comptable</b> (en euros)	<b>Commentaires</b>
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 300 384 euros (2014). 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 2014, Olivier Bouygues aurait bénéficié, compte tenu de son ancienneté, d'une pension annuelle de 300 384 euros. Conformément au code Afep-Medef, ce montant n'excède pas 45 % du revenu de référence.
<b>TOTAL</b>	<b>991 383</b>	
Évolution/2013	+ 69,5 %	(rappel : aucune rémunération variable versée au titre de l'exercice 2013, à la demande d'Olivier Bouygues).

(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 <sup>a</sup>		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
<b>Martin Bouygues</b> Fonction : président-directeur général		X	X <sup>a</sup>			X		X
<b>Olivier Bouygues</b> Fonction : directeur général délégué		X	X <sup>a</sup>			X		X

(a) Rappel du régime de retraite additive : les membres du comité de direction générale du Groupe bénéficient d'un régime de retraite additive, soit 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, à ce jour, 304 000 euros environ). Le bénéfice de cette retraite additive n'est acquis qu'après dix ans d'ancienneté dans le Groupe et si la personne est présente au sein du comité de direction générale lors du départ à la retraite. Il est précisé que le Groupe n'est pas conduit à constituer des provisions au titre de ce régime additif, ce dernier ayant la forme d'un contrat d'assurance souscrit auprès d'un assureur extérieur au Groupe. Cette retraite additive a été soumise à la procédure des conventions réglementées (assemblée générale du 24 avril 2014 – Résolution n°4).

**Tableau 2 – Récapitulatif général des rémunérations, avantages en nature et options consentis aux deux dirigeants mandataires sociaux en 2014**

(en euros)	Martin Bouygues (P-dg)		Olivier Bouygues (Dgd)	
	en 2014	en 2013	en 2014	en 2013
Rémunérations dues au titre de l'exercice (voir détail tableau 3 et tableau 4)	1 769 074	1 029 563	991 383	584 873
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice <sup>a</sup>				
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice <sup>b</sup>				
<b>TOTAL</b>	<b>1 769 074</b>	<b>1 029 563</b>	<b>991 383</b>	<b>584 873</b>
<b>VARIATION 2014/2013</b>	<b>+ 71,82 %</b>		<b>+ 69,5 %</b>	

(a) Aucune option n'a été attribuée aux dirigeants mandataires sociaux en 2013 et en 2014.

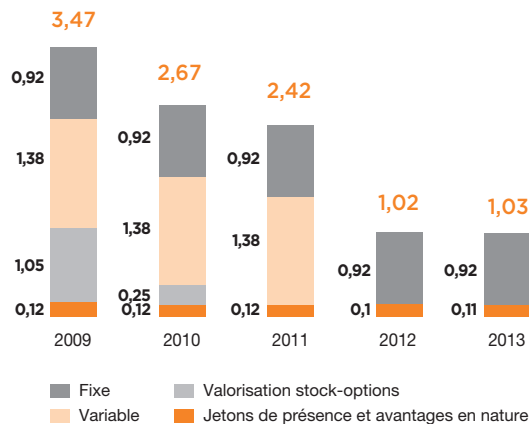
(b) La société n'a attribué aucune action de performance.

## Martin Bouygues

### Président-directeur général

Nombre d'options attribuées en 2014 : 0

(en millions d'euros)

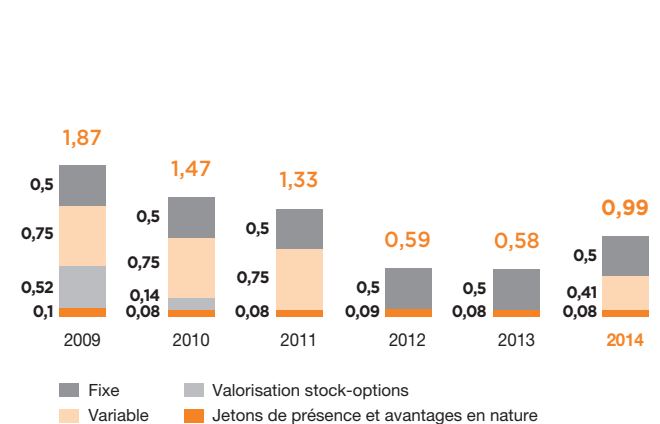


## Olivier Bouygues

### Directeur général délégué

Nombre d'options attribuées en 2014 : 0

(en millions d'euros)



**Tableau 3 – Récapitulatif détaillé des rémunérations des deux dirigeants mandataires sociaux au titre de l'exercice 2014**

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. S'agissant des parts variables P2 et P3, les objectifs de performance ont été dépassés, ce qui a permis aux deux dirigeants mandataires sociaux d'obtenir les rémunérations variables indiquées ci-après.

Fonction et ancienneté dans le Groupe	Rémunération <sup>a</sup>	Montants <sup>b</sup> au titre de l'exercice 2014 (euros)		Montants <sup>b</sup> au titre de l'exercice 2013 (euros)		Critères de la rémunération <sup>f</sup> variable (exercice 2014) (euros)
		dus <sup>c</sup>	versés	dus <sup>c</sup>	versés	
<b>Martin Bouygues</b> Président-directeur général (41 ans)	Fixe	920 000	920 000	920 000	920 000	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ P1 = Progression du résultat opérationnel courant (50 %).</li> <li>■ P2 = Évolution du bénéfice net consolidé<sup>g</sup> par rapport au Plan (25 %).</li> <li>■ P3 = Évolution du bénéfice net consolidé<sup>g</sup> par rapport à 2013 (25 %).</li> <li>■ P4 = Cash-flow libre avant BFR (50 %).</li> </ul>
	■ Évolution	0 %		0 %		
	Variable	753 204		0	0	
	■ Évolution			0 %		
	■ Part variable/fixe <sup>d</sup>	81,90 %		0 %		
	■ Plafond <sup>e</sup>	150 %		150 %		
	Exceptionnelle					
	Jetons de présence	70 200	70 200	73 900	73 900	
Avantages en nature	25 670	25 670	35 663	35 663		
<b>Total</b>		<b>1 769 074</b>	<b>1 015 870</b>	<b>1 029 563</b>	<b>1 029 563</b>	
<b>Olivier Bouygues</b> Directeur général délégué (41 ans)	Fixe	500 000	500 000	500 000	500 000	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ P1 = Progression du résultat opérationnel courant (50 %).</li> <li>■ P2 = Évolution du bénéfice net consolidé<sup>g</sup> par rapport au Plan (25 %).</li> <li>■ P3 = Évolution du bénéfice net consolidé<sup>g</sup> par rapport à 2013 (25 %).</li> <li>■ P4 = Cash-flow libre avant BFR (50 %).</li> </ul>
	■ Évolution	0 %		0 %		
	Variable	409 350	0	0	0	
	■ Évolution			0 %		
	■ Part variable/fixe <sup>d</sup>	81,90 %		0 %		
	■ Plafond <sup>e</sup>	150 %		150 %		
	Exceptionnelle					
	Jetons de présence	71 277	71 277	73 218	73 218	
Avantages en nature	10 756	10 756	11 655	11 655		
<b>Total</b>		<b>991 383</b>	<b>582 033</b>	<b>584 873</b>	<b>584 873</b>	
<b>TOTAL DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX</b>		<b>2 760 457</b>	<b>1 597 903</b>	<b>1 614 436</b>	<b>1 614 436</b>	
		<b>2014/2013</b>		<b>2013/2012</b>		
<b>ÉVOLUTION</b>		<b>+ 71 %</b>		<b>=</b>	<b>- 57 %</b>	

(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 2014

(en euros)		Origine (Nota 1 et 2)	2014	2013
M. Bouygues	Président-directeur général	Jetons Bouygues Jetons filiales	50 000 20 200	50 000 23 900
O. Bouygues	Directeur général délégué	Jetons Bouygues Jetons filiales	25 000 46 277	25 000 48 218
		<b>Jetons Bouygues</b>	<b>75 000</b>	<b>75 000</b>
		<b>Jetons filiales</b>	<b>66 477</b>	<b>72 118</b>
<b>Sous-total Dirigeants mandataires sociaux</b>		<b>Total</b>	<b>141 477</b>	<b>147 118</b>
M. Bardou	Administrateur	Jetons Bouygues	12 625	
F. Bertière	Administrateur	Jetons Bouygues Jetons filiales	25 000 19 000	25 000 19 000
Mme F. Bouygues	Administrateur	Jetons Bouygues	25 000	22 500
J.-P. Chifflet	Administrateur	Jetons Bouygues	25 000 2 100	19 375
G. Chodron de Courcel	Administrateur	Jetons Bouygues	25 000 19 367	25 000 16 625
R. Deflesselle	Administrateur	Jetons Bouygues	12 625	
Y. Gabriel	Administrateur	Jetons Bouygues	25 000	25 000
A.-M. Idrac	Administrateur	Jetons Bouygues	25 000 17 733	25 000 16 100
P. Kron	Administrateur	Jetons Bouygues	25 000	25 000
H. Le Bouc	Administrateur	Jetons Bouygues Jetons filiales	25 000 19 000	25 000 19 000
C. Lewiner	Administrateur	Jetons Bouygues Jetons filiales	21 500 7 000 19 000	25 000 7 000 19 000
H. le Pas de Sécheval	Administrateur	Jetons Bouygues	21 500 21 000	22 500 16 625
S. Nombret	Administrateur	Jetons Bouygues	25 000 7 000	25 000 5 250
N. Paolini	Administrateur	Jetons Bouygues Jetons filiales	25 000 31 000	25 000 31 000
J. Peyrelevade	Administrateur	Jetons Bouygues	25 000 7 000	25 000 7 000
F.-H. Pinault	Administrateur	Jetons Bouygues	21 500 14 000	17 500 9 042
R.-M. Van Lerberghe	Administrateur	Jetons Bouygues	25 000 5 775	19 375
M. Vilain	Administrateur	Jetons Bouygues	25 000 14 000	25 000 10 850
		<b>Jetons Bouygues</b>	<b>560 725</b>	<b>464 742</b>
		<b>Jetons filiales</b>	<b>88 000</b>	<b>97 422</b>
<b>Sous-total Autres administrateurs</b>		<b>Total</b>	<b>648 725</b>	<b>562 164</b>
<b>TOTAL GÉNÉRAL JETONS DE PRÉSENCE DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX, ADMINISTRATEURS</b>		<b>JETONS BOUYGUES JETONS FILIALES TOTAL</b>	<b>635 725 154 477 790 202</b>	<b>579 059 180 998 760 057</b>

**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.

#### 5.4.1.4 Les principes et règles de détermination des rémunérations accordées aux administrateurs salariés

##### Rémunérations des administrateurs salariés

Quatre administrateurs sont salariés de la société Bouygues (François Bertièrre, Yves Gabriel, 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 identiques à ceux retenus pour la rémunération des deux dirigeants mandataires sociaux (voir dans la section 5.4.1.1 ci-dessus le paragraphe « Description générale de la méthode de détermination de la rémunération variable »).

Il est précisé cependant que les critères de détermination de la rémunération variable ont été retenus en tenant compte des performances du métier qu'ils dirigent.

Parmi ces critères figurent également des critères qualitatifs.

Les critères de la rémunération variable sont 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 du bénéfice net consolidé (part du Groupe) de la filiale dirigée (Bouygues Construction, Bouygues Immobilier, Colas ou TF1) (35 % si l'objectif est atteint) ;
- P3 = évolution par rapport à l'exercice précédent du bénéfice net consolidé (part du Groupe) de la filiale dirigée (35 % si l'objectif est atteint) ;
- P4 = 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.

Sur avis du comité des rémunérations, le Conseil a décidé début 2009 de donner plus d'importance aux critères qualitatifs, la performance des dirigeants en période de crise exceptionnelle devant s'étendre à d'autres domaines que les seuls résultats financiers.

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. Bertièrre : Bouygues Immobilier ; Y. Gabriel : Bouygues Construction ; H. Le Bouc : Colas ; N. Paolini : TF1).

##### Rémunération des quatre administrateurs salariés au titre de l'exercice 2014

Au titre de l'exercice 2014, 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 car la performance P1 a été dépassée et ils ont atteint ou dépassé, s'agissant des parts variables P1, P2 et P3, les niveaux de performance requis au sein des métiers qu'ils dirigent. Ces quatre administrateurs salariés ont également tous atteint les objectifs qualitatifs qui étaient fixés (P4).

Tableau 5 – Récapitulatif détaillé des rémunérations des administrateurs salariés

Fonction et ancienneté dans le Groupe	Rémunération <sup>a</sup>	Montants <sup>b</sup> au titre de l'exercice 2014 (euros)		Montants <sup>b</sup> au titre de l'exercice 2013 (euros)		Critères de la rémunération variable (exercice 2014)
		dus <sup>c</sup>	versés	dus <sup>c</sup>	versés	
<b>F. Bertière</b> Administrateur (30 ans)	Fixe	920 000	920 000	920 000	920 000	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ P1 = Évolution du bénéfice net consolidé de Bouygues (30 %).</li> <li>■ P2 = Évolution du bénéfice net consolidé de Bouygues Immobilier par rapport au plan (35 %).</li> <li>■ P3 = Évolution du bénéfice net consolidé de Bouygues Immobilier par rapport à l'exercice 2013 (35 %).</li> <li>■ P4 = Critères qualitatifs (50 %).</li> </ul>
	■ Évolution	0 %		0 %	0 %	
	Variable	1 380 000	891 572	891 572	557 980	
	■ Évolution	+ 54,78 %		59,78 %		
	■ Part variable/fixe <sup>d</sup>	150 %		96,91 %		
	■ Plafond <sup>e</sup>	150 %		150 %		
	Exceptionnelle					
Jetons de présence	44 000	44 000	44 000	44 000		
Avantages en nature	4 944	4 944	4 944	4 944		
<b>TOTAL</b>		<b>2 348 944</b>	<b>1 860 516</b>	<b>1 860 516</b>	<b>1 526 924</b>	
<b>Y. Gabriel</b> Administrateur (40 ans)	Fixe	920 000	920 000	920 000	920 000	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ P1 = Évolution du bénéfice net consolidé de Bouygues (30 %).</li> <li>■ P2 = Évolution du bénéfice net consolidé de Bouygues Construction par rapport au plan (35 %).</li> <li>■ P3 = Évolution du bénéfice net consolidé de Bouygues Construction par rapport à l'exercice 2013 (35 %).</li> <li>■ P4 = Critères qualitatifs (50 %).</li> </ul>
	■ Évolution	0 %		0 %		
	Variable	1 239 884	1 380 000	1 380 000	1 380 000	
	■ Évolution	- 10,15 %		0 %		
	■ Part variable/fixe <sup>d</sup>	140 %		150 %		
	■ Plafond <sup>e</sup>	150 %		150 %		
	Exceptionnelle					
Jetons de présence	25 000	25 000	25 000	25 000		
Avantages en nature	9 957	9 957	9 957	9 957		
<b>TOTAL</b>		<b>2 194 841</b>	<b>2 334 957</b>	<b>2 334 957</b>	<b>2 334 957</b>	
<b>H. Le Bouc</b> Administrateur (37 ans)	Fixe	920 000	920 000	920 000	920 000	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ P1 = Évolution du bénéfice net consolidé de Bouygues (30 %).</li> <li>■ P2 = Évolution du bénéfice net consolidé de Colas par rapport au plan (35 %).</li> <li>■ P3 = Évolution du bénéfice net consolidé de Colas par rapport à l'exercice 2013 (35 %).</li> <li>■ P4 = Critères qualitatifs (50 %).</li> </ul>
	■ Évolution	0 %		0 %		
	Variable	1 380 000	1 024 512	1 067 016	460 000	
	■ Évolution	+ 34,70 %		x 2,3		
	■ Part variable/fixe <sup>d</sup>	150 %		115,98 %		
	■ Plafond <sup>e</sup>	150 %		150 %		
	Exceptionnelle					
Jetons de présence	44 000	44 000	44 000	44 000		
Avantages en nature	4 100	4 100	4 100	4 100		
<b>TOTAL</b>		<b>2 348 100</b>	<b>1 992 612</b>	<b>2 035 116</b>	<b>1 428 100</b>	
<b>N. Paolini</b> Administrateur (26 ans)	Fixe	920 000	920 000	920 000	920 000	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ P1 = Évolution du bénéfice net consolidé de Bouygues (30 %).</li> <li>■ P2 = Évolution du bénéfice net consolidé de TF1 par rapport au plan (35 %).</li> <li>■ P3 = Évolution du bénéfice net consolidé de TF1 par rapport à l'exercice 2013 (35 %).</li> <li>■ P4 = Critères qualitatifs (50 %).</li> </ul>
	■ Évolution	0 %		0 %		
	Variable	1 380 000	1 024 512	1 024 512	460 000	
	■ Évolution	+ 34,70 %		x 2,2		
	■ Part variable/fixe <sup>d</sup>	150 %		111,36 %		
	■ Plafond <sup>e</sup>	150 %		150 %		
	Exceptionnelle					
Jetons de présence	56 000	56 000	56 000	56 000		
Avantages en nature	5 037	5 037	5 037	5 037		
<b>TOTAL</b>		<b>2 361 037</b>	<b>2 005 549</b>	<b>2 005 549</b>	<b>1 441 037</b>	

(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 quatre administrateurs salariés

Les contrats de travail de François Bertière, Yves Gabriel, Hervé Le Bouc et Nonce Paolini ont été maintenus car ces quatre 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.

## 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.

#### 5.4.1.5 Exercice 2015

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) détermineront 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. section 5.4.1.4). Le nouveau critère P2 représentera 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) représentera 25 % et non plus 35 % de la rémunération fixe si l'objectif est atteint.
- Un critère « Développement RSE » a été ajouté aux critères qualitatifs P5.

## 5.4.2 Rapport sur les options ou actions de performance 2014

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 économiques qui lui sont liés au sens de l'article L. 225-197-2 du Code de commerce.

L'assemblée générale mixte du 24 avril 2014 par sa douzième 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. Dorénavant, la levée d'option ou la cession par un dirigeant ou collaborateur 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 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 et 2014, 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 dirigeant ou collaborateur étant assuré de recevoir un montant lors de la cession des actions. Elles sont donc plus proches d'une prime ou d'une rémunération supplémentaire.

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 2014 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 : sept ans et six mois à compter de la date d'attribution des options ;
- délai d'indisponibilité : quatre ans après la date d'attribution des options ;
- période d'exercice : trois ans et six mois suivant l'expiration du délai d'indisponibilité (trois exceptions autorisant l'exercice à tout moment pendant les sept 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.

### 5.4.2.2 Les options de souscription attribuées à, ou levées par, les dirigeants mandataires sociaux et les administrateurs salariés en 2014

Des options donnant droit à la souscription d'actions Bouygues nouvelles ont été consenties durant l'année 2014. Le 25 février 2014, le conseil d'administration a décidé l'attribution le 27 mars 2014 de 2 790 000 options à 1 021 bénéficiaires, mandataires sociaux ou salariés de la société ou des sociétés du groupe Bouygues.

Le prix d'exercice a été fixé à 30,32 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 2,05 euros.

Ce plan d'options représentait 0,87 % du capital de la société au 31 décembre 2013<sup>a</sup>.

(a) capital de Bouygues au 31 décembre 2013 : 319 264 996 actions



**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 octroyé d'options aux deux dirigeants mandataires sociaux en 2014.

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 euros)
François Bertière	Bouygues	27 mars 2014	80 000	30,32
Yves Gabriel	Bouygues	27 mars 2014	135 000	30,32
Hervé Le Bouc	Bouygues	27 mars 2014	80 000	30,32
Nonce Paolini	Bouygues	27 mars 2014	80 000	30,32
<b>TOTAL</b>			<b>375 000</b>	

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 2014**

Noms	Plan concerné	Nombre d'options levées	Prix d'exercice des options
Yves Gabriel	01/04/2009	75 000	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 2014.

**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.

## 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

	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008
Date de l'assemblée	21/04/2011	21/04/2011	21/04/2011	21/04/2011	24/04/2008	24/04/2008	28/04/2005
Date d'attribution	27/03/2014	28/03/2013	13/06/2012	14/06/2011	30/06/2010	01/04/2009	31/03/2008
Nombre d'options attribuées par le conseil d'administration <sup>b</sup>	2 790 000	2 790 000	2 956 025	2 936 125 (2 974 497) <sup>c</sup>	4 145 650 (4 199 015) <sup>c</sup>	4 672 200 (4 731 074) <sup>c</sup>	4 390 000 (4 434 475) <sup>c</sup>
■ dont dirigeants mandataires sociaux et administrateurs salariés <sup>(a) (b)</sup>	Total : 375 000	Total : 320 000	Total : 388 000	Total : 388 000 (393 028) <sup>c</sup>	Total : 770 000 (779 975) <sup>c</sup>	Total : 900 000 (911 659) <sup>c</sup>	Total : 750 000 (759 717) <sup>c</sup>
					M. Bouygues : 160 000	M. Bouygues : 200 000	M. Bouygues : 200 000
					O. Bouygues : 90 000	O. Bouygues : 100 000	O. Bouygues : 100 000
	Y. Gabriel : 135 000	Y. Gabriel : 80 000	Y. Gabriel : 97 000	Y. Gabriel : 97 000	Y. Gabriel : 130 000	Y. Gabriel : 150 000	Y. Gabriel : 150 000
	F. Bertièrre : 80 000	F. Bertièrre : 80 000	F. Bertièrre : 97 000	F. Bertièrre : 97 000	F. Bertièrre : 130 000	F. Bertièrre : 150 000	F. Bertièrre : 150 000
	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	H. Le Bouc : 100 000
	N. Paolini : 80 000	N. Paolini : 80 000	N. Paolini : 97 000	N. Paolini : 97 000	N. Paolini : 130 000	N. Paolini : 150 000	N. Paolini : 50 000
■ dont dix salariés de la société	289 100	335 800	402 800	404 200 (409 441) <sup>c</sup>	534 000 (540 920) <sup>c</sup>	520 000 (526 741) <sup>c</sup>	470 000 (476 093) <sup>c</sup>
Prix d'exercice d'origine avant ajustement	30,32 €	22,28 €	20,11 €	31,84 €	34,52 €	25,95 €	43,23 €
Prix d'exercice après ajustement <sup>b</sup>	30,32 €	22,28 €	20,11 €	31,43 €	34,08 €	25,62 €	42,68 €
Point de départ d'exercice	28/03/2018	29/03/2017	14/06/2016	14/06/2015	30/06/2014	01/04/2013	31/03/2012
Date d'expiration	27/09/2021	28/09/2020	13/12/2019	14/12/2018	30/12/2017	30/09/2016	30/09/2015
Nombre d'options annulées ou caduques	26 150	85 700	159 125	216 583 <sup>c</sup>	361 291 <sup>c</sup>	385 694 <sup>c</sup>	497 507 <sup>c</sup>
Nombre d'options en cours de validité au 31/12/2014	2 763 850	2 695 581	2 771 029	2 757 722 <sup>c</sup>	3 837 724 <sup>c</sup>	3 343 389 <sup>c</sup>	3 936 975 <sup>c</sup>
Nombre d'options exercées depuis le 01/01/2015 jusqu'au 31/01/2015			1 033			30 049	
<b>TOTAL OPTIONS EN COURS DE VALIDITÉ AU 31/12/2014</b>	<b>22 106 270</b>						

(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 réalisés 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 euros)
Pierre Auberger	Bouygues	27 mars 2014	8 300	30,32
Jacques Bernard	Bouygues	27 mars 2014	15 000	30,32
Gérard Bucourt	Bouygues	27 mars 2014	8 300	30,32
Georges Colombani	Bouygues	27 mars 2014	15 000	30,32
Emmanuel Forest	Bouygues	27 mars 2014	13 500	30,32
Jean-François Guillemin	Bouygues	27 mars 2014	27 000	30,32
Philippe Marien	Bouygues	27 mars 2014	80 000	30,32
Olivier Roussat	Bouygues	27 mars 2014	80 000	30,32
Jean-Claude Tostivin	Bouygues	27 mars 2014	27 000	30,32
Gilles Zancanaro	Bouygues	27 mars 2014	15 000	30,32
<b>TOTAL</b>			<b>289 100</b>	

**Tableau 10 bis – Options de souscription levées au cours de l'exercice 2014 par les dix salariés 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 euros)
Pierre Auberger	Bouygues	01/04/2009	8 104	25,62
Charles-Henri Burgelin	Bouygues	01/04/2009	1 026	25,62
Yann Clairouin	Bouygues	01/04/2009	5 065	25,62
Georges Colombani	Bouygues	13/06/2012	1 500	20,11
Jean-François Guillemin	Bouygues	01/04/2009	15 000	25,62
Olivier Hoberdon	Bouygues	01/04/2009	840	25,62
Gérard Lemarié	Bouygues	01/04/2009	12 156	25,62
Olivier Roussat	Bouygues	01/04/2009	70 000	25,62
Gilles Zancanaro	Bouygues	01/04/2009	30 389	25,62
<b>TOTAL</b>			<b>144 080</b>	

Au cours de l'exercice 2014, 837 549 levées d'options de souscription Bouygues ont été effectuées par des salariés de Bouygues ou de ses filiales, dont les neuf 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 et 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, et renouvelé pour six exercices par l'assemblée générale du 23 avril 2009.

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 (premier mandat), pour une durée de six exercices.

■ Auditex (groupe Ernst & Young), nommé dans ses fonctions de commissaire aux comptes suppléant lors de l'assemblée générale du 23 avril 2009 (premier mandat), pour une durée de six exercices.

### 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, section 7.1, du présent document).

# 6. INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ

<b>6.1 Informations juridiques</b>	<b>204</b>	<b>6.3 Actionnariat</b>	<b>212</b>
6.1.1 Généralités	204	6.3.1 Évolution de l'actionnariat au cours des trois dernières années	212
6.1.2 Statuts	204	6.3.2 Droits de vote	213
6.1.3 Pactes d'actionnaires conclus par Bouygues	205	6.3.3 Contrôle	214
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)	206	6.3.4 Pacte d'actionnaires portant sur le capital de Bouygues	214
6.1.5 Décomposition du solde des dettes à l'égard des fournisseurs	208	<b>6.4 Bourse</b>	<b>214</b>
6.1.6 Conventions conclues par des dirigeants ou actionnaires avec des filiales ou sous-filiales de Bouygues	208	6.4.1 Marché du titre Bouygues en 2014	214
6.1.7 Documents accessibles au public	208	6.4.2 Évolution des cours de Bourse et du volume de transactions	215
<b>6.2 Capital social</b>	<b>209</b>	6.4.3 Opérations sur titres des dirigeants	216
6.2.1 Généralités	209	<b>6.5 Résultats de Bouygues (société mère) au cours des cinq derniers exercices</b>	<b>217</b>
6.2.2 Épargne salariale	210		
6.2.3 Nombre total d'actions pouvant être créées	210		
6.2.4 Rachats d'actions	210		

## 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 1 <sup>er</sup> 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 1<sup>er</sup> 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).

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 la Date de Référence 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 à la Date de Référence 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 à la Date de Référence 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.

À compter du premier jour de Bourse suivant la Date de Référence, Bouygues permettra également à l'État, au moyen d'un prêt de titres, d'exercer 20 % des droits de vote d'Alstom<sup>a</sup>.

Les dispositions précitées du protocole d'accord (*i.e* promesses de vente et prêt de titres) sont conditionnées à la complète réalisation des opérations annoncées par Alstom le 21 juin 2014.

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. Bouygues s'est aussi engagé 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 1<sup>er</sup> 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.

Les représentants de Bouygues à l'assemblée générale des actionnaires d'Alstom du 19 décembre 2014 ont voté en faveur de la cession à General Electric des activités Énergie concernées (cf. rubrique 2.5.1).

## 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 (section 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 2014, 30,6 % des droits de vote, pourraient ainsi avoir une incidence sur le cours d'une éventuelle offre publique ;
- 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

(a) Cette disposition est contestée par l'Association des actionnaires minoritaires (ADAM) qui a demandé le 17 décembre 2014 son annulation au tribunal de commerce de Paris.



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, section 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, section 8.2 du présent document). En particulier, il est précisé que :
  - l'assemblée générale mixte du 24 avril 2014 (13<sup>e</sup> 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 160 millions d'euros. Il sera proposé à l'assemblée générale mixte, convoquée pour le 23 avril 2015, de remplacer cette délégation de compétence par une nouvelle délégation de compétence ayant le même objet, mais avec un plafond limité à 84 millions d'euros et à 25 % du capital,
  - l'assemblée générale mixte du 24 avril 2014 (14<sup>e</sup> résolution) a également délégué sa compétence au conseil d'administration pour utiliser, en période d'offre publique portant sur les titres de la société, les différentes autorisations et délégations de compétence dont il dispose pour augmenter le capital. Il ne sera pas proposé à l'assemblée générale mixte convoquée pour le 23 avril 2015 de renouveler cette délégation de compétence, la loi « Florange » du 29 mars 2014 ayant rendu inutile une telle résolution en supprimant le principe de neutralité du conseil d'administration de la société cible. Désormais, le conseil d'administration peut 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,
- l'assemblée générale mixte du 24 avril 2014 (10<sup>e</sup> 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 sera proposé à l'assemblée générale mixte convoquée pour le 23 avril 2015 de remplacer cette délégation de compétence par une nouvelle délégation de compétence ayant le même objet ;
- accords conclus par Bouygues qui sont modifiés ou prennent fin en cas de changement de contrôle de Bouygues :
  - les obligations 10 ans d'échéance 2016, l'émission 20 ans en livres sterling d'échéance 2026, les obligations 7 ans d'échéance 2015, 8 ans d'échéance 2018, 9 ans d'échéance 2019, 10 ans d'échéance 2022, ainsi que 10 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<sup>e</sup> 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, toute modification intervenant dans le capital et les droits de vote de la société Bouygues qui remettrait en cause la capacité de la société Bouygues Telecom à disposer des garanties financières et techniques suffisantes pour exploiter son réseau et fournir les services au public pourrait, le cas échéant, conduire l'Arcep (Autorité de régulation des communications électroniques et des Postes) à réexaminer la validité des autorisations accordées à la société Bouygues Telecom. En effet, 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 au réseau de deuxième génération, arrêté du 3 décembre 2002 relatif au réseau de troisième génération, et décisions des 11 octobre 2011 et 17 janvier 2012 relatives au réseau de quatrième génération) précise que toute modification de l'un des éléments figurant dans la demande d'autorisation doit être communiquée à l'Arcep avant sa mise en œuvre. 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 ;
- 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. Yves Gabriel, 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 2014 du solde des dettes à l'égard des fournisseurs par date d'échéance.

	≤ 30 jours	> 30 jours
<b>2014</b>	1 472 780 €	236 288 €

Charges à payer : 5 262 000 euros dont factures échues de 749 786 euros (montants contestés ou litigieux : néant).

	≤ 30 jours	> 30 jours
<b>2013</b>	1 303 874 €	554 658 €

Charges à payer : 4 667 350 euros dont factures échues de 855 819 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 2014, un montant de 98 583 euros HT.

## 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](http://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 2013, le capital de Bouygues était de 319 264 996 euros, divisé en 319 264 996 actions d'une valeur nominale d'un euro chacune.

Du 1<sup>er</sup> janvier au 31 mai 2014, il a été procédé à la création de 439 978 actions en conséquence de levées d'options de souscription d'actions.

Le 4 juin 2014, il a été procédé à la création de 15 908 913 actions en faveur des actionnaires ayant opté pour le paiement en actions du dividende leur revenant au titre de l'exercice 2013.

De juin à décembre 2014, il a été procédé à la création de 472 571 actions en conséquence de levées d'options de souscription d'actions.

En conséquence, au 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.

Le nombre total de droits de vote<sup>a</sup> était, au 31 décembre 2014, de 492 710 591 voix (au 31 décembre 2013, le nombre total de droits de vote<sup>a</sup> était de 459 117 988 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.

Dates	Augmentations et réductions de capital effectuées depuis cinq ans	Montant des variations du capital		
		Nominal	Primes et incorporation de réserves	Montant du capital
Du 1 <sup>er</sup> janvier 2010 au 30 novembre 2010	Exercice d'options portant sur 1 436 335 actions	1 436 335	28 235 345	355 704 246
Le 30 décembre 2010	Souscription par le FCPE Bouygues Confiance 5 de 9 838 593 actions	9 838 593	240 160 055	365 542 839
Du 1 <sup>er</sup> au 31 décembre 2010	Exercice d'options portant sur 319 684 actions	319 684	7 721 569	365 862 523
Du 1 <sup>er</sup> 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 1 <sup>er</sup> août au 31 décembre 2013	Exercice d'options portant sur 107 528 actions	107 528	2 602 405	319 264 996
Du 1 <sup>er</sup> janvier au 31 mai 2014	Exercice d'options portant sur 439 978 actions	439 978	10 816 497	335 613 887
Le 4 juin 2014	Paiement du dividende en actions	15 908 913	385 154 784	335 613 887
Du 1 <sup>er</sup> juin au 31 décembre 2014	Exercice d'options portant sur 472 571 actions	472 571	7 609 009	336 086 458

#### 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 23 avril 2015, figurent dans le rapport du conseil d'administration sur les résolutions (chapitre 8, section 8.2, du présent document de référence).

(a) y compris les actions privées de droit de vote, conformément aux modalités de calcul prévues par le règlement général de l'AMF

## 6.2.2 Épargne salariale

Le 31 décembre 2014, les salariés du Groupe détiennent, à travers plusieurs fonds communs de placement, 23,31 % du capital de Bouygues et 30,55 % 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 2014, ce fonds détient 4,99 % du capital et 6,58 % des droits de vote ;
- Le fonds commun de placement d'entreprise Participation Expatriés est investi en actions Bouygues achetées sur le marché. Au 31 décembre 2014, ce fonds détient 0,10 % du capital et 0,12 % 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 2014, ce fonds détient 11,51 % du capital et 14,68 % des droits de vote ;
- suite aux augmentations de capital réalisées en 2009, 2010 et 2012, les fonds communs de placement à effet de levier dénommés, Bouygues Partage 2-10 ans, Bouygues Confiance 5 et Bouygues Confiance 6 détiennent 6,71 % du capital et 9,16 % des droits de vote au 31 décembre 2014.

## 6.2.3 Nombre total d'actions pouvant être créées

Au 31 décembre 2014, 5 402 798 options de souscription<sup>a</sup> ne sont plus en période d'indisponibilité et ont un prix d'exercice inférieur au cours de Bourse du 31 décembre 2014, dernier cours de l'exercice, soit 29,98 euros.

## 6.2.4 Rachats d'actions

### 6.2.4.1 Utilisation au cours de l'exercice 2014 des autorisations conférées par l'assemblée générale

L'assemblée générale mixte du 25 avril 2013, puis celle du 24 avril 2014, 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 25 avril 2013, puis celle du 24 avril 2014, ont autorisé le conseil d'administration à réduire le capital social par annulation d'actions rachetées, dans la limite de 5 % du capital social par période de vingt-quatre mois.

(a) y compris les plans exerçables par anticipation avec les fonds indisponibles du PEE

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 2014.

<b>OPÉRATIONS EFFECTUÉES PAR BOUYGUES SUR SES PROPRES TITRES AU COURS DE L'EXERCICE 2014</b>	
Nombre d'actions détenues par la société au 31 décembre 2013	76 500
Nombre d'actions achetées au cours de l'exercice 2014	1 464 397
Nombre d'actions annulées au cours de l'exercice 2014	0
Nombre d'actions vendues au cours de l'exercice 2014	1 505 897
Nombre d'actions détenues par la société au 31 décembre 2014	35 000
Valeur (évaluée au cours d'achat) des actions détenues par la société au 31 décembre 2014	1 017 450 €
<b>DÉTAIL DES OPÉRATIONS EN FONCTION DE LEURS FINALITÉS</b>	
<b>Annulation d'actions</b>	
Nombre d'actions annulées au cours de l'exercice 2014	0
Réallocations éventuelles à d'autres objectifs	0
Nombre d'actions détenues par la société au 31 décembre 2014 en dehors du contrat de liquidité	0
<b>Contrat de liquidité</b>	
Nombre d'actions achetées au cours de l'exercice 2014	1 464 397
Nombre d'actions vendues au cours de l'exercice 2014	1 505 897
Réallocations éventuelles à d'autres objectifs	0
Nombre d'actions détenues par la société au 31 décembre 2014 dans le cadre du contrat de liquidité	35 000

#### 6.2.4.2 Descriptif du nouveau programme de rachat d'actions proposé au vote de l'assemblée générale mixte du 23 avril 2015

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 23 avril 2015. Ce programme se substituera à celui autorisé par l'assemblée générale mixte du 24 avril 2014.

#### Nombre de titres et part du capital détenus par Bouygues – Positions ouvertes sur produits dérivés

Du 1<sup>er</sup> janvier au 23 février 2015, la société a acheté 122 056 actions et a vendu 127 056 actions, le tout dans le cadre du contrat de liquidité.

Au 23 février 2015, le capital de la société est composé de 336 135 566 actions, dont 30 000 actions sont détenues par Bouygues à travers le contrat de liquidité, représentant 0,01 % du capital social.

La société n'a pas de positions ouvertes sur des produits dérivés.

#### 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 acquises par Bouygues dans le cadre de ce programme est de 5 % au plus du capital social, soit théoriquement 16 806 778 actions à la date du 23 février 2015, 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 50 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 23 avril 2015, soit jusqu'au 23 octobre 2016.

## 6.3 Actionnariat

### 6.3.1 Évolution de l'actionnariat au cours des trois dernières années

#### Situation au 31 décembre 2014<sup>a</sup>

Actionnariat	Nombre d'actions	% du capital	Nombre total de droits de vote <sup>b</sup>	% de droits de vote
SCDM <sup>c</sup>	70 202 914	20,89	134 538 469	27,31
Salariés Bouygues <sup>d</sup>	78 346 653	23,31	150 525 994	30,55
Autres actionnaires français	64 466 958	19,18	68 525 532	13,91
Autres actionnaires étrangers	102 344 274	30,45	102 344 274	20,77
First Eagle	20 690 659	6,16	36 741 322	7,46
Bouygues	35 000 <sup>e</sup>	0,01	35 000 <sup>f</sup>	0,01
<b>TOTAL</b>	<b>336 086 458</b>	<b>100</b>	<b>492 710 591</b>	<b>100</b>

#### Situation au 31 décembre 2013

Actionnariat	Nombre d'actions	% du capital	Nombre total de droits de vote <sup>b</sup>	% de droits de vote
SCDM <sup>c</sup>	66 374 020	20,79	130 628 388	28,45
Salariés Bouygues	79 213 152	24,81	138 765 226	30,22
Autres actionnaires français	56 770 853	17,78	63 077 165	13,74
Autres actionnaires étrangers	97 224 787	30,45	99 573 055	21,69
First Eagle <sup>g</sup>	19 605 684	6,14	26 997 654	5,88
Bouygues	76 500 <sup>e</sup>	0,03	76 500 <sup>f</sup>	0,02
<b>TOTAL</b>	<b>319 264 996</b>	<b>100</b>	<b>459 117 988</b>	<b>100</b>

**Situation au 31 décembre 2012**

Actionnariat	Nombre d'actions	% du capital	Nombre total de droits de vote <sup>b</sup>	% de droits de vote
SCDM <sup>c</sup>	66 374 020	20,47	130 303 848	29,24
Salariés Bouygues	76 849 827	23,70	127 989 455	28,72
Autres actionnaires français	58 458 895	18,03	64 830 747	14,55
Autres actionnaires étrangers	104 875 566	32,35	104 875 566	23,53
First Eagle	17 589 066	5,42	17 589 066	3,95
Bouygues	85 000 <sup>e</sup>	0,03	85 000 <sup>f</sup>	0,02
<b>TOTAL</b>	<b>324 232 374</b>	<b>100</b>	<b>445 673 682</b>	<b>100</b>

(a) Selon enquête TPI au 31 décembre 2014. 305 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 simplifiée 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 2014, 43 % de ces actions sont disponibles.

(e) actions auto-détenues à la suite de la mise en œuvre des programmes de rachat et du contrat de liquidité

(f) Les titres détenus par Bouygues sont privés de droits de vote.

(g) selon déclaration de franchissement de seuil statutaire adressée à Bouygues le 22 août 2013

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

Bouygues a proposé à ses actionnaires une option de paiement du dividende en actions, ouverte entre le 5 mai et le 20 mai 2014. Cette option a été largement exercée par les actionnaires de Bouygues : 79,1 % des droits ont été exercés en faveur de ce mode de paiement. En conséquence, 15 908 913 actions nouvelles ont été émises, portant le nombre d'actions au capital à 336 086 458 actions à fin décembre 2014. Les évolutions ci-dessous peuvent donc être liées à cette option de paiement du dividende en actions.

Depuis le 31 décembre 2013, les principales évolutions de l'actionnariat de Bouygues ont été les suivantes :

- la participation des salariés a baissé de 24,81 % à 23,31 % en raison principalement de la venue à échéance du fonds Bouygues Partage 2-5 ans. Cependant, grâce à l'acquisition de droits de vote double de certains fonds, la participation des salariés en droits de vote s'est renforcée de 30,22 % en 2013 à 30,55 % en 2014 ;

- le nombre de titres détenus par SCDM est en augmentation par rapport à fin décembre 2013, suite notamment à l'option de paiement du dividende en actions. La part de détention d'actions est restée quasiment stable à 20,89 % du total (*versus* 20,79 % en décembre 2013). Les droits de vote de SCDM sont passés de 28,45 % à 27,31 % du total ;
- la société First Eagle Investment Management LLC s'est renforcée au cours de l'année et détient 6,16 % du capital à fin décembre (stable *versus* fin décembre 2013). Le nombre de droits de vote détenus par la société a augmenté en lien avec l'acquisition de droits de vote double et représente désormais 7,46 % des droits de vote de Bouygues *versus* 5,88 % en décembre 2013.

### 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 2014, Martin Bouygues et Olivier Bouygues détiennent 27,31 % 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 (34 % des droits de vote exercés lors de l'assemblée générale 2014) compte tenu du nombre de droits de vote effectivement exercés.

De leur côté, les salariés détiennent, au 31 décembre 2014, 28,72 % des droits de vote (35,9 % des droits de vote exercés lors de l'assemblée générale 2014).

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, section 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 2014

L'action Bouygues est cotée sur le marché Euronext Paris (compartiment A) et elle appartient aux indices CAC 40, Euronext 100, FTSE Eurofirst 80 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 2014, le **nombre d'actions** s'élevait à 336 086 458.

Durant l'année 2014, le **nombre moyen d'actions** s'est élevé à 328 987 923.

Le **volume moyen d'échanges journaliers déclarés sur Euronext** a été de 1 316 639 titres en 2014.

En 2014, l'action Bouygues a enregistré une hausse de 9 % (CAC 40 : - 0,5 %).

Cette évolution s'est construite en trois phases :

- durant la première partie de l'année, et jusqu'à la publication des comptes du premier semestre 2014 le 28 août 2014, le titre a bien performé, enregistrant une croissance de 4 % par rapport au 31 décembre 2013, avec un CAC en hausse de 2 %. Au cours de cette période, le titre a atteint son point haut de l'année le 30 mai 2014 à 34,68 euros ;
- à la suite de cette publication, l'évolution de l'action Bouygues a été moins favorable que celle du CAC 40 et le titre a atteint son point bas à 23,70 euros le 10 octobre 2014 ;
- à compter de cette date, le cours a renoué avec la croissance, permettant au titre d'afficher une hausse annuelle de 9 % au 31 décembre 2014.



	Nombre d'actions	Dividende versé au titre de l'exercice (en euro)	Cours de Bourse (en euros)			Taux de rendement sur la base du dernier cours (en %)
		Net	Plus haut	Plus bas	Dernier cours	
2010	365 862 523	1,60	40,56	30,40	32,26	5,0
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

Au 24 février 2015, l'action cotait 35,46 euros.

## 6.4.2 Évolution des cours de Bourse et du volume de transactions

	Plus haut (en euros)	Plus bas (en euros)	Nombre de titres échangés	Capitaux (en millions d'euros)
<b>2013</b>				
Juillet	22,30	19,26	24 149 524	505
Août	25,48	21,98	26 300 236	626
Septembre	28,10	23,41	27 588 417	716
Octobre	29,74	26,10	21 271 537	597
Novembre	30,03	27,38	18 429 553	526
Décembre	27,96	25,55	19 624 784	514
<b>2014</b>				
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

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 2014 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 euros)
SCDM	À titre personnel	Autre <sup>a</sup>	1	3 808 298	96 007 192,58
	À titre personnel	Autre <sup>c</sup>	1	200 000	6 000 000,00
Martin Bouygues	À titre personnel	Autre <sup>a</sup>	1	20 565	518 443,65
	À titre personnel	Autre <sup>b</sup>	1	200 000	6 000 000,00
Olivier Bouygues	À titre personnel	Autre <sup>a</sup>	1	31	781,51
François Bertièrre	À titre personnel	Autre <sup>a</sup>	1	2 180	54 957,80
Philippe Bonnave	À titre personnel	Levée d'options	1	30 389	778 566,18
	À titre personnel	Vente	1	30 389	998 859,08
	À titre personnel	Autre <sup>a</sup>	1	3 885	97 940,85
Yves Gabriel	À titre personnel	Levée d'options	2	75 000	1 921 500,00
	À titre personnel	Vente	4	133 345	4 036 745,50
Pascal Grangé	À titre personnel	Levée d'options	6	13 800	349 148,00
	À titre personnel	Vente	5	13 000	396 181,35
Éric Guillemin	À titre personnel	Autre <sup>a</sup>	1	2 180	54 957,80
Jean-François Guillemin	À titre personnel	Levée d'options	1	15 000	384 300,00
	À titre personnel	Vente	1	15 000	448 108,50
Hervé Le Bouc	À titre personnel	Autre <sup>a</sup>	1	80	2 016,80
Olivier Roussat	À titre personnel	Levée d'options	3	70 000	1 793 400,00
	À titre personnel	Vente	5	70 000	2 026 969,00
Richard Viel-Gouarin	À titre personnel	Levée d'options	1	30 389	778 566,18
	À titre personnel	Vente	2	30 389	923 786,70

(a) paiement en actions du dividende au titre de l'exercice 2013

(b) reclassement interne au groupe SCDM : cession d'actions Bouygues par Martin Bouygues à SCDM

(c) reclassement interne au groupe SCDM : acquisition par SCDM d'actions Bouygues détenues par Martin Bouygues

## 6.5 Résultats de Bouygues (société mère) au cours des cinq derniers exercices

Nature des indications	2014	2013	2012	2011	2010
<b>1. CAPITAL EN FIN D'EXERCICE</b>					
a) Capital social <i>(en millions d'euros)</i>	336	319	324	315	366
b) Nombre des actions ordinaires existantes	336 086 458	319 264 996	324 232 374	314 869 079	365 862 523
c) Nombre maximal d'actions futures à créer par exercice d'options de souscription	5 402 798	5 098 507			6 192 274
<b>2. OPÉRATIONS ET RÉSULTATS DE L'EXERCICE</b> <i>(en millions d'euros)</i>					
a) Chiffre d'affaires hors taxes	68	63	68	69	66
b) Résultat avant impôts et charges calculées (amortissements, dépréciations et provisions)	351	431	515	692	655
c) Impôts sur les bénéfices	93	86	139	135	194
d) Intéressement dû au titre de l'exercice		(1)	(1)	(1)	(1)
e) Résultat après impôts et charges calculées (amortissements, dépréciations et provisions)	414	(118)	664	808	894
f) Résultat distribué	538	511	511	504	570
<b>3. RÉSULTAT PAR ACTION</b> <i>(en euros)</i>					
a) Résultat après impôts mais avant charges calculées (amortissements, dépréciations et provisions)	1,32	1,62	2,02	2,63	2,32
b) Résultat après impôts et charges calculées (amortissements, dépréciations et provisions)	1,23	(0,37)	2,05	2,57	2,44
c) Dividende brut attribué à chaque action	1,60	1,60	1,60	1,60	1,60
<b>4. PERSONNEL</b>					
a) Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice	168	169	171	184	182
b) Montant de la masse salariale de l'exercice <i>(en millions d'euros)</i>	30	30	33	31	31
c) Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice (Sécurité sociale, œuvres sociales, etc.) <i>(en millions d'euros)</i>	13	14	12	14	13



# 7. LES COMPTES

<b>7.1 Comptes consolidés</b>	<b>220</b>	<b>7.3 Comptes individuels Bouygues SA (normes françaises)</b>	<b>286</b>
7.1.1 Bilan consolidé	220	7.3.1 Bilan société mère	286
7.1.2 Compte de résultat consolidé	221	7.3.2 Compte de résultat	287
7.1.3 État consolidé des produits et charges comptabilisés	222	7.3.3 Tableau des flux de trésorerie	288
7.1.4 Variation des capitaux propres consolidés	223	7.3.4 Annexe aux comptes individuels	289
7.1.5 Tableau consolidé des flux de trésorerie	224		
7.1.6 Annexe aux comptes consolidés	225	<b>7.4 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels</b>	<b>301</b>
<b>7.2 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés</b>	<b>284</b>	<b>7.5 Rapport complémentaire des commissaires aux comptes sur les comptes annuels</b>	<b>303</b>

## 7.1 Comptes consolidés

### 7.1.1 Bilan consolidé

Actif (en millions d'euros)	Note Annexe	31/12/2014 Net	31/12/2013 Net retraité <sup>a</sup>
Immobilisations corporelles	3.2.1	6 519	6 246
Immobilisations incorporelles	3.2.2	1 748	1 866
Goodwill	3.2.3	5 286	5 245
Coentreprises et entités associées	3.2.4	4 137	3 510
Autres actifs financiers non courants	3.2.4	526	572
Impôts différés actif et créances fiscales non courants	7.1	288	251
<b>ACTIF NON COURANT</b>		<b>18 504</b>	<b>17 690</b>
Stocks/programmes/droits de diffusion	4.1	2 998	3 025
Avances et acomptes versés sur commandes	4.2	462	473
Clients et comptes rattachés	4.3	6 327	6 157
Actif d'impôt (exigible)	4.3	240	196
Autres créances courantes	4.3	2 149	1 947
Trésorerie et équivalents de trésorerie	4.4	4 144	3 546
Instrument financiers - Couverture des dettes financières	17.2	21	14
Autres actifs financiers courants	17.2	23	16
<b>ACTIF COURANT</b>		<b>16 364</b>	<b>15 374</b>
Actifs ou activités détenus en vue de la vente			1 151
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>16</b>	<b>34 868</b>	<b>34 215</b>

Capitaux propres et passif (en millions d'euros)	Note Annexe	31/12/2014	31/12/2013 retraité <sup>a</sup>
Capital social	5.1	336	319
Primes et réserves		6 601	7 572
Réserve de conversion	5.3.1	110	16
Actions propres détenues			
Résultat consolidé		807	(757)
<b>CAPITAUX PROPRES (PART DU GROUPE)</b>	<b>5.2</b>	<b>7 854</b>	<b>7 150</b>
Participations ne donnant pas le contrôle	5.2	1 601	1 519
<b>CAPITAUX PROPRES</b>	<b>5.2</b>	<b>9 455</b>	<b>8 669</b>
Dettes financières non courantes	8.1	5 850	6 601
Provisions non courantes	6.1	2 305	2 173
Impôts différés passif et dettes fiscales non courants	7.2	153	167
<b>PASSIF NON COURANT</b>		<b>8 308</b>	<b>8 941</b>
Avances et acomptes reçus sur commandes		1 120	1 345
Dettes financières courantes	8.1	1 267	1 006
Impôts courants		93	120
Fournisseurs et comptes rattachés		6 603	6 774
Provisions courantes	6.2	1 073	792
Autres passifs courants	10	6 649	6 004
Concours bancaires courants et soldes créditeurs de banque		234	362
Instrument financiers – Couverture des dettes financières	17.2	30	26
Autres passifs financiers courants	17.2	36	10
<b>PASSIF COURANT</b>	<b>10</b>	<b>17 105</b>	<b>16 439</b>
Passifs liés aux activités détenues en vue de la vente			166
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIF</b>	<b>16</b>	<b>34 868</b>	<b>34 215</b>
<b>ENDETTEMENT FINANCIER NET (PASSIF)</b>	<b>9/16</b>	<b>(3 216)</b>	<b>(4 435)</b>

(a) Les états financiers au 31 décembre 2013 ont été retraités des effets de l'application des normes IFRS 10 et 11.

## 7.1.2 Compte de résultat consolidé

(en millions d'euros)	Note Annexe	Exercice	
		2014	2013 retraité <sup>a</sup>
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES<sup>b</sup></b>	<b>11/16</b>	<b>33 138</b>	<b>33 121</b>
Autres produits de l'activité		107	96
Achats consommés		(16 640)	(16 030)
Charges de personnel		(7 025)	(7 037)
Charges externes		(6 673)	(7 017)
Impôts et taxes		(640)	(638)
Dotations nettes aux amortissements	16	(1 427)	(1 403)
Dotations nettes aux provisions et dépréciations	16	(489)	(511)
Variations des stocks de production et de promotion immobilière		(67)	55
Autres produits d'exploitation <sup>c</sup>		1 304	1 339
Autres charges d'exploitation		(700)	(656)
<b>RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT</b>	<b>12/16</b>	<b>888</b>	<b>1 319</b>
Autres produits opérationnels	12/16	713	
Autres charges opérationnelles	12/16	(468)	(91)
<b>RÉSULTAT OPÉRATIONNEL</b>	<b>12/16</b>	<b>1 133</b>	<b>1 228</b>
Produits financiers	13.1	54	52
Charges financières	13.1	(365)	(356)
<b>COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET</b>	<b>13/16</b>	<b>(311)</b>	<b>(304)</b>
Autres produits financiers	13.2	94	70
Autres charges financières	13.2	(84)	(96)
Charge d'impôt	14/16	(188)	(360)
Coentreprises et entités associées :			
Quote-part de résultat	16	167	217
Plus-value nette sur cession Cofiroute	16	253	
Dépréciation Alstom	16		(1 404)
<b>RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS POURSUIVIES</b>	<b>16</b>	<b>1 064</b>	<b>(649)</b>
Résultat net d'impôt des activités arrêtées ou détenues en vue de la vente			
<b>RÉSULTAT NET</b>	<b>16</b>	<b>1 064</b>	<b>(649)</b>
<b>RÉSULTAT NET PART DU GROUPE</b>	<b>16</b>	<b>807</b>	<b>(757)</b>
Résultat net attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle		257	108
<b>RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS POURSUIVIES PAR ACTION (en euros)</b>	<b>15.2</b>	<b>2,41</b>	<b>(2,26)</b>
<b>RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS POURSUIVIES DILUÉ PAR ACTION (en euros)</b>	<b>15.2</b>	<b>2,39</b>	<b>(2,26)</b>
(a) Les états financiers au 31 décembre 2013 ont été retraités des effets de l'application des normes IFRS 10 et 11.			
(b) dont chiffre d'affaires réalisé à l'international		11 867	11 035
(c) dont reprises de provisions et dépréciations non utilisées et autres		386	434

## 7.1.3 État consolidé des produits et charges comptabilisés

(en millions d'euros)	Exercice	
	2014	2013 retraité <sup>a</sup>
<b>RÉSULTAT NET</b>	<b>1 064</b>	<b>(649)</b>
<b>Éléments non recyclables en résultat net</b>		
Gains/pertes actuariels sur avantages du personnel	(55)	(14)
Variation de la réserve de réévaluation		
Impôts sur éléments non recyclables en résultat net	12	3
Quote-part des produits et charges non recyclables des coentreprises et entités associées <sup>b</sup>	(48)	4
<b>Éléments recyclables en résultat net</b>		
Variation des écarts de conversion sur sociétés contrôlées	61	(16)
Variation nette sur juste valeur des instruments financiers de couverture et autres actifs financiers (AFS, etc.)	(32)	17
Impôts sur éléments recyclables en résultat net	2	
Quote-part des produits et charges recyclables des coentreprises et entités associées <sup>b</sup>	38	(42)
<b>PRODUITS ET CHARGES COMPTABILISÉS DIRECTEMENT EN CAPITAUX PROPRES</b>	<b>(22)</b>	<b>(48)</b>
<b>PRODUITS ET CHARGES NETS COMPTABILISÉS</b>	<b>1 042</b>	<b>(697)</b>
<b>Produits et charges nets comptabilisés part du Groupe</b>	<b>781</b>	<b>(798)</b>
<b>Produits et charges nets comptabilisés des participations ne donnant pas le contrôle</b>	<b>261</b>	<b>101</b>

(a) Les états financiers au 31 décembre 2013 ont été retraités des effets de l'application des normes IFRS 10 et 11.

(b) concerne Alstom pour l'essentiel (Mise en équivalence)



## 7.1.4 Variation des capitaux propres consolidés

(en millions d'euros)

	Capital Prime d'émission	Réserves liées au capital/ Report à nouveau	Réserves et Résultat consolidés	Actions auto-contrôle de l'entreprise	Opérations affectées directement en capitaux propres	Total Groupe	Participations ne donnant pas le contrôle	Total
<b>SITUATION AU 31 DÉCEMBRE 2012 RETRAITÉ <sup>a</sup></b>	<b>1 303</b>	<b>2 902</b>	<b>4 543</b>		<b>(174)</b>	<b>8 574</b>	<b>1 489</b>	<b>10 063</b>
<b>Mouvements exercice 2013</b>								
Opérations nettes sur capital et réserves	(96)	152	(152)	99	2	5	1	6
Acquisitions/Cessions d'actions propres				(99)		(99)		(99)
Acquisitions/Cessions sans perte de contrôle					(26)	(26)	5	(21)
Distribution			(511)			(511)	(80)	(591)
Autres opérations avec les actionnaires			6			6		6
Résultat net			(757)			(757)	108	(649)
Variation de change					(78)	(78)	(5)	(83)
Autres produits et charges comptabilisés					37	37	(2)	35
<b>RÉSULTAT NET ET PRODUITS ET CHARGES COMPTABILISÉS <sup>c</sup></b>			<b>(757)</b>		<b>(41)</b>	<b>(798)</b>	<b>101</b>	<b>(697)</b>
Autres opérations (changements de périmètre et divers)			(1)			(1)	3	2
<b>SITUATION AU 31 DÉCEMBRE 2013 RETRAITÉ <sup>a</sup></b>	<b>1 207</b>	<b>3 054</b>	<b>3 128</b>		<b>(239)</b>	<b>7 150</b>	<b>1 519</b>	<b>8 669</b>
<b>Mouvements exercice 2014</b>								
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 <sup>b</sup>	94	5 <sup>b</sup>	99
Autres produits et charges comptabilisés					(120)	(120)	(1)	(121)
<b>RÉSULTAT NET ET PRODUITS ET CHARGES COMPTABILISÉS <sup>c</sup></b>			<b>807</b>		<b>(26)</b>	<b>781</b>	<b>261</b>	<b>1 042</b>
Autres opérations (changements de périmètre et divers)							(91)	(91)
<b>SITUATION AU 31 DÉCEMBRE 2014</b>	<b>1 631</b>	<b>2 425</b>	<b>4 058</b>		<b>(260)</b>	<b>7 854</b>	<b>1 601 <sup>d</sup></b>	<b>9 455</b>

(a) Les états financiers au 31 décembre 2012 et au 31 décembre 2013 ont été retraités des effets de l'application des normes IFRS 10 et 11.

(b) variation de la réserve de conversion

	Participations ne donnant pas le contrôle		Total
	Groupe		
Sociétés contrôlées	56	5	61
Coentreprises et entités associées	38		38
<b>Total</b>	<b>94</b>	<b>5</b>	<b>99</b>

(c) voir état des produits et charges comptabilisés  
(d) dont TF1 : 1 176

## 7.1.5 Tableau consolidé des flux de trésorerie

(en millions d'euros)	Note Annexe	Exercice	
		2014	2013 retraité <sup>a</sup>
<b>I - Flux de trésorerie des activités poursuivies</b>			
<b>A - FLUX NET DE TRÉSORERIE GÉNÉRÉ PAR L'ACTIVITÉ</b>			
Résultat net des activités poursuivies		1 064	(649)
Quote-part effective de résultat revenant aux coentreprises et entités associées		(120)	1 341
Annulation des dividendes (sociétés non consolidées)		(16)	(19)
Dotations (reprises) aux amortissements, dépréciations et provisions non courantes		1 490	1 443
Plus et moins values de cessions d'actifs		(658)	(47)
Charges calculées diverses		(1)	(13)
<b>Sous-total</b>		<b>1 759</b>	<b>2 056</b>
Coût de l'endettement financier net		311	304
Charge d'impôt		188	360
<b>Capacité d'auto-financement</b>	<b>16</b>	<b>2 258</b>	<b>2 720</b>
Impôts décaissés		(319)	(294)
Variation du Besoin en Fonds de Roulement lié à l'activité <sup>b</sup>		8	(180)
<b>FLUX NET DE TRÉSORERIE GÉNÉRÉ PAR L'ACTIVITÉ</b>		<b>1 947</b>	<b>2 246</b>
<b>B - FLUX NET DE TRÉSORERIE LIÉ AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT</b>			
Prix d'acquisition des immobilisations corporelles et incorporelles	16	(1 502)	(1 380)
Prix de cession des immobilisations corporelles et incorporelles	16	140	109
Dettes nettes sur immobilisations corporelles et incorporelles		(32)	(70)
Prix d'acquisition des titres non consolidés et autres titres immobilisés	16	(16)	(7)
Prix de cession des titres non consolidés et autres titres immobilisés	16	16	5
Dettes nettes sur titres non consolidés et autres titres immobilisés		(6)	
<b>Incidences des variations de périmètre</b>			
Prix d'acquisition des activités consolidées	16	(147)	(99)
Prix de cession des activités consolidées	16	1 084	14
Dettes nettes sur activités consolidées		1	1
Autres variations de périmètre (trésorerie des sociétés acquises ou cédées)		46	(24)
Autres flux liés aux opérations d'investissements (var. prêts, dividendes reçus sociétés non consolidées)		101	11
<b>FLUX NET DE TRÉSORERIE LIÉ AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT</b>		<b>(315)</b>	<b>(1 440)</b>
<b>C - FLUX NET DE TRÉSORERIE LIÉ AUX OPÉRATIONS DE FINANCEMENT</b>			
Augmentations (réductions) de capital versées par les actionnaires et par les participations ne donnant pas le contrôle, et autres opérations entre actionnaires		21	(72)
<b>Dividendes mis en paiement</b>			
Dividendes versés aux actionnaires de la société mère		(110)	(511)
Dividendes versés aux minoritaires des sociétés intégrées		(88)	(79)
Variation des dettes financières courantes et non courantes		(517)	(813)
Coût de l'endettement financier net		(311)	(304)
Autres flux liés aux opérations de financement		(11)	8
<b>FLUX NET DE TRÉSORERIE LIÉ AUX OPÉRATIONS DE FINANCEMENT</b>		<b>(1 016)</b>	<b>(1 771)</b>
<b>D - INCIDENCE DES VARIATIONS DES COURS DES DEVISES</b>		<b>110</b>	<b>(58)</b>
<b>VARIATION DE LA TRÉSORERIE NETTE (A+B+C+D)</b>		<b>726</b>	<b>(1 023)</b>
<b>TRÉSORERIE NETTE À L'OUVERTURE</b>	<b>9</b>	<b>3 184</b>	<b>4 276</b>
Flux nets	9	726	(1 023)
<b>EUROSPORT International positionné au bilan en activité détenue en vue de la vente :</b>			
■ Neutralisation de la trésorerie au 31 décembre 2013			(69)
<b>TRÉSORERIE NETTE DE CLÔTURE</b>	<b>9</b>	<b>3 910</b>	<b>3 184</b>
<b>II - Flux de trésorerie des activités arrêtées ou détenues en vue de la vente</b>			
<b>Trésorerie nette à l'ouverture</b>			
Flux nets			
<b>Trésorerie nette de clôture</b>			

(a) Les états financiers au 31 décembre 2013 ont été retraités des effets de l'application des normes IFRS 10 et 11.

(b) 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

<b>Note 1</b>	Faits significatifs de l'exercice.....	226	<b>Note 14</b>	Charge d'impôt.....	263
<b>Note 2</b>	Principes et méthodes comptables du Groupe.....	227	<b>Note 15</b>	Résultat net des activités poursuivies et résultat dilué par action.....	264
<b>Note 3</b>	Actif non courant.....	239	<b>Note 16</b>	Information sectorielle.....	264
<b>Note 4</b>	Actif courant.....	248	<b>Note 17</b>	Instruments financiers.....	267
<b>Note 5</b>	Information sur les capitaux propres consolidés.....	251	<b>Note 18</b>	Engagements hors bilan.....	269
<b>Note 6</b>	Provisions non courantes et courantes.....	253	<b>Note 19</b>	Engagements envers le personnel et participation.....	272
<b>Note 7</b>	Actif et passif d'impôt différé.....	254	<b>Note 20</b>	Informations sur les parties liées et les avantages des organes d'administration et de direction.....	275
<b>Note 8</b>	Dettes financières non courantes et courantes.....	256	<b>Note 21</b>	Informations complémentaires sur le tableau de flux de trésorerie.....	276
<b>Note 9</b>	Principaux éléments de variation de l'endettement net.....	259	<b>Note 22</b>	Honoraires des commissaires aux comptes.....	278
<b>Note 10</b>	Passif courant.....	260	<b>Note 23</b>	Impacts liés à la première application des normes sur la consolidation et de l'interprétation IFRIC 21.....	279
<b>Note 11</b>	Analyse du chiffre d'affaires et des autres produits de l'activité.....	260	<b>Note 24</b>	Liste des principales sociétés du périmètre au 31 décembre 2014.....	281
<b>Note 12</b>	Résultat opérationnel.....	262			
<b>Note 13</b>	Coût de l'endettement financier net et autres produits et charges financiers.....	262			

#### Déclaration de conformité :

Au 31 décembre 2014, les comptes consolidés de Bouygues et de ses filiales (« le Groupe ») ont été préparés conformément aux normes internationales établies par l'IASB incluant : les IFRS, IAS (*International Accounting Standards*), complétées des interprétations formulées par l'ancien *International Financial Reporting Interpretations Committee* (« IFRIC »), à présent appelé *IFRS Interpretation Committee*, ou émises par l'organisme qui l'a précédé le *Standing Interpretation Committee* (« SIC »), approuvées par l'Union européenne et applicables à cette date. Au 31 décembre 2014, le Groupe n'applique aucune norme ou interprétation par anticipation, non approuvée par 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 2013.

## Note 1 Faits significatifs de l'exercice

### 1.1 Périmètre au 31 décembre 2014

Au 31 décembre 2014, le périmètre comprend 1 082 entités contre 1 126 à fin 2013. La variation nette de (44) 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). Elle tient également compte de la cession intervenue fin mai 2014 de dix-sept entités de l'activité Eurosport International et de la première consolidation de cinq sociétés de Plan Group, acquises en septembre 2014.

(au 31 décembre)	2014	2013
Sociétés contrôlées	775	822
Activités conjointes	198	202
Coentreprises et entités associées	109	102
	<b>1 082</b>	<b>1 126</b>

### 1.2 Faits significatifs

#### 1.2.1 Faits significatifs de l'exercice 2014

Les principales acquisitions et opérations de l'exercice 2014 sont présentées ci-après par ordre chronologique :

- 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 permet à Discovery de monter au capital d'Eurosport SAS (maison mère du groupe Eurosport) en faisant passer sa participation de 20 % à 51 %, a lieu près d'un an avant la date prévue dans l'accord initial de décembre 2012. TF1 garde sa participation de 80 % dans Eurosport France au moins jusqu'au 1<sup>er</sup> janvier 2015.

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 % est 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 sont 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 %. Cette participation est comptabilisée en coentreprises et entités associées pour 505 millions d'euros au 31 décembre 2014.

À l'issue des opérations réalisées sur le premier semestre (achat à TF1 des 31 % d'Eurosport SAS par Discovery Communications et entrée en vigueur de l'option de vente de TF1 sur ses 49 % restants), le montant des engagements hors bilan pris dans le cadre des accords avec Discovery Communications est de 612 millions d'euros au 31 décembre 2014, contre 504 millions d'euros au 31 décembre 2013 (note 18 de l'annexe).

Comptablement, les actifs et passifs d'Eurosport International ont été comptabilisés au bilan au 31 décembre 2013 sur la ligne « Actifs/Passifs liés à une activité détenue en vue de la vente » selon les principes

décrits en note 2.2. Le résultat d'Eurosport International au titre des cinq premiers mois de l'exercice 2014 n'est pas présenté en activité détenue en vue de la vente dans la mesure où Eurosport International ne répond 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 traduisent 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).

- 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).

- 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 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 la période de vingt mois suivant la réalisation complète des opérations qui ont été annoncées le 21 juin 2014 par Alstom, 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 usuelle, 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 usuelle, pour un maximum de 15 % du capital d'Alstom ;
- par ailleurs, à compter de la réalisation complète des opérations qui ont été annoncées le 21 juin 2014 par Alstom, 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.

Ainsi, Bouygues maintient son influence notable sur Alstom à travers sa participation qui continuera à être comptabilisée en mise en équivalence. Les promesses de ventes constituent des engagements réciproques hors bilan.

- 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 (chiffres 2013), est consolidée en intégration globale depuis le 1<sup>er</sup> 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. L'acquisition des 15 % restants se fera dans les trois ans *post closing* ; 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, sont comptabilisés au 31 décembre 2014 en « Autres charges opérationnelles » (note 12 de l'annexe).
- Le 29 octobre 2014, Bouygues a remboursé le solde de son emprunt obligataire d'octobre 2004 à 4,375 % pour 758 millions d'euros.

## 1.2.2 Rappel des faits significatifs de l'exercice 2013

Les principales acquisitions et opérations de l'exercice 2013 sont présentées ci-après :

- Le 7 janvier 2013, Bouygues a racheté, pour un montant de 99 millions d'euros, 5 074 906 de ses propres actions représentant 1,57 % de son capital, que le conseil d'administration de Bouygues a décidé d'annuler le 26 février 2013.
- L'Arcep a autorisé Bouygues Telecom, qui en avait fait la demande, à utiliser la bande de fréquences des 1 800 MHz à partir du 1<sup>er</sup> octobre 2013, pour y déployer la 4G, sous condition de restitution d'une partie de ses fréquences.

- Le 29 mai 2013, Bouygues a remboursé le solde de son emprunt obligataire de mai 2006 à 4,5 % pour 709 millions d'euros.
- Le 3 juillet 2013, Colas a acquis 100 % des titres de la société Furfari Paving Co. Limited (production et application d'enrobés), rebaptisée RoadWorks Ontario, au Canada. Cette société, qui réalise un chiffre d'affaires annuel d'environ 80 millions d'euros, est consolidée en intégration globale et l'écart de première consolidation avait été affecté provisoirement en *goodwill* pour 62 millions d'euros. Au 31 décembre 2014, le *goodwill* après affectation est de 52 millions d'euros.
- Le 22 juillet 2013, Bouygues Telecom et SFR ont annoncé avoir entamé des négociations exclusives dont l'objet était d'aboutir à un accord de mutualisation d'une partie de leurs réseaux mobiles. Cet accord stratégique a été signé le 31 janvier 2014 et va permettre d'offrir à leurs clients respectifs une meilleure couverture à l'extérieur comme à l'intérieur des bâtiments, ainsi qu'une meilleure qualité de service en optimisant le maillage de leur réseau partagé (note 18.2).
- Les mesures de réorganisation et d'adaptation poursuivies chez Bouygues Telecom et Colas ont un impact de (91) millions d'euros dans les comptes de l'exercice 2013 (note 12 de l'annexe).
- La révision très significative par les analystes des flux de trésorerie prévisionnels d'Alstom servant de base aux calculs des tests de dépréciation, faisant suite à la publication le 21 janvier 2014 par Alstom d'une dégradation de ses objectifs de cash-flow libre et de marge opérationnelle pour l'année 2014/2015, ainsi que du différé du rebond attendu, a conduit à enregistrer une dépréciation pour un montant de 1 404 millions d'euros dans les comptes 2013 (note 2.7.4.2 de l'annexe).

## 1.3 Chiffre d'affaires consolidé 2014

Il s'élève à 33 138 millions d'euros, stable par rapport à l'activité de 2013 à 33 121 millions d'euros.

## 1.4 Faits significatifs et variations de périmètre postérieurs au 31 décembre 2014

Aucun événement n'est intervenu entre la date de clôture et le 24 février 2015, date d'arrêt des comptes consolidés par le conseil d'administration et d'autorisation de leur communication, qui aurait un impact significatif sur la situation financière.

# Note 2 Principes et méthodes comptables du Groupe

## 2.1 Les activités du Groupe

Le groupe Bouygues est un groupe industriel diversifié, implanté dans plus de cent pays.

Les métiers s'organisent autour des pôles d'activités ci-après :

- Activités de construction :
  - Bouygues Construction ;
  - Bouygues Immobilier ;
  - Colas (Routes).

- Médias :
  - TF1 (Télévision).
- Télécoms :
  - Bouygues Telecom (Téléphonie fixe/mobile, TV et Internet).
- Le groupe Bouygues détient également une participation de 29,2 % dans le groupe Alstom (Alstom Thermal Power, Alstom Renewable Power, Alstom Transport, Alstom Grid).

## 2.2 Principes de préparation des états financiers

Les comptes consolidés du groupe Bouygues intègrent les comptes de Bouygues SA et de ses filiales, ainsi que les participations dans les entités associées, les coentreprises 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 du CNC (devenu 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 24 février 2015 et seront soumis pour approbation à la prochaine assemblée générale ordinaire du 23 avril 2015.

Les comptes consolidés au 31 décembre 2014 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 2013.

Au 31 décembre 2014, le groupe Bouygues a appliqué les normes, interprétations, principes et méthodes comptables existant dans les comptes consolidés de l'exercice 2013, à l'exception des évolutions obligatoires édictées par les normes IFRS mentionnées ci-après, applicables au 1<sup>er</sup> janvier 2014.

- Principales normes IFRS, amendements et interprétations en vigueur au sein de l'Union européenne, d'application obligatoire ou applicable par anticipation au 1<sup>er</sup> janvier 2014 :

- **IFRS 10 : états financiers consolidés, IFRS 11 : partenariats, IFRS 12 : informations à fournir sur les intérêts détenus dans d'autres entités, IAS 27 : états financiers individuels (version modifiée en 2011), IAS 28 : participations dans des entreprises associées et des coentreprises (version modifiée en 2011) :** ces normes ont été adoptées le 29 décembre 2012 par l'Union européenne et sont applicables de manière obligatoire à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2014. Les principales modifications et impacts estimés sont décrits ci-dessous.

**La norme IFRS 10** remplace les dispositions relatives aux états financiers consolidés qui figuraient dans la norme IAS 27 « États financiers consolidés et individuels », ainsi que l'interprétation SIC 12 « consolidation – entités *ad hoc* », et redéfinit la notion de contrôle sur une entité.

**La norme IFRS 11** remplace la norme IAS 31 « Participations dans des coentreprises » et l'interprétation SIC 13 « Entités contrôlées conjointement – apports non monétaires par des co-entrepreneurs ». Cette nouvelle norme définit la manière dont doit être traité un partenariat.

En application de cette nouvelle norme, les partenariats, au travers desquels au moins deux parties exercent un contrôle conjoint, sont comptabilisés sur la base des droits et obligations de chacune des parties au partenariat, en prenant en compte notamment la structure, la forme juridique des accords, les droits conférés à chacune des parties par les accords, ainsi que les faits et circonstances le cas échéant :

- les coentreprises qui confèrent des droits dans l'actif net sont comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence, la méthode de l'intégration proportionnelle n'étant plus autorisée ;
- les actifs et passifs (produits et charges) 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.

Cette norme s'applique principalement aux partenariats du Groupe mis en place pour certaines opérations de promotion immobilière, certains contrats de construction réalisés par des Sociétés en Participation ou d'autres formes juridiques, ainsi qu'à certaines sociétés de travaux exploitant des carrières ou des usines d'émulsion (notes 3.2.5 et 3.2.6 de l'annexe).

**La norme IFRS 12** complète les informations à fournir au titre des participations dans des filiales, des partenariats, des entreprises associées et/ou des entités structurées non consolidées.

Les principaux impacts identifiés résultent de la mise en œuvre des normes IFRS 10 et IFRS 11 relatives aux états financiers consolidés et aux partenariats et plus particulièrement de la comptabilisation selon la méthode de la mise en équivalence des coentreprises détenues par le Groupe, jusqu'à présent consolidées selon la méthode de l'intégration proportionnelle.

Les coentreprises concernées par l'application de ces normes concernent principalement des sociétés travaux et sociétés industrielles, co-détenues par Colas et un partenaire, qui sont comptabilisées à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2014 selon la méthode de la mise en équivalence. L'impact de l'application rétroactive de ces normes au 1<sup>er</sup> janvier 2013 et sur l'exercice 2013 est présenté en note 23 de l'annexe aux comptes consolidés.

L'IFRS IC a été saisi sur certaines difficultés d'application de la norme IFRS 11. Le Groupe prendra en compte les éventuelles clarifications dans ses comptes consolidés.

- **IFRIC 21 : prélèvements gérés par les autorités publiques.**

Cette interprétation a été adoptée par l'Union européenne le 13 juin 2014 et n'a pas été appliquée par anticipation au 1<sup>er</sup> janvier 2014. Les impacts de cette interprétation applicable de manière obligatoire à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2015 ne seront pas significatifs sur les capitaux propres du Groupe, mais affecteront le rythme de reconnaissance en période intermédiaire de certaines taxes, telles que la C3S ou l'IFER. L'impact sur le résultat opérationnel courant, le résultat net et l'EBITDA des quatre trimestres de l'exercice 2014, est présenté en note 23 de l'annexe aux comptes consolidés.

- Principales autres normes, amendements et interprétations essentiels publiés par l'IASB, non adoptés par l'Union européenne.

- **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 1<sup>er</sup> janvier 2017.

L'impact de cette norme est en cours d'évaluation.

- **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 1<sup>er</sup> janvier 2018.

- Choix comptables/estimations dans l'évaluation de certains Actifs/Passifs/Produits et Charges :

Afin de préparer les comptes consolidés conformément aux normes et interprétations, des estimations et des hypothèses ont été faites ; 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 l'annexe 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 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 par intégration globale.

- Appréciation du contrôle exclusif sur TF1 :

Au 31 décembre 2014, Bouygues détient 43,5 % 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 coparticipants 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.

- Alstom : Bouygues exerce une influence notable sur Alstom compte tenu de sa participation de 29,2 % et de sa représentation par deux administrateurs au conseil d'administration.

Au 31 décembre 2014, la participation dans Alstom est comptabilisée dans la rubrique « Coentreprises et entités associées » selon la méthode de mise en équivalence pour sa valeur nette globale d'acquisition (y compris *goodwill*) complétée le cas échéant des contributions de la période au résultat net, soit un montant net de dépréciation (1 404 millions d'euros au 31 décembre 2014) de 3 183 millions d'euros (dont 1 106 millions d'euros de *goodwill*).

Compte tenu du décalage des dates de clôture des exercices d'Alstom (31 mars) et de Bouygues (31 décembre), aucune quote-part de résultat relative à Alstom n'a été comptabilisée par Bouygues au quatrième trimestre 2014 dans l'attente de la publication par Alstom de ses comptes semestriels. Au titre de l'exercice 2014, la quote-part de résultat relative à Alstom est de 128 millions d'euros contre 168 millions d'euros comptabilisés au titre de l'exercice 2013.

L'amortissement des réestimations pratiquées au titre des actifs identifiables incorporels et autres d'Alstom impacte le compte de résultat consolidé part du Groupe pour 13 millions d'euros.

### 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 1<sup>er</sup> janvier 2010, les regroupements d'entreprises sont traités dans le cadre des normes IFRS 3 et IAS 27 révisées, qui apprécient notamment la notion de « prise de contrôle » dans l'application faite aux opérations d'acquisition ou de cession de titres ; selon le cas, les impacts sont pris en compte en résultat ou en capitaux propres.

Dans le cadre d'un regroupement d'entreprises, la juste valeur de la contrepartie transférée est affectée aux actifs et passifs identifiables acquis. Ces derniers sont évalués à la juste valeur à la date d'acquisition et présentés au bilan selon la méthode de la réestimation totale, conformément à IFRS 3. Cette méthode consiste à réestimer les actifs et passifs acquis pour leur juste valeur totale (et non à hauteur de la seule quote-part d'intérêt acquise).

Lors de chaque regroupement d'entreprises, la norme IFRS 3 révisée 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 de « *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 de « *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.

Dans ce contexte, le *goodwill* représente l'excédent résiduel du coût du regroupement d'entreprises sur la part d'intérêt de l'acquéreur dans la juste valeur des actifs et passifs identifiables et des passifs éventuels évaluables de façon fiable à la date d'acquisition, les participations ne donnant pas le contrôle étant, selon le choix retenu, évaluées ou non à la juste valeur (comme indiqué ci-avant). 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 écarts d'acquisition 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 R, à la date de prise de contrôle, la quote-part antérieurement détenue est réévaluée à la juste valeur en contrepartie du résultat ; en cas de perte de contrôle, 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 1<sup>er</sup> 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 produits ou en charges. Les actifs et passifs non-monnaïres 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'actifs et de passifs. 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 passifs) : il s'agit essentiellement de produits dont l'imposition est différée,
  - des sources de déductions futures (impôts différés actifs) : 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 ; et sont revus à chaque clôture ;
- des reports fiscaux déficitaires (impôts différés actifs) 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 connue 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 <sup>b</sup>	3 à 15 ans	3 à 7 ans	10 à 30 ans
■ Autres immobilisations corporelles (matériels de transport et de bureau) <sup>b</sup>	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 quarante 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 figurent 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 :

Nature des immobilisations	Mode d'amortissement	Durée
Licence UMTS	Linéaire	17,5 ans <sup>a</sup>
Activité FAI-IRU (et <i>front-fees</i> ) (droits d'usage irrévocables)	Linéaire	25 ans
Logiciels, développements informatiques et bureautique	Linéaire	1 à 8 ans
Licence 4G	Linéaire	20 ans au maximum <sup>b</sup>

(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 1<sup>er</sup> octobre 2013, respectivement sur 18 et 18,3 ans.

### 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 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 immobilisation 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 négoce	Droits musicaux
Modalités d'amortissement	Selon recettes sur 8 ans	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Distribution : selon recettes (avec minimum linéaire à 3 ans)</li> <li>■ Négoce : linéaire sur 5 ans</li> </ul>	Sur 2 ans avec : <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 75 % de la valeur brute la 1<sup>re</sup> année</li> <li>■ 25 % de la valeur brute la 2<sup>e</sup> année</li> </ul>
Inscription en immobilisation 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

La redevance de la licence UMTS, délivrée pour une durée de vingt ans, comporte :

- une part fixe de 619,2 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).

(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 au conseil d'administration de l'entité et de Bouygues, et intégrant le cas échéant les dernières estimations du management du métier au-delà de l'horizon du plan.

■ 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.

#### Informations sur les tests de dépréciation du *goodwill* pratiqués au 31 décembre 2014

- La valeur recouvrable de Bouygues Telecom, TF1 et Colas a été déterminée selon la méthode décrite ci-avant, 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 2014 sont les suivants :

	Taux d'actualisation		Taux de croissance à l'infini
	H1 <sup>a</sup>	H2 <sup>a</sup>	
Bouygues Telecom	5,76 %	5,21 %	2 %
TF1	8,45 %	7,54 %	2 %
Colas	6,60 %	5,94 %	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 :

- Après une année 2015 de transition avec un EBITDA stable et des investissements en hausse (mutualisation d'une partie du réseau mobile avec Numericable -SFR et développement du réseau Fixe) et un retour à un cash-flow (EBITDA net d'investissements) positif à compter de 2016, le flux normatif de trésorerie de Bouygues Telecom a été déterminé en retenant les hypothèses suivantes :

- une croissance dans le Mobile grâce au fort développement des usages d'Internet en mobilité et à un positionnement fondé sur la qualité de l'expérience client, et une croissance dans le Fixe en rendant les services et le Très Haut Débit accessibles au plus grand nombre ;
- une structure de coûts optimisée : le plan de transformation annoncé sera déployé dans son intégralité d'ici fin juin 2015 et permettra de dégager 300 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, permettant d'offrir à moyen terme aux clients la meilleure couverture géographique et la meilleure qualité de service et d'optimiser les investissements et les coûts d'exploitation.
- Ainsi Bouygues Telecom prévoit pour 2017 :
  - un million de clients Mobile et un million de clients Fixe supplémentaires ;
  - plus de 2/3 des clients sur le réseau Fixe en propre ;
  - un partage de réseau opérationnel à 75 % ;
  - une place confirmée de numéro 1 sur les usages data Mobile.

- Hypothèses retenues dans le plan d'affaires de TF1 :

- une situation économique impactant les investissements publicitaires dans le contexte actuel particulièrement perturbé ;
- le maintien du leadership sur les antennes gratuites :
  - en valorisant la complémentarité éditoriale et commerciales des chaînes gratuites,
  - en s'appuyant sur des offres digitales pour accompagner l'évolution des comportements clients,
- un modèle bénéficiant des plans d'optimisation mis en œuvre depuis 2007 ;
- un coût normatif d'événements sportifs majeurs basé sur la moyenne annuelle des montants de ces dernières années.

#### 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.

##### Informations sur le test de dépréciation pratiqué au 31 décembre 2014

Au 31 décembre 2014, le test de dépréciation a été 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.

Les taux d'actualisation (wacc) et de croissance retenus au 31 décembre 2014 pour Alstom sont les suivants :

	Taux d'actualisation		Taux de croissance à l'infini
	H1 <sup>a</sup>	H2 <sup>a</sup>	
Alstom	8,26 %	7,37 %	2 %

(a) selon hypothèse de structure d'endettement :  
1/3 dette - 2/3 fonds propres (H1) / 2/3 dette - 1/3 fonds propres (H2)

#### 2.7.4.3 TABLEAU DES PRIX DE REVIENT CONSOLIDÉS

En note 3.2.3.2 de l'annexe figure le tableau présentant le prix de revient consolidé des actions cotées, en regard du cours de clôture de l'action au 31 décembre 2014 (TF1/Alstom/Colas).

#### 2.7.4.4 CONCLUSION DES TESTS DE DÉPRÉCIATION

Pour toutes les UGT testées ainsi que la participation dans Alstom, les valeurs recouvrables déterminées dans les deux hypothèses de structure d'endettement restent supérieures à la valeur comptable des actifs.

#### 2.7.4.5 TEST DE SENSIBILITÉ AUX HYPOTHÈSES RETENUES

Pour les UGT Bouygues Telecom, TF1 et Colas, ainsi que la participation dans Alstom, 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, ainsi que pour Alstom, 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 <sup>a</sup>	H2 <sup>a</sup>	H1 <sup>a</sup>	H2 <sup>a</sup>
Bouygues Telecom	+ 78 bp	+ 133 bp	(19) %	(31) %
TF1	+ 26 bp	+ 117 bp	(4) %	(20) %
Colas	+ 784 bp	+ 850 bp	(70) %	(75) %
Alstom	+ 6 bp	+ 95 bp	(1) %	(17) %

(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 inférieure à la valeur comptable de 220 millions d'euros en H1 et supérieure à la valeur comptable de 800 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 en 2.7.4.1 constantes, la valeur recouvrable serait inférieure à la valeur comptable de 180 millions d'euros en H1 et supérieure de 730 millions d'euros en H2.

Pour Alstom, 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 inférieure à la valeur comptable de 200 millions d'euros en H1 et égale à la valeur comptable en H2.

## 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 (voir détail en 3.2.4).

### 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 (TF1)

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 stock 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 acompte 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
1 <sup>re</sup> diffusion	80 %	50 %	100 %
2 <sup>e</sup> 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 stock (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 1<sup>er</sup> 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 compagnies d'assurance (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) 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 1<sup>re</sup> 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 *pro rata 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 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'auto-financement 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 immobilisation, 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'auto-financement (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 2014 et ne font pas obstacle à la comparaison avec les états financiers établis au 31 décembre 2013.

# 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)

	2014	2013 retraité
Immobilisations corporelles	1 411	1 220
Immobilisations incorporelles	91	160
<b>Investissements opérationnels</b>	<b>1 502</b>	<b>1 380</b>
Actifs financiers non courants (titres consolidés, participations non consolidées et autres titres immobilisés)	163	106
<b>Investissements consolidés</b>	<b>1 665</b>	<b>1 486</b>
Cessions d'actifs non courants	(1 240) <sup>a</sup>	(128)
<b>Investissements nets</b>	<b>425</b>	<b>1 358</b>

(a) 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
<b>Brut</b>					
<b>31/12/2012 RETRAITÉ</b>	<b>2 078</b>	<b>11 288</b>	<b>2 794</b>	<b>353</b>	<b>16 513</b>
<b>Flux 2013</b>					
Écarts de conversion	(30)	(116)	(29)	(2)	(177)
Changements de périmètre	7	(20)	(22)	(1)	(36)
Investissements de l'exercice	50	793	230	147	1 220
Cessions, virements et divers	22	(635)	(196)	(192)	(1 001)
<b>31/12/2013 RETRAITÉ</b>	<b>2 127</b>	<b>11 310</b>	<b>2 777</b>	<b>305</b>	<b>16 519</b>
dont locations financement	14	96	23		133
<b>Flux 2014</b>					
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)
<b>31/12/2014</b>	<b>2 270</b>	<b>11 844</b>	<b>2 903</b>	<b>453</b>	<b>17 470</b>
dont locations financement	12	97	15		124
<b>Amortissements, dépréciations et pertes de valeur</b>					
<b>31/12/2012 RETRAITÉ</b>	<b>(687)</b>	<b>(7 538)</b>	<b>(1 915)</b>		<b>(10 140)</b>
<b>Flux 2013</b>					
Écarts de conversion	8	72	21		101
Changements de périmètre	3	26	15		44
Dotations et reprises	(79)	(821)	(300)		(1 200)
Cessions, virements et divers	27	685	210		922
<b>31/12/2013 RETRAITÉ</b>	<b>(728)</b>	<b>(7 576)</b>	<b>(1 969)</b>		<b>(10 273)</b>
dont locations financement	(8)	(56)	(19)		(83)
<b>Flux 2014</b>					
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
<b>31/12/2014</b>	<b>(806)</b>	<b>(8 041)</b>	<b>(2 104)</b>		<b>(10 951)</b>
dont locations financement	(6)	(58)	(12)		(76)
<b>Net</b>					
<b>31/12/2013 RETRAITÉ</b>	<b>1 399</b>	<b>3 734</b>	<b>808</b>	<b>305</b>	<b>6 246</b>
dont locations financement	6	40	4		50
<b>31/12/2014</b>	<b>1 464</b>	<b>3 803</b>	<b>799</b>	<b>453</b>	<b>6 519</b>
dont locations financement	6	39	3		48

ENGAGEMENTS D'EXPLOITATION (AVEC CONTREPARTIE) NON ENCORE COMPTABILISÉS

Immobilisations corporelles <i>(en millions d'euros)</i>	Échéances			Total 2014	Total 2013 retraité
	À moins d'un an	Un à cinq ans	À plus de cinq ans		
Colas : commandes en cours de matériels	31			31	35
Bouygues Telecom : commandes en cours d'immobilisations (équipements de réseaux)	301			301	215
<b>TOTAL</b>	<b>332</b>			<b>332</b>	<b>250</b>

3.2.2 Immobilisations incorporelles

<i>(en millions d'euros)</i>	Frais de développement <sup>a</sup>	Concessions, brevets et droits assimilés	Autres immobilisations incorporelles	Total
<b>Brut</b>				
<b>31/12/2012 RETRAITÉ</b>	<b>238</b>	<b>1 417</b>	<b>2 386</b>	<b>4 041</b>
<b>Flux 2013</b>				
Écarts de conversion		(3)	(3)	(6)
Changements de périmètre		(15)	(9)	(24)
Investissements de l'exercice	18	64	78	160
Cessions, virements et divers	(82)	1 045	(1 020)	(57)
<b>31/12/2013 RETRAITÉ</b>	<b>174</b>	<b>2 508</b>	<b>1 432</b>	<b>4 114</b>
<b>Flux 2014</b>				
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)
<b>31/12/2014</b>	<b>181</b>	<b>2 567</b>	<b>1 460</b>	<b>4 208</b>
<b>Amortissements, dépréciations et pertes de valeur</b>				
<b>31/12/2012 RETRAITÉ</b>	<b>(194)</b>	<b>(762)</b>	<b>(1 211)</b>	<b>(2 167)</b>
<b>Flux 2013</b>				
Écarts de conversion		2	1	3
Changements de périmètre		1	15	16
Dotations et reprises	(20)	(126)	(57)	(203)
Cessions, virements et divers	82	9	12	103
<b>31/12/2013 RETRAITÉ</b>	<b>(132)</b>	<b>(876)</b>	<b>(1 240)</b>	<b>(2 248)</b>
<b>Flux 2014</b>				
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
<b>31/12/2014</b>	<b>(142)</b>	<b>(1 050)</b>	<b>(1 268)</b>	<b>(2 460)</b>
<b>Net</b>				
<b>31/12/2013 RETRAITÉ</b>	<b>42</b>	<b>1 632</b>	<b>192</b>	<b>1 866</b>
<b>31/12/2014</b>	<b>39</b>	<b>1 517<sup>b</sup></b>	<b>192</b>	<b>1 748</b>

(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 (66) millions d'euros en 2014 et à (73) millions d'euros en 2013.

(b) dont Bouygues Telecom : 285 millions d'euros au titre de la licence UMTS et 943 millions d'euros au titre de l'autorisation d'utilisation de fréquences 4G

**ENGAGEMENTS D'EXPLOITATION (AVEC CONTREPARTIE) NON ENCORE COMPTABILISÉS**

Les autres immobilisations incorporelles nettes au 31 décembre 2014 incluent 47 millions d'euros au titre des droits audiovisuels chez TF1.

Au titre de la sécurisation de la grille des programmes des années futures, l'échéancier des contrats d'acquisition de droits audiovisuels à immobiliser est le suivant :

Immobilisations incorporelles (en millions d'euros)	Échéances			Total 2014	Total 2013 retraité
	À moins d'un an	Un à cinq ans	À plus de cinq ans		
Droits audiovisuels	14	1		15	20
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>1</b>		<b>15</b>	<b>20</b>

**3.2.3 Goodwill**

(en millions d'euros)

	Valeur brute	Dépréciation	Valeur nette
<b>31/12/2012 RETRAITÉ</b>	<b>5 682</b>	<b>(70)</b>	<b>5 612</b>
<b>Flux 2013</b>			
Changements de périmètre	(322) <sup>a</sup>		(322)
Perte de valeur		(13)	(13)
Autres mouvements (change et autres)	(34)	2	(32)
<b>31/12/2013 RETRAITÉ</b>	<b>5 326</b>	<b>(81)</b>	<b>5 245</b>
<b>Flux 2014</b>			
Changements de périmètre	30	5	35
Perte de valeur		(7)	(7)
Autres mouvements (change et autres)	11	2	13
<b>31/12/2014</b>	<b>5 367</b>	<b>(81)</b>	<b>5 286</b>

(a) dont Eurosport International pour (407) millions d'euros classé en « Actifs ou activités détenus en vue de la vente » au 31 décembre 2013 et Furfari Paving Co Ltd pour 62 millions d'euros

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)	31/12/2014		31/12/2013 retraité	
	Total	% Bouygues ou filiales	Total	% Bouygues ou filiales
Bouygues Construction <sup>a</sup>	459	99,97	414	99,97
Colas <sup>b</sup>	1 137	96,60	1 140	96,60
TF1 <sup>b</sup>	1 042	43,47	1 042	43,52
Bouygues Telecom <sup>b</sup>	2 648	90,53	2 648	90,53
Autres activités			1	
<b>TOTAL</b>	<b>5 286</b>		<b>5 245</b>	

(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

**3.2.3.2 VALEUR COMPTABLE CONSOLIDÉE DES ACTIONS COTÉES AU 31 DÉCEMBRE 2014**

(en euros)

	Valeur comptable consolidée par action	Cours de clôture de l'action au 31/12/2014
TF1	15,55	12,72 <sup>a</sup>
Colas	108,28	132,50
Alstom	35,15	26,86

(a) 14,63 euros après prise en compte d'une prime de contrôle

Les conclusions des tests de dépréciations figurent en note 2.7.4.

### 3.2.4 Actifs financiers non courants

Au 31 décembre 2014, ils incluent :

- les coentreprises et entités associées (mises en équivalence) pour 4 137 millions d'euros ;
- les autres actifs financiers non courants (prêts, créances, participations non consolidés, etc.) pour 526 millions d'euros ;
- les actifs d'impôts différés pour 288 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 <sup>c</sup>
<b>31/12/2012 RETRAITÉ</b>	<b>5 478</b>	<b>329</b>	<b>522</b>	<b>6 329</b>	<b>(287)</b>	<b>6 042</b>	<b>272</b>
<b>Flux 2013</b>							
Changements de périmètre	49	(9)	(16)	24	(42)	(18)	(6)
Investissements/augmentations diverses	226	6	123	355		355	
Dotations/Reprises					(1 408)	(1 408)	
Cessions et réductions diverses	(234)	(14)	(101)	(349)		(349)	(4)
Virements de rubriques et autres affectations	(567) <sup>b</sup>	2	12	(553)	13	(540)	(11)
<b>31/12/2013 RETRAITÉ</b>	<b>4 952</b>	<b>314</b>	<b>540</b>	<b>5 806</b>	<b>(1 724)</b>	<b>4 082</b>	<b>251</b>
<b>AMORTISSEMENTS ET DÉPRÉCIATIONS</b>	<b>(1 442)</b>	<b>(167)</b>	<b>(115)</b>	<b>(1 724)</b>			
<b>VALEUR NETTE</b>	<b>3 510</b>	<b>147</b>	<b>425</b>	<b>4 082</b>			<b>251</b>

Au 31 décembre 2013, les amortissements et dépréciations concernent principalement Alstom pour (1 404) millions d'euros.

(en millions d'euros)	Coentreprises et entités associées <sup>a</sup>	Participations non consolidées	Autres actifs non courants	Total valeur brute	Amortissements et dépréciations	Valeur nette	Actifs d'impôts différés <sup>c</sup>
<b>31/12/2013 RETRAITÉ</b>	<b>4 952</b>	<b>314</b>	<b>540</b>	<b>5 806</b>	<b>(1 724)</b>	<b>4 082</b>	<b>251</b>
<b>Flux 2014</b>							
Changements de périmètre	486 <sup>d</sup>	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
<b>31/12/2014</b>	<b>5 568</b>	<b>322</b>	<b>471</b>	<b>6 361</b>	<b>(1 698)</b>	<b>4 663</b>	<b>288</b>
<b>AMORTISSEMENTS ET DÉPRÉCIATIONS</b>	<b>(1 431)</b>	<b>(167)</b>	<b>(100)</b>	<b>(1 698)</b>			
<b>VALEUR NETTE</b>	<b>4 137</b>	<b>155</b>	<b>371</b>	<b>4 663</b>			<b>288</b>

(a) y compris goodwill sur entités associées : 1 478 millions d'euros au 31 décembre 2014

(b) dont Cofiroute pour (490) millions d'euros, classé en « Actifs détenus en vue de la vente » au 31 décembre 2013

(c) cf. note 7

(d) dont Eurosport International pour 490 millions d'euros correspondant au 49 % restant consolidés en « Coentreprises et entités associées » depuis le 30 mai 2014

## 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
<b>31/12/2012 RETRAITÉ</b>	<b>2 499</b>	<b>218</b>	<b>2 745</b>	<b>5 462</b>
<b>Flux 2013</b>				
Écarts de conversion	(71)		(1)	(72)
Investissements et augmentations de capital	9		2	11
Résultat de l'exercice		217		217
Perte de valeur			(1 404) <sup>a</sup>	(1 404)
Affectation du résultat N-1, cessions, virements et divers	(386) <sup>b</sup>	(218)	(100)	(704)
<b>31/12/2013 RETRAITÉ</b>	<b>2 051</b>	<b>217</b>	<b>1 242</b>	<b>3 510</b>
<b>Flux 2014</b>				
Écarts de conversion	36		2	38
Investissements et augmentations de capital	11			11
Résultat de l'exercice		169 <sup>c</sup>		169
Perte de valeur			(2)	(2)
Affectation du résultat N-1, cessions, virements et divers	392	(217)	236	411 <sup>d</sup>
<b>31/12/2014</b>	<b>2 490</b>	<b>169</b>	<b>1 478</b>	<b>4 137<sup>e</sup></b>

(a) Alstom : une dépréciation de (1 404) millions d'euros a été constatée dans les comptes de l'exercice 2013.

(b) dont (490) millions d'euros relatifs à Cofiroute classé en « Actifs détenus en vue de la vente »

(c) dont 115 millions d'euros de quote-part de résultat Alstom

(d) dont : Eurosport International 490 millions d'euros

(e) dont : Alstom 3 183 millions d'euros (voir ci-après)

Le groupe Bouygues détient des participations dans des entreprises associées et coentreprises dont la liste est fournie en note 24 (liste du périmètre au 31 décembre).

## 3.2.5.1 COENTREPRISES

(en millions d'euros)	31/12/2013 retraits	Flux nets 2014	31/12/2014	dont quote-part de résultat
Diverses participations	148		148	9
<b>TOTAL</b>	<b>148</b>		<b>148</b>	<b>9</b>

## 3.2.5.2 PARTICIPATIONS DANS LES ENTITÉS ASSOCIÉES

## Principales entités associées

(en millions d'euros)	31/12/2013 retraits	Flux nets 2014	31/12/2014	dont quote-part de résultat
Alstom	3 079	104	3 183 <sup>a</sup>	115 <sup>b</sup>
Bouygues Construction				
Sociétés concessionnaires d'ouvrages	60	1	61	8
Filiales diverses	8	1	9	
Colas				
Filiales diverses	100	22	122	17
TF1				
Groupe Eurosport International		505	505	15
Filiales diverses	82	(6)	76	
Autres filiales	33		33	3
<b>TOTAL</b>	<b>3 362</b>	<b>627</b>	<b>3 989</b>	<b>158</b>

(a) dont goodwill : 1 106 millions d'euros

(b) contribution du groupe Alstom : quote-part de résultats 128 millions d'euros, amortissements de survaleur 2014 (13) millions d'euros

Pour les principales entités associées, les montants globalisés au titre des principaux actifs, passifs, produits et charges, sont donnés ci-après :

Montants exprimés à 100 % (en millions d'euros)	Alstom	
	30/09/2014 <sup>a</sup>	31/03/2014 <sup>a</sup>
Actif non courant	3 421	13 152
Actif courant	7 322	16 808
Actifs destinés à la vente	22 474	293
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>33 217</b>	<b>30 253</b>
Capitaux propres	5 449	5 109
Passif non courant	4 793	6 818
Passif courant	7 421	18 326
Passifs liés à des actifs destinés à la vente	15 554	
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>33 217</b>	<b>30 253</b>
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>3 056</b>	<b>5 726</b>
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>152</b>	<b>268</b>
<b>Résultat net</b>	<b>263</b>	<b>566</b>
<b>Résultat net part du Groupe</b>	<b>255</b>	<b>556</b>

(a) états financiers publiés par Alstom (clôture annuelle au 31 mars 2015)

Montants exprimés à 100 % (en millions d'euros)	Groupe Eurosport International	
	31/12/2014	
Actif non courant		368
Actif courant		316
<b>TOTAL ACTIF</b>		<b>684</b>
Capitaux propres		546
Passif non courant		6
Passif courant		132
<b>TOTAL PASSIF</b>		<b>684</b>
<b>Chiffre d'affaires</b>		<b>430</b>
<b>Résultat opérationnel courant</b>		<b>67</b>
<b>Résultat net</b>		<b>42</b>
<b>Résultat net part du Groupe</b>		<b>42</b>

Réconciliation des informations relatives aux principales participations avec les valeurs comptables des intérêts du Groupe :

Alstom (en millions d'euros)	31/12/2014	31/12/2013
<b>ALSTOM : CAPITAUX PROPRES PART GROUPE PUBLIÉS</b>	<b>5 379</b>	<b>4 963</b>
<b>Q/P BOUYGUES (29,24 % AU 31 DÉCEMBRE 2014)</b>	<b>1 573</b>	<b>1 456</b>
Écarts d'évaluation et <i>goodwill</i> de niveau Bouygues	1 610	1 623
<b>MONTANT DE L'ACTIF NET COMPTABILISÉ DANS LES COMPTES CONSOLIDÉS DE BOUYGUES</b>	<b>3 183</b>	<b>3 079</b>

Compte tenu du décalage de publication, les données publiées par Alstom au 30 septembre 2014 servent de base à la comptabilisation du 31 décembre 2014 (note 2.3.3.).

Groupe Eurosport International (en millions d'euros)	31/12/2014
<b>GROUPE EUROSPORT INTERNATIONAL : CAPITAUX PROPRES PART GROUPE</b>	<b>546</b>
<b>Q/P BOUYGUES (49 %)</b>	<b>268</b>
<i>Goodwill</i> provisoire	237
<b>MONTANT DE L'ACTIF NET COMPTABILISÉ DANS LES COMPTES CONSOLIDÉS DE BOUYGUES</b>	<b>505</b>

## 3.2.6 Participations non consolidées et autres actifs financiers non courants

## PRINCIPALES PARTICIPATIONS NON CONSOLIDÉES NETTES AU 31 DÉCEMBRE 2014

Participations <i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2014							31/12/2013 retraité	
	Valeur Brute	Dépréciation	Valeur nette	% de détention	Total actif	Total passif courant et non courant	Total chiffre d'affaires	Résultat net	Valeur nette
<b>Sociétés françaises</b>									
<b>Colas</b>									
Sociétés d'enrobés ou de liants <sup>a</sup>	25	(7)	18						12
<b>TF1</b>									
Sylver	4		4	49,0 %					4
Sofica Valor 7	10		10	59,0 %					7
<b>Serendipity</b>									
Wonderbox									6
<b>SOUS-TOTAL</b>	<b>39</b>	<b>(7)</b>	<b>32</b>						<b>29</b>
<b>Sociétés étrangères</b>									
<b>Bouygues Construction</b>									
IEC investments (Hong Kong)	58		58	15,0 %	115	22	34	(11)	51
VSL Corporation (États-Unis)	22	(22)		100,0 %					
<b>TF1</b>									
Teads	4		4	7,2%					4
A1-international (Pays-Bas)	13	(13)		50,0 %					
<b>Colas</b>									
Sociétés d'enrobés ou de liants <sup>a</sup>	2	(1)	1						2
<b>SOUS-TOTAL</b>	<b>99</b>	<b>(36)</b>	<b>63</b>						<b>57</b>
Filiales et participations diverses <sup>a</sup>	184	(124)	60						61
<b>TOTAL</b>	<b>322</b>	<b>(167)</b>	<b>155</b>						<b>147</b>

(a) Les informations sur les « Sociétés d'enrobés ou de liants » et les « Filiales et participations diverses » regroupent un grand nombre de sociétés non significatives au plan individuel.

<b>Autres actifs financiers non courants</b>	<b>371</b>
Créances rattachées à des participations	79
Prêts	145
Autres immobilisations financières	147
- Dépôts et cautionnements versés nets	123
- Fonds communs de placement	8
- Autres titres immobilisés : montants inférieurs unitairement à 2 millions d'euros	16

RÉPARTITION PAR NATURE DES PARTICIPATIONS NON CONSOLIDÉES ET AUTRES ACTIFS NON COURANTS  
(HORS COENTREPRISES ET ENTITÉS ASSOCIÉES)

<i>(en millions d'euros)</i>	Actifs financiers disponibles à la vente <sup>a</sup>	Actifs financiers à la juste valeur par le compte de résultat	Actifs détenus jusqu'à échéance	Prêts et créances <sup>b</sup>	Total
<b>31/12/2013 RETRAITÉ</b>	<b>170</b>		<b>60</b>	<b>342</b>	<b>572</b>
<b>Flux 2014</b>	8	7	17	(78)	(46)
<b>31/12/2014</b>	<b>178</b>	<b>7</b>	<b>77</b>	<b>264<sup>c</sup></b>	<b>526</b>
Échéance à moins de 1 an	6			20	26
Échéance entre 1 et 5 ans				69	69
Échéance supérieure à 5 ans	172	7	77	175	431

(a) impact de ré-estimation en juste valeur affecté en capitaux propres, sauf en cas de baisse significative et prolongée de la valeur (variation en résultat). Concerne pour l'essentiel les titres non consolidés (155 millions d'euros au 31 décembre 2014) 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	31/12/2014
Actifs disponibles à la vente		6	172	178
Actifs détenus jusqu'à échéance		77		77
Autres actifs financiers à la JV par le compte de résultat			7	7
Trésorerie nette et équivalents de trésorerie	3 910			3 910
Instruments financiers nets	(22)			(22)

### 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 24 (liste du périmètre au 31 décembre).

En 2014, la contribution des activités conjointes est la suivante :

- pour le chiffre d'affaires : 1 741 millions d'euros, dont 698 pour les Sociétés en Participation et assimilées en France et 89 pour les SCI/SCCV en France. Les autres entités regroupent principalement des entités à l'étranger chez Bouygues Construction ;
- pour le résultat opérationnel courant : (51) millions d'euros dont 18 pour les Sociétés en Participation et assimilées en France et 3 pour les SCI/SCCV.

Montants cumulés inclus à l'actif/passif et au compte de résultat :

Quote-part Bouygues <i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2014	31/12/2013 retraité
Actif non courant	73	113
Actif courant	1 177	959
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>1 250</b>	<b>1 072</b>
Capitaux propres	(269)	(166)
Passif non courant	103	116
Passif courant	1 416	1 122
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>1 250</b>	<b>1 072</b>
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES</b>	<b>1 741</b>	<b>1 606</b>
<b>RÉSULTAT OPÉRATIONNEL</b>	<b>(51)</b>	<b>57</b>
<b>RÉSULTAT NET</b>	<b>(53)</b>	<b>53</b>

## Note 4 Actif courant

### 4.1 Stocks

(en millions d'euros)	31/12/2014			31/12/2013 retraité		
	Brut	Dépréciation <sup>a</sup>	Net	Brut	Dépréciation <sup>a</sup>	Net
Stocks de promotion immobilière	1 477	(127)	1 350 <sup>b</sup>	1 545	(124)	1 421
Stocks de matières premières et produits finis	1 023	(53)	970	984	(43)	941
Programmes et droits de diffusion (TF1)	799	(121)	678	790	(127)	663
<b>TOTAL</b>	<b>3 299</b>	<b>(301)</b>	<b>2 998</b>	<b>3 319</b>	<b>(294)</b>	<b>3 025</b>

(a) dont :

- dotations de l'exercice	(130)	(124)
- reprises de l'exercice	125	131

(b) dont Bouygues Immobilier : immeubles en cours 1 080 millions d'euros, immeubles achevés 97 millions d'euros

### Engagements d'exploitation (avec contrepartie) non encore comptabilisés

(en millions d'euros)	Échéances			Total 2014	Total 2013 retraité
	À moins d'un an	D'un an à cinq ans	À plus de cinq ans		
<b>TF1</b>					
Programmes et droits de télédiffusion <sup>a</sup>	505	652	15	1 172	1 285
Droits de retransmissions sportives <sup>a</sup>	78	113		191	702 <sup>b</sup>
<b>GRILLES DE PROGRAMMES DES ANNÉES FUTURES</b>	<b>583</b>	<b>765</b>	<b>15</b>	<b>1 363</b>	<b>1 987</b>
Rappel au 31 décembre 2013	845	1 008	134	1 987	

(a) 2014 : la partie de ces contrats libellée en devises est de 156 millions d'euros en USD

(b) 2013 : dont 408 millions d'euros concernent des activités détenues en vue de la vente, incluant 92 millions d'euros à moins d'un an et 65 millions d'euros à plus de cinq ans

En 2014, les programmes et droits de diffusions concernent principalement la société TF1 SA pour un montant de 262 millions d'euros (contre 352 millions d'euros en 2013) et le GIE AD pour un montant de 829 millions d'euros (contre 819 millions d'euros en 2013).

Les engagements sur les droits de retransmissions sportives concernent principalement les sociétés TF1 SA et TF1 DS : 134 millions d'euros en 2014 contre 275 millions d'euros en 2013.

	Échéances			Total 2014	Total 2013 retraité
	À moins d'un an	D'un an à cinq ans	À plus de cinq ans		
<b>Bouygues Immobilier</b>					
<b>ENGAGEMENTS D'EXPLOITATION RÉCIPROQUES, HORS BILAN, PORTANT SUR LES ACQUISITIONS D'ASSIETTES FONCIÈRES</b>	<b>390</b>			<b>390</b>	<b>216</b>
Rappel au 31 décembre 2013	216			216	
<b>Bouygues Telecom</b>					
<b>SÉCURISATION DES APPROVISIONNEMENTS DE TERMINAUX</b>	<b>356</b>			<b>356</b>	<b>227</b>
Rappel au 31 décembre 2013	227			227	

### 4.2 Avances et acomptes versés sur commandes

(en millions d'euros)	31/12/2014			31/12/2013 retraité		
	Brut	Dépréciation	Net	Brut	Dépréciation	Net
Avances et acomptes versés sur commandes	477	(15)	462	499	(26)	473

### 4.3 Clients/Actif d'impôts/Autres créances courantes

(en millions d'euros)	31/12/2014			31/12/2013 retraité		
	Brut	Dépréciation	Net	Brut	Dépréciation	Net
Créances clients et comptes rattachés (clients, factures à établir)	6 963	(636)	6 327	6 787	(630)	6 157
Actif d'impôts courants (créances fiscales)	242	(2)	240	198	(2)	196
Autres créances et comptes de régularisation :						
■ Autres créances opérationnelles (personnel, organismes sociaux, État et autres créances)	1 246	(10)	1 236	1 230	(93)	1 137
■ Créances diverses	917	(170)	747	725	(89)	636
■ Paiements d'avance	166		166	174		174
<b>TOTAL AUTRES CRÉANCES COURANTES</b>	<b>2 329</b>	<b>(180)</b>	<b>2 149</b>	<b>2 129</b>	<b>(182)</b>	<b>1 947</b>
<b>TOTAL</b>	<b>9 534</b>	<b>(818)</b>	<b>8 716</b>	<b>9 114</b>	<b>(814)</b>	<b>8 300</b>

### RÉPARTITION DES CRÉANCES CLIENTS NETTES ENTRE ENCOURS NON ÉCHUS ET ENCOURS ÉCHUS (ÉCHÉANCIER DE PAIEMENT) 31/12/2014 ET 31/12/2013 RETRAITÉ

(en millions d'euros)	Encours non échus	Encours échus			Total
		0 à 6 mois	6 à 12 mois	> 12 mois	
Créances clients et comptes rattachés	4 979	1 277	227	480	6 963
Dépréciations des créances clients et comptes rattachés	(218)	(54)	(54)	(310)	(636)
<b>TOTAL CRÉANCES CLIENTS ET COMPTES RATTACHÉS 31/12/2014</b>	<b>4 761</b>	<b>1 223</b>	<b>173</b>	<b>170<sup>a</sup></b>	<b>6 327</b>
<b>TOTAL CRÉANCES CLIENTS ET COMPTES RATTACHÉS 31/12/2013 RETRAITÉ</b>	<b>4 550</b>	<b>1 207</b>	<b>205</b>	<b>195</b>	<b>6 157</b>

(a) dont : Colas 62 millions d'euros, Bouygues Construction 83 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 (en millions d'euros)	31/12/2014			31/12/2013 retraité		
	Brut	Dépréciation	Net	Brut	Dépréciation	Net
Disponibilités	2 016		2 016 <sup>a</sup>	1 409		1 409
Équivalents de trésorerie	2 128		2 128 <sup>b</sup>	2 139	(2)	2 137
<b>TOTAL</b>	<b>4 144</b>		<b>4 144</b>	<b>3 548</b>	<b>(2)</b>	<b>3 546</b>

(a) dont Bouygues SA dépôts à terme inférieurs à trois mois : 351 millions d'euros

(b) Les équivalents de trésorerie sont détenus pour 1 939 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 2014.

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 <i>(en millions d'euros)</i>	Dotations et reprises sur résultat opérationnel courant						Total 31/12/2014	Total 31/12/2013 retraité
	Euro	Livre sterling	Franc suisse	Autres devises Europe	Dollar US	Autres devises		
Disponibilités	1 216	168	18	36	116	462	2 016	1 409
Équivalents de trésorerie	2 103			5		20	2 128	2 137
Concours bancaires courants et soldes créditeurs de banque	(80)	(6)	(2)	(11)		(135)	(234)	(362)
<b>TOTAL 31/12/2014</b>	<b>3 239</b>	<b>162</b>	<b>16</b>	<b>30</b>	<b>116</b>	<b>347</b>	<b>3 910</b>	<b>3 184</b>
<b>TOTAL 31/12/2013 RETRAITÉ</b>	<b>2 568</b>	<b>174</b>	<b>23</b>	<b>64</b>	<b>98</b>	<b>257</b>	<b>3 184</b>	

#### 4.5 Analyse des amortissements et dépréciations d'actif, provisions au passif et au compte de résultat

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2013 retraité	Change	Dotations et reprises sur résultat opérationnel courant				Autres flux <sup>a</sup>	31/12/2014
			Amortissements	Dépréciations et provisions	Reprises non utilisées	Autres dépréciations et autres provisions		
Amortissements, dépréciations sur immobilisations corporelles, incorporelles	(12 521)	(135)	(1 421)	(25)		691	(13 411)	
Dépréciations <i>goodwill</i>	(81)		(6)			6	(81)	
Dépréciations des participations non consolidées	(167)	(1)				(3)	3	(168)
Dépréciations autres actifs financiers non courants	(1 557) <sup>b</sup>	(1)		2		16	9	(1 531)
Dépréciations stocks	(294)	(1)		(19)	14		(1)	(301)
Dépréciations créances clients et comptes rattachés	(630)	(8)		(52)	60		(6)	(636)
Dépréciations valeurs mobilières de placement	(2)					1		(1)
Dépréciations autres actifs courants	(210)			12	4	(4)	3	(195)
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>(15 462)</b>	<b>(146)</b>	<b>(1 427)</b>	<b>(82)</b>	<b>78</b>	<b>10</b>	<b>705</b>	<b>(16 324)</b>
Provisions courantes et non courantes	(2 965)	(35)		(407)	308	(207)	(72)	(3 378)
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>(2 965)</b>	<b>(35)</b>		<b>(407)</b>	<b>308</b>	<b>(207)</b>	<b>(72)</b>	<b>(3 378)</b>

(a) reprises sur cessions, changement de périmètre

(b) dont dépréciation de l'actif net Alstom : (1 404) millions d'euros

#### 4.6 Autres actifs financiers courants

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2014	31/12/2013 retraité
Instrument financiers de Couverture des dettes financières	21	14
Autres actifs financiers (créances financières à - 1 an/instruments financiers sur BFR, etc.)	23	16
<b>TOTAL</b>	<b>44</b>	<b>30</b>

## Note 5 Information sur les capitaux propres consolidés

### 5.1 Capital de Bouygues SA (en euros)

Au 31 décembre 2014, le capital social de Bouygues SA est constitué de 336 086 458 actions d'un euro, dont l'évolution sur l'année 2014 a été la suivante :

	31/12/2013	Variation 2014		31/12/2014
		Réduction	Augmentation	
Actions	319 264 996		16 821 462 <sup>a</sup>	336 086 458
<b>NOMBRE DE TITRES</b>	<b>319 264 996</b>		<b>16 821 462</b>	<b>336 086 458</b>
Nominal	1 €			1 €
<b>CAPITAL EN EUROS</b>	<b>319 264 996</b>		<b>16 821 462</b>	<b>336 086 458</b>

(a) mouvements de la période du nombre d'actions :  
 - 912 549 par exercice d'options de souscription  
 - 15 908 913 pour paiement du dividende en action

### 5.2 Part Groupe et participations ne donnant pas le contrôle : détail par nature au 31 décembre 2014

(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 2014
Part Groupe	336	1 295	808	1 617	4 058	(260)	7 854
Participations ne donnant pas le contrôle					1 596	5	1 601
<b>CAPITAUX PROPRES D'ENSEMBLE</b>	<b>336</b>	<b>1 295</b>	<b>808</b>	<b>1 617</b>	<b>5 654</b>	<b>(255)<sup>a</sup></b>	<b>9 455</b>

(a) solde cumulé à fin 2014 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 2014 Part Groupe	Exercice 2013 retraité Part Groupe
Réserve de conversion	5.3.1	56	(11)
Réserve de variation de juste valeur (instruments financiers)	5.3.2	(36)	20
Réserve des écarts actuariels	5.3.3	(50)	(12)
Impôts sur les opérations en capitaux propres		14	
Quote-part des retraitements sur mises en équivalence		(10)	(38)
<b>PART GROUPE</b>		<b>(26)</b>	<b>(41)</b>
		<b>Participations ne donnant pas le contrôle</b>	<b>Participations ne donnant pas le contrôle</b>
Autres produits et charges sur participations ne donnant pas le contrôle		4	(7)
<b>TOTAL</b>		<b>(22)</b>	<b>(48)</b>

### 5.3.1 Réserve de conversion

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) :

	31/12/2013 retraité	Flux 2014	31/12/2014
US dollar	(25)	42	17
Dollar canadien		13	13
Dollar australien	(1)	2	1
Livre sterling	(6)	3	(3)
Bath thaïlandais	1	6	7
Rand	64	(9)	55
Franc suisse	7	2	9
Couronne tchèque	3		3
Kuna (Croatie)	3		3
Zloty polonais	4	(1)	3
Divers	(34)	36	2
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>94<sup>a</sup></b>	<b>110<sup>b</sup></b>

(a) répartition : filiales intégrées 56 millions d'euros, filiales mises en équivalence 38 millions d'euros

(b) y compris variations de change cumulées issues des entités associées : 1

### 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)	31/12/2013 retraité	Flux 2014	31/12/2014
Variation brute (sociétés intégrées)	9	(36)	(27)

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)	31/12/2013 retraité	Flux 2014	31/12/2014
Variation brute (sociétés intégrées)	(63)	(50) <sup>a</sup>	(113)

(a) principalement lié à l'impact de la baisse du taux iboxx A10+ : 2,01 % au 31/12/2014 contre 3,24 % au 31/12/2013 et aux variations sur fonds de pension des filiales anglo-saxonnes

## 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)	31/12/2014	31/12/2013 retraité	(contrepartie de la charge affectée au compte de résultat)
<b>Stock-options TF1 et Bouygues SA</b>			
Affectation aux réserves :			
TF1	1	1	
Bouygues SA	4	5	Charge 2014 calculée selon plans octroyés depuis juin 2010
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	

## 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 (87) millions d'euros (part Groupe 4 millions d'euros ; participations ne donnant pas le contrôle (91) millions d'euros) correspond principalement à la déconsolidation de la quote-part de 20 % détenue

par Discovery Communications dans le groupe Eurosport International au 30 mai 2014, Discovery Communications disposant du contrôle à partir de cette date suite à l'acquisition complémentaire de 31 % du capital (cf. Faits marquants).

## Note 6 Provisions non courantes et courantes

### 6.1 Provisions non courantes

(en millions d'euros)	Avantages au personnel à long terme <sup>a</sup>	Litiges, contentieux, réclamations, travaux <sup>b</sup>	Garanties données <sup>c</sup>	Autres provisions non courantes <sup>d</sup>	Total
<b>31/12/2012 RETRAITÉ</b>	<b>627</b>	<b>337</b>	<b>389</b>	<b>817</b>	<b>2 170</b>
<b>Flux 2013 retraité</b>					
Écarts de conversion	(3)		(2)	(6)	(11)
Changements de périmètre	(1)	2	(3)	(1)	(3)
Dotations	39	101	111	180	431
Reprises sur provisions (utilisées ou non)	(27)	(116)	(109)	(171)	(423) <sup>e</sup>
Gains et pertes actuariels	12				12
Virements de rubriques et divers		7	(6)	(4)	(3)
<b>31/12/2013 RETRAITÉ</b>	<b>647</b>	<b>331</b>	<b>380</b>	<b>815</b>	<b>2 173</b>
<b>Flux 2014</b>					
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) <sup>f</sup>
Gains et pertes actuariels	55				55
Virements de rubriques et divers	2	(1)		26	27
<b>31/12/2014</b>	<b>719</b>	<b>325</b>	<b>379</b>	<b>882</b>	<b>2 305</b>

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)**

Indemnités de fin de carrière (IFC)  
Médailles du travail et autres  
Autres avantages au personnel long terme

**719 dont principaux métiers concernés :**

483 Bouygues Construction 199  
147 Colas 394  
89 TF1 35  
Bouygues Telecom 50

**(b) Litiges et contentieux**

Provisions sur litiges clients  
Réclamations sous-traitants  
Autres litiges personnel et divers

**325** Bouygues Construction 169  
153 Bouygues Immobilier 36  
33 Colas 88  
139

**(c) Garanties données**

Provisions garanties données  
Provisions garanties complémentaires bâtiment génie civil/travaux publics

**379** Bouygues Construction 292  
294 Bouygues Immobilier 35  
85 Colas 52

**(d) Autres provisions non courantes**

Risques liés aux contrôles administratifs divers  
Provisions risques divers étranger  
Provisions filiales et participations  
Démantèlement et remise en état des sites  
Autres provisions non courantes

**882** Bouygues Construction 201  
242 Colas 307  
82 Bouygues Telecom 289

**(e) Dont reprises de provisions non utilisées en 2013**

**(180)**

**(f) Dont reprises de provisions non utilisées en 2014**

**(192)**



## 6.2 Provisions courantes

Provisions liées au cycle d'exploitation (voir note 2) :

(en millions d'euros)	Provisions garanties données aux clients	Provisions risques chantiers travaux et fin de chantiers <sup>a</sup>	Provisions pour pertes à terminaison chantiers <sup>b</sup>	Autres provisions courantes <sup>c</sup>	Total
<b>31/12/2012 RETRAITÉ</b>	<b>56</b>	<b>292</b>	<b>176</b>	<b>278</b>	<b>802</b>
<b>Flux 2013 retraité</b>					
Écarts de conversion	(1)	(5)	(11)	(10)	(27)
Changements de périmètre	3			(5)	(2)
Dotations	26	176	102	93	397
Reprises sur provisions (utilisées ou non)	(29)	(141)	(92)	(112)	(374) <sup>d</sup>
Virements de rubriques et divers		8	(1)	(11)	(4)
<b>31/12/2013 RETRAITÉ</b>	<b>55</b>	<b>330</b>	<b>174</b>	<b>233</b>	<b>792</b>
<b>Flux 2014</b>					
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) <sup>e</sup>
Virements de rubriques et divers		(7)	8	4	5
<b>31/12/2014</b>	<b>57</b>	<b>398</b>	<b>271</b>	<b>347</b>	<b>1 073</b>

(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 :

**347 dont principaux métiers concernés :**

Charges de réassurance	10	Bouygues Construction	89
Provisions restructuration	48	Bouygues Immobilier	32
Fidélisation clients (Bouygues Telecom)	3	Colas	90
Remise en état des sites (courant)	8	Bouygues Telecom	78
Provisions courantes diverses	278	TF1	33

(d) dont reprises de provisions non utilisées en 2013

(139)

(e) dont reprises de provisions non utilisées en 2014

(150)

## Note 7 Actif et passif d'impôt différé

### 7.1 Actif d'impôt différé

(en millions d'euros)	31/12/2013 retraité	Flux 2014	31/12/2014
<b>Impôts différés actif</b>			
Bouygues Construction	85	11	96
Bouygues Immobilier	25	6	31
Colas	150	4	154
TF1			
Bouygues Telecom			
Bouygues SA & autres	(9)	16	7
<b>TOTAL</b>	<b>251</b>	<b>37</b>	<b>288</b>

Actif d'impôt différé provenant pour l'essentiel :

- des décalages fiscaux temporels (provisions temporairement non déductibles fiscalement, etc.) ;
- des déficits fiscaux ayant une réelle probabilité de récupération.



## 7.2 Passif d'impôt différé

(en millions d'euros)	31/12/2013 retraité	Flux 2014	31/12/2014
<b>Impôts différés passif</b>			
Bouygues Construction	4	4	8
Bouygues Immobilier	2	(1)	1
Colas	87	1	88
TF1	9	23	32
Bouygues Telecom	61	(39)	22
Bouygues SA & autres	4	(2)	2
<b>TOTAL</b>	<b>167</b>	<b>(14)</b>	<b>153</b>

## 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 31/12/2013 retraité	Variation périmètre	Variation change	Flux 2014			Actif/passif d'impôt différé net 31/12/2014
				Produits	Charges	Autres <sup>a</sup>	
<b>A - Déficit fiscal</b>							
Bouygues Construction	3				(1)		2
Bouygues Immobilier							
Colas	8			1			9
TF1	1						1
<b>SOUS-TOTAL</b>	<b>12</b>			<b>1</b>	<b>(1)</b>		<b>12</b>
<b>B - Différences temporelles</b>							
Bouygues Construction	78	(1)		6		3	86
Bouygues Immobilier	23			6		1	30
Colas	55		(4)	19	(13)		57
TF1	(10)	13		4	(40)		(33)
Bouygues Telecom	(61)			38	(1)	2	(22)
Bouygues SA & autres	(13)			13		5	5
<b>SOUS-TOTAL</b>	<b>72</b>	<b>12</b>	<b>(4)</b>	<b>86</b>	<b>(54)</b>	<b>11</b>	<b>123</b>
<b>TOTAL</b>	<b>84</b>	<b>12</b>	<b>(4)</b>	<b>87</b>	<b>(55)</b>	<b>11</b>	<b>135<sup>b</sup></b>

(a) essentiellement impôt différé sur variation de juste valeur sur instruments financiers/gains et pertes actuariels sur avantages du personnel.

(b) détermination de l'impôt différé net :

- impôts différés actif :	288
- impôts différés passif :	(153)
	135

Principales sources d'impôts différés par nature :

	31/12/2014	31/12/2013 retraité
- impôts différés actifs sur avantages au personnel (principalement IFC)	191	172
- impôts différés actifs sur provisions fiscalement non déductibles temporairement	86	97
- provisions réglementées	(107)	(92)
- autres	(35)	(93)
	135	84

## 7.4 Délai de récupération des impôts différés actif

31/12/2014 (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	182	52	54 <sup>a</sup>	288

(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 2014. 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)	31/12/2013 retraité	Flux 2014	31/12/2014
Bouygues Construction	103	20	123
Bouygues Immobilier	41		41
Colas	74	11	85
TF1	20	(1)	19
<b>TOTAL DE L'IMPÔT DIFFÉRÉ NON COMPTABILISÉ</b>	<b>238</b>	<b>30</b>	<b>268</b>

## Note 8 Dettes financières non courantes et courantes

### 8.1 Répartition des emprunts portant intérêts par échéance

(en millions d'euros)	Dettes financières courantes				Dettes financières non courantes							Total 31/12/2013 retraité
	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 31/12/2014	
Emprunts obligataires	157		1 001 <sup>a</sup>	1 158	600		499	969	994	2 078	5 140	6 131
Emprunts et dettes auprès d'établissements de crédit		14	47	61	372	80	42	33	30	88	645	400
Emprunts issus des locations financement		3	5	8	7	4	2	2	2		17	24
Emprunts et dettes financières divers		9	31	40	6	19	2	2	9	10	48	46
<b>TOTAL EMPRUNTS</b>	<b>157</b>	<b>26</b>	<b>1 084</b>	<b>1 267</b>	<b>985</b>	<b>103</b>	<b>545</b>	<b>1 006</b>	<b>1 035</b>	<b>2 176</b>	<b>5 850</b>	<b>6 601</b>
Rappel 31/12/2013 retraité	170	20	816	1 006	1 246	651	61	523	977	3 143		6 601

(a) concerne un emprunt obligataire remboursable en juillet 2015

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 31/12/2014 en % du nominal coupon couru <sup>a</sup>
FR0010633974	03/07/2008	03/07/2015	1 000	6,125 %	102,8530
FR0010326975	24/05/2006	24/05/2016	600	4,750 %	105,9110
FR0010853226	12/02/2010	12/02/2018	500	4,000 %	110,3400
FR0010957662	29/10/2010	29/10/2019	1 000	3,641 %	113,3140
FR0010212852	22/07/2005	22/07/2020	1 000	4,250 %	117,7710
FR0011193515	09/02/2012	09/02/2022	800	4,500 %	123,1850
FR0011332196	02/10/2012	16/01/2023	700	3,625 %	118,6370
FR0010379255	06/10/2006	06/10/2026	595	5,500 %	121,2680
		<b>TOTAL</b>	<b>6 195</b>		

(a) source : Bloomberg

### Répartition de la dette sur locations financement par métier (incluse en dettes financières)

(en millions d'euros)

	BTP	Immobilier	Routes	Médias	Télécoms	Bouygues SA et autres	Total
Long terme clôture 31/12/2014	3		14				17
Court terme clôture 31/12/2014			7	1			8
Long terme ouverture 31/12/2013	4		18	1			23
Court terme ouverture 31/12/2013			7	3			10

## 8.2 Lignes de crédit confirmées et utilisées

Description (en millions d'euros)	Lignes confirmées - Échéances				Lignes utilisées - Échéances			
	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)	1 158	3 062	2 078	6 298	1 158	3 062	2 078	6 298
Autres emprunts et dettes auprès d'établissements de crédit <sup>a</sup>	1 862	4 149	386	6 397	61	557	88	706
Emprunts issus des locations financement	8	17		25	8	17		25
Emprunts et dettes financières divers	40	38	10	88	40	38	10	88
<b>TOTAL DES LIGNES DE CRÉDIT</b>	<b>3 068</b>	<b>7 266</b>	<b>2 474</b>	<b>12 808</b>	<b>1 267</b>	<b>3 674</b>	<b>2 176</b>	<b>7 117</b>

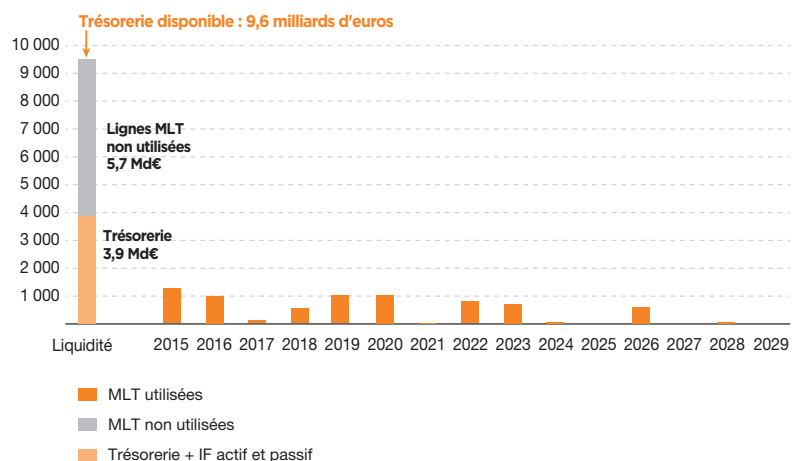
(a) lignes de crédit confirmées et non utilisées : 5 691

## 8.3 Liquidités au 31 décembre 2014

Au 31 décembre 2014, la trésorerie disponible s'élève à 3 901 millions d'euros (y compris (9) millions d'euros d'instruments financiers liés à des opérations de couverture de l'endettement net) auxquels s'ajoute un montant de 5 691 millions d'euros de lignes bancaires confirmées et non utilisées.

### Échéancier de la dette à fin décembre 2014

(en millions d'euros)



Les emprunts obligataires à échéance 2015, 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)	31/12/2014	31/12/2013 retraité
Dettes à taux fixé <sup>a</sup>	91	94
Dettes à taux variable	9	6

(a) dettes à taux fixé pour plus d'un an

## 8.5 Risque de taux

Au 31 décembre 2014, 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)	(976)	(6 141)	(7 117)
Actifs financiers (trésorerie nette) <sup>a</sup>	3 901		3 901
<b>Position nette avant gestion</b>	<b>2 925</b>	<b>(6 141)</b>	<b>(3 216)</b>
Couverture de taux	322	(322)	
<b>Position nette après gestion</b>	<b>3 247</b>	<b>(6 463)</b>	<b>(3 216)</b>
Correctif lié à la saisonnalité de certaines activités <sup>b</sup>	(643)		
<b>Position nette après gestion et correctif</b>	<b>2 604</b>		

(a) y compris (9) 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 26 millions d'euros en année pleine.

## 8.6 Répartition de la dette financière court terme et long terme par devise

(en millions d'euros)	Zone Europe						Total
	Euro	Livre sterling	Autres devises	Dollar US	Dollar HKD	Autres devises	
<b>Long terme 31/12/2014</b>	<b>5 086</b>	<b>659</b>	<b>12</b>	<b>34</b>	<b>15</b>	<b>44</b>	<b>5 850</b>
<b>Court terme 31/12/2014</b>	<b>1 211</b>	<b>14</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>2</b>	<b>15</b>	<b>1 267</b>
Long terme 31/12/2013 retraité	5 831	658	8	58	19	27	6 601
Court terme 31/12/2013 retraité	963	9	1	25	1	7	1 006

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)	31/12/2013 retraité	Flux 2014	31/12/2014
Trésorerie et équivalents de trésorerie	3 546	598	4 144
Concours bancaires courants et soldes créditeurs de banque	(362)	128	(234)
<b>TRÉSORERIE NETTE</b>	<b>3 184</b>	<b>726</b>	<b>3 910<sup>a</sup></b>
Dettes financières non courantes	(6 601)	751	(5 850)
Dettes financières courantes	(1 006)	(261)	(1 267)
Instruments financiers nets	(12)	3	(9)
<b>ENDETTEMENT BRUT</b>	<b>(7 619)</b>	<b>493</b>	<b>(7 126)</b>
<b>ENDETTEMENT NET (PASSIF)</b>	<b>(4 435)</b>	<b>1 219</b>	<b>(3 216)</b>

(a) trésorerie analysée au tableau des flux de trésorerie 2014 (flux nets + flux non monétaires)

### 9.2 Principales opérations sur endettement net de l'exercice 2014

<b>ENDETTEMENT NET AU 31/12/2013 RETRAITÉ</b>	<b>(4 435)</b>
Acquisitions/cessions, y compris variation de périmètre et autres incidences sur capitaux propres	1 015 <sup>a</sup>
Dividendes versés	(198) <sup>b</sup>
Opérations sur capital Bouygues SA	23
Exploitation	379
<b>ENDETTEMENT NET AU 31/12/2014</b>	<b>(3 216)</b>

(a) dont Colas : cession nette Cofiroute pour 770 millions d'euros et TF1 : cession Eurosport International (31 %) pour 259 millions d'euros

(b) principalement distribution de dividende de Bouygues SA selon AG mixte du 24 avril 2014 pour (110) millions d'euros en numéraire ; (511) millions d'euros dont 401 millions d'euros en actions suite à l'augmentation de capital Bouygues SA

## Note 10 Passif courant

(en millions d'euros)	31/12/2014	31/12/2013 retraité
Avances et acomptes reçus sur commandes <sup>a</sup>	1 120	1 345
Dettes financières courantes <sup>b</sup>	1 267	1 006
Impôts courants	93	120
Fournisseurs et comptes rattachés (fournisseurs, effets à payer)	6 603	6 774
Provisions courantes <sup>c</sup>	1 073	792
Autres passifs courants, comptes de régularisation et assimilés :		
■ Autres dettes opérationnelles (personnel, organismes sociaux, État)	2 692	2 520
■ Produits différés	1 738	1 671
■ Autres dettes non financières	2 219	1 813
Concours bancaires courants et soldes créditeurs de banque	234	362
Instruments financiers passif	30	26
Autres passifs financiers courants	36	10
<b>TOTAL</b>	<b>17 105</b>	<b>16 439</b>

(a) Le poste « Avances et acomptes reçus sur commandes » comprend à hauteur de 193 millions d'euros au 31 décembre 2014 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 2014.

(b) cf. analyse en note 8 : Dettes financières non courantes et courantes

(c) cf. analyse en note 6.2 : Provisions courantes

## Note 11 Analyse du chiffre d'affaires et des autres produits de l'activité

### 11.1 Analyse par rubrique

(en millions d'euros)	2014	2013 retraité
Ventes	3 203	3 163
Prestations de services	11 291	11 368
Contrats de construction	18 644	18 590
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES</b>	<b>33 138</b>	<b>33 121</b>
<b>AUTRES PRODUITS DE L'ACTIVITÉ</b>	<b>107</b>	<b>96</b>
<b>TOTAL ACTIVITÉ</b>	<b>33 245</b>	<b>33 217</b>

Il n'existe pas de contrat d'échange de biens ou de services significatif au titre de l'exercice 2014.

### Bilan consolidé : informations relatives aux contrats de construction

(en millions d'euros)	BTP	Routes	Total
Travaux à refacter	666	456	1 122
Retenues de garantie	198	105	303
Travaux facturés d'avance	(1 289)	(320)	(1 609)
Avances reçues	(418)	(183)	(601)

## 11.2 Analyse par activité

(en millions d'euros)	Chiffre d'affaires 2014				Chiffre d'affaires 2013 retraité			
	France	International	Total	%	France	International	Total	%
BTP	5 695	5 747	11 442	35	5 768	5 050	10 818	33
Immobilier	2 685	86	2 771	8	2 409	100	2 509	8
Routes	6 490	5 812	12 302	37	7 280	5 454	12 734	38
Médias	1 984	211	2 195	7	1 980	427	2 407	7
Télécoms	4 413		4 413	13	4 644		4 644	14
Bouygues SA et autres	4	11	15		5	4	9	
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES CONSOLIDÉ</b>	<b>21 271</b>	<b>11 867</b>	<b>33 138</b>	<b>100</b>	<b>22 086</b>	<b>11 035</b>	<b>33 121</b>	<b>100</b>

## 11.3 Analyse par zone géographique

L'analyse est faite en fonction du lieu de réalisation du chiffre d'affaires.

(en millions d'euros)	Chiffre d'affaires 2014		Chiffre d'affaires 2013 retraité	
	Total	%	Total	%
France	21 271	64	22 086	67
Union européenne (28 membres)	3 904	12	3 412	10
Autres pays européens	1 168	3	1 199	3
Afrique	1 341	4	1 284	4
Moyen-Orient	194	1	194	1
Amérique du Nord	2 873	9	2 682	8
Amérique centrale et du Sud	217	1	198	1
Asie-Pacifique	1 848	5	1 721	5
Océanie	322	1	345	1
<b>TOTAL</b>	<b>33 138</b>	<b>100</b>	<b>33 121</b>	<b>100</b>

## 11.4 Répartition, selon nature de marchés, entre la France et l'international

(en pourcentage)	2014			2013 retraité		
	France	International	Ensemble	France	International	Ensemble
Marchés publics <sup>a</sup>	30	60	41	34	56	41
Marchés privés	70	40	59	66	44	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)	2014	2013 retraité
Chiffre d'affaires	33 138	33 121
Autres produits de l'activité	107	96
Consommations externes	(23 313)	(23 047)
Charges de personnel	(7 025)	(7 037)
Impôts et taxes	(640)	(638)
Dotations nettes aux amortissements, provisions et dépréciations		
■ Dotations nettes aux amortissements *	(1 427)	(1 403)
■ Dotations nettes aux provisions et dépréciations *	(489)	(511)
Variation des stocks de production et de promotion immobilière	(67)	55
Autres produits d'exploitation		
■ Reprises de provisions non utilisées *	386	434
■ Autres produits divers	918	905
Autres charges d'exploitation	(700)	(656)
<b>RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT *</b>	<b>888</b>	<b>1 319</b>
Autres produits opérationnels <sup>a</sup>	713	
Autres charges opérationnelles <sup>a</sup>	(468)	(91)
<b>RÉSULTAT OPÉRATIONNEL</b>	<b>1 133</b>	<b>1 228</b>

(\*) rubriques incluses dans le calcul de l'EBITDA

Voir note 16 pour répartition par métier

(a) Concerne principalement :

### 2014

**Bouygues Telecom** : essentiellement autres produits opérationnels pour 400 millions d'euros et autres charges opérationnelles de (397) millions d'euros (coûts d'adaptation) (paragraphe 1.2.1. Faits significatifs)

**Colas** : charges de (67) essentiellement liées à la réorganisation de l'activité de la Société de la Raffinerie de Dunkerque (paragraphe 1.2.1. Faits significatifs)

**TF1** : impact avant impôt de la cession de 31 % d'Eurosport International et réévaluation des 49 % restants suite à la perte de contrôle : + 313 millions d'euros (paragraphe 1.2.1. faits significatifs)

### 2013

**Bouygues Telecom** : coûts d'adaptation (80) millions d'euros

**Colas** : charges liées à la réorganisation de l'activité Routes en France métropolitaine (11) 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)	2014	2013 retraité
<b>Charges financières dont</b>	<b>(365)</b>	<b>(356)</b>
Charges d'intérêts sur endettement <sup>a</sup>	(338)	(335)
Charges d'intérêts liées à la trésorerie	(25)	(17)
Charges d'intérêts sur locations financement	(1)	(1)
Impacts négatifs des instruments financiers	(1)	(3)
<b>Produits financiers dont</b>	<b>54</b>	<b>52</b>
Produits d'intérêts sur trésorerie et équivalents de trésorerie	33	34
Revenus et plus-values sur cessions d'éléments de trésorerie ou d'équivalents de trésorerie	20	18
Impacts positifs des instruments financiers	1	
<b>COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET</b>	<b>(311)</b>	<b>(304)</b>

(a) Les charges d'intérêts sur endettement sont en baisse suite au remboursement de deux emprunts obligataires (mai 2013 et octobre 2014), variation qui est compensée par l'absence de capitalisation d'intérêts financiers sur immobilisations en cours (33 millions d'euros en 2013 sur les fréquences 4G).



## 13.2 Autres produits/charges financiers

(en millions d'euros)	2014	2013 retraité
Autres produits financiers	94	70
Autres charges financières	(84)	(96)
<b>TOTAL AUTRES PRODUITS/(CHARGES) FINANCIERS</b>	<b>10</b>	<b>(26)</b>

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.

La variation 2013/2014 de + 36 millions d'euros s'explique notamment par diverses reprises nettes de dépréciations et provisions.

## Note 14 Charge d'impôt

### 14.1 Analyse de la charge nette d'impôt

(en millions d'euros)	2014			2013 retraité		
	France	Étranger	Total	France	Étranger	Total
Impositions exigibles par les administrations fiscales	(125)	(95)	(220)	(230)	(114)	(344)
Impositions différés passif	7	2	9	(6)	3	(3)
Impositions différés actif	23		23	(11)	(2)	(13)
<b>TOTAL</b>	<b>(95)</b>	<b>(93)</b>	<b>(188)</b>	<b>(247)</b>	<b>(113)</b>	<b>(360)</b>

Voir note 16 pour répartition par métier.

### 14.2 Rapprochement entre taux d'impôt théorique et réel 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)	2014	2013 retraité
<b>RÉSULTAT NET (100 %)</b>	<b>1 064</b>	<b>(649)</b>
<b>Neutralisation</b>		
Charge d'impôt	(188)	(360)
Résultat des activités arrêtés ou détenues en vue de la vente	Néant	Néant
Résultat des coentreprises et entités associées et plus value de cession Cofiroute en 2014 et dépréciation Alstom en 2013	(420)	1 187
<b>RÉSULTAT DES ACTIVITÉS INTÉGRÉES POURSUIVIES AVANT IMPÔTS</b>	<b>832</b>	<b>898</b>
Taux d'imposition théorique en France	38,00 %	38,00 %
Effets liés à la non reconnaissance des reports déficitaires (création, utilisation)	8,52 %	2,77 %
Effets des différences permanentes	(0,17 %)	1,39 %
Impôts forfaitaires, de distribution et crédits d'impôts	(3,06 %)	(0,38 %)
Écart de taux sur plus values de cession Eurosport International et OneCast	(12,79 %)	
Écarts de taux d'imposition, plus values à long terme, impositions étrangères	(7,90 %)	(1,79 %)
<b>TAUX EFFECTIF D'IMPOSITION</b>	<b>22,60 %<sup>a</sup></b>	<b>39,99 %</b>

(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

Le résultat net des activités poursuivies s'élève à 1 064 millions d'euros au titre de l'exercice 2014 :

(en millions d'euros)	2014	2013 retraité
Résultat net des activités poursuivies	1 064	(649)
Résultat net attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle	(257)	(108)
<b>PART DU GROUPE SUR ACTIVITÉS POURSUIVIES</b>	<b>807</b>	<b>(757)</b>

### 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 2014 (à l'exclusion du nombre moyen des actions détenues ordinaires achetées à titre d'auto-contrôle).

	2014	2013 retraité <sup>a</sup>
Résultat net des activités poursuivies part du Groupe (en millions d'euros)	807	(757)
Moyenne pondérée du nombre d'actions en circulation	335 616 637	335 088 210
<b>RÉSULTAT DES ACTIVITÉS POURSUIVIES PAR ACTION (en euros)</b>	<b>2,41</b>	<b>(2,26)</b>

(a) retraité du nombre d'actions émises en 2014 dans le cadre de la distribution des dividendes en actions

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).

	2014	2013 retraité <sup>a</sup>
Résultat net des activités poursuivies part du Groupe (en millions d'euros)	807	(757)
Moyenne pondérée du nombre d'actions en circulation	335 616 637	335 088 210
Ajustement lié à l'effet dilutif des options sur les actions	1 877 396	402 024
<b>RÉSULTAT DES ACTIVITÉS POURSUIVIES DILUÉ PAR ACTION (en euros)</b>	<b>2,39</b>	<b>(2,26)</b>

(a) retraité du nombre d'actions émises en 2014 dans le cadre de la distribution des dividendes en actions

## Note 16 Information sectorielle

L'information sectorielle ci-après est présentée comme suit :

- Analyse par activité (UGT) :** BTP (Bouygues Construction) ; Immobilier (Bouygues Immobilier) ; Routes (Colas) ; Médias (TF1) ; Télécoms (Bouygues Telecom) ; Bouygues SA et autres.
- 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 2014

(en millions d'euros)	BTP	Immobilier	Routes	Médias	Télécoms	Bouygues SA et autres	Total 2014
<b>Compte de résultat</b>							
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)
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES SUR CLIENTS EXTERNES</b>	<b>11 442</b>	<b>2 771</b>	<b>12 302</b>	<b>2 195</b>	<b>4 413</b>	<b>15</b>	<b>33 138</b>
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)
<b>RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT</b>	<b>335</b>	<b>174</b>	<b>332</b>	<b>143</b>	<b>(65)</b>	<b>(31)</b>	<b>888</b>
Autres produits opérationnels				328 <sup>a</sup>	400	(15) <sup>a</sup>	713
Autres charges opérationnelles			(67)		(397)	(4)	(468)
<b>RÉSULTAT OPÉRATIONNEL</b>	<b>335</b>	<b>174</b>	<b>265</b>	<b>471</b>	<b>(62)</b>	<b>(50)</b>	<b>1 133</b>
Coût de l'endettement financier net	15		(18)	1	(8)	(301)	(311)
Charge d'impôt	(124)	(60)	(65)	(68)	33	96	(188)
Quote-part du résultat net des coentreprises et entités associées	6		413 <sup>b</sup>	15	(2)	(12) <sup>(b)(c)</sup>	420
<b>RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS POURSUIVIES</b>	<b>253</b>	<b>102</b>	<b>605</b>	<b>419</b>	<b>(45)</b>	<b>(270)</b>	<b>1 064</b>
Résultat net des activités arrêtées ou détenues en vue de la vente							
<b>RÉSULTAT NET</b>	<b>253</b>	<b>102</b>	<b>605</b>	<b>419</b>	<b>(45)</b>	<b>(270)</b>	<b>1 064</b>
<b>RÉSULTAT PART DU GROUPE</b>	<b>254</b>	<b>102</b>	<b>583</b>	<b>179</b>	<b>(41)</b>	<b>(270)</b>	<b>807</b>
<b>Bilan</b>							
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
Impôts différés actif et créances fiscales non courants	78	31	156			23	288
Coentreprises et entités associées	75	6	263	582	12	3 199 <sup>d</sup>	4 137
Autres actifs financiers non courants	238	11	203	30	16	28	526
Trésorerie et équivalents de trésorerie	766	74	392	24	59	2 829	4 144
Autres actifs							12 220
<b>TOTAL ACTIF</b>							<b>34 868</b>
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
<b>TOTAL PASSIF</b>							<b>34 868</b>
<b>Endettement net<sup>e</sup></b>	<b>2 900</b>	<b>203</b>	<b>682</b>	<b>497</b>	<b>(765)</b>	<b>(6 733)</b>	<b>(3 216)</b>
<b>Tableau des flux de trésorerie</b>							
<b>Capacité d'autofinancement</b>	<b>480</b>	<b>157</b>	<b>693</b>	<b>154</b>	<b>797</b>	<b>(23)</b>	<b>2 258</b>
<b>Acquisitions nettes d'immobilisations corporelles et incorporelles</b>	<b>172</b>	<b>13</b>	<b>456</b>	<b>35</b>	<b>684</b>	<b>2</b>	<b>1 362</b>
<b>Acquisitions nettes de titres consolidés et autres</b>	<b>84</b>	<b>14</b>	<b>(728)</b>	<b>(298)</b>	<b>2</b>	<b>(11)</b>	<b>(937)</b>
<b>Autres indicateurs</b>							
<b>EBITDA</b>	<b>629</b>	<b>173</b>	<b>770</b>	<b>178</b>	<b>694</b>	<b>(26)</b>	<b>2 418</b>
<b>CASH-FLOW LIBRE</b>	<b>199</b>	<b>84</b>	<b>154</b>	<b>52</b>	<b>138</b>	<b>(230)</b>	<b>397</b>

(a) dont impact Eurosport International : + 313 (328 de niveau TF1 et décomptabilisation de goodwill de niveau Bouygues (15))

(b) dont plus-value Cofiroute : + 253 (385 de niveau Colas et décomptabilisation de goodwill de niveau Bouygues (132))

(c) dont Alstom 115 millions d'euros

(d) dont Alstom pour 3 183 millions d'euros

(e) 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)

## 16.2 Analyse sectorielle par activité au 31 décembre 2013 retraité

(en millions d'euros)	BTP	Immobilier	Routes	Médias	Télécoms	Bouygues SA et autres	Total 2013 retraité
<b>Compte de résultat</b>							
Chiffre d'affaires total	11 101	2 510	12 845	2 460	4 664	119	33 699
Chiffre d'affaires inter-activités	(283)	(1)	(111)	(53)	(20)	(110)	(578)
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES SUR CLIENTS EXTERNES</b>	<b>10 818</b>	<b>2 509</b>	<b>12 734</b>	<b>2 407</b>	<b>4 644</b>	<b>9</b>	<b>33 121</b>
Dotations nettes aux amortissements	(192)	(7)	(407)	(67)	(725)	(5)	(1 403)
Dotations nettes aux provisions et dépréciations	(265)	(32)	(125)	(36)	(51)	(2)	(511)
<b>RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT</b>	<b>437</b>	<b>178</b>	<b>390</b>	<b>223</b>	<b>125</b>	<b>(34)</b>	<b>1 319</b>
Autres produits opérationnels							
Autres charges opérationnelles			(11)		(80)		(91)
<b>RÉSULTAT OPÉRATIONNEL</b>	<b>437</b>	<b>178</b>	<b>379</b>	<b>223</b>	<b>45</b>	<b>(34)</b>	<b>1 228</b>
Coût de l'endettement financier net	20		(21)		(4)	(299)	(304)
Charge d'impôt	(162)	(61)	(120)	(73)	(18)	74	(360)
Quote-part du résultat net des coentreprises et entités associées	(13)	(3)	78	1	(2)	(1 248) <sup>(a) (b)</sup>	(1 187)
<b>RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS POURSUIVIES</b>	<b>278</b>	<b>102</b>	<b>314</b>	<b>152</b>	<b>13</b>	<b>(1 508)</b>	<b>(649)</b>
Résultat net des activités arrêtées ou détenues en vue de la vente							
<b>RÉSULTAT NET</b>	<b>278</b>	<b>102</b>	<b>314</b>	<b>152</b>	<b>13</b>	<b>(1 508)</b>	<b>(649)</b>
<b>RÉSULTAT PART DU GROUPE</b>	<b>277</b>	<b>101</b>	<b>301</b>	<b>60</b>	<b>11</b>	<b>(1 507)</b>	<b>(757)</b>
<b>Bilan</b>							
Immobilisations corporelles	592	21	2 273	190	3 028	142	6 246
Immobilisations incorporelles	44	18	79	107	1 566	52	1 866
Goodwill	414		1 140	1 042	2 648	1	5 245
Impôts différés actif et créances fiscales non courants	62	24	156			9	251
Coentreprises et entités associées	74		240	84	14	3 098 <sup>c</sup>	3 510
Autres actifs financiers non courants	302	12	194	18	13	33	572
Trésorerie et équivalents de trésorerie	653	106	483	46	16	2 242	3 546
Autres actifs							12 979
<b>TOTAL ACTIF</b>							<b>34 215</b>
Dettes financières non courantes	460	7	220	1	792	5 121	6 601
Provisions non courantes	887	108	797	43	253	85	2 173
Impôts différés passif et dettes fiscales non courantes	5	2	87	9	61	3	167
Dettes financières courantes	9	4	58	3	3	929	1 006
Autres passifs							24 268
<b>TOTAL PASSIF</b>							<b>34 215</b>
<b>Endettement net<sup>d</sup></b>	<b>3 006</b>	<b>271</b>	<b>31</b>	<b>189</b>	<b>(783)</b>	<b>(7 149)</b>	<b>(4 435)</b>
<b>Tableau des flux de trésorerie</b>							
<b>Capacité d'autofinancement</b>	<b>632</b>	<b>181</b>	<b>808</b>	<b>261</b>	<b>785</b>	<b>53</b>	<b>2 720</b>
<b>Acquisitions nettes d'immobilisations corporelles et incorporelles</b>	<b>159</b>	<b>10</b>	<b>289</b>	<b>39</b>	<b>752</b>	<b>22</b>	<b>1 271</b>
<b>Acquisitions nettes de titres consolidés et autres</b>		<b>1</b>	<b>97</b>	<b>(10)</b>		<b>(1)</b>	<b>87</b>
<b>Autres indicateurs</b>							
<b>EBITDA</b>	<b>670</b>	<b>191</b>	<b>786</b>	<b>299</b>	<b>880</b>	<b>(27)</b>	<b>2 799</b>
<b>CASH-FLOW LIBRE<sup>e</sup></b>	<b>331</b>	<b>110</b>	<b>378</b>	<b>149</b>	<b>11</b>	<b>(194)</b>	<b>785</b>

(a) dont Alstom 153 millions d'euros

(b) dont Alstom : dépréciation de l'actif net (1 404) millions d'euros

(c) dont Alstom pour 3 079 millions d'euros

(d) 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)

(e) corrigé de la capitalisation des frais sur licence 4G pour 33 millions d'euros, le cash-flow libre retraité est de 818 millions d'euros pour l'exercice 2013

## 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 31/12/2014
<b>Bilan</b>								
Immobilisations corporelles <sup>a</sup>	5 059	330	97	178	242	611	2	6 519
Immobilisations incorporelles	1 695	26	1		6	20		1 748
<b>Tableau des flux de trésorerie</b>								
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

(en millions d'euros)

	France et DOM	Union européenne	Autres pays européens	Afrique	Asie Pacifique Océanie	Amériques	Moyen-Orient	Total 31/12/2013 retraité
<b>Bilan</b>								
Immobilisations corporelles <sup>a</sup>	4 969	311	102	157	169	535	3	6 246
Immobilisations incorporelles	1 812	27	1		4	22		1 866
<b>Tableau des flux de trésorerie</b>								
Prix d'acquisition liés aux immobilisations corporelles et incorporelles	1 114	54	21	71	45	74	1	1 380

(a) y compris contrats de locations financement

## Note 17 Instruments financiers

Les tableaux ci-après présentent la somme des encours notionnels, au 31 décembre 2014, 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)

	BTP	Immobilier	Routes	Médias	Télécoms	Bouygues SA et autres	Total 31/12/2014	Total 31/12/2013
Achats à terme	572		144	101		1	818	556
Ventes à terme	243		111				354	295
Swaps de change	17			25		822	864	722
Swaps de taux <sup>a</sup>	3		314		560	153	1 030	921
Options de taux (caps, floors)								15
Dérivés de matières premières	8		21				29	19

(a) dont taux payé : taux fixe 882 millions d'euros

## 17.1.2 Analyse par échéance et devise d'origine

(en millions d'euros)	Date d'échéance			Total	Devise d'origine				
	< 1 an	1 à 5 ans	> 5 ans		EUR	CHF	GBP	USD	Autres
Achats à terme	624	194		818	388	8	14	214	194
Ventes à terme	296	58		354	34	7	26	186	101
Swaps de change	864			864		309	77	117	361
Swaps de taux	708	236	86	1 030	954		69		7
Options de taux (caps, floors)									
Dérivés de matières premières	28	1		29	1			28	

## 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 des flux de trésorerie	Couverture d'investissements nets à l'étranger
	EUR	USD	GBP	CHF	Autres				
Achats à terme		10			1	11		11	
Ventes à terme	3					3		3	
Swaps de change		1			1	2	2		
Swaps de taux									
Options de taux (caps, floors)									
Dérivés de matières premières		8				8	5	3	
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>3</b>	<b>19</b>			<b>2</b>	<b>24</b>	<b>7</b>	<b>17</b>	

Dérivés au passif (en millions d'euros)	Devise d'origine					Total	Couverture de juste valeur	Couverture des flux de trésorerie	Couverture d'investissements nets à l'étranger
	EUR	USD	GBP	CHF	Autres				
Achats à terme	(17)				(3)	(20)	(4)	(16)	
Ventes à terme		(12)	(1)		(3)	(16)	(5)	(11)	
Swaps de change					(2)	(2)	(2)		
Swaps de taux	(11)		(19)			(30)		(30)	
Options de taux (caps, floors)									
Dérivés de matières premières		(2)				(2)	(1)	(1)	
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>(28)</b>	<b>(14)</b>	<b>(20)</b>		<b>(8)</b>	<b>(70)</b>	<b>(12)</b>	<b>(58)</b>	
<b>TOTAL</b>	<b>(25)</b>	<b>5</b>	<b>(20)</b>		<b>(6)</b>	<b>(46)</b>	<b>(5)</b>	<b>(41)</b>	

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 (31) millions d'euros (respectivement (62) 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 (44) millions d'euros (respectivement (48) 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 présente les engagements de garantie, les engagements contractuels divers ; les contrats de location simple figurent en note distincte ci-dessous.

(voir aussi notes 3, 4 et 8).

### 18.1 Engagements de garantie

(en millions d'euros)	31/12/2014					Échéances			31/12/2013 retraité	
		BTP Immobilier	Routes	Médias	Télécoms	Bouygues SA et autres	À moins de 1 an	De 1 à 5 ans		À plus de 5 ans
Nantissements, hypothèques et sûretés réelles	105	5	100				23	71	11	120
Avals, cautions et garanties données	154	79	72	3			55	82	17	91 <sup>a</sup>
<b>TOTAL ENGAGEMENTS DE GARANTIES DONNÉS</b>	<b>259</b>	<b>84</b>	<b>172</b>	<b>3</b>			<b>78</b>	<b>153</b>	<b>28</b>	<b>211</b>
Avals, cautions et garanties reçus	4		4				2	2		4 <sup>b</sup>
<b>TOTAL ENGAGEMENTS DE GARANTIES REÇUS</b>	<b>4</b>		<b>4</b>				<b>2</b>	<b>2</b>		<b>4</b>
<b>SOLDE NET</b>	<b>255</b>	<b>84</b>	<b>(4)</b>	<b>172</b>	<b>3</b>		<b>76</b>	<b>151</b>	<b>28</b>	<b>207</b>

(a) médias : donnés : dont 1 million d'euros sur activités détenues en vue de la vente

(b) médias : reçus : dont 2 millions d'euros sur activités détenues en vue de la vente

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)	31/12/2014					Échéances			31/12/2013	
		BTP Immobilier	Routes	Médias	Télécoms	Bouygues SA et autres	À moins de 1 an	De 1 à 5 ans		À plus de 5 ans
Transport d'images	116			116			43	67	6	147
Réseau <sup>b</sup>	826				826		80	118	628	551
Autres <sup>a</sup>	1 033		1	648	383	1	922	82	29	882
<b>TOTAL ENGAGEMENTS CONTRACTUELS DIVERS DONNÉS</b>	<b>1 975</b>		<b>1</b>	<b>764</b>	<b>1 209</b>	<b>1</b>	<b>1 045</b>	<b>267</b>	<b>663</b>	<b>1 580</b>
Transport d'images	116			116			43	67	6	147
Réseau <sup>b</sup>	826				826		80	118	628	551
Autres <sup>a</sup>	1 031			648	383		920	82	29	876
<b>TOTAL ENGAGEMENTS CONTRACTUELS DIVERS REÇUS</b>	<b>1 973</b>			<b>764</b>	<b>1 209</b>		<b>1 043</b>	<b>267</b>	<b>663</b>	<b>1 574</b>
<b>SOLDE NET</b>	<b>2</b>		<b>1</b>			<b>1</b>	<b>2</b>			<b>6</b>

(a) dont médias : concerne essentiellement des engagements sur titres de participation décrits en paragraphe 18.5.2.1 pour 612 millions d'euros

(b) télécoms : la variation 2013/2014 concerne principalement un engagement net donné relatif à l'accord de mutualisation avec Numericable - SFR.

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)	31/12/2014	BTP	Immobilier	Routes	Médias	Télécoms	Bouygues SA et autres	Échéances			31/12/2013
								À moins de 1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans	
<b>Contrats de location simple</b>											
Locations simples données	1 742	48	45	178	31	1 440		196	630	916	1 548 <sup>a</sup>
Locations simples reçues	1 742	48	45	178	31	1 440		196	630	916	1 548 <sup>a</sup>
<b>Contrats de location simple nets</b>											

(a) médias : dont 58 millions d'euros concernant les activités détenues en vue de la vente

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).

Bouygues Telecom : les engagements donnés dans le cadre de l'exploitation concernant 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 : 749 millions d'euros, loyers immobiliers et divers : 156 millions d'euros, loyers des locaux Sequana et Technopôle : 182 millions d'euros, fibre optique et divers : 353 millions d'euros).

### 18.4 Contrats de location-financement (déjà comptabilisés au passif du bilan)

(en millions d'euros)	31/12/2014	BTP	Immobilier	Routes	Médias	Télécoms	Bouygues SA et autres	Échéances			31/12/2013 retraité
								À moins de 1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans	
<b>Location-financement</b>	<b>25</b>	<b>3</b>		<b>21</b>	<b>1</b>			<b>8</b>	<b>15</b>	<b>2</b>	<b>34<sup>a</sup></b>

(a) médias : dont 1 million d'euros concernant les activités détenues en vue de la vente

### 18.5 Autres engagements

#### 18.5.1 Bouygues Telecom

##### AUTORISATION D'UTILISATION DE FRÉQUENCES DANS LA BANDE 800 MHZ

L'autorisation d'utilisation de fréquences dans la bande 800 MHz attribuée à Bouygues Telecom pour une durée de vingt ans comporte une obligation d'accueillir des MVNO, une obligation de couverture progressive de la population métropolitaine (98 % à 12 ans et 99,6 % à 15 ans).

Les obligations de couverture portent notamment sur une zone de déploiement prioritaire définie par l'Arcep, ainsi qu'une obligation de couverture dans chaque département (90 % à 12 ans et 95 % à 15 ans).

##### 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 4 ans, 60 % à 8 ans et 75 % à 12 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 réallouées 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 1<sup>er</sup> octobre 2013, Bouygues Telecom a ouvert son réseau national 4G : à fin 2014, presque 70 % de la population était couverte en 4G 2 600, 1 800 ou 800 MHz dans plus de 2 000 villes.

##### 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.

##### AUTORISATION D'EXPLOITATION D'UN RÉSEAU 3G

L'arrêté du 3 décembre 2002 autorisant Bouygues Telecom à établir et exploiter un réseau 3G comprend un certain nombre d'obligations, concernant notamment le calendrier de déploiement et la couverture de la population.

À ce titre, Bouygues Telecom couvre en 3G 97 % de la population à fin 2014, au-delà de sa dernière obligation de couverture fixée dans son autorisation à 75 % de la population au 12 décembre 2010.



## ZONES BLANCHES

La convention signée en 2003 entre les trois opérateurs, l'État, les collectivités territoriales et l'Arcep prévoit la couverture de près de 3 000 communes en zones blanches.

Fin 2014, Bouygues Telecom considère que le programme initial de couverture des zones blanches est terminé, les quelques sites restants étant bloqués par les collectivités concernées, et donc sans visibilité.

Par ailleurs, les opérateurs ont accepté, au-delà de leur engagement initial, de couvrir 364 nouvelles communes.

Ce sont au total aujourd'hui près de 3 310 communes en France qui sont couvertes en 2G.

L'accord-cadre signé par les quatre opérateurs de réseaux mobiles en 2010 prévoit que la technologie 3G soit déployée sur les zones blanches. Ainsi, fin 2014, un tiers des communes du programme zones

blanches bénéficiait aussi d'une couverture 3G. La date d'achèvement du déploiement de la couverture 3G sur les zones blanches n'est pas finalisée à ce jour et est notamment dépendante de la participation effective de tous les opérateurs de réseaux mobiles au dispositif.

## ACCORD DE PARTAGE D'INSTALLATIONS DE RÉSEAUX MOBILES 3G

En février 2010, Bouygues Telecom, Orange et SFR ont conclu, sous l'égide de l'Arcep, un accord de partage d'installations de réseau 3G dans les zones les moins denses du territoire.

Cet accord, qui a été complété au mois de juillet 2010 et juillet 2012 pour prévoir l'arrivée ultérieure de Free Mobile, prévoit notamment la couverture de l'ensemble des communes du programme « zones blanches 2G ».

Il permettra d'offrir, à terme, une couverture 3G équivalente à la couverture 2G.

## 18.5.2 TF1

Suite à l'acquisition par Discovery Communications de 31 % du capital de la société Eurosport SAS, société mère du groupe Eurosport, les engagements hors bilan concernant Discovery Communications et le groupe TF1 sont à ce jour les suivants :

### 18.5.2.1 ENGAGEMENTS HORS BILAN SUR TITRES DE PARTICIPATION

Cette rubrique recouvre les engagements fermes ou optionnels de livrer ou de recevoir des titres.

Les montants présentés ci-après dans le tableau des engagements contractuels correspondent aux engagements a), b), c) et d) évalués sur la base des dernières valeurs d'entreprise.

#### Détail

(en millions d'euros)

	31/12/2014	31/12/2013
Total droits d'achat donnés <sup>a</sup>	68	368
Total droits de vente donnés <sup>a</sup>		68
<b>TOTAL ENGAGEMENTS OPTIONNELS DONNÉS PAR TF1</b>	<b>68</b>	<b>436</b>
Total droits d'achat reçus		
Total droits de vente reçus <sup>(b) (c) (d)</sup>	544	68
<b>TOTAL ENGAGEMENTS OPTIONNELS REÇUS PAR TF1</b>	<b>544</b>	<b>68</b>
<b>TOTAL ENGAGEMENTS SUR TITRES TF1/DISCOVERY</b>	<b>612</b>	<b>504</b>

#### Concernant le groupe Eurosport :

(a) Dans le cadre de la cession des 31 % du capital d'Eurosport SAS et suite au rachat le 14 mai 2014 par le groupe TF1 de 80 % des titres d'Eurosport France, le groupe TF1 a octroyé à Eurosport SAS un droit de rachat de la totalité des titres d'Eurosport France exercable entre le 1<sup>er</sup> janvier 2015 et le 31 décembre 2017.

(b) De manière symétrique à l'engagement décrit en a), TF1 dispose, sur cette même période, de la possibilité de revendre à Eurosport SAS la totalité de sa participation détenue dans Eurosport France.

(c) Suite à la cession des 31 % du capital d'Eurosport SAS, TF1 a la possibilité de vendre à Discovery Communications le reste de sa participation dans Eurosport SAS, soit 49 % du capital, à l'intérieur de périodes définies entre le 1<sup>er</sup> juillet 2015 et le 30 septembre 2016.

#### Concernant les chaînes thématiques payantes :

(d) Suite à l'acquisition par le groupe Discovery Communications de 31 % de la société Eurosport SAS, TF1 peut jusqu'au 26 novembre 2015 céder à Discovery Communications 15 % du capital des chaînes thématiques payantes, de façon à ce que le groupe Discovery Communications atteigne un pourcentage de détention de 35 %.

### 18.5.2.2 AUTRES ENGAGEMENTS NON VALORISÉS AU PARAGRAPHE PRÉCÉDENT

Les engagements suivants étant soumis à des conditions non remplies à ce jour, ils ne sont pas valorisés.

En cas de désengagement total de TF1 dans le groupe Eurosport, Discovery Communications peut céder à TF1 la totalité de sa participation dans les chaînes thématiques à partir du 21 décembre 2018 pendant une période d'un an.

## 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.

- Lors de l'acquisition par Bouygues Telecom de la société Azeïde Groupe, le 30 septembre 2013, les cédants ont consenti une garantie d'actif et de passif d'une durée de douze mois, expirant au 30 septembre 2014.

**GARANTIES DONNÉES**

- Lors de la cession de la société Extensio le 31 octobre 2012, Bouygues Telecom a consenti une garantie d'actif et de passif à l'acquéreur, la société Innov8.

Cette garantie est plafonnée et pourra être mise en jeu jusqu'au 31 mars 2014, sauf en matière d'impôts où elle expirera trente jours à l'issue de la durée de la prescription légale applicable.

- 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.

## Note 19 Engagements envers le personnel et participation

### 19.1 Engagements envers le personnel

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2013 retraité	Flux 2014	31/12/2014
Indemnités de fin de carrière (IFC)	440	43	483
Médailles du travail et autres	139	8	147
Autres avantages post-emploi (pensions)	68	21	89
<b>TOTAL</b>	<b>647</b>	<b>72</b>	<b>719</b>

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

<i>(en millions d'euros)</i>	2014	2013 retraité
Montants comptabilisés en charges	(1 781)	(1 795)

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.

Information sur les parties liées : cf. note 20.

## 19.2.2 Régimes à prestations définies

### 19.2.2.1 CHARGE NETTE COMPTABILISÉE DANS LE COMPTE DE RÉSULTAT (CHARGES OPÉRATIONNELLES)

(en millions d'euros)	Indemnités de fin de carrière		Pensions	
	2014	2013 retraité	2014	2013 retraité
Coût des services rendus	(6)	1	(3)	(3)
Charge d'intérêt sur l'obligation	11	12	8	5
Produit des actifs du régime			(7)	(7)
<b>CHARGE/(PRODUIT) NET COMPTABILISÉ AU COMPTE DE RÉSULTAT</b>	<b>5</b>	<b>13</b>	<b>(2)</b>	<b>(5)</b>

Convention de signe :  
Charge nette : signe positif  
Produit net : signe négatif

La réduction de la charge nette au titre des indemnités de fin de carrière entre l'exercice 2013 et 2014 est principalement liée aux reprises de provisions chez Bouygues Telecom, suite aux départs dans le cadre du Plan de Départ Volontaire.

### 19.2.2.2 MONTANTS COMPTABILISÉS AU BILAN

(en millions d'euros)	Indemnités de fin de carrière		Pensions		Total	
	31/12/2014	31/12/2013 retraité	31/12/2014	31/12/2013 retraité	31/12/2014	31/12/2013 retraité
Valeur actualisée des obligations	488	446	438	377	926	823
Juste valeur des actifs du régime (fonds dédiés)	(5)	(6)	(349)	(309)	(354)	(315)
<b>PASSIF NET COMPTABILISÉ EN PROVISIONS</b>	<b>483</b>	<b>440</b>	<b>89</b>	<b>68</b>	<b>572</b>	<b>508</b>
Ratio : fonds dédiés/valeur actualisée des obligations			80 %	82 %		

### 19.2.2.3 VARIATIONS DES ÉLÉMENTS DU BILAN (PROVISIONS NON COURANTES)

(en millions d'euros)	Indemnités de fin de carrière		Pensions	
	2014	2013 retraité	2014	2013 retraité
<b>OUVERTURE</b>	<b>440</b>	<b>422</b>	<b>68</b>	<b>68</b>
Charges comptabilisées	5	13	(2)	(5)
Variations de périmètre et change		(1)	4	
Virements de rubriques et autres		(1)	1	(2)
Écarts actuariels comptabilisés dans les capitaux propres	38	7	18	7
<b>CLÔTURE</b>	<b>483</b>	<b>440</b>	<b>89</b>	<b>68</b>

## 19.2.2.4 RÉPARTITION PAR MÉTIER AU 31 DÉCEMBRE 2014

(en millions d'euros)	BTP	Immobilier	Routes	Médias	Télécoms	Bouygues SA et autres	Total
Charges nettes d'indemnités de fin de carrière	1	2	7	1	(7)	1	5
<b>Provisions non courantes (bilan) :</b>							
■ indemnités de fin de carrière	163	18	211	36	37	18	483
■ pensions	2		87				89

L'impact net 2014 sur pensions n'est pas significatif (note 19.2.2.1).

## 19.2.2.5 RÉPARTITION PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE AU 31 DÉCEMBRE 2014

(en millions d'euros)	France et DOM	Union européenne	Autres pays européens	Afrique	Amériques	Asie Pacifique	Moyen-Orient	Total
Charges nettes d'indemnités de fin de carrière	5							5
<b>Provisions non courantes (bilan) :</b>								
■ indemnités de fin de carrière	474	1		3	2	3		483
■ pensions	15	60			13	1		89

L'impact net 2014 sur pensions n'est pas significatif (note 19.2.2.1).

## 19.2.2.6 PRINCIPALES HYPOTHÈSES ACTUARIELLES UTILISÉES POUR L'ÉVALUATION DES INDEMNITÉS DE FIN DE CARRIÈRE

	2014	2013
Taux d'actualisation <sup>a</sup>	2,01 % (iBoxx A10+)	3,24 % (iBoxx A10+)
Table de survie	INSEE	INSEE
<b>Âge de départ en retraite (selon les métiers) :</b>		
■ Cadres	62/65 ans	62/65 ans
■ Etams/compagnons	62/65 ans	62/65 ans
Augmentation future des salaires (selon activité) <sup>b</sup>	1,4 à 3,0 %	1,6 à 3,0 %

(a) Une baisse de 50 points de base du taux d'actualisation entraînerait une augmentation des engagements de 32 millions d'euros au 31 décembre 2014. 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 : 5 402 798.

Cours de Bourse au 31 décembre 2014 : 29,98 euros

Date d'attribution	Solde au 31/12/2014	Date minimale d'exercice normal	Date minimale d'exercice PEE	Cours de levée (en euros)	Nombre d'options effectivement exerçables
31/03/2008	3 936 975	31/03/2012	31/03/2009	42,68	
01/04/2009	3 343 389	01/04/2013	01/04/2010	25,62	3 343 389
30/06/2010	3 837 724	01/07/2014	01/07/2011	34,08	
14/06/2011	2 757 722	14/06/2015	14/06/2012	31,43	
13/06/2012	2 771 029	14/06/2016	14/06/2013	20,11	1 385 514
26/02/2013	2 695 581	27/02/2017	27/02/2014	22,28	673 895
27/03/2014	2 763 850	28/03/2018	27/03/2015	30,32	
<b>TOTAL</b>	<b>22 106 270</b>				<b>5 402 798</b>

Pour être effectivement exerçables, les options doivent remplir deux conditions :

- être juridiquement exerçables au 31 décembre 2014, soit par exercice normal (quatre ans après la date d'attribution du plan), soit par exercice partiel anticipé dans le cadre du PEE ;
- être économiquement exerçables au 31 décembre 2014 : pour qu'une option soit économiquement exerçable, son prix d'exercice doit être inférieur au cours de clôture au 31 décembre 2014, soit 29,98 euros.

## 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	
	2014	2013 retraité	2014	2013 retraité	31/12/2014	31/12/2013 retraité	31/12/2014	31/12/2013 retraité
Parties liées en amont	3	3		1				
Activités conjointes	83	41	261	268	306	295	249	127
Coentreprises et entités associées	66	87	150	276	70	107	30	72
Autres parties liées	53	63	186	201	74	107	93	76
<b>TOTAL</b>	<b>205</b>	<b>194</b>	<b>597</b>	<b>746</b>	<b>450</b>	<b>509</b>	<b>372</b>	<b>275</b>
Échéances								
■ Moins d'un an					419	448	371	275
■ D'un à cinq ans					17	43	1	
■ Plus de cinq ans					14	18		
dont dépréciation pour créances douteuses (sociétés non consolidées pour l'essentiel)					106	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 2014.

Les rémunérations directes s'élevaient à 15 284 753 euros dont 6 894 860 euros de rémunération de base, 8 389 893 euros de rémunération

variable payée en 2015 et liée aux performances réalisées en 2014 et 418 427 euros de jetons de présence.

Les jetons de présence alloués aux administrateurs et aux censeurs non dirigeants sont de 448 725 euros.

**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 2014 au fonds des actifs constitué par la compagnie d'assurance s'est élevée à 4 100 000 euros.

**Avantages à long terme** : néant.

**Indemnités de fin de contrat** : elles concernent les indemnités de fin de carrière pour un montant de 1 141 813 euros.

**Paiement en actions** : le nombre de titres attribués le 27 mars 2014 (stock-options) aux membres du comité de direction générale est de 535 000 au prix d'exercice de 30,32 euros. La date minimale d'exercice est le 28 mars 2018. La charge comptabilisée en 2014 ressort à 208 384 euros.

## 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 <i>(en millions d'euros)</i>	BTP	Immobilier	Routes	Médias	Télécoms	Bouygues SA et autres	Total 31/12/2014
Trésorerie	(55)	10	2	(3)			(46)
Stocks		(11)	1	5			(5)
Clients et créances	(96)	(46)	(33)	168		(2)	(9)
Actifs non courants (hors goodwill)	1	(8)	725	228	(1)	4	949
Goodwill	(34)					(1)	(35)
Fournisseurs et dettes courantes	124	40	39	(80)		4	127
Dettes non courantes	(20)			2			(18)
Provisions non courantes	(13)	2	(3)				(14)
Impôts non courants	1		(1)	(13)		1	(12)
<b>COÛT D'ACQUISITION OU DE CESSION NET</b>	<b>(92)</b>	<b>(13)</b>	<b>730</b>	<b>307</b>	<b>(1)</b>	<b>6</b>	<b>937</b>
Trésorerie acquise ou cédée	55	(10)	(2)	3			46
Dettes nettes sur immobilisations financières	5	1	(5)				1
<b>FLUX DE TRÉSORERIE NET RÉSULTANT DE L'ACQUISITION OU SORTIE DES FILIALES</b>	<b>(32)</b>	<b>(22)</b>	<b>723</b>	<b>310</b>	<b>(1)</b>	<b>6</b>	<b>984</b>

Les cessions de la période concernent principalement Colas dont Cofiroute 770 ; TF1 dont Eurosport International 259 et OneCast 37 ; les acquisitions de la période concernent principalement Bouygues

Construction dont Plan Group 92 ; Colas dont Colas Asphalt (Danemark), Sunstate (Australie) ; Bouygues Immobilier dont « Les Jardins d'Arcadie » et Loticias.

## 21.1.2 Sur activités détenues en vue de la vente

<b>Filiales acquises/sortantes</b> <i>(en millions d'euros)</i>	<b>Total 31/12/2014</b>	<b>Total 31/12/2013</b> <b>Médias</b>
Trésorerie active		103 <sup>a</sup>
Stocks		
Clients et créances		116
Actifs non courants (hors goodwill)		35
Goodwill		407
<b>Total actif</b>		<b>661</b>
Comptes-courants bancaires (CBC)		(34) <sup>a</sup>
Fournisseurs et dettes courantes		(127)
Dettes non courantes		(2)
Provisions non courantes		(3)
Impôts non courants		
<b>Total passif</b>		<b>(166)</b>
<b>VALEUR DES CAPITAUX PROPRES</b>		<b>495</b>

(a) tableau des flux de trésorerie : trésorerie de clôture au 31 décembre 2013 : 69



## 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 2014.

	Réseau Mazars				Réseau EY				Autres réseaux <sup>a</sup>				Total	
	Montant (HT)		%	%	Montant (HT)		%	%	Montant (HT)		%	%	2014	2013
	2014	2013 retraité	2014	2013	2014	2013 retraité	2014	2013	2014	2013 retraité	2014	2013	2014	2013 retraité
<i>(en milliers d'euros)</i>														
<b>A - Audit</b>														
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés <sup>b</sup>	(7 196)	(6 709)	99 %	98 %	(4 898)	(4 419)	95 %	95 %	(5 528)	(6 689)	84 %	87 %	(17 622)	(17 817)
■ Bouygues SA	(233)	(226)			(234)	(226)							(467)	(452)
■ Filiales intégrées	(6 963)	(6 483)			(4 664)	(4 193)			(5 528)	(6 689)			(17 155)	(17 365)
Missions accessoires <sup>c</sup>	(91)	(106)	1 %	2 %	(157)	(188)	3 %	4 %	(395)	(548)	6 %	7 %	(643)	(842)
■ Bouygues SA	(5)	(20)			(97)	(109)			(13)	(68)			(115)	(197)
■ Filiales intégrées	(86)	(86)			(60)	(79)			(382)	(480)			(528)	(645)
<b>SOUS-TOTAL</b>	<b>(7 287)</b>	<b>(6 815)</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>(5 055)</b>	<b>(4 607)</b>	<b>98 %</b>	<b>99 %</b>	<b>(5 923)</b>	<b>(7 237)</b>	<b>90 %</b>	<b>94 %</b>	<b>(18 265)</b>	<b>(18 659)</b>
<b>B - Autres prestations<sup>d</sup></b>														
Juridique, fiscal, social	(15)	(7)	0 %	0 %	(105)	(65)	2 %	1 %	(316)	(383)	5 %	5 %	(436)	(455)
Autres	0	(7)	0 %	0 %	0	(5)	0 %	0 %	(317)	(40)	5 %	1 %	(317)	(52)
<b>SOUS-TOTAL</b>	<b>(15)</b>	<b>(14)</b>	<b>0 %</b>	<b>0 %</b>	<b>(105)</b>	<b>(70)</b>	<b>2 %</b>	<b>1 %</b>	<b>(633)</b>	<b>(423)</b>	<b>10 %</b>	<b>6 %</b>	<b>(753)</b>	<b>(507)</b>
<b>TOTAL CHARGE D'HONORAIRES</b>	<b>(7 302)</b>	<b>(6 829)</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>(5 160)</b>	<b>(4 677)</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>(6 556)</b>	<b>(7 660)</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>(19 018)</b>	<b>(19 166)</b>

(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 Impacts liés à la première application des normes sur la consolidation et de l'interprétation IFRIC 21

### 23.1 Impacts liés à la première application de IFRS 11

Les tableaux suivants présentent sur l'exercice 2013 les effets des nouvelles normes et interprétations applicables de manière obligatoire ou anticipée au 1<sup>er</sup> janvier 2014, après son adoption par l'Union européenne, telles que décrites en note 2.2 de l'annexe aux comptes consolidés.

#### Impact sur le compte de résultat 2013

(en millions d'euros)	Résultats exercice 2013 publiés	Première application des normes IFRS 10 et IFRS 11	Résultats exercice 2013 retraités
Chiffre d'affaires	33 345	(224)	33 121
Résultat opérationnel courant	1 344	(25)	1 319
Quote-part de résultat des entités associées et des coentreprises	205	12	217
Résultat net	(648)	(1)	(649)
Résultat net part du Groupe	(757)		(757)
Résultat net des participations ne donnant pas le contrôle	109	(1)	108

Les principaux retraitements résultant de l'application de la norme IFRS 11 concernent :

- Colas : impacts en chiffre d'affaires (204) millions d'euros et en résultat opérationnel courant (27) millions d'euros, pour lequel des « sociétés travaux » et « sociétés industrielles », co-détenues par Colas et un

partenaire, seront comptabilisées à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2014 selon la méthode de la mise en équivalence ;

- TF1 : dont impact en chiffre d'affaires (10) millions d'euros ;
- Bouygues Construction : dont impacts en chiffre d'affaires (10) millions d'euros et en résultat opérationnel courant 2 millions d'euros.

#### Impact sur le bilan au 31 décembre 2013

(en millions d'euros)	Bilan 2013 publié	Première application des normes IFRS 10 et IFRS 11	Bilan 2013 retraité
Actif non courant	17 684	6	17 690
Actif courant	15 469	(95)	15 374
Total actif	34 304	(89)	34 215
Capitaux propres	8 684	(15)	8 669
Passif non courant	8 959	(18)	8 941
Passif courant	16 495	(56)	16 439
Total capitaux propres et passifs	34 304	(89)	34 215

## 23.2 Impacts liés à la première application de l'interprétation IFRIC 21

Cette interprétation a été adoptée par l'Union européenne le 13 juin 2014 et n'a pas été appliquée par anticipation au 1<sup>er</sup> janvier 2014. Les impacts de cette interprétation applicable de manière obligatoire à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2015 ne seront pas significatifs sur les capitaux propres du Groupe, mais affecteront le rythme de reconnaissance en

période intermédiaire de certaines taxes, telles que la C3S ou l'imposition forfaitaire sur les entreprises de réseaux (IFER).

L'application de l'IFRIC 21 n'engendre aucun impact sur le chiffre d'affaires, ni sur les comptes annuels 2014.

Nous présentons ci-dessous l'impact sur les trois périodes intermédiaires de l'application d'IFRIC 21 sur l'exercice 2014 :

### Impact par métier sur le résultat opérationnel courant de l'application de l'interprétation IFRIC 21 sur les résultats intermédiaires 2014

(en millions d'euros)	1 <sup>er</sup> trimestre 2014			1 <sup>er</sup> semestre 2014			9 mois 2014			Exercice 2014	
	Publié	Impact	Retraité	Publié	Impact	Retraité	Publié	Impact	Retraité	Publié	Retraité
Bouygues Construction	91	(10)	81	180	(7)	173	244	(4)	240	335	335
Bouygues Immobilier	31	(3)	28	71	(2)	69	124	(1)	123	174	174
Colas	(215)	(20)	(235)	(114)	(13)	(127)	173	(7)	166	332	332
TF1	23	(4)	19	50	(3)	47	58	(1)	57	143	143
Bouygues Telecom	(19)	(45)	(64)	(41)	(30)	(71)	(26)	(15)	(41)	(65)	(65)
Bouygues SA et divers	(7)		(7)	(12)		(12)	(19)		(19)	(31)	(31)
<b>TOTAL</b>	<b>(96)</b>	<b>(82)</b>	<b>(178)</b>	<b>134</b>	<b>(55)</b>	<b>79</b>	<b>554</b>	<b>(28)</b>	<b>526</b>	<b>888</b>	<b>888</b>

### Impact au niveau du Groupe de l'application de l'interprétation IFRIC 21 sur les résultats intermédiaires 2014

(en millions d'euros)	1 <sup>er</sup> trimestre 2014			1 <sup>er</sup> semestre 2014			9 mois 2014			Exercice 2014	
	Publié	Impact	Retraité	Publié	Impact	Retraité	Publié	Impact	Retraité	Publié	Retraité
EBITDA	136	(82)	54	666	(55)	611	1 488	(28)	1 460	2 418	2 418
Dont Bouygues Telecom	163	(45)	118	332	(30)	302	538	(15)	523	694	694
<b>RÉSULTAT NET</b>	<b>313</b>	<b>(52)</b>	<b>261</b>	<b>611</b>	<b>(35)</b>	<b>576</b>	<b>949</b>	<b>(18)</b>	<b>931</b>	<b>1 064</b>	<b>1 064</b>

## Note 24 Liste des principales sociétés du périmètre au 31 décembre 2014

Sociétés	Ville/Pays	% d'intérêt		% contrôle direct et indirect*	
		2014	2013	2014	2013
<b>FRANCE</b>					
<b>Sociétés contrôlées</b>					
<b>BTP</b>					
<b>Bouygues Construction SA</b>	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		
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		
GFC Construction SA	Colombier Saugnieu	99,97	99,97		
Quille Construction SA	Nantes	99,97	99,97		
Kohler Investment	Saint-Quentin-en-Yvelines	99,97	99,97		
Norpac SA	Villeneuve d'Ascq	99,97	99,97		
Pertuy Construction SA	Nancy	99,97	99,97		
Quille SA	Rouen	99,97	99,97		
Sodéarif SA	Saint-Quentin-en-Yvelines	99,96	99,96		
<b>Immobilier</b>					
<b>Bouygues Immobilier</b>	Issy-les-Moulineaux	100,00	100,00		
SLC SA	Lyon	100,00	100,00		
Urbis Réalisations SA	Toulouse	100,00	100,00		
<b>Routes</b>					
<b>Colas SA et ses filiales régionales</b>	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
Société de la Raffinerie de Dunkerque	Dunkerque	96,59	96,59	100,00	100,00
Spac et ses filiales	Clichy	96,59	96,59	100,00	100,00
<b>Médias</b>					
<b>Télévision Française 1 SA</b>	Boulogne-Billancourt	43,47	43,52		
Dujardin et ses filiales	Cestas	43,47	43,52	100,00	100,00
E-TF1	Boulogne-Billancourt	43,47	43,52	100,00	100,00
Eurosport France SA	Issy-les-Moulineaux	34,78	34,82	80,00	80,00
La Chaîne Info	Boulogne-Billancourt	43,47	43,52	100,00	100,00
NT1	Boulogne-Billancourt	43,47	43,52	100,00	100,00
Télé Monte Carlo	Monaco	34,78	34,82	80,00	80,00
Téléshopping	Boulogne-Billancourt	43,47	43,52	100,00	100,00
TF1 Droits Audiovisuels	Boulogne-Billancourt	43,47	43,52	100,00	100,00
TF1 Entreprises	Boulogne-Billancourt	43,47	43,52	100,00	100,00
TF1 Publicité	Boulogne-Billancourt	43,47	43,52	100,00	100,00
TF1 Vidéo	Boulogne-Billancourt	43,47	43,52	100,00	100,00
Métron France Publications	Paris	43,47	43,52	100,00	100,00

Sociétés (suite)	Ville/Pays	% d'intérêt		% contrôle direct et indirect <sup>a</sup>	
		2014	2013	2014	2013
<b>Télécoms</b>					
Bouygues Telecom SA et ses filiales	Paris	90,53	90,53		
<b>Filiales diverses</b>					
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		
<b>Activités conjointes</b>					
<b>BTP</b>					
Evesa	Paris	47,48 <sup>b</sup>	47,48	47,99	47,99
Oc'via Maintenance	Saint-Quentin-en-Yvelines	73,15 <sup>c</sup>	73,15	74,00	74,00
<b>Immobilier</b>					
Tour D2	Issy-les-Moulineaux	50,00	50,00		
<b>Coentreprises et entités associées</b>					
<b>BTP</b>					
Adelac SAS	Archamps	45,85 <sup>d</sup>	45,85	46,09	46,09
Autoroute de liaison Seine-Sarthe SA (ALIS)	Bourg-Achard	33,16	33,16		
Axione Infrastructures SAS et ses filiales	Saint-Quentin-en-Yvelines		15,00		
Consortium Stade de France SA	Saint-Denis	33,32	33,32		
<b>Routes</b>					
Carrières Roy	Saint-Varent	48,28	48,28	49,98	49,98
Cofiroute	Sèvres	Cession	16,10	Cession	16,67
<b>Médias</b>					
Eurosport et ses filiales	Issy-les-Moulineaux	21,30	IG en 2013	49,00	
Groupe AB	La Plaine Saint-Denis	14,56	14,58	33,50	33,50
<b>Filiales Diverses</b>					
Alstom	Levallois-Perret	29,24	29,33		
Eranove (ex-Finagestion)	Paris	18,65	19,06		
<b>INTERNATIONAL</b>					
<b>Sociétés contrôlées</b>					
<b>BTP</b>					
Americaribe Inc.	Miami/États-Unis	99,97	99,97		
Bouygues Civil Works Florida	Miami/États-Unis	99,97	99,97		
Bouygues Development Ltd	Londres/Royaume-Uni	99,97	99,97		
Bouygues Thai Ltd	Nonhaburi/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		
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		
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			
Société de construction du pont Riviera Marcory	Abidjan/Côte d'Ivoire	99,97	99,77		
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	99,87	99,87		

Sociétés (suite)	Ville/Pays	% d'intérêt		% contrôle direct et indirect <sup>a</sup>	
		2014	2013	2014	2013
<b>Immobilier</b>					
Bouygues Immobilier Polska Sarl	Varsovie/Pologne	100,00	100,00		
<b>Routes</b>					
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 Gabon	Libreville/Gabon	86,84	86,84	89,90	89,90
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/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
<b>Filiales diverses</b>					
Challenger Réassurance	Luxembourg	99,99	99,99		
Uniservice	Genève/Suisse	99,99	99,99		
<b>Activités conjointes</b>					
<b>BTP</b>					
Bombela Civils Jv Ltd	Johannesburg/Afrique du Sud	44,99	44,99		
<b>Coentreprises et entités associées</b>					
<b>BTP</b>					
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	48,57	48,99	49,00	
<b>Routes</b>					
Gamma Materials	Beau Bassin/Île Maurice	48,24	48,24	49,94	49,94
Hincol	Mumbai/Inde	28,98	28,98	30,00	30,00
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 2014)

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 2014, 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 24 février 2015

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)	Brut 2014	Amortissements Dépréciations 2014	Net	
			2014	2013
Immobilisations incorporelles	6	3	3	3
Immobilisations corporelles				
Immobilisations financières	12 002	648	11 354	11 371
■ Participations	11 988	644	11 344	11 351
■ Créances rattachées à des participations	2		2	10
■ Autres	12	4	8	10
<b>ACTIF IMMOBILISÉ</b>	<b>12 008</b>	<b>651</b>	<b>11 357</b>	<b>11 374</b>
Stocks et en-cours				
Avances et acomptes versés sur commandes				1
Créances clients et comptes rattachés	19		19	20
Créances diverses	164	2	162	122
Valeurs mobilières de placement	1 939		1 939	1 984
Disponibilités	860		860	232
<b>ACTIF CIRCULANT</b>	<b>2 982</b>	<b>2</b>	<b>2 980</b>	<b>2 359</b>
Comptes de régularisation	72		72	86
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>15 062</b>	<b>653</b>	<b>14 409</b>	<b>13 819</b>

Passif (en millions d'euros)	2014		2013	
Capital social		336		319
Primes et réserves		2 102		1 695
Report à nouveau		1 618		2 247
Résultat net		414		(118)
Provisions réglementées		7		7
<b>CAPITAUX PROPRES</b>		<b>4 477</b>		<b>4 150</b>
Provisions		106		95
Dettes financières		6 350		7 121
Avances et acomptes reçus sur commandes				
Dettes d'exploitation		32		28
Dettes diverses		126		47
<b>DETTES</b>		<b>6 614</b>		<b>7 291</b>
<b>CONCOURS BANCAIRES COURANTS ET SOLDES CRÉDITEURS DE BANQUE</b>		<b>3 310</b>		<b>2 364</b>
Comptes de régularisation		8		14
<b>TOTAL PASSIF</b>		<b>14 409</b>		<b>13 819</b>



## 7.3.2 Compte de résultat

(en millions d'euros)

	2014	2013
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES</b>	<b>68</b>	<b>63</b>
Autres produits d'exploitation	2	2
Achats et variations de stocks		
Impôts, taxes et versements assimilés	(5)	(3)
Charges de personnel	(44)	(44)
Charges externes et autres charges d'exploitation	(43)	(36)
Dotations nettes aux comptes d'amortissements, de dépréciations et de provisions	(2)	(6)
<b>RÉSULTAT D'EXPLOITATION</b>	<b>(24)</b>	<b>(24)</b>
Produits et charges financiers	354	(180)
<b>RÉSULTAT COURANT</b>	<b>330</b>	<b>(204)</b>
Produits et charges exceptionnels	(9)	1
Impôts sur les bénéfices / Intéressement	93	85
<b>RÉSULTAT NET</b>	<b>414</b>	<b>(118)</b>

### 7.3.3 Tableau des flux de trésorerie

(en millions d'euros)	2014	2013
<b>A - Opérations d'exploitation</b>		
Résultat net	414	(118)
Dotations / reprises aux amortissements, dépréciations sur actif immobilisé	21	637
Dotations / reprises aux provisions	10	1
Charges à répartir et produits à étaler	(6)	(7)
Plus et moins-values sur cessions d'immobilisations	3	
<b>Capacité d'autofinancement</b>	<b>442</b>	<b>513</b>
Actif circulant	(36)	19
Passif circulant	83	19
<b>Variation du besoin en fonds de roulement</b>	<b>47</b>	<b>38</b>
<b>TRÉSORERIE PROVENANT DE L'EXPLOITATION</b>	<b>489</b>	<b>551</b>
<b>B - Opérations d'investissement</b>		
Acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles	(1)	
Acquisitions d'immobilisations financières	(2)	(4)
<b>Augmentation d'actifs immobilisés</b>	<b>(3)</b>	<b>(4)</b>
Cessions d'actifs immobilisés		15
<b>Investissements nets</b>	<b>(3)</b>	<b>11</b>
Autres immobilisations financières nettes	11	
Créances / dettes nettes sur immobilisations	1	(1)
<b>TRÉSORERIE AFFECTÉE AUX INVESTISSEMENTS</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
<b>C - Opérations de financement</b>		
Variation des capitaux propres	23	(97)
Dividendes versés	(110)	(511)
Variation des dettes financières	(774)	(706)
<b>TRÉSORERIE RÉSULTANT DU FINANCEMENT</b>	<b>(861)</b>	<b>(1 314)</b>
<b>VARIATION DE LA TRÉSORERIE NETTE (A + B + C)</b>	<b>(363)</b>	<b>(753)</b>
Trésorerie nette à l'ouverture	(148)	605
Autres flux non monétaires		
Flux nets	(363)	(753)
<b>TRÉSORERIE NETTE DE CLÔTURE</b>	<b>(511)</b>	<b>(148)</b>

## 7.3.4 Annexe aux comptes individuels

### SOMMAIRE DÉTAILLÉ DES NOTES ANNEXES

<b>Note 1</b>	Faits significatifs de l'exercice.....	290	<b>Note 13</b>	Engagements hors bilan, donnés et reçus.....	297
<b>Note 2</b>	Principes, règles et méthodes comptables.....	290	<b>Note 14</b>	Chiffre d'affaires.....	297
<b>Note 3</b>	Actif immobilisé.....	292	<b>Note 15</b>	Résultat financier.....	297
<b>Note 4</b>	Échéances des créances de l'actif circulant.....	292	<b>Note 16</b>	Intégration fiscale et impôt sur les bénéfices.....	297
<b>Note 5</b>	Disponibilités.....	292	<b>Note 17</b>	Situation fiscale latente.....	298
<b>Note 6</b>	Comptes de régularisation.....	293	<b>Note 18</b>	Effectif moyen employé pendant l'exercice.....	298
<b>Note 7</b>	Variation des capitaux propres.....	293	<b>Note 19</b>	Utilisation du crédit d'impôt compétitivité emploi (CICE).....	298
<b>Note 8</b>	Composition du capital de la société.....	294	<b>Note 20</b>	Avances, crédits, rémunérations allouées aux organes d'administration et de direction.....	299
<b>Note 9</b>	Provisions.....	294	<b>Note 21</b>	Inventaire des valeurs mobilières.....	299
<b>Note 10</b>	Échéances des dettes à la clôture de l'exercice.....	295	<b>Note 22</b>	Tableau des filiales et participations.....	300
<b>Note 11</b>	Détails des comptes concernant les entreprises liées.....	296			
<b>Note 12</b>	Opérations sur les instruments financiers.....	296			

Chiffres exprimés en millions d'euros

## Note 1 Faits significatifs de l'exercice

### 1.1 Participations

#### 1.1.1 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 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 la période de vingt mois suivant la réalisation complète des opérations qui ont été annoncées le 21 juin 2014 par Alstom, 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 usuelle, 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 usuelle, pour un maximum de 15 % du capital d'Alstom ;
- par ailleurs, à compter de la réalisation complète des opérations qui ont été annoncées le 21 juin 2014 par Alstom, 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.

#### 1.1.2 Serendipity

Bouygues a reçu le 24 novembre 2014 un montant de 1,8 million d'euros de la part de Serendipity suite à la réduction de capital de cette filiale.

De même, Serendipity a remboursé le 10 juillet 2014 son compte-courant à Bouygues pour un montant de 9,9 millions d'euros.

#### 1.1.3 Eranove (ex-Finagection)

Lors de l'assemblée générale des actionnaires d'Eranove qui s'est tenue le 27 juin 2014, Bouygues a opté pour un paiement de sa part de dividende en numéraire de 1,7 million d'euros par inscription au crédit d'un compte-courant ouvert chez Eranove.

### 1.2 Emprunt obligataire

L'emprunt obligataire émis en octobre 2004 pour un montant de 758 millions d'euros au taux de 4,375 %, a été remboursé en totalité en octobre 2014.

## 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 (conjuncture 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'arrêt 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 2014. 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), 99,441 % (juillet 2008), 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 ; et
- les provisions pour charges comprenant 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'intérêts 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 2014 ;
- 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 01/01/2014	Augmentations	Diminutions	Montants au 31/12/2014
<b>Immobilisations incorporelles</b>				
Logiciels	6	1	1	6
Autres				
<b>Valeur brute</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>6</b>
Amortissements	(3)	(1)	(1)	(3)
<b>VALEUR NETTE</b>	<b>3</b>			<b>3</b>
<b>Immobilisations corporelles</b>				
Terrains - Constructions				
Autres				
<b>Valeur brute</b>				
Amortissements				
<b>VALEUR NETTE</b>				
<b>Immobilisations financières</b>				
Participations	11 987	2	1	11 988
Créances rattachées à des participations <sup>a</sup>	10	2	10	2
Autres	15		3	12
<b>Valeur brute</b>	<b>12 012</b>	<b>4</b>	<b>14</b>	<b>12 002</b>
Dépréciations	(641)	(9)	(2)	(648)
<b>VALEUR NETTE</b>	<b>11 371</b>	<b>(5)</b>	<b>12</b>	<b>11 354</b>
<b>TOTAL VALEUR NETTE</b>	<b>11 374</b>	<b>(5)</b>	<b>12</b>	<b>11 357</b>

(a) dont à plus d'un an  
Créances rattachées à des participations

Brut  
2

## Note 4 Échéances des créances de l'actif circulant

	Brut	- 1 an	+ 1 an
Avances et acomptes			
Créances d'exploitation	25	22	3
Créances diverses	158	155	3
<b>TOTAL</b>	<b>183</b>	<b>177</b>	<b>6</b>

## Note 5 Disponibilités

	Au 31/12/2014	Au 31/12/2013
Dépôts à terme < 3 mois	351	200
Autres	509	32
<b>TOTAL</b>	<b>860</b>	<b>232</b>

## Note 6 Comptes de régularisation

	Au 01/01/2014	Augmentations	Diminutions	Au 31/12/2014	Dont - 1 an
<b>Actif</b>					
Frais d'émission d'emprunts	9		2	7	1
Soulte sur swaps de taux : charges à répartir	23		2	21	3
Primes de remboursement des obligations	16		3	13	2
Prime de rachat des obligations	33		6	27	6
Autres	5		1	4	4
<b>TOTAL</b>	<b>86</b>		<b>14</b>	<b>72</b>	<b>16</b>
<b>Passif</b>					
Soulte sur swaps de taux : produits à étaler	14		6	8	4
Autres					
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>		<b>6</b>	<b>8</b>	<b>4</b>

## Note 7 Variation des capitaux propres

<b>CAPITAUX PROPRES AU 31/12/2013 (AVANT AFFECTATION DU RÉSULTAT)</b>	<b>4 150</b>
Prélèvement au titre des dividendes distribués	(511)
<b>CAPITAUX PROPRES APRÈS AFFECTATION DU RÉSULTAT</b>	<b>3 639</b>
Mouvements sur capital social	17 <sup>a</sup>
Mouvements sur primes et réserves	407 <sup>a</sup>
Report à nouveau	
Résultat de l'exercice	414
Subvention d'investissement	
Provisions réglementées	
<b>CAPITAUX PROPRES AU 31/12/2014</b>	<b>4 477</b>

(a) dont dividendes 2013 payés en actions : 16 (capital social) et 385 (primes et réserves)

## Note 8 Composition du capital de la société

	Nombre de voix	Nombre d'actions
Au début de l'exercice	459 117 988	319 264 996
Mouvements de l'exercice	33 592 603	16 821 462 <sup>a</sup>
À la fin de l'exercice	492 710 591	336 086 458
<b>NOMINAL</b>		<b>1 €</b>

Nombre maximal d'actions futures à créer : 5 402 798

(a) mouvements de l'exercice du nombre d'actions :

- Augmentations : 912 549 par exercice d'options de souscription  
15 908 913 par paiement du dividende en actions à la suite de la décision du conseil d'administration du 3 avril 2014

## Note 9 Provisions

	Au 01/01/2014	Dotations de l'exercice	Reprises de l'exercice		Au 31/12/2014
			Utilisées	Non utilisées	
Provisions sur filiales		3			3
Provisions pour impôts (risques fiscaux)	60	13	3	1	69
Autres provisions	10			1	9
<b>Provisions pour risques</b>	<b>70</b>	<b>16</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>81</b>
<b>Provisions pour charges</b>	<b>25</b>	<b>9</b>	<b>9</b>		<b>25</b>
<b>TOTAL</b>	<b>95</b>	<b>25</b>	<b>12</b>	<b>2</b>	<b>106</b>
				<b>14</b>	
Provisions d'exploitation		9		9	
Provisions financières		3		1	
Provisions exceptionnelles y compris pour impôts		13		4	
		<b>25</b>		<b>14</b>	



## Note 10 Échéances des dettes à la clôture de l'exercice

Passif	Brut	- 1 an	1 à 5 ans	+ 5 ans
<b>Dettes financières</b>				
Autres emprunts obligataires (intérêts courus compris)				
Emprunt obligataire juillet 2005 <sup>a</sup>	764	14		750
Emprunt obligataire février 2006 <sup>b</sup>	255	5		250
Emprunt obligataire mai 2006 <sup>c</sup>	617	17	600	
Emprunt obligataire octobre 2006 <sup>d</sup>	603	8		595
Emprunt obligataire juillet 2008 <sup>e</sup>	1 031	1 031		
Emprunt obligataire février 2010 <sup>f</sup>	518	18	500	
Emprunt obligataire octobre 2010 <sup>g</sup>	1 006	6	1 000	
Emprunt obligataire février 2012 <sup>h</sup>	832	32		800
Emprunt obligataire octobre 2012 <sup>i</sup>	724	24		700
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit				
<b>Total dettes financières</b>	<b>6 350</b>	<b>1 155</b>	<b>2 100</b>	<b>3 095</b>
<b>Dettes d'exploitation</b>	<b>32</b>	<b>32</b>		
<b>Dettes diverses</b>	<b>126</b>	<b>126</b>		
<b>Concours bancaires courants et soldes créditeurs de banques</b>	<b>3 310</b>	<b>3 310</b>		
<b>Produits à étaler et produits constatés d'avance</b>	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	
<b>TOTAL</b>	<b>9 826</b>	<b>4 627</b>	<b>2 104</b>	<b>3 095</b>

### 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 juillet 2008 :

- Montant : 1 milliard d'euros - Taux : 6,125 %

- Modalités de remboursement : amortissement en totalité le 3 juillet 2015, par remboursement au pair

(f) 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

(g) 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

(h) 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

(i) 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
<b>Actif</b>		<b>Passif</b>	
Immobilisations financières	11 990	Dettes financières	
Créances d'exploitation	18	Dettes d'exploitation	2
Créances diverses	28	Dettes diverses	119
Disponibilités et comptes courants		Soldes créditeurs de banques et de comptes courants	3 310
<b>TOTAL</b>	<b>12 036</b>	<b>TOTAL</b>	<b>3 431</b>
<b>Charges</b>		<b>Produits</b>	
Charges d'exploitation	10	Produits d'exploitation	69
Charges financières	13	Produits financiers	670
Charges d'impôt sociétés		Produits d'impôt sociétés	107
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>	<b>TOTAL</b>	<b>846</b>

## 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	148			148
Options de taux ( <i>caps, floors</i> )				
Dérivés de matières premières				

### 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	148					148
Options de taux ( <i>caps, floors</i> )						
Dérivés de matières premières						

### 12.3 Opérations optionnelles

Calls : néant

## Note 13 Engagements hors bilan, donnés et reçus

	Montant de la garantie	Dont entreprises liées
<b>Engagements donnés (passif)</b>		
Autres engagements donnés <sup>a</sup>	52	52
<b>TOTAL</b>	<b>52</b>	<b>52</b>
<b>Engagements reçus (actif)</b>		
Autres engagements reçus		
<b>TOTAL</b>		

(a) cautions solidaires sur lignes de crédit

## 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

	2014	2013
Dividendes reçus et résultats des sociétés de personnes	670	764
Produits sur intérêts	18	14
Charges sur intérêts	(320)	(335)
Autres charges financières diverses nettes (produits de cession, dépréciations et provisions)	(14)	(623)
<b>TOTAL</b>	<b>354</b>	<b>(180)</b>

La hausse du résultat financier s'explique par l'absence de dépréciation sur Alstom (618 millions d'euros en 2013) et par la baisse des dividendes reçus (principalement Alstom).

## 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 2014 compte 81 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 <sup>a</sup>	(12)	(7)	(19)
Intégration fiscale (IS reçu des filiales bénéficiaires intégrées)	111	7	118
<b>TOTAL</b>	<b>99</b>		<b>99</b>

(a) dont contribution additionnelle 3 % sur les montants distribués : (3)

## Note 17 Situation fiscale latente

	Au 01/01/2014		Variations de l'exercice		Au 31/12/2014	
	Actif	Passif	Actif	Passif	Actif	Passif
<b>Charges non déductibles</b>						
Provision pour impôt	62		13	6	69	
Autres charges non déductibles	27		8	5	30	
<b>TOTAL</b>	<b>89</b>		<b>21</b>	<b>11</b>	<b>99</b>	
<b>Charges déduites fiscalement et produits imposés fiscalement et non comptabilisés</b>						
Écart conversion actif		3	3	3		3
Écart conversion passif						
<b>Écart conversion</b>		<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>		<b>3</b>
Produits à étaler	14			6	8	
Charges à répartir		23	23			
Bons de capitalisation	8			8		
Compte de liquidité						
Prime de rachat des obligations		33	6			27
<b>Autres produits et charges</b>	<b>22</b>	<b>56</b>	<b>29</b>	<b>14</b>	<b>8</b>	<b>27</b>
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>59</b>	<b>32</b>	<b>17</b>	<b>8</b>	<b>30</b>

## Note 18 Effectif moyen employé pendant l'exercice

	2014	2013
Cadres	145	138
Employés, techniciens et agents de maîtrise (Etam)	23	31
<b>TOTAL</b>	<b>168</b>	<b>169</b>

## Note 19 Utilisation du crédit d'impôt compétitivité emploi (CICE)

Au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2014, la société a comptabilisé un CICE de 0,09 million d'euros, dont 0,08 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 2014 au titre :

- d'investissements corporels et incorporels pour un montant de 0,57 million d'euros ;
- de formations dites « diplômantes » et de sécurité pour 0,85 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 0,80 million d'euros.

## Note 20 Avances, crédits, rémunérations allouées 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, 1,16 million d'euros de rémunération variable liée aux performances réalisées en 2014 et 0,14 million d'euros de jetons de présence.
- jetons de présence alloués aux administrateurs et aux censeurs : 0,53 million d'euros.

## Note 21 Inventaire des valeurs mobilières

	Nombre de titres	%	Valeur d'inventaire
Alstom	90 543 867	29,236	3 079 <sup>a</sup>
Bouygues Construction	1 705 132	99,936	829 <sup>c</sup>
Bouygues Immobilier	90 924	99,993	498 <sup>c</sup>
Bouygues Telecom	42 158 645	90,164	5 275 <sup>a</sup>
Colas	31 543 222	96,597	2 816 <sup>c</sup>
TF1	91 946 297	43,468	1 170 <sup>b</sup>
Autres titres			250
<b>TOTAL TITRES DE PARTICIPATION</b>			<b>13 917</b>
Titres de créances négociables, OPCVM monétaires			1 928 <sup>a</sup>
Bons de capitalisation			1 <sup>b</sup>
Autres titres			11 <sup>b</sup>
<b>TOTAL VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT</b>			<b>1 940</b>
<b>TOTAL VALEURS MOBILIÈRES</b>			<b>15 857</b>

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 <sup>a</sup>	Autres capitaux propres <sup>(a)(b)</sup>	%	Valeur comptable des titres <sup>c</sup>		Prêts & Avances	Cautions & Avals <sup>c</sup>	Chiffre d'affaires HT <sup>c</sup>	Résultat <sup>c</sup>	Dividendes encaissés <sup>c</sup>
				Brute	Nette					
<b>A - Renseignements détaillés</b>										
<b>1. FILIALES (% &gt; 50)</b>										
<b>France</b>										
Bouygues Construction <sup>d</sup>	128	702	99,94	59	59			11 726	253	276
Bouygues Immobilier <sup>d</sup>	139	359	99,99	315	315			2 775	102	106
Bouygues Telecom <sup>d</sup>	713	2 102	90,16	5 275	5 275			4 432	(45)	
Colas <sup>d</sup>	49	2 866	96,60	1 712	1 712			12 396	604	229
<b>TOTAL</b>				<b>7 361</b>	<b>7 361</b>			<b>31 329</b>	<b>914</b>	<b>611</b>
<b>Étranger</b>										
Uniservice	51	11	99,99	32	32				1	3
<b>TOTAL</b>				<b>32</b>	<b>32</b>				<b>1</b>	<b>3</b>
<b>2. PARTICIPATIONS (10 &lt; % ≤ 50)</b>										
<b>France</b>										
Alstom <sup>e</sup>	2 168	3 281	29,24	3 697	3 079			5 726	566	
TF1 <sup>d</sup>	42	1 961	43,47	732	732			2 243	413	51
<b>TOTAL</b>				<b>4 429</b>	<b>3 811</b>			<b>7 969</b>	<b>979</b>	<b>51</b>
<b>Étranger</b>										
<b>TOTAL</b>										
<b>B - Renseignements globaux</b>										
<b>3. AUTRES FILIALES</b>										
<b>France</b>				<b>162</b>	<b>137</b>			<b>24</b>	<b>(4)</b>	<b>2</b>
<b>Étranger</b>				<b>1</b>				<b>39</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
<b>4. AUTRES PARTICIPATIONS</b>										
<b>France</b>				<b>3</b>	<b>3</b>	<b>2</b>		<b>147</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
<b>Étranger</b>										
<b>TOTAL GÉNÉRAL</b>				<b>11 988</b>	<b>11 344</b>	<b>2</b>		<b>39 508</b>	<b>1 893</b>	<b>670</b>

(a) dans la monnaie locale d'opération

(b) y compris le résultat de l'exercice

(c) en euros

(d) société mère de métier : réserves, chiffre d'affaires et résultat (hors part des tiers) consolidés du métier au 31 décembre 2014

(e) exercice au 31 mars

## 7.4 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels (exercice clos le 31 décembre 2014)

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 2014, 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 24 février 2015

Les commissaires aux comptes

**ERNST & YOUNG Audit**

Laurent Vitse

**MAZARS**

Guillaume Potel



## 7.5 Rapport complémentaire des commissaires aux comptes sur les comptes annuels (exercice clos le 31 décembre 2014)

Aux Actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos assemblées générales, nous vous présentons un rapport complémentaire à notre rapport sur les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2014, émis le 24 février 2015.

Votre conseil d'administration dans sa réunion du 16 mars 2015 a décidé de retirer de l'ordre du jour de l'assemblée générale du 23 avril 2015 le texte de la huitième résolution relative à la proposition de nomination de Madame Clara Gaymard comme administratrice. En conséquence, la numérotation des résolutions 9 et suivantes est modifiée. Le texte des résolutions et le rapport du conseil d'administration à l'assemblée générale sont modifiés pour prendre en compte ce changement.

Le projet d'avis rectificatif au projet de résolutions et le rapport du conseil d'administration à l'assemblée générale ainsi modifiés nous ayant été communiqué en date du 16 mars 2015, nous avons procédé, conformément à la loi, à leur vérification.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport du conseil d'administration à l'assemblée générale et le texte des résolutions modifiés.

Fait à Paris-La Défense, le 16 mars 2015

Les commissaires aux comptes

**ERNST & YOUNG Audit**

Laurent Vitse

**MAZARS**

Guillaume Potel



# 8. ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 23 AVRIL 2015

<b>8.1</b>	<b>Ordre du jour</b>	<b>306</b>	<b>8.3</b>	<b>Rapports des commissaires aux comptes</b>	<b>321</b>
8.1.1	Partie ordinaire	306	8.3.1	Rapport spécial sur les conventions et engagements réglementés	321
8.1.2	Partie extraordinaire	306	8.3.2	Rapports à l'assemblée générale extraordinaire	326
<b>8.2</b>	<b>Rapport du conseil d'administration sur les résolutions soumises à l'assemblée générale</b>	<b>307</b>	<b>8.4</b>	<b>Projet de résolutions</b>	<b>329</b>
8.2.1	Partie ordinaire	307	8.4.1	Partie ordinaire	329
8.2.2	Partie extraordinaire	314	8.4.2	Partie extraordinaire	331
8.2.3	Tableaux des autorisations financières	319			

## 8.1 Ordre du jour

### 8.1.1 Partie ordinaire

- Rapports du conseil d'administration ;
- Rapport du président du conseil d'administration ;
- Rapports des commissaires aux comptes ;
- Approbation des comptes sociaux et des opérations de l'exercice 2014 ;
- Approbation des comptes consolidés et des opérations de l'exercice 2014 ;
- Affectation du résultat de l'exercice 2014 ; fixation du dividende ;
- Approbation des conventions et engagements réglementés ;
- Renouvellement du mandat d'administrateur de M. François Bertière ;
- Renouvellement du mandat d'administrateur de M. Martin Bouygues ;
- Renouvellement du mandat d'administrateur de M<sup>me</sup> Anne-Marie Idrac ;
- Renouvellement du mandat de commissaire aux comptes titulaire de la société Ernst & Young Audit ;
- Renouvellement du mandat de commissaire aux comptes suppléant de la société Auditex ;
- Avis favorable sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2014 à M. Martin Bouygues ;
- Avis favorable sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2014 à M. Olivier Bouygues ;
- Autorisation donnée au conseil d'administration à l'effet de permettre à la société d'intervenir sur ses propres actions.

### 8.1.2 Partie extraordinaire

- Rapport du conseil d'administration ;
- Rapports spéciaux des commissaires aux comptes ;
- Autorisation donnée au conseil d'administration à l'effet de réduire le capital social par annulation d'actions propres détenues par la société ;
- Délégation de compétence au conseil d'administration à l'effet d'augmenter le capital social par offre au public, avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires, par émission d'actions et de toutes valeurs mobilières donnant accès immédiatement et/ou à terme à des actions de la société ou de l'une de ses filiales ;
- Délégation de compétence au conseil d'administration à l'effet d'augmenter le capital social par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres ;
- Délégation de compétence au conseil d'administration à l'effet d'augmenter le capital social par offre au public, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, par émission d'actions et de toutes valeurs mobilières donnant accès immédiatement et/ou à terme à des actions de la société ou de l'une de ses filiales ;
- Délégation de compétence au conseil d'administration à l'effet d'augmenter le capital social par placement privé conformément au II de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, par émission d'actions et de toutes valeurs mobilières donnant accès immédiatement et/ou à terme à des actions de la société ou de l'une de ses filiales ;
- Autorisation donnée au conseil d'administration à l'effet de fixer, selon les modalités déterminées par l'assemblée générale, le prix d'émission par offre au public ou par placement privé visé au II de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier, de titres de capital à émettre de manière immédiate ou différée, sans droit préférentiel de souscription des actionnaires ;
- Autorisation donnée au conseil d'administration à l'effet d'augmenter le nombre de titres à émettre en cas d'augmentation de capital avec ou sans droit préférentiel de souscription des actionnaires ;
- Délégation de pouvoirs au conseil d'administration à l'effet d'augmenter le capital social, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la société et constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital d'une autre société, hors offre publique d'échange ;
- 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 vue de rémunérer des apports de titres en cas d'offre publique d'échange initiée par la société ;
- Délégation de compétence au conseil d'administration à l'effet d'émettre des actions, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, en conséquence de l'émission, par une filiale, de valeurs mobilières donnant accès à des actions de la société ;
- 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 ;
- Autorisation donnée au conseil d'administration à l'effet de consentir à des salariés ou mandataires sociaux de la société ou de sociétés liées, des options de souscription ou d'achat d'actions ;
- Délégation de compétence au conseil d'administration à l'effet d'émettre des bons de souscription d'actions en période d'offre publique visant la société ;
- 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 2014 et fixation du dividende (1,60 euro par action)

##### Objet et finalité

Approuver :

- les comptes individuels (comptes sociaux) de l'exercice 2014, qui font ressortir un résultat net de 414 108 177,27 euros ; et
- les comptes consolidés de l'exercice 2014, qui font ressortir un résultat net part du Groupe de 807 millions d'euros.

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.

	2011	2012	2013
Nombre d'actions	314 869 079	319 157 468	319 264 996
Dividende unitaire	1,60 €	1,60 €	1,60 €
Dividende total <sup>(a) (b)</sup>	503 726 526,40 €	510 523 948,80 €	510 823 993,60 €

(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, en 2014 ou en janvier 2015, entre Bouygues et :

- un de ses mandataires sociaux (dirigeants, administrateurs) ;
- une société dans laquelle un mandataire social de Bouygues détient également un mandat ; et
- 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.

Les comptes détaillés figurent dans le document de référence 2014 ; ils sont disponibles sur [www.bouygues.com](http://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 537 738 332,80 euros et d'affecter le solde, soit 1 493 953 799,65 euros, au report à nouveau. Cette distribution représente un dividende de 1,60 euro, identique à celui versé au titre de l'exercice 2013, pour chacune des 336 086 458 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 30 avril 2015. Le détachement du dividende interviendrait le 28 avril 2015 et la date d'arrêté des positions serait fixée au 29 avril 2015 au soir.

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 2014 figurent dans le rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés (chapitre 8, section 8.3, du document de référence). Les conventions et engagements figurant dans le rapport spécial des commissaires aux comptes et qui ont déjà été approuvés par l'assemblée générale ne sont pas soumis à nouveau au vote de l'assemblée.

Conformément à l'ordonnance de simplification du 31 juillet 2014, les conventions conclues avec les sociétés dont Bouygues détient directement ou indirectement la totalité du capital, comme c'est le cas, par exemple, de Bouygues Immobilier et de Bouygues Europe, ne sont plus soumises à la procédure des conventions réglementées.

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 1<sup>er</sup> janvier 2015, 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 2014, le montant facturé par SCDM à Bouygues s'est élevé à 2,47 millions d'euros, représentant essentiellement les rémunérations (salaires et charges) de Martin et Olivier Bouygues (74 % du total du montant facturé, dans la limite du montant fixé par le conseil d'administration de Bouygues). Le solde (26 % 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 2014 au titre de cette convention s'élève à 0,36 million d'euros ;
- renouvellement, pour une durée d'une année à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2015, des **conventions de 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. Les coûts réels de ces services communs sont refacturés aux filiales selon des clés de répartition adaptées à la nature du service rendu : en matière de ressources humaines, au prorata des effectifs de la filiale par rapport aux effectifs du Groupe ; dans le domaine financier, au prorata des capitaux permanents ; pour les autres services, au prorata du chiffre d'affaires de la filiale par rapport au chiffre d'affaires du Groupe. Les prestations spécifiques font l'objet d'une facturation à des conditions commerciales normales ;
- renouvellement, pour une durée d'une année à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2015, de la **convention de retraite collective 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 de refacturation par Bouygues à ses filiales Bouygues Construction, Colas, TF1 et Bouygues Telecom, des 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 régime, sans pouvoir excéder huit fois le plafond annuel de la Sécurité sociale, soit 304 320 euros en 2015. 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 ;
- **contrat de prestations d'audit interne entre Bouygues et Bouygues Telecom** ; le montant des prestations confiées à Bouygues s'élève à 116 000 euros hors taxes en 2014 et à 330 000 euros hors taxes en 2015 ;
- **acquisition par Bouygues SA auprès de Bouygues Telecom**, pour un montant de 48 000 euros, de 100 % des actions de BTI Développement (devenue Bouygues Développement), société de conseil en innovation et gestion de participations.

Conformément à la loi, les personnes concernées ne prendront pas part au vote sur cette résolution.

## Résolutions 5 à 7 – Mandats d'administrateurs

### Objet et finalité

Renouveler les mandats de trois membres du conseil d'administration dont le mandat arrive à échéance à l'expiration de la partie ordinaire de l'assemblée du 23 avril 2015.

Sur la proposition du comité de sélection, le conseil d'administration vous propose de renouveler les mandats de François Bertière, Martin Bouygues et Anne-Marie Idrac.

### 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 2018, sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017.

### Curriculum vitae

#### FRANÇOIS BERTIÈRE

##### Administrateur de Bouygues depuis 2006

##### Président-directeur général de Bouygues Immobilier depuis 2001

Date de naissance : 17 septembre 1950

Première nomination au conseil d'administration : 26 avril 2006

Nombre d'actions détenues dans la société (au 31 décembre 2014) : 56 293

Taux d'assiduité aux réunions du conseil d'administration en 2014 : 100 %

### Expertise

François Bertière fait bénéficier le conseil d'administration de ses connaissances et de son expérience dans le domaine de l'urbanisme, de l'immobilier et de la RSE.

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 1997, puis président-directeur général de Bouygues Immobilier en 2001. François Bertière est administrateur de Bouygues Immobilier depuis 1991.

### Autres mandats et fonctions exercés au sein du groupe Bouygues

Administrateur de Colas<sup>a</sup>. Président et administrateur de la Fondation d'entreprise Bouygues Immobilier. Membre du conseil d'administration de la Fondation d'entreprise Francis Bouygues.

(a) société cotée

### 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'École nationale des ponts et chaussées.

### MARTIN BOUYGUES

#### Président-directeur général de Bouygues depuis 1989

Date de naissance : 3 mai 1952

Première nomination au conseil d'administration : 21 janvier 1982

Nombre d'actions détenues dans la société (au 31 décembre 2014) : 144 605 (70 057 778 via SCDM)

Taux d'assiduité aux réunions du conseil d'administration en 2014 : 100 %

#### Expertise

Martin Bouygues fait bénéficier le conseil d'administration de ses connaissances et de son expérience dans le domaine des activités de la construction et de l'énergie, tant en France qu'à l'international, ainsi que dans le domaine des télécoms et des médias.

Martin Bouygues est entré 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, il est nommé vice-président en 1987. Le 5 septembre 1989, succédant à Francis Bouygues, il 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.

### Autres mandats et fonctions exercés au sein du groupe Bouygues

Administrateur de TF1<sup>a</sup>. Membre du conseil d'administration de la Fondation d'entreprise Francis Bouygues.

### Autres mandats et fonctions exercés en dehors du groupe Bouygues

Président de SCDM. Représentant permanent de SCDM, président d'Actiby, SCDM Participations et SCDM Invest-3. Membre du conseil de surveillance et du comité stratégique de Paris-Orléans<sup>a</sup>. Membre du conseil d'administration de la Fondation Skolkovo (Russie).

### ANNE-MARIE IDRAC

#### Administratrice indépendante de Bouygues depuis 2012

Présidente du comité de l'éthique, de la RSE et du mécénat et membre du comité des comptes de Bouygues

#### Ancienne présidente de la SNCF

Date de naissance : 27 juillet 1951

Première nomination au conseil d'administration de Bouygues : 26 avril 2012

Nombre d'actions détenues dans la société (au 31 décembre 2014) : 500

Taux d'assiduité en 2014 : 83 % (conseil d'administration) ; 100 % (comité de l'éthique, de la RSE et du mécénat) ; 67 % (comité des comptes)

#### Expertise

Administratrice indépendante, Anne-Marie Idrac fait bénéficier le conseil d'administration de ses connaissances et de son expérience dans le domaine de l'environnement, de l'aménagement, de l'urbanisme et des transports, ainsi qu'en matière de commerce international.

(a) société cotée

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 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

### Autres mandats et fonctions exercés en dehors du groupe Bouygues

Senior advisor de Suez Environnement<sup>a</sup> et de SiaPartners. Administratrice de Total<sup>a</sup> et Saint-Gobain<sup>a</sup>. Membre du conseil de surveillance de Vallourec<sup>a</sup>. *Consigliere de Mediobanca*<sup>a</sup> (Italie).

## Résolutions 8 et 9 – Mandats de commissaires aux comptes

### Objet et finalité

Renouveler les mandats de Ernst & Young Audit (commissaire aux comptes titulaire) et Auditex (commissaire aux comptes suppléant).

Les mandats de commissaires aux comptes de Ernst & Young Audit et Auditex arrivent à expiration à l'issue de l'assemblée générale du 23 avril 2015. 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 Ernst & Young).

## Résolutions 10 et 11 – Avis favorable sur les éléments de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux au titre de l'exercice 2014

### 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 2014.

En application du code Afep-Medef (révisé en juin 2013), 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

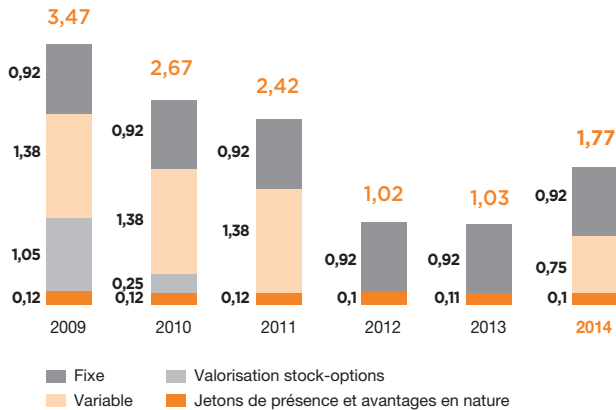
avis favorable sur les éléments de la rémunération individuelle due ou attribuée au titre de l'exercice 2014 respectivement aux deux dirigeants mandataires sociaux, Martin Bouygues et Olivier Bouygues, tels qu'ils sont exposés ci-après.

## Martin Bouygues

### Président-directeur général

Nombre d'options attribuées en 2014 : 0

(en millions d'euros)

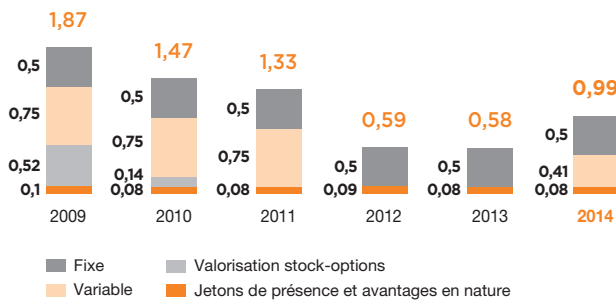


## Olivier Bouygues

### Directeur général délégué

Nombre d'options attribuées en 2014 : 0

(en millions d'euros)



## Les principes et règles de détermination des rémunérations accordées aux dirigeants mandataires sociaux

### 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 ; et
- 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

Les règles de détermination de la rémunération variable ont également été arrêtées en 1999 et n'ont pas été modifiées jusqu'en 2007. Le Conseil a décidé en février 2007, puis en 2010, de modifier les critères de la rémunération variable, en tenant compte des recommandations Afep-Medef.

## 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.

## 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 chapitre 5, 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 (voir chapitre 5, rubrique 5.4.1.2 ci-avant, notamment le tableau 1).

## 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 24 avril 2014 (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.

## Rappel relatif à l'exercice 2013 - Say on Pay

Les deux dirigeants mandataires sociaux l'ayant demandé, aucune rémunération variable ne leur a été octroyée au titre de l'exercice 2013, suite à l'enregistrement dans les comptes 2013 d'une dépréciation comptable de la participation dans Alstom. Les résultats atteints par le Groupe, hors prise en compte de l'impact de cette dépréciation comptable, auraient conduit au versement d'une rémunération variable. Aucune option ou action de performance ne leur a également été consentie.

## Assemblée générale mixte du 24 avril 2014 - Say on Pay

L'assemblée générale réunie le 24 avril 2014 a donné un avis favorable sur les éléments de la rémunération attribuée au titre de l'exercice 2013 à Martin Bouygues (huitième résolution adoptée à 99,45 % des voix) et Olivier Bouygues (neuvième résolution adoptée à 99,53 % des voix).

## Rémunération des dirigeants mandataires sociaux au titre de l'exercice 2014

### Descriptif de la rémunération de Martin Bouygues, président-directeur général, au titre de l'exercice 2014

I. Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2014 soumis à l'avis de l'assemblée générale du 23 avril 2015 (résolution n° 10)	Montants ou valorisation comptable (en euros)	Commentaires
Rémunération fixe	920 000	La rémunération fixe de Martin Bouygues est inchangée depuis 2003.
Évolution/2013	0 %	
Rémunération variable annuelle	753 204	<b>Critères de la rémunération variable (exercice 2014) :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ progression du résultat opérationnel courant (50 %)</li> <li>■ évolution du bénéfice net consolidé par rapport au Plan (25 %)</li> <li>■ évolution du bénéfice net consolidé par rapport à 2013 (25 %)</li> <li>■ cash-flow libre avant BFR (50 %)</li> </ul> (*) Martin Bouygues avait demandé qu'aucune part variable ne lui soit attribuée au titre de l'exercice 2013.
Évolution/2013	n.a.*	
Part variable/fixe <sup>a</sup>	81,87 %	
Plafond <sup>b</sup>	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 à Martin Bouygues aucune option d'actions, action de performance ou autre élément de rémunération de long terme au titre de l'exercice.
Jetons de présence	70 200 dont jetons de présence Bouygues : 50 000 dont jetons de présence Filiales : 20 200	
Valorisation des avantages en nature	25 670	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
<b>II. Pour mémoire : éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2014 qui ont fait l'objet d'une approbation par l'assemblée générale au titre de la procédure des conventions réglementées (assemblée générale du 24 avril 2014, résolution n° 4)</b>		
	Montants ou valorisation comptable (en euros)	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 300 384 euros en 2014.  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 2014, Martin Bouygues aurait bénéficié, compte tenu de son ancienneté, d'une pension annuelle de 300 384 euros. Conformément au code Afep-Medef, ce montant n'excède pas 45 % du revenu de référence.
<b>TOTAL</b>	<b>1 769 074</b>	
Évolution/2013	+ 71,82 %	(rappel : aucune rémunération variable versée au titre de l'exercice 2013, à la demande de Martin Bouygues)

n.a. : non applicable

(a) rémunération variable exprimée en pourcentage de la rémunération fixe

(b) plafond de la rémunération variable, fixé à un pourcentage de la rémunération fixe

## Descriptif de la rémunération d'Olivier Bouygues, directeur général délégué, au titre de l'exercice 2014

I. Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2014 soumis à l'avis de l'assemblée générale du 23 avril 2015 (résolution n° 11)	Montants ou valorisation comptable (en euros)	Commentaires
Rémunération fixe	500 000	La rémunération fixe d'Olivier Bouygues est inchangée depuis 2009.
Évolution/2013	0 %	
Rémunération variable annuelle	409 350	<b>Critères de la rémunération variable (exercice 2014) :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ progression du résultat opérationnel courant (50 %)</li> <li>■ évolution du bénéfice net consolidé par rapport au Plan (25 %)</li> <li>■ évolution du bénéfice net consolidé par rapport à 2013 (25 %)</li> <li>■ cash-flow libre avant BFR (50 %)</li> </ul> (*) Olivier Bouygues avait demandé qu'aucune part variable ne lui soit attribuée au titre de l'exercice 2013.
Évolution/2013	n.a.*	
Part variable/fixe <sup>a</sup>	81,87 %	
Plafond <sup>b</sup>	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 à Olivier Bouygues aucune option d'actions, action de performance ou autre élément de rémunération de long terme au titre de l'exercice.
Jetons de présence	71 277 dont jetons de présence Bouygues : 25 000 dont jetons de présence Filiales : 46 277	
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
<b>II. Pour mémoire : éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2014 qui ont fait l'objet d'une approbation par l'assemblée générale au titre de la procédure des conventions réglementées (assemblée générale du 24 avril 2014, résolution n° 4)</b>		
	<b>Montants ou valorisation comptable (en euros)</b>	<b>Commentaires</b>
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 300 384 euros en 2014).  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 2014, Olivier Bouygues aurait bénéficié, compte tenu de son ancienneté, d'une pension annuelle de 300 384 euros. Conformément au code Afep-Medef, ce montant n'excède pas 45 % du revenu de référence.
<b>TOTAL</b>	<b>991 383</b>	
Évolution/2013	+ 69,5 %	(rappel : aucune rémunération variable versée au titre de l'exercice 2013, à la demande d'Olivier Bouygues).

n.a. : non applicable

(a) rémunération variable exprimée en pourcentage de la rémunération fixe

(b) plafond de la rémunération variable, fixé à un pourcentage de la rémunération fixe

## Résolution 12 – 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 ;
- annulation de tout ou partie des actions ainsi rachetées, dans la limite de 10 % du capital par période de vingt-quatre mois (cf. treizième résolution) ;
- 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 la charte de déontologie établie par l'AMAFI et approuvée par l'AMF.

En 2014, les opérations de rachat d'actions propres qui sont intervenues ont consisté dans le rachat d'environ 1,5 million d'actions et dans la vente d'environ 1,5 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 est 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 treize à vingt-cinq, de renouveler différentes 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 13 – 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 douzième 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

Conformément à la loi, les annulations d'actions ne peuvent porter sur plus de 10 % du capital par période de vingt-quatre mois.

#### Durée de l'autorisation

Dix-huit mois.

### Résolution 14 – Possibilité d'augmenter le capital par offre au public avec maintien du droit préférentiel de souscription

#### Objet et finalité

Déléguer au conseil d'administration la compétence d'augmenter le capital, avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires, par l'émission d'actions ordinaires de la société ainsi que de toutes valeurs mobilières de quelque nature que ce soit, donnant accès par tous moyens, immédiatement et/ou à terme, à des actions de la société Bouygues ou d'une société dont Bouygues possède, directement ou indirectement, plus de la moitié du capital.

Les actionnaires auront, proportionnellement au nombre de leurs actions, un droit préférentiel de souscription à titre irréductible, et, si le Conseil le décide, à titre réductible, aux actions ordinaires et aux valeurs mobilières qui seraient émises sur le fondement de cette résolution.

### Plafonds

Augmentations de capital : 150 000 000 euros en nominal, soit environ 45 % du capital social actuel.

Titres de créance donnant accès immédiatement ou à terme au capital : 6 000 000 000 euros.

Ces deux plafonds intègrent l'ensemble des augmentations de capital qui seraient réalisées dans le cadre des seizième, dix-septième, vingtième, vingt et unième et vingt-deuxième résolutions soumises à la présente assemblée.

### Durée de la délégation de compétence

Vingt-six mois.

## Résolution 15 – Possibilité d'augmenter le capital social par incorporation de réserves

### Objet et finalité

Déléguer au conseil d'administration la compétence d'augmenter le capital par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres sommes dont la capitalisation sera légalement et statutairement possible, sous forme d'attribution gratuite d'actions ou d'élévation de la valeur nominale des actions existantes, ou par l'emploi conjoint de ces deux procédés.

Cette résolution est votée à la majorité des voix.

### Plafond

Augmentation de capital : 4 000 000 000 euros en nominal.

### Durée de la délégation de compétence

Vingt-six mois.

## Résolution 16 – Possibilité d'augmenter le capital par offre au public avec suppression du droit préférentiel de souscription

### Objet et finalité

Déléguer au conseil d'administration la compétence à l'effet de décider d'augmenter le capital social par offre au public, avec suppression du droit préférentiel de souscription, par l'émission d'actions ordinaires de la société ainsi que de toutes valeurs mobilières de quelque nature que ce soit, donnant accès par tous moyens, immédiatement et/ou à terme, à des actions à émettre de la société Bouygues ou d'une société dont Bouygues possède, directement ou indirectement, plus de la moitié du capital.

### Plafonds

Augmentation de capital : 84 000 000 euros en nominal, soit environ 25 % du capital social actuel.

Titres de créance donnant accès immédiatement ou à terme au capital : 4 000 000 000 euros.

Les opérations s'imputeront sur les plafonds prévus par la quatorzième résolution.

### Durée de la délégation de compétence

Vingt-six mois.

## Résolution 17 – Possibilité d'augmenter le capital par placement privé avec suppression du droit préférentiel de souscription

### Objet et finalité

Permettre au conseil d'administration de réaliser des augmentations de capital par placement privé. Il s'agit de permettre à la société d'optimiser son accès aux marchés de capitaux et de réaliser des opérations en bénéficiant d'une certaine souplesse. À la différence des opérations réalisées par offre au public, les augmentations de capital par placement privé s'adressent aux personnes fournissant le service d'investissement de gestion de portefeuille pour compte de tiers, ou à des investisseurs qualifiés ou à un cercle restreint d'investisseurs, à condition que ces investisseurs agissent pour leur propre compte.

Les titres pouvant être émis sont les mêmes que ceux prévus dans la résolution précédente.

### Plafonds

Augmentation de capital : 84 000 000 euros en nominal, soit environ 25 % du capital social actuel.

20 % du capital social par période de douze mois.

Titres de créance donnant accès immédiatement ou à terme au capital : 4 000 000 000 euros.

Les opérations s'imputeront sur les plafonds prévus par la quatorzième résolution.

### Durée de la délégation de compétence

Vingt-six mois.

## Résolution 18 – Possibilité de fixer le prix d'émission en cas d'augmentation du capital avec suppression du droit préférentiel de souscription

### Objet et finalité

Autoriser le conseil d'administration, pour les émissions sans droit préférentiel de souscription, réalisées par offre au public ou par placement privé, à déroger aux modalités de fixation du prix prévues par la réglementation en vigueur (article R. 225-119 du Code de commerce) et à fixer le prix d'émission des titres de capital à émettre de manière immédiate ou différée, selon les modalités décrites ci-après.

### Fixation du prix d'émission

- a) pour les titres de capital à émettre de manière immédiate, le Conseil pourra opter entre les deux modalités suivantes :
- prix d'émission égal à la moyenne des cours constatés sur une période maximale de six mois précédant l'émission,

- prix d'émission égal au cours moyen pondéré du marché au jour précédant l'émission (VWAP 1 jour) avec une décote maximale de 20 %.
- b) pour les titres de capital à émettre de manière différée, le prix d'émission sera tel que la somme perçue immédiatement par la société majorée de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par la société soit, pour chaque action, au moins égale au montant visé au a) ci-dessus.

### Plafond

10 % du capital social par période de douze mois.

### Durée de l'autorisation

Vingt-six mois.

## Résolution 19 – Possibilité d'augmenter le nombre de titres à émettre en cas d'augmentation de capital

### Objet et finalité

Autoriser le conseil d'administration à décider, pour toute augmentation de capital avec ou sans droit préférentiel de souscription, d'augmenter le nombre de titres à émettre, pendant un délai de trente jours de la clôture de la souscription, dans la limite de 15 % de l'émission initiale, dans la limite du plafond prévu par la résolution en vertu de laquelle l'augmentation de capital sera décidée, et au même prix que celui retenu pour l'émission initiale. Une telle autorisation permet de saisir des opportunités en bénéficiant d'une certaine flexibilité.

### Plafond

15 % de l'émission initiale.

### Durée de l'autorisation

Vingt-six mois.

## Résolution 20 – Possibilité d'augmenter le capital en vue de rémunérer des apports en nature constitués de titres ou de valeurs mobilières donnant accès au capital d'une autre société, en dehors d'une offre publique d'échange

### Objet et finalité

Déléguer au conseil d'administration les pouvoirs nécessaires à l'effet de procéder, sur le rapport du commissaire aux apports, à une ou plusieurs augmentations de capital, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la société et constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital d'une autre société, en dehors du cas d'une offre publique. L'enjeu de cette résolution est de faciliter la réalisation par Bouygues d'opérations d'acquisition ou de rapprochement avec d'autres sociétés, sans avoir à payer un prix en numéraire.

### Plafonds

Augmentation de capital : 10 % du capital social.

Titres de créance donnant accès immédiatement ou à terme au capital : 1 500 000 euros.

Les opérations s'imputeront sur les plafonds prévus par la quatorzième résolution.

### Durée de la délégation de pouvoirs

Vingt-six mois.

## Résolution 21 – Possibilité d'augmenter le capital en vue de rémunérer des titres apportés à une offre publique d'échange initiée par Bouygues

### Objet et finalité

Déléguer au conseil d'administration la compétence de décider, au vu de l'avis des commissaires aux comptes sur les conditions et les conséquences de l'émission, une ou plusieurs augmentations de capital à l'effet de rémunérer des titres apportés à une offre publique d'échange initiée par Bouygues sur des titres d'une société cotée. L'enjeu de cette résolution est de permettre à Bouygues de proposer aux actionnaires d'une société cotée, de leur échanger leurs actions contre des actions Bouygues émises à cet effet, et de permettre ainsi à Bouygues d'acquérir des titres de la société concernée sans recourir par exemple à des emprunts bancaires.

### Plafonds

Augmentation de capital : 84 000 000 euros en nominal, soit environ 25 % du capital social actuel.

Titres de créance donnant accès immédiatement ou à terme au capital : 4 000 000 000 euros.

Les opérations s'imputeront sur les plafonds prévus par la quatorzième résolution.

### Durée de la délégation de compétence

Vingt-six mois.

## Résolution 22 – Possibilité d'autoriser l'émission, par une filiale de Bouygues, de valeurs mobilières donnant accès au capital de Bouygues

### Objet et finalité

Déléguer au conseil la compétence d'autoriser l'émission, par toute société dont la société Bouygues posséderait directement ou indirectement plus de la moitié du capital social, de valeurs mobilières donnant accès à des actions de la société Bouygues. L'enjeu de cette délégation est de faciliter un éventuel rapprochement entre une filiale de Bouygues et une autre société, les actionnaires de ladite société étant rémunérés par des actions Bouygues.

Le droit préférentiel de souscription des actionnaires sera supprimé au profit des titulaires de valeurs mobilières à émettre.

L'émission de telles valeurs mobilières serait autorisée par l'assemblée générale extraordinaire des actionnaires de la filiale concernée et l'émission d'actions de la société Bouygues auxquelles ces valeurs mobilières donneraient droit serait décidée concomitamment par votre conseil d'administration sur la base de la présente autorisation financière.

### Plafond

Augmentation de capital : 84 000 000 euros en nominal, soit environ 25 % du capital social actuel.

Les opérations s'imputeront sur le plafond prévu par la quatorzième résolution.

### Durée de la délégation de compétence

Vingt-six mois.

## Résolution 23 – Possibilité d'augmenter le capital en faveur des salariés et mandataires sociaux adhérent à un PEE

### Objet et finalité

Déléguer au conseil d'administration la compétence d'augmenter le capital social en faveur des salariés ou des mandataires sociaux de Bouygues et des sociétés françaises ou étrangères qui lui sont liées adhérent à un plan d'épargne d'entreprise (PEE).

Au 31 décembre 2014, les salariés des sociétés du Groupe sont le deuxième actionnaire de Bouygues, détenant à travers différents FCPE, 23,3 % du capital et 30,6 % des droits de vote. Avec plus de 60 000 collaborateurs adhérent à ces fonds, Bouygues apparaît en tête des sociétés du CAC 40 par le taux de participation des salariés dans son capital.

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.

### 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 : 10 % du capital social.

### Durée de la délégation de compétence

Vingt-six mois.

## Résolution 24 – Possibilité d'attribuer des options de souscription ou d'achat d'actions à certains salariés ou dirigeants

### Objet et finalité

Autoriser le conseil d'administration à attribuer, au profit de ceux qu'il désignera parmi les membres du personnel salarié et parmi les mandataires sociaux de la société et des sociétés ou groupements d'intérêt économique liés à celle-ci, des options de souscription ou d'achat d'actions de la société. Les options de souscription ou d'achat d'actions (ou stock-options) attribuées par les sociétés à certains salariés et/ou dirigeants (les bénéficiaires) sont des instruments de rémunération à long terme qui font converger l'intérêt des bénéficiaires avec ceux de l'entreprise et de ses actionnaires puisque leur rendement est fonction de la hausse du cours de l'action.

Depuis 1988, 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 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. Plus de 1 000 dirigeants et salariés 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.

Le mécanisme est le suivant : après autorisation de l'assemblée générale, le conseil d'administration offre à tout ou partie des salariés et/ou des dirigeants de la société le droit de souscrire ou d'acheter des actions à un prix déterminé, correspondant à la valeur moyenne de l'action lors des vingt séances de Bourse précédant la date de l'attribution. Après un délai d'attente, les bénéficiaires ont un certain délai pour exercer leurs options. En cas de hausse du cours de l'action, ils pourront par conséquent souscrire ou acheter des actions à un prix inférieur à leur valeur. En l'absence de hausse du cours, les bénéficiaires n'auront aucun intérêt à exercer leurs options.

Le prix d'émission, le nombre d'actions ou d'options attribuées et la liste des bénéficiaires sont décidés par le conseil d'administration, dans les limites fixées par l'assemblée générale. Les renseignements sur les attributions d'options et sur la politique générale d'attribution des options suivie par la société figurent dans le rapport spécial du conseil d'administration.

Conformément aux dispositions du code Afep-Medef, la politique générale d'attribution des options d'actions fait l'objet d'un débat au sein du comité des rémunérations et, sur sa proposition, d'une décision du conseil d'administration. L'attribution d'options aux dirigeants mandataires sociaux (président-directeur général, directeurs généraux délégués) de la société et l'exercice des options par ces dirigeants mandataires sociaux sont assujettis à des conditions de performance déterminées par le conseil d'administration.

### Prix de souscription ou d'achat des actions

Le prix de souscription ou d'achat des actions ne pourra être inférieur à la moyenne des cours cotés aux vingt séances de Bourse précédant le jour où les options sont consenties. Aucune décote ne sera donc autorisée. En outre, le prix d'achat des actions existantes ne pourra être inférieur au cours moyen d'achat des actions par la société.

### Période d'exercice des options

La durée de la période d'exercice des options sera fixée par le conseil d'administration, sans pouvoir excéder dix ans à compter de leur attribution (dans la précédente délégation de compétence, la durée maximum de la période d'exercice était fixée à sept ans et demi).

### Plafonds

5 % du capital, avec imputation sur ce plafond des éventuelles attributions gratuites d'actions.

Les options attribuées aux dirigeants mandataires sociaux de Bouygues (président-directeur général, directeur général délégué) ne pourront représenter plus de 0,1 % du capital. Il est rappelé que MM. Martin Bouygues et Olivier Bouygues n'ont pas bénéficié de plans d'options depuis 2010.

### Durée de l'autorisation

Trente-huit mois.

## Résolution 25 – « Bons Breton »

### Objet et finalité

Déléguer au conseil d'administration la compétence d'émettre des bons d'offre en période d'offre publique d'achat sur le capital de la société.

Ces bons de souscription d'actions (« bons Breton ») seront attribués gratuitement aux actionnaires. Ils leur permettront de souscrire des actions de la société à un tarif avantageux en cas de succès de l'offre publique. En cas d'exercice des bons, le nombre d'actions composant le capital augmente, ce qui réduit l'intérêt de l'opération pour l'initiateur de l'offre

publique puisque le capital acquis est dilué. En cas d'échec de l'offre publique, les bons deviendront caducs et les actions ne seront pas émises. 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.

Le pouvoir ainsi conféré au conseil d'administration n'est cependant pas sans limite : en effet, 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 est votée à la majorité des voix.

### Plafonds

Augmentation de capital : 84 000 000 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 26 – 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 23 avril 2015

Le tableau ci-dessous résume les différentes délégations de compétence et de pouvoir 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'attribuer des options de souscription d'actions et d'intervenir sur les actions de la société ont été utilisées au cours de l'exercice 2014.

Objet de l'autorisation	Plafond nominal	Échéance/ Durée	Utilisation en 2014
<b>RACHATS D' ACTIONS ET RÉDUCTION DU CAPITAL SOCIAL</b>			
1. Faire acheter par la société ses propres actions (AGM du 24 avril 2014, résolution n° 10)	5 % du capital coût total plafonné à 800 millions d'euros	24 octobre 2015 (18 mois)	1 464 397 titres achetés et 1 505 897 titres vendus dans le cadre du contrat de liquidité
2. Réduire le capital social par annulation d'actions (AGM du 24 avril 2014, résolution n° 11)	10 % du capital par période de 24 mois	24 octobre 2015 (18 mois)	Néant
<b>ÉMISSIONS DE TITRES</b>			
3. Augmenter le capital avec maintien du droit préférentiel de souscription (AGM du 25 avril 2013, résolution n° 17)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Augmentation de capital : 150 millions d'euros</li> <li>■ Émission de titres de créance : 5 milliards d'euros</li> </ul>	25 juin 2015 (26 mois)	Néant
4. Augmenter le capital par incorporation de primes, réserves ou bénéfices (AGM du 25 avril 2013, résolution n° 18)	4 milliards d'euros	25 juin 2015 (26 mois)	Néant
5. Augmenter le capital par offre au public avec suppression du droit préférentiel de souscription (AGM du 25 avril 2013, résolution n° 19)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Augmentation de capital : 150 millions d'euros<sup>a</sup></li> <li>■ Émission de titres de créance : 5 milliards d'euros<sup>a</sup></li> </ul>	25 juin 2015 (26 mois)	Néant
6. Augmenter le capital par « placement privé » (AGM du 25 avril 2013, résolution n° 20)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Augmentation de capital : 20 % du capital sur 12 mois et 150 millions d'euros<sup>a</sup></li> <li>■ Émission de titres de créance : 5 milliards d'euros<sup>a</sup></li> </ul>	25 juin 2015 (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 25 avril 2013, résolution n° 21)	10 % du capital <sup>a</sup> par période de 12 mois	25 juin 2015 (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 25 avril 2013, résolution n° 22)	15 % de l'émission initiale <sup>a</sup>	25 juin 2015 (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 25 avril 2013, résolution n° 23)	10 % du capital <sup>a</sup>	25 juin 2015 (26 mois)	Néant
10. Augmenter le capital en vue de rémunérer des apports de titres en cas d'offre publique d'échange (AGM du 25 avril 2013, résolution n° 24)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Augmentation de capital : 150 millions d'euros<sup>a</sup></li> <li>■ Émission de titres de créance : 5 milliards d'euros<sup>a</sup></li> </ul>	25 juin 2015 (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 25 avril 2013, résolution n° 25)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Augmentation de capital : 150 millions d'euros en nominal<sup>a</sup></li> </ul>	25 juin 2015 (26 mois)	Néant
12. Émettre des valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance (AGM du 25 avril 2013, résolution n° 26)	5 milliards d'euros	25 juin 2015 (26 mois)	Néant
13. Émettre des bons de souscription d'actions en période d'offre publique (AGM du 24 avril 2014, résolution n° 13)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Augmentation de capital : 160 millions d'euros</li> <li>■ Le nombre de bons est plafonné au nombre d'actions existantes.</li> </ul>	24 octobre 2015 (18 mois)	Néant
14. Augmenter le capital en période d'offre publique (AGM du 24 avril 2014, résolution n° 14)	Plafonds prévus par les différentes autorisations applicables	24 octobre 2015 (18 mois)	Néant

(a) avec imputation sur le plafond global visé au point 3

**ÉMISSIONS RÉSERVÉES AUX SALARIÉS ET AUX DIRIGEANTS DE LA SOCIÉTÉ OU DE SOCIÉTÉS LIÉES**

15. Augmenter le capital en faveur des salariés ou mandataires sociaux adhérent à un plan d'épargne d'entreprise (AGM du 25 avril 2013, résolution n° 27)	10 % du capital	25 juin 2015 (26 mois)	Néant
16. Procéder à des attributions gratuites d'actions existantes ou à émettre (AGM du 25 avril 2013, résolution n° 28)	10 % du capital	25 juin 2016 (38 mois)	Néant
17. Consentir des options de souscription et/ou d'achat d'actions (AGM du 24 avril 2014, résolution n° 12)	5 % du capital <sup>b</sup> (dirigeants mandataires sociaux : 0,1 % du capital)	24 juin 2017 (38 mois)	Le Conseil a décidé, lors de sa séance du 25 février 2014, d'attribuer 2 790 000 options de souscription d'actions à 1 021 bénéficiaires à effet du 27 mars 2014.

(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 23 avril 2015**

Le tableau ci-après résume les délégations et autorisations financières que nous vous proposons de renouveler lors de cette assemblée générale. Ces autorisations sont détaillées ci-avant (cf. sections 8.2.1 et 8.2.2).

Objet de l'autorisation	Plafond nominal	Échéance/Durée
<b>RACHATS D'ACTIONNARIÉS ET RÉDUCTION DU CAPITAL SOCIAL</b>		
1. Faire acheter par la société ses propres actions (résolution n° 12)	5 % du capital, coût total plafonné à 900 millions d'euros	23 octobre 2016 (18 mois)
2. Réduire le capital social par annulation d'actions (résolution n° 13)	10 % du capital par période de 24 mois	23 octobre 2016 (18 mois)
<b>ÉMISSIONS DE TITRES</b>		
3. Augmenter le capital avec maintien du droit préférentiel de souscription (résolution n° 14)	■ Augmentation de capital : 150 millions d'euros ■ Émission de titres de créance : 6 milliards d'euros	23 juin 2017 (26 mois)
4. Augmenter le capital par incorporation de primes, réserves ou bénéfices (résolution n° 15)	4 milliards d'euros	23 juin 2017 (26 mois)
5. Augmenter le capital par offre au public avec suppression du droit préférentiel de souscription (résolution n° 16)	■ Augmentation de capital : 84 millions d'euros <sup>a</sup> ■ Émission de titres de créance : 4 milliards d'euros <sup>a</sup>	23 juin 2017 (26 mois)
6. Augmenter le capital par « placement privé » (résolution n° 17)	■ Augmentation de capital : 20 % du capital sur 12 mois et 84 millions d'euros <sup>a</sup> ■ Émission de titres de créance : 4 milliards d'euros <sup>a</sup>	23 juin 2017 (26 mois)
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 (résolution n° 18)	10 % du capital par période de 12 mois	23 juin 2017 (26 mois)
8. Augmenter le nombre de titres à émettre en cas d'augmentation de capital avec ou sans droit préférentiel de souscription (résolution n° 19)	15 % de l'émission initiale	23 juin 2017 (26 mois)
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 (résolution n° 20)	■ 10 % du capital <sup>a</sup> ■ Émissions de titres de créance : 1,5 milliard d'euros <sup>a</sup>	23 juin 2017 (26 mois)
10. Augmenter le capital en vue de rémunérer des apports de titres en cas d'offre publique d'échange (résolution n° 21)	■ Augmentation de capital : 84 millions d'euros <sup>a</sup> ■ Émission de titres de créance : 4 milliards d'euros <sup>a</sup>	23 juin 2017 (26 mois)
11. Émettre des actions en conséquence de l'émission par une filiale de valeurs mobilières donnant accès à des actions de la société Bouygues (résolution n° 22)	■ Augmentation de capital : 84 millions d'euros <sup>a</sup>	23 juin 2017 (26 mois)
12. Émettre des bons de souscription d'actions en période d'offre publique (résolution n° 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)
<b>ÉMISSIONS RÉSERVÉES AUX SALARIÉS ET AUX DIRIGEANTS DE LA SOCIÉTÉ OU DE SOCIÉTÉS LIÉES</b>		
13. Augmenter le capital en faveur des salariés ou mandataires sociaux adhérent à un plan d'épargne d'entreprise (résolution n° 23)	10 % du capital	23 juin 2017 (26 mois)
14. Consentir des options de souscription et/ou d'achat d'actions (résolution n° 24)	5 % du capital <sup>b</sup> (dirigeants mandataires sociaux : 0,1 % du capital)	23 juin 2018 (38 mois)

(a) avec imputation sur le plafond global visé au point 3

(b) avec imputation sur le plafond global des attributions gratuites d'actions, soit 10 % 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 2014)

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 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 2014

##### 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 13 novembre 2014, a autorisé le renouvellement, pour une durée d'une année à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2015, 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.

##### 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 2014. Il produira ses effets sur l'exercice 2015.

##### Personnes concernées :

- **BOUYGUES CONSTRUCTION**, M. Olivier Bouygues (administrateur) et M. Yves Gabriel (président-directeur général, administrateur),
- **COLAS**, M. François Bertièrre, 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 13 novembre 2014, a autorisé le renouvellement pour une durée d'une année à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2015, 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.

##### 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.
- 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 2014. Il produira ses effets sur l'exercice 2015.

#### 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 13 novembre 2014, a autorisé le renouvellement, pour une durée d'un an à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2015, 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 304 320 euros pour 2015 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.

#### 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 2014. Il produira ses effets sur l'exercice 2015.

#### 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) et M. Yves Gabriel (président-directeur général, administrateur),
- **COLAS**, M. François Bertièrre, 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. CONTRAT DE PRESTATIONS D'AUDIT INTERNE ENTRE BOUYGUES ET BOUYGUES TELECOM

Votre conseil d'administration, dans sa séance du 27 août 2014, a autorisé 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 1<sup>er</sup> 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.

#### Conditions financières attachées à la convention

La rémunération due à Bouygues en contrepartie de l'exécution des prestations est forfaitaire et s'élève à :

- 116 000 euros hors taxes pour la période courant du 1<sup>er</sup> septembre 2014 au 31 décembre 2014 ;
- 330 000 euros hors taxes pour la période courant du 1<sup>er</sup> janvier 2015 au 31 décembre 2015.

Au titre de cette convention, un montant de 116 000 euros hors taxes a été facturé à Bouygues Telecom en 2014.

#### Personnes concernées :

- **BOUYGUES TELECOM**, M. Olivier Bouygues et M. Nonce Paolini (administrateurs).

#### Conventions et engagements autorisés depuis la clôture de l'exercice 2014

Nous avons été avisés des conventions et engagements suivants, autorisés depuis la clôture de l'exercice écoulé, qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre conseil d'administration :

#### A. ACQUISITION DE BTI DÉVELOPPEMENT PAR BOUYGUES

Votre conseil d'administration, dans sa séance du 20 janvier 2015, a autorisé 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 permettra 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.

### Conditions financières attachées à la convention

Paiement par Bouygues à Bouygues Telecom, en une fois, d'une somme de 48 000 euros 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.

## Conventions et engagements déjà approuvés par l'assemblée générale

### Conventions et engagements autorisés au cours d'exercices antérieurs et dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice 2014

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 24 avril 2014 a approuvé le renouvellement, pour une durée d'un an à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2014, 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 2014 les montants suivants :

	Montant HT
<b>Bouygues Construction</b>	14 967 538 €
<b>Colas</b>	15 721 292 €
<b>TF1</b>	3 111 339 €
<b>Bouygues Telecom</b>	6 766 012 €

#### Personnes concernées :

- **BOUYGUES CONSTRUCTION**, M. Olivier Bouygues (administrateur) et M. Yves Gabriel (président-directeur général, administrateur),
- **COLAS**, M. Hervé Le Bouc (président-directeur général, administrateur), M. François Bertièrre, 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 2013.*

### B. CONVENTION DE PRESTATIONS DE SERVICES ENTRE BOUYGUES ET SCDM

L'assemblée générale du 24 avril 2014 a approuvé le renouvellement pour une durée d'une année à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2014, 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 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.

Au titre de cette convention, en 2014, un montant de 2 469 593 euros hors taxes a été facturé par SCDM à Bouygues. Ce montant correspond essentiellement (74 % du montant facturé) aux salaires de Messieurs Martin Bouygues et Olivier Bouygues et aux charges sociales et fiscales y afférentes. Le solde (26 % du montant facturé) correspond aux salaires des membres de leur équipe et aux charges sociales et fiscales y afférentes. Un montant de 356 441 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 2013.*

### C. COMPLÈMENT DE RETRAITE CONSENTI AUX DIRIGEANTS

Votre assemblée générale du 24 avril 2014 a approuvé le renouvellement, pour l'exercice 2014, 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 2014, la contribution versée par Bouygues au fonds des actifs constitués par la compagnie d'assurances s'est élevée à 4,1 millions d'euros hors taxes.

La taxe de 24 % versée à l'URSSAF s'élève à 984 000 euros.

Bouygues a refacturé aux filiales indiquées ci-après les sommes suivantes :

	Montant HT
<b>Bouygues Construction</b>	1 063 431 €
<b>Colas</b>	638 059 €
<b>TF1</b>	638 170 €
<b>Bouygues Telecom</b>	554 872 €

#### 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),

- **COLAS**, M. Hervé Le Bouc (président-directeur général, administrateur), M. François Bertièrre, 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 2013.*

#### D. CONVENTIONS D'INTÉGRATION FISCALE

Votre assemblée générale du 26 avril 2012 a approuvé la reconduction, pour une durée de cinq exercices, soit du 1<sup>er</sup> 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) et M. Olivier Bouygues (administrateur),
- **BOUYGUES BÂTIMENT ILE-DE-FRANCE**, M. Yves Gabriel (représentant permanent de Bouygues Construction, administrateur),
- **BOUYGUES BÂTIMENT INTERNATIONAL**, M. Yves Gabriel (représentant permanent de Bouygues Construction, administrateur),
- **BOUYGUES TRAVAUX PUBLICS**, M. Yves Gabriel (représentant permanent de Bouygues Construction, administrateur),
- **BOUYGUES ENERGIES & SERVICES**, M. Yves Gabriel (administrateur),
- **COLAS**, M. Hervé Le Bouc (président-directeur général, administrateur), M. François Bertièrre, M. Olivier Bouygues et Mme Colette Lewiner (administrateurs),
- **AXIMUM**, M. Hervé Le Bouc (administrateur),
- **COLAS MIDI MÉDITERRANÉE**, 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.*

#### E. 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. L'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 1<sup>er</sup> janvier 2012 pour une durée de 15 ans, soit jusqu'au 31 décembre 2026.

Au titre de cette convention, un montant de 500 000 € hors taxes a été facturé à Bouygues Construction en 2014.

##### Personnes concernées :

- **BOUYGUES CONSTRUCTION**, M. Yves Gabriel (président-directeur général, administrateur) 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 « Bouynet ». Ce contrat est entré en vigueur le 9 décembre 2009 pour une durée de 15 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 2014.

##### Personnes concernées :

- **BOUYGUES TELECOM**, M. Olivier Bouygues et M. Nonce Paolini (administrateurs).

*Selon autorisation du conseil d'administration du 1<sup>er</sup> décembre 2009.*

#### F. 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 252 365 euros hors taxes a été facturé par Bouygues Construction en 2014.

##### Personnes concernées :

- **BOUYGUES CONSTRUCTION**, M. Yves Gabriel (président-directeur général, administrateur) et M. Olivier Bouygues (administrateur).

*Selon autorisation du conseil d'administration du 4 novembre 1999.*

## G. CONVENTIONS 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 2014, un montant de 319 133 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 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'exercice 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 2014, au titre de cette convention.

## Conventions et engagements autorisés au cours de l'exercice écoulé

Nous avons par ailleurs été informés de l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'assemblée générale du 24 avril 2014, sur rapport spécial des commissaires aux comptes du 25 février 2014.

### A. CONVENTION D'ASSISTANCE AVEC BOUYGUES TELECOM

Votre assemblée générale du 24 avril 2014 a approuvé la signature d'une convention d'assistance avec Bouygues Telecom en vue de l'expérimentation d'un nouveau réseau radio national dédié aux applications M2M (*Machine to Machine*) et orienté vers l'Internet des objets grâce à une technologie de modulation radio permettant une transmission bas débit et longue portée des données.

### Intérêt de la convention pour Bouygues

Cette convention a permis à Bouygues Telecom de bénéficier de l'assistance du e-lab de Bouygues pour l'aider à concevoir et déployer ce réseau pilote expérimental, dans l'intérêt du groupe Bouygues.

Au titre de cette convention, qui a été exécutée au cours du premier semestre 2014, Bouygues Telecom a versé à Bouygues une rémunération forfaitaire de 197 466 euros hors taxes.

### Personnes concernées :

- **BOUYGUES TELECOM**, M. Olivier Bouygues et M. Nonce Paolini (administrateurs).

*Selon autorisation du conseil d'administration du 21 janvier 2014.*

Fait à Paris-La Défense, le 24 février 2015

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 (treizième, quatorzième et seizième à vingt-cinquième résolutions)

Aux Actionnaires,

### 1. Rapport des commissaires aux comptes sur la réduction du capital (treizième 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.

### 2. Rapport des commissaires aux comptes sur l'émission d'actions et de diverses valeurs mobilières avec maintien ou suppression du droit préférentiel de souscription (quatorzième, seizième, dix-septième, dix-huitième, dix-neuvième, vingtième, vingt et unième et vingt-deuxième)

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société et en exécution de la mission prévue par les articles L. 228-92 et L. 225-135 et suivants du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur les propositions de délégation au conseil d'administration de différentes émissions d'actions et/ ou de valeurs mobilières, opérations sur lesquelles vous êtes appelés à vous prononcer.

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 des opérations suivantes et fixer les conditions définitives de ces émissions et vous propose, le cas échéant, de supprimer votre droit préférentiel de souscription :
  - émission, avec maintien du droit préférentiel de souscription (quatorzième résolution), d'actions ordinaires et de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement et/ou à terme, à des actions ordinaires à émettre de la société ou, conformément à l'article L. 228-93 du Code de commerce, de toute société dont elle possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital ;
- émission, avec suppression du droit préférentiel de souscription par voie d'offres au public (seizième résolution), d'actions ordinaires et de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement et/ou à terme, à des actions ordinaires à émettre de la société ou, conformément à l'article L. 228-93 du Code de commerce, de toute société dont elle possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital ;
- émission, avec suppression du droit préférentiel de souscription par voie d'offres visées au II de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier et dans la limite de 20 % du capital social par an (dix-septième résolution), d'actions ordinaires et de valeurs mobilières donnant accès immédiatement et / ou à terme à des actions ordinaires à émettre de la société ou, conformément à l'article L. 228-93 du Code de commerce, de toute société dont elle possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital ;
- émission, en cas d'offre publique d'échange initiée par votre société (vingt et unième résolution), d'actions ordinaires et de valeurs mobilières ;
- émission, avec suppression du droit préférentiel de souscription, d'actions ordinaires de la société résultant de l'émission par toute société dont la société Bouygues possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital, de valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires de la société Bouygues (vingt-deuxième résolution) ;
- de l'autoriser, par la dix-huitième résolution, et dans le cadre de la mise en œuvre de la délégation visée aux seizième et dix-septième résolutions, à fixer le prix d'émission, selon les modalités déterminées par l'assemblée, dans la limite légale annuelle de 10 % du capital social ;
- de lui déléguer, avec faculté de subdélégation, pour une durée de vingt-six mois à compter du jour de la présente assemblée, les pouvoirs nécessaires à l'effet de procéder à une émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès immédiatement ou à terme à des actions ordinaires à émettre de la société, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la société et constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital (vingtième résolution), dans la limite de 10 % du capital social.

Le montant nominal global des augmentations du capital susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme ne pourra excéder 150 000 000 euros au titre des quatorzième, seizième, dix-septième, vingtième, vingt et unième et vingt-deuxième résolutions (et à l'intérieur de ce plafond global dans la limite de 84 000 000 euros pour chacune des seizième, dix-septième et vingt et unième résolutions). Le montant nominal global des titres de créance susceptibles d'être émis ne pourra excéder 6 000 000 000 euros au titre des quatorzième, seizième, dix-septième, vingtième, vingt et unième et vingt-deuxième résolutions (et à l'intérieur de ce plafond global dans la limite de 4 000 000 000 euros pour les seizième, dix-septième et vingt et unième résolutions et 1 500 000 000 euros pour la vingtième résolution).

Ces plafonds tiennent compte du nombre supplémentaire de titres à créer dans le cadre de la mise en œuvre des délégations susvisées dans les conditions prévues à l'article L. 225-135-1 du Code de commerce, si vous adoptez la dix-neuvième résolution.



Il appartient à votre 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, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription et sur certaines autres informations concernant ces opérations, 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 ces opérations et les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre.

Sous réserve de l'examen ultérieur des conditions des émissions qui seraient décidées, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre données dans le rapport du conseil d'administration au titre des seizième, dix-septième, dix-huitième résolutions.

Par ailleurs, ce rapport ne précisant pas les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre dans le cadre de la mise en œuvre des quatorzième, vingtième, vingt et unième et vingt-deuxième résolutions, nous ne pouvons donner notre avis sur le choix des éléments de calcul de ce prix d'émission.

Les conditions définitives dans lesquelles les émissions seront réalisées 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 dans les seizième, dix-septième et vingt-deuxième résolutions.

Conformément à l'article R. 225-116 du Code de commerce, nous établirons un rapport complémentaire, le cas échéant, lors de l'utilisation de ces délégations par votre conseil d'administration en cas d'émissions de valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires à émettre et en cas d'émissions d'actions avec suppression du droit préférentiel de souscription.

### **3. 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 interentreprises (vingt-troisième 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, adhérent à tout plan d'épargne d'entreprise ou de groupe ou à tout plan d'épargne interentreprises, pour un montant maximal de 10 % 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.

### **4. Rapport des commissaires aux comptes sur l'autorisation d'attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions au bénéfice des mandataires sociaux et de membres du personnel salarié (vingt-quatrième résolution)**

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société et en exécution de la mission prévue par les articles L. 225-177 et R. 225-144 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur l'autorisation d'attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions au bénéfice de ceux que le conseil d'administration désignera parmi les mandataires sociaux et les membres du personnel salarié de la société et/ou des sociétés ou groupements qui lui sont liés au sens de l'article L. 225-180 du Code de commerce, opération sur laquelle vous êtes appelés à vous prononcer.

Le nombre total des options ainsi consenties ne pourra donner droit à un nombre total d'actions représentant plus de 5 % du capital de la société au jour de l'attribution des options par le conseil d'administration, étant précisé que s'imputeront sur ce plafond pendant la durée de la présente autorisation les actions attribuées gratuitement en vertu de la vingt-huitième résolution de l'assemblée du 25 avril 2013 ou d'une délégation ultérieure ayant le même objet.

Par ailleurs, le nombre total des options pouvant être attribuées aux dirigeants mandataires sociaux de la société, en vertu de cette autorisation, ne pourra donner droit à un nombre total d'actions représentant plus de 0,1 % du capital de la Société au jour de l'attribution des options par le conseil d'administration, étant précisé que s'imputeront sur ce plafond pendant la durée de la présente autorisation les actions attribuées gratuitement aux dirigeants mandataires sociaux de la société en vertu de la vingt-huitième résolution de l'assemblée du 25 avril 2013 ou d'une délégation ultérieure ayant le même objet.

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 options de souscription ou d'achat d'actions.

Il appartient au conseil d'administration d'établir un rapport sur les motifs de l'ouverture des options de souscription ou d'achat d'actions, ainsi que sur les modalités proposées pour la fixation du prix de souscription ou d'achat. Il nous appartient de donner notre avis sur les modalités proposées pour la fixation du prix de souscription ou d'achat des actions.

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 proposées pour la fixation du prix de souscription ou d'achat des actions sont précisées dans le rapport du conseil d'administration, qu'elles sont conformes aux dispositions prévues par les textes.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur les modalités proposées pour la fixation du prix de souscription ou d'achat des actions.

#### **5. 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-cinquième 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 la proposition de délégation au conseil d'administration de la compétence de décider une 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 84 000 000 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 16 mars 2015

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 2014)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité des assemblées générales ordinaires, connaissance prise des rapports du conseil d'administration, du président du conseil d'administration et des commissaires aux comptes et des comptes sociaux établis au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2014, approuve les comptes sociaux tels qu'ils ont été établis et lui ont été présentés, desquels il ressort un bénéfice net de 414 108 177,27 euros.

Elle approuve également les opérations traduites dans les comptes sociaux et/ou mentionnées dans les rapports.

#### Deuxième résolution

##### (Approbation des comptes consolidés et des opérations de l'exercice 2014)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité des assemblées générales ordinaires, connaissance prise des rapports du conseil d'administration, du président du conseil d'administration et des commissaires aux comptes, approuve les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2014 tels qu'ils ont été établis et lui ont été présentés, desquels il ressort un bénéfice net part du Groupe de 807 millions d'euros.

Elle approuve également les opérations traduites dans les comptes consolidés et/ou mentionnées dans les rapports.

#### Troisième résolution

##### (Affectation du résultat de l'exercice 2014 ; fixation du dividende)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité des assemblées générales ordinaires, après avoir constaté que, compte tenu du bénéfice net de 414 108 177,27 euros et du report à nouveau bénéficiaire de 1 617 583 955,18 euros, le bénéfice distribuable de l'exercice 2014 s'élève à 2 031 692 132,45 euros, décide, sur la proposition du conseil d'administration, d'affecter comme suit le bénéfice distribuable :

- distribution à titre de dividende d'une somme de 1,60 euro par action, soit une somme globale de 537 738 332,80 euros ;
- affectation du solde, soit 1 493 953 799,65 euros, au compte report à nouveau.

L'assemblée fixe en conséquence le dividende afférent à l'exercice clos le 31 décembre 2014 à 1,60 euro par action y ouvrant droit.

Le dividende sera détaché de l'action sur le marché Euronext Paris le 28 avril 2015 et payable en numéraire le 30 avril 2015 sur les positions arrêtées le 29 avril 2015 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 2011, 2012 et 2013 ont été les suivants :

	2011	2012	2013
Nombre d'actions	314 869 079	319 157 468	319 264 996
Dividende unitaire	1,60 €	1,60 €	1,60 €
Dividende total <sup>(a) (b)</sup>	503 726 526,40 €	510 523 948,80 €	510 823 993,60 €

(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 des conventions et engagements réglementés)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité des assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport 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 présentés dans ce rapport et non encore approuvés par l'assemblée générale.

#### Cinquième résolution

##### (Renouvellement du mandat d'administrateur de M. François Bertière)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité des assemblées générales ordinaires, renouvelle le mandat d'administrateur de M. François Bertière pour une durée de trois ans qui prendra fin à l'issue de l'assemblée générale ordinaire appelée à statuer en 2018 sur les comptes de l'exercice 2017.

## Sixième résolution

### (Renouvellement du mandat d'administrateur de M. Martin Bouygues)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité des assemblées générales ordinaires, renouvelle le mandat d'administrateur de M. Martin Bouygues pour une durée de trois ans qui prendra fin à l'issue de l'assemblée générale ordinaire appelée à statuer en 2018 sur les comptes de l'exercice 2017.

## Septième résolution

### (Renouvellement du mandat d'administrateur de Mme Anne-Marie Idrac)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité des assemblées générales ordinaires, renouvelle le mandat d'administrateur de Mme Anne-Marie Idrac pour une durée de trois ans qui prendra fin à l'issue de l'assemblée générale ordinaire appelée à statuer en 2018 sur les comptes de l'exercice 2017.

## Huitième résolution

### (Renouvellement du mandat de commissaire aux comptes titulaire de la société Ernst & Young Audit)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité des assemblées générales ordinaires, renouvelle le mandat de commissaire aux comptes titulaire de la société Ernst & Young Audit, pour une durée de six exercices qui prendra fin à l'issue de l'assemblée générale appelée à statuer en 2021 sur les comptes de l'exercice 2020.

## Neuvième résolution

### (Renouvellement du mandat de commissaire aux comptes suppléant de la société Auditex)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité des assemblées générales ordinaires, renouvelle le mandat de commissaire aux comptes suppléant de la société Auditex, pour une durée de six exercices qui prendra fin à l'issue de l'assemblée générale appelée à statuer en 2021 sur les comptes de l'exercice 2020.

## Dixième résolution

### (Avis favorable sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2014 à M. Martin Bouygues)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité des assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance des éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2014 à M. Martin Bouygues, président-directeur général, présentés dans le rapport sur les résolutions, exprime un avis favorable sur ces éléments de rémunération.

## Onzième résolution

### (Avis favorable sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2014 à M. Olivier Bouygues)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité des assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance des éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2014 à M. Olivier Bouygues, directeur général délégué, présentés dans le rapport sur les résolutions, exprime un avis favorable sur ces éléments de rémunération.

## Douzième résolution

### (Autorisation donnée au conseil d'administration à l'effet de permettre à la société d'intervenir sur ses propres actions)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité des 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, bénéfiques 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 cent 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

### Treizième 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 des 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.

### Quatorzième résolution

#### (Délégation de compétence au conseil d'administration à l'effet d'augmenter le capital social par offre au public, avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires, par émission d'actions et de toutes valeurs mobilières donnant accès immédiatement et/ou à terme à des actions de la société ou de l'une de ses filiales)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité des 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 des articles L. 225-129, L. 225-129-2, L. 228-91, L. 228-92 et L. 228-93 du Code de commerce :

1. délègue au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales, sa compétence à l'effet de décider, dans les proportions, aux époques et selon les modalités qu'il appréciera, une ou plusieurs augmentations du capital par l'émission avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires, tant en France qu'à l'étranger, en euros, en devises étrangères ou en unité monétaire quelconque établie par référence à plusieurs monnaies, (I) d'actions

ordinaires de la société, et (ii) de toutes valeurs mobilières de quelque nature que ce soit, émises à titre onéreux ou gratuit, donnant accès par tous moyens, immédiatement et/ou à terme, à tout moment ou à date fixe, à des actions ordinaires à émettre par la société ou par une société dont elle possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital (une « Filiale »), dont la souscription pourra être opérée soit en espèces, soit par compensation de créances ;

2. décide que le montant total des augmentations de capital social en numéraire susceptibles d'être réalisées immédiatement et/ou à terme en vertu de la présente délégation ne pourra être supérieur à un plafond global de 150 000 000 euros (cent cinquante millions d'euros) en nominal, montant auquel s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions supplémentaires à émettre pour préserver, conformément à la loi, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires de la société ; le montant nominal des actions ordinaires qui pourraient être émises en vertu des seizième, dix-septième, vingtième, vingt et unième et vingt-deuxième résolutions de la présente assemblée s'imputera sur ce plafond global ;
3. décide que les valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires de la société ou d'une Filiale ainsi émises pourront notamment consister en des titres de créance ou être associées à l'émission de tels titres, ou encore en permettre l'émission comme titres intermédiaires. Elles pourront revêtir notamment la forme de titres subordonnés ou non, à durée déterminée ou non, et être émises soit en euros, soit en devises, soit en toutes unités monétaires établies par référence à plusieurs monnaies ;
4. décide que le montant nominal de la totalité des titres de créance susceptibles d'être émis en vertu de la présente délégation ne pourra excéder 6 000 000 000 euros (six milliards d'euros) ou la contre-valeur de ce montant en toute autre devise ou en toute unité de compte à la date de la décision d'émission, étant précisé que ce montant ne comprend pas la ou les primes de remboursement au-dessus du pair, s'il en était prévu. Le montant nominal des titres de créance dont l'émission pourrait résulter des seizième, dix-septième, vingtième, vingt et unième et vingt-deuxième résolutions s'imputera sur ce plafond global. Les emprunts donnant accès à des actions ordinaires de la société ou d'une Filiale pourront être assortis d'un intérêt à taux fixe et/ou variable ou encore avec capitalisation, et faire l'objet d'un remboursement, avec ou sans prime, ou d'un amortissement, les titres pouvant, en outre, faire l'objet de rachats en Bourse, ou d'une offre d'achat ou d'échange par la société ;
5. en cas d'usage par le conseil d'administration de la présente délégation, décide que :
  - a) les actionnaires auront, proportionnellement au montant de leurs actions, un droit préférentiel de souscription à titre irréductible, aux actions ordinaires et aux valeurs mobilières qui seraient émises en vertu de la présente résolution,
  - b) le conseil d'administration aura, en outre, la faculté de conférer aux actionnaires un droit de souscription à titre réductible qui s'exercera proportionnellement à leurs droits, et dans la limite de leurs demandes,
  - c) si les souscriptions à titre irréductible et, le cas échéant, à titre réductible, n'ont pas absorbé la totalité d'une émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières réalisée en vertu de la présente délégation, le Conseil pourra utiliser, dans l'ordre qu'il déterminera, l'une et/ou l'autre des facultés ci-après :

- limiter l'émission au montant des souscriptions recueillies, à condition que celui-ci atteigne les trois-quarts au moins de l'émission décidée,
- répartir librement tout ou partie des titres non souscrits,
- offrir au public tout ou partie des titres non souscrits sur le marché français et/ou international et/ou à l'étranger.

- d) le conseil d'administration arrêtera les caractéristiques, montant et modalités de toute émission ainsi que des titres émis. Notamment, il déterminera la catégorie des titres émis et fixera, compte tenu des indications contenues dans son rapport, leur prix de souscription, avec ou sans prime, les modalités de leur libération, leur date de jouissance éventuellement rétroactive ou les modalités par lesquelles les valeurs mobilières émises sur le fondement de la présente résolution donneront accès à des actions ordinaires de la société ou d'une Filiale, ainsi que les conditions dans lesquelles sera provisoirement suspendu, conformément aux dispositions légales applicables, le droit d'attribution des titulaires de valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires,
  - e) le conseil d'administration disposera de tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales, pour mettre en œuvre la présente délégation, notamment en passant toute convention à cet effet, en particulier en vue de la bonne fin de toute émission, pour procéder en une ou plusieurs fois, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, en France et/ou, le cas échéant, à l'étranger et/ou sur le marché international, aux émissions susvisées – ainsi que, le cas échéant, pour y surseoir – en constater la réalisation et procéder à la modification corrélative des statuts, ainsi que pour procéder à toutes formalités et déclarations et requérir toutes autorisations qui s'avèreraient nécessaires à la réalisation et à la bonne fin de ces émissions ;
6. prend acte que la présente délégation emporte renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions ordinaires de la société auxquelles les valeurs mobilières qui seraient émises sur le fondement de la présente délégation pourront donner droit ;
  7. 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, des montants non utilisés, et remplace toute délégation antérieure ayant le même objet.

## Quinzième résolution

### (Délégation de compétence au conseil d'administration à l'effet d'augmenter le capital social par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité prévues à l'article L. 225-98 du Code de commerce, après avoir pris connaissance du rapport du conseil d'administration, et conformément aux dispositions des articles L. 225-129, L. 225-129-2 et L. 225-130 du Code de commerce :

1. délègue au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales, sa compétence à l'effet de décider, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, une ou plusieurs augmentations du capital par incorporation successive ou simultanée au capital de primes d'émission, réserves, bénéfices ou autres

sommes dont la capitalisation sera légalement et statutairement possible, sous forme d'attribution d'actions gratuites ou d'élévation de la valeur nominale des actions existantes ou par l'emploi conjoint de ces deux procédés ;

2. décide que le montant total des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente résolution, ne pourra être supérieur à 4 000 000 000 euros (quatre milliards d'euros) en nominal, étant précisé qu'à ce plafond s'ajoutera, le cas échéant, le montant supplémentaire des actions ordinaires de la société à émettre pour préserver, conformément à la loi, les droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires de la société. Le plafond de la présente délégation est autonome et distinct du plafond global fixé dans la quatorzième résolution ;
3. en cas d'usage par le conseil d'administration de la présente délégation, décide, conformément aux dispositions de l'article L. 225-130 du Code de commerce, qu'en cas d'augmentation de capital sous forme d'attribution gratuite d'actions, les droits formant rompus ne seront pas négociables, ni cessibles, et que les titres de capital correspondants seront vendus ; les sommes provenant de la vente seront allouées aux titulaires des droits dans le délai prévu par la réglementation ;
4. décide que le conseil d'administration disposera de tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation à toute personne habilitée par la loi, à l'effet de mettre en œuvre la présente délégation, et généralement, de prendre toutes mesures et effectuer toutes les formalités requises pour la bonne fin de chaque augmentation de capital, en constater la réalisation et procéder à la modification corrélative des statuts ;
5. 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, des montants non utilisés, et remplace toute délégation antérieure ayant le même objet.

## Seizième résolution

### **(Délégation de compétence au conseil d'administration à l'effet d'augmenter le capital social par offre au public, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, par émission d'actions et de toutes valeurs mobilières donnant accès immédiatement et/ou à terme à des actions de la société ou de l'une de ses filiales)**

L'assemblée générale, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité des 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 des articles L. 225-129-2, L. 225-135, L. 225-136, L. 228-92 et L. 228-93 du Code de commerce :

1. délègue au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales, sa compétence à l'effet de décider, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, une ou plusieurs augmentations du capital par offre au public, par l'émission, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, tant en France qu'à l'étranger, en euros, en devises étrangères ou en unité monétaire quelconque établie par référence à plusieurs monnaies, (i) d'actions ordinaires de la société, ainsi que (ii) de toutes valeurs mobilières donnant accès par tous moyens, immédiatement et/ou à

terme, à des actions ordinaires à émettre par la société ou par une société dont elle possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital (une « Filiale »), dont la souscription pourra être opérée soit en espèces, soit par compensation de créances ;

2. décide que le montant total des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées immédiatement et/ou à terme en vertu de la présente résolution ne pourra être supérieur à 84 000 000 euros (quatre-vingt-quatre millions d'euros) en nominal, montant auquel s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions supplémentaires à émettre pour préserver, conformément à la loi, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires de la société. Ce montant s'imputera sur le plafond global fixé dans la quatorzième résolution ;
3. décide que les valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires de la société ou d'une Filiale ainsi émises pourront notamment consister en des titres de créance ou être associées à l'émission de tels titres, ou encore en permettre l'émission comme titres intermédiaires. Elles pourront revêtir notamment la forme de titres subordonnés ou non, à durée déterminée ou non, et être émises soit en euros, soit en devises, soit en toutes unités monétaires établies par référence à plusieurs monnaies ;
4. décide que le montant nominal de la totalité des titres de créance susceptibles d'être émis en vertu de la présente délégation ne pourra excéder 4 000 000 000 euros (quatre milliards d'euros) ou la contre-valeur de ce montant en toute autre devise ou en toute unité de compte à la date de la décision d'émission, ce montant s'imputant sur le plafond global fixé dans la quatorzième résolution, étant précisé que ce montant ne comprend pas la ou les primes de remboursement au-dessus du pair, s'il en était prévu. Les emprunts donnant accès à des actions ordinaires de la société ou d'une Filiale pourront être assortis d'un intérêt à taux fixe et/ou variable ou encore avec capitalisation, et faire l'objet d'un remboursement, avec ou sans prime, ou d'un amortissement, les titres pouvant, en outre, faire l'objet de rachats en Bourse, ou d'une offre d'achat ou d'échange par la société ;
5. décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux titres qui seront émis en vertu de la présente délégation, et de conférer au conseil d'administration le pouvoir d'instituer, au profit des actionnaires, un droit de priorité à titre irréductible et/ou réductible, pour les souscrire en application des dispositions de l'article L. 225-135 du Code de commerce. Si les souscriptions, y compris, le cas échéant, celles des actionnaires, n'ont pas absorbé la totalité de l'émission, le conseil d'administration pourra limiter le montant de l'opération dans les conditions prévues par la loi ;
6. prend acte que la présente délégation emporte renonciation par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions ordinaires de la société auxquelles les valeurs mobilières qui seraient émises sur le fondement de la présente délégation pourront donner droit ;
7. décide que le conseil d'administration arrêtera les caractéristiques, montant et modalités de toute émission, ainsi que des titres émis. Notamment, il déterminera la catégorie des titres émis et fixera, compte tenu des indications contenues dans son rapport, leur prix de souscription, avec ou sans prime, leur date de jouissance éventuellement rétroactive, ainsi que, le cas échéant, la durée, ou les modalités par lesquelles les valeurs mobilières émises sur le fondement de la présente résolution donneront accès à des actions ordinaires de la société ou d'une Filiale, conformément à la

législation en vigueur, ainsi que les conditions dans lesquelles sera provisoirement suspendu, conformément aux dispositions légales applicables, le droit d'attribution des titulaires de valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires. Il est précisé que, sauf application des dispositions prévues par la dix-huitième résolution, le prix d'émission des actions ordinaires et des valeurs mobilières sera tel que la somme perçue immédiatement par la société ou, en cas d'émission de valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires d'une Filiale, par la Filiale, majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par la société ou la Filiale, selon le cas, soit, pour chaque action ordinaire émise, au moins égale au montant minimum prévu par la réglementation en vigueur au moment de l'utilisation de la présente délégation, c'est-à-dire à ce jour, selon les dispositions de l'article R. 225-119 du Code de commerce, à la moyenne pondérée des cours des trois dernières séances de Bourse précédant la fixation du prix, éventuellement diminuée d'une décote maximale de 5 % ;

8. décide que le conseil d'administration disposera de tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales, pour mettre en œuvre la présente délégation notamment en passant toute convention à cet effet, en particulier en vue de la bonne fin de toute émission, et procéder en une ou plusieurs fois, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, en France et/ou, le cas échéant, à l'étranger et/ou sur le marché international, aux émissions susvisées – ainsi que, le cas échéant, pour y surseoir – en constater la réalisation et procéder à la modification corrélative des statuts, ainsi que pour procéder à toutes formalités et déclarations, et requérir toutes autorisations qui s'avèreraient nécessaires à la réalisation et à la bonne fin de ces émissions ;
9. fixe à vingt-six mois à compter du jour de la présente assemblée, la durée de validité de la présente autorisation qui prive d'effet, à hauteur, le cas échéant, des montants non utilisés, et remplace toute délégation antérieure ayant le même objet.

## Dix-septième résolution

### **(Délégation de compétence au conseil d'administration à l'effet d'augmenter le capital social par placement privé conformément au II de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, par émission d'actions et de toutes valeurs mobilières donnant accès immédiatement et/ou à terme à des actions de la société ou de l'une de ses filiales)**

L'assemblée générale, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité des 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 des articles L. 411-2 II du Code monétaire et financier, L. 225-129, L. 225-129-2, L. 225-135, L. 225-136, L. 228-92 et L. 228-93 du Code de commerce :

1. délègue au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales, sa compétence à l'effet de décider, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, une ou plusieurs augmentations du capital, par une ou des offres visées au II de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier, par l'émission avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, tant en France qu'à l'étranger, en euros, en monnaies étrangères ou en unité monétaire quelconque établie par référence à plusieurs monnaies, (i) d'actions ordinaires de la société, ainsi que (ii) de toutes valeurs mobilières donnant accès par tous moyens, immédiatement et/ou à terme, à des actions ordinaires à émettre par la société ou par une société dont elle possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital (une « Filiale »), dont la souscription pourra être opérée soit en espèces, soit par compensation de créances ;
2. décide que le montant total des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées immédiatement et/ou à terme sur le fondement de la présente résolution ne pourra excéder ni 20 % du capital social sur une période de douze mois, ni 84 000 000 euros (quatre-vingt-quatre millions d'euros) en nominal, le montant nominal de ces augmentations de capital s'imputant sur le plafond global fixé dans la quatorzième résolution. À ce montant s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions supplémentaires à émettre pour préserver, conformément à la loi, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires de la société ;
3. décide que les valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires de la société ou d'une Filiale émises sur le fondement de la présente résolution pourront notamment consister en des titres de créance ou être associées à l'émission de tels titres, ou encore en permettre l'émission comme titres intermédiaires. Elles pourront revêtir notamment la forme de titres subordonnés ou non à durée déterminée ou non, et être émises soit en euros, soit en devises, soit en toutes unités monétaires établies par référence à plusieurs monnaies ;
4. décide que le montant nominal de la totalité des titres de créance susceptibles d'être émis sur le fondement de la présente résolution ne pourra excéder 4 000 000 000 euros (quatre milliards d'euros) ou la contre-valeur de ce montant en toute autre devise ou en toute unité de compte à la date de la décision d'émission, ce montant s'imputant sur le plafond global fixé dans la quatorzième résolution, étant précisé que ce montant ne comprend pas la ou les primes de remboursement au-dessus du pair, s'il en était prévu. Les emprunts donnant accès à des actions ordinaires de la société pourront être assortis d'un intérêt à taux fixe et/ou variable ou encore avec capitalisation, et faire l'objet d'un remboursement, avec ou sans prime, ou d'un amortissement, les titres pouvant, en outre, faire l'objet de rachats en Bourse, ou d'une offre d'achat ou d'échange par la société ;
5. décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions ordinaires et/ou aux valeurs mobilières à émettre sur le fondement de la présente délégation ;
6. prend acte que la présente délégation emporte renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions ordinaires de la société auxquelles les valeurs mobilières qui seraient émises sur le fondement de la présente délégation pourront donner droit ;
7. décide que le conseil d'administration arrêtera les caractéristiques, montant et modalités de toute émission ainsi que des titres émis. Notamment, il déterminera la catégorie des titres émis et fixera, compte tenu des indications contenues dans son rapport, leur prix de souscription, avec ou sans prime, leur date de jouissance éventuellement rétroactive, ainsi que, le cas échéant, la durée, ou les modalités par lesquelles les valeurs mobilières émises sur le fondement de la présente résolution donneront accès à des actions ordinaires de la société, conformément à la législation en vigueur, ainsi que les conditions dans lesquelles sera provisoirement suspendu, conformément aux dispositions légales applicables, le droit d'attribution des titulaires de valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires de la société. Il est précisé que, sauf



application des dispositions prévues par la dix-huitième résolution, le prix d'émission des actions ordinaires et des valeurs mobilières sera tel que la somme perçue immédiatement par la société, ou, en cas d'émission de valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires d'une Filiale, par la Filiale, majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par elle, soit, pour chaque action ordinaire émise, au moins égale au montant minimum prévu par la réglementation en vigueur au moment de l'utilisation de la présente délégation, c'est-à-dire à ce jour, selon les dispositions de l'article R. 225-119 du Code de commerce, à la moyenne pondérée des cours des trois dernières séances de Bourse précédant la fixation du prix, éventuellement diminuée d'une décote maximale de 5 % ;

8. décide que le conseil d'administration disposera de tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales, pour mettre en œuvre la présente délégation notamment en passant toute convention à cet effet, en particulier en vue de la bonne fin de toute émission, et procéder en une ou plusieurs fois, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, en France et/ou, le cas échéant, à l'étranger et/ou sur le marché international, aux émissions susvisées – ainsi que, le cas échéant, pour y surseoir – en constater la réalisation et procéder à la modification corrélative des statuts, ainsi que pour procéder à toutes formalités et déclarations, et requérir toutes autorisations qui s'avéreraient nécessaires à la réalisation et à la bonne fin de ces émissions ;
9. 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.

## Dix-huitième résolution

**(Autorisation donnée au conseil d'administration à l'effet de fixer, selon les modalités déterminées par l'assemblée générale, le prix d'émission sans droit préférentiel de souscription des actionnaires, par offre au public ou par placement privé visé au II de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier, de titres de capital à émettre de manière immédiate ou différée)**

L'assemblée générale, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité des assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du conseil d'administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes et conformément aux dispositions de l'article L. 225-136-1° alinéa 2 du Code de commerce, et dans la mesure où les titres de capital à émettre de manière immédiate ou différée sont assimilables à des titres de capital admis aux négociations sur un marché réglementé :

1. autorise le conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales, pour chacune des émissions décidées en application des seizième et dix-septième résolutions et dans la limite de 10 % du capital social (tel qu'existant à la date de la présente assemblée) sur une période de douze mois, à déroger aux conditions de fixation du prix prévues par la réglementation en vigueur au moment de l'utilisation de la présente autorisation, c'est-à-dire à ce jour par l'article R. 225-119 du Code de commerce, et à fixer le prix d'émission des titres de capital à émettre de manière immédiate ou différée, par une offre au public ou par une offre visée au II de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier, selon les modalités suivantes :

- a) pour les titres de capital à émettre de manière immédiate, le Conseil pourra opter entre les deux modalités suivantes :
    - prix d'émission égal à la moyenne des cours constatés sur une période maximale de six mois précédant l'émission,
    - prix d'émission égal au cours moyen pondéré du marché au jour précédant l'émission (VWAP 1 jour) avec une décote maximale de 20 % ;
  - b) pour les titres de capital à émettre de manière différée, le prix d'émission sera tel que la somme perçue immédiatement par la société majorée de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par la société soit, pour chaque action, au moins égale au montant visé au a) ci-dessus.
2. décide que le conseil d'administration disposera de tous pouvoirs pour mettre en œuvre la présente résolution dans les conditions prévues par la résolution au titre de laquelle l'émission est décidée ;
  3. fixe à vingt-six mois à compter du jour de la présente assemblée, la durée de validité de la présente autorisation qui prive d'effet, à hauteur, le cas échéant, de la partie non utilisée, toute autorisation antérieure ayant le même objet.

## Dix-neuvième résolution

**(Autorisation donnée au conseil d'administration à l'effet d'augmenter le nombre de titres à émettre en cas d'augmentation de capital avec ou sans droit préférentiel de souscription des actionnaires)**

L'assemblée générale, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité des 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. 225-135-1 du Code de commerce :

1. autorise le conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales, à décider, en cas d'augmentation du capital avec ou sans droit préférentiel de souscription, d'augmenter le nombre de titres à émettre, pendant un délai de trente jours de la clôture de la souscription, dans la limite de 15 % de l'émission initiale, au même prix que celui retenu pour l'émission initiale, et sous réserve du respect du ou des plafonds prévus dans la résolution en application de laquelle l'émission est décidée ;
2. 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.

## Vingtième résolution

**(Délégation de pouvoirs au conseil d'administration à l'effet d'augmenter le capital social avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la société et constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital d'une autre société, hors offre publique d'échange)**

L'assemblée générale, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité des 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. 225-147 du Code de commerce :

1. délègue au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, les pouvoirs à l'effet de procéder, sur le rapport du ou des commissaires aux apports mentionnés aux premier et deuxième alinéas de l'article L. 225-147 du Code de commerce, à l'émission d'actions ordinaires de la société ou de valeurs mobilières donnant accès par tous moyens, immédiatement et/ou à terme, à des actions ordinaires à émettre par la société, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la société et constitués de titres de capital, ou de valeurs mobilières donnant accès au capital d'une autre société, lorsque les dispositions de l'article L. 225-148 du Code de commerce ne sont pas applicables ;
2. décide que le montant nominal total des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées, immédiatement et/ou à terme, en vertu de la présente délégation, est fixé à 10 % du capital social existant à la date de la présente assemblée. Ce montant nominal s'imputera sur le plafond global prévu par la quatorzième résolution ;
3. décide que le montant nominal de la totalité des titres de créance qui seraient émis sur le fondement de la présente résolution ne pourra excéder 1 500 000 000 euros (un milliard cinq cent millions d'euros) ou la contre-valeur de ce montant en toute autre devise ou en toute unité de compte à la date de la décision d'émission, étant précisé que ce montant ne comprend pas la ou les primes de remboursement au-dessus du pair, s'il en était prévu. Ce montant nominal s'imputera sur le plafond global fixé dans la quatorzième résolution ;
4. décide en tant que de besoin de supprimer, au profit des porteurs de titres de capital ou valeurs mobilières, objet des apports en nature, le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions et/ou aux valeurs mobilières qui seraient émises sur le fondement de la présente délégation ;
5. prend acte que la présente délégation emporte renonciation par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions ordinaires auxquelles les valeurs mobilières qui seraient, le cas échéant, émises sur le fondement de la présente délégation, pourront donner droit ;
6. décide que le conseil d'administration disposera de tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales, pour mettre en œuvre la présente résolution, notamment pour statuer, sur le rapport du ou des commissaires aux apports, sur l'évaluation des apports et approuver l'octroi d'avantages particuliers, constater la réalisation définitive des augmentations de capital réalisées en vertu de la présente délégation, procéder à la modification corrélative des statuts, procéder à toutes formalités et déclarations, requérir toutes autorisations qui s'avèreraient nécessaires à la réalisation des apports, ainsi que prévoir les conditions dans lesquelles sera provisoirement suspendu, conformément aux dispositions légales applicables, le droit d'attribution des titulaires de valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires ;
7. 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, des montants non utilisés, toute délégation antérieure ayant le même objet.

## Vingt et unième 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, à l'effet de rémunérer des apports de titres en cas d'offre publique d'échange initiée par la société)**

L'assemblée générale, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité des 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 des articles L. 225-129, L. 225-129-2, L. 225-148 et L. 228-92 du Code de commerce :

1. délègue au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, sa compétence pour décider l'émission d'actions ordinaires de la société et/ou de valeurs mobilières à l'effet de rémunérer des titres apportés à une offre publique d'échange initiée par la société, en France ou à l'étranger, selon les règles locales, sur des titres d'une autre société dont les actions sont admises aux négociations sur un marché réglementé tel que visé par l'article L. 225-148 du Code de commerce ;
2. décide que le montant nominal de la totalité des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées immédiatement et/ou à terme sur le fondement de la présente résolution ne pourra excéder un montant total de 84 000 000 euros (quatre-vingt-quatre millions d'euros), montant auquel s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions supplémentaires à émettre pour préserver, conformément à la loi, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires de la société. Ce montant s'imputera sur le plafond global fixé dans la quatorzième résolution ;
3. décide que le montant nominal de la totalité des titres de créance qui seraient émis sur le fondement de la présente résolution ne pourra excéder 4 000 000 000 euros (quatre milliards d'euros) ou la contre-valeur de ce montant en toute autre devise ou en toute unité de compte à la date de la décision d'émission, étant précisé que ce montant ne comprend pas la ou les primes de remboursement au-dessus du pair, s'il en était prévu. Ce montant nominal s'imputera sur le plafond global fixé dans la quatorzième résolution ;
4. décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions ordinaires et/ou aux valeurs mobilières à émettre sur le fondement de la présente délégation ;
5. prend acte que la présente délégation emporte renonciation par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions ordinaires auxquelles les valeurs mobilières qui seraient, le cas échéant, émises sur le fondement de la présente délégation, pourront donner droit ;
6. décide que le conseil d'administration aura tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales, pour mettre en œuvre la présente résolution et notamment :
  - fixer la parité d'échange ainsi que, le cas échéant, le montant de la soulte en espèces à verser,
  - constater le nombre de titres apportés à l'échange,
  - déterminer les dates, conditions d'émission, notamment le prix et la date de jouissance, des actions nouvelles ou, le cas échéant, des valeurs mobilières donnant accès immédiatement et/ou à terme à des actions ordinaires de la société,

- prévoir les conditions dans lesquelles sera provisoirement suspendu, conformément aux dispositions légales applicables, le droit d'attribution des titulaires de valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires,
  - inscrire au passif du bilan à un compte « prime d'apport », sur lequel porteront les droits de tous les actionnaires, la différence entre le prix d'émission des actions ordinaires nouvelles et leur valeur nominale,
  - procéder, s'il y a lieu, à l'imputation sur ladite prime d'apport de l'ensemble des frais et droits occasionnés par l'opération autorisée,
  - prendre généralement toutes dispositions utiles et conclure tous accords pour parvenir à la bonne fin de l'opération autorisée, constater la ou les augmentations de capital en résultant et modifier corrélativement les statuts.
7. 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-deuxième résolution

### (Délégation de compétence au conseil d'administration à l'effet d'émettre des actions avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, en conséquence de l'émission, par une filiale, de valeurs mobilières donnant accès à des actions de la société)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité des 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 des articles L. 225-129, L. 225-129-2, L. 228-92 et L. 228-93 du Code de commerce :

1. délègue au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales, sa compétence à l'effet de décider l'émission d'actions ordinaires de la société Bouygues en conséquence de l'émission de valeurs mobilières émises par toute société dont la société Bouygues possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital (les « Filiales ») et autorise expressément la ou les augmentations de capital en résultant.

Ces valeurs mobilières seront émises par les Filiales avec l'accord du conseil d'administration de la société Bouygues et pourront, conformément aux dispositions de l'article L. 228-93 du Code de commerce, donner accès par tous moyens, immédiatement et/ou à terme, à des actions ordinaires de la société Bouygues ; elles pourront être émises en une ou plusieurs fois, en France, sur les marchés étrangers et/ou le marché international ;

2. prend acte que les actionnaires de la société ne disposent pas de droit préférentiel de souscription aux valeurs mobilières visées ci-dessus émises par les Filiales ;
3. prend acte que la présente résolution emporte, au profit des porteurs de valeurs mobilières susceptibles d'être émises par les Filiales, renonciation des actionnaires de la société à leur droit préférentiel de souscription aux actions ordinaires auxquelles les valeurs mobilières visées ci-dessus émises par les Filiales, pourront donner droit ;
4. décide que le montant nominal d'augmentation de capital de la société résultant de l'ensemble des émissions susceptibles d'être

réalisées en application de la présente délégation ne pourra excéder 84 000 000 euros (quatre-vingt-quatre millions d'euros). Ce montant nominal s'imputera sur le plafond global fixé par la quatorzième résolution ;

5. décide qu'en toute hypothèse, la somme pouvant être versée à la société dès l'émission ou ultérieurement devra être, pour chaque action ordinaire émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égale au montant minimum prévu par la réglementation en vigueur au moment de l'utilisation de la présente délégation après correction, s'il y a lieu, de ce montant pour tenir compte de la différence de date de jouissance ;
6. décide que le conseil d'administration disposera de tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales, pour mettre en œuvre la présente résolution, en accord avec les conseils d'administration, directoires ou autres organes de direction ou gestion des Filiales émettrices, notamment pour fixer les montants à émettre, déterminer les modalités d'émission et la catégorie des valeurs mobilières à émettre, fixer la date de jouissance, même rétroactive, des titres à créer et, généralement, prendre toutes les dispositions utiles et conclure tous accords et conventions pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées, le tout dans le cadre des lois et règlements français et, le cas échéant, étrangers, applicables. Le conseil d'administration disposera de tous pouvoirs pour apporter aux statuts les modifications rendues nécessaires par l'utilisation de cette délégation, conformément aux termes de son rapport à la présente assemblée ;
7. 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 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 des 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 10 % 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, bénéfiques 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-quatrième résolution

### (Autorisation donnée au conseil d'administration à l'effet de consentir à des salariés ou mandataires sociaux de la société ou de sociétés liées, des options de souscription ou d'achat d'actions)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité des 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 des articles L. 225-177 à L. 225-186-1 du Code de commerce :

1. autorise le conseil d'administration à consentir, en une ou plusieurs fois, au bénéfice de ceux qu'il désignera parmi les membres du personnel salarié et parmi les mandataires sociaux de la société et/ou des sociétés ou groupements qui lui sont liés directement ou indirectement dans les conditions de l'article L. 225-180 du Code de commerce, des options donnant droit, à son choix, soit à la souscription d'actions nouvelles de la société à émettre par voie d'augmentation de capital, soit à l'achat d'actions existantes de la société provenant de rachats effectués par celle-ci ;
2. décide que le nombre total des options pouvant être consenties en vertu de la présente autorisation ne pourra donner droit à souscrire ou acquérir un nombre total d'actions représentant, à la date d'attribution et compte tenu des options déjà attribuées en vertu de la présente délégation, plus de 5 % 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, les actions attribuées gratuitement en vertu de la vingt-huitième résolution de l'assemblée générale du 25 avril 2013 ou d'une délégation ultérieure ayant le même objet ;
3. décide en particulier que le nombre total des options pouvant être consenties aux dirigeants mandataires sociaux de la société en vertu de la présente autorisation ne pourra donner droit à souscrire ou acquérir un nombre total d'actions représentant, à la date d'attribution et compte tenu des options déjà attribuées en vertu de la présente délégation, 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 attribuées gratuitement aux dirigeants mandataires sociaux de la société en vertu de la vingt-huitième résolution de l'assemblée générale du 25 avril 2013 ou d'une délégation ultérieure ayant le même objet ;
4. décide qu'en cas d'octroi d'options de souscription, le prix de souscription des actions par les bénéficiaires sera déterminé le jour où les options seront consenties par le conseil d'administration et ne pourra être inférieur à la moyenne des cours cotés de l'action sur l'Eurolist d'Euronext Paris – ou sur tout autre marché qui viendrait s'y substituer – lors des vingt séances de Bourse précédant le jour où les options de souscription seront consenties ;
5. décide qu'en cas d'octroi d'options d'achat, le prix d'achat des actions par les bénéficiaires sera déterminé le jour où les options seront consenties par le conseil d'administration et ne pourra être inférieur, ni à la moyenne des cours cotés de l'action sur l'Eurolist d'Euronext Paris – ou sur tout autre marché qui viendrait s'y substituer – lors des vingt séances de Bourse précédant le jour où les options d'achat seront consenties, ni au cours moyen d'achat des actions détenues par la société au titre des articles L. 225-208 et L. 225-209 du Code de commerce ;

6. décide que la durée de la période d'exercice des options consenties en vertu de la présente autorisation, telle qu'arrêtée par le conseil d'administration, ne pourra excéder dix ans à compter de leur date d'attribution, sauf dans l'hypothèse où une assemblée générale ultérieure déciderait de fixer une durée plus longue ;
7. prend acte qu'en application de l'article L. 225-178 du Code de commerce, la présente autorisation comporte, au profit des bénéficiaires des options de souscription, renonciation expresse des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions qui seront émises au fur et à mesure des levées d'options de souscription ;
8. délègue tous pouvoirs au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les limites légales, pour fixer les autres conditions et modalités de l'attribution des options et de leur levée et, notamment, pour :
  - fixer les conditions dans lesquelles les options seront consenties et levées et arrêter la liste des bénéficiaires des options,
  - fixer, le cas échéant, les conditions d'ancienneté, de performance ou autres que devront remplir les bénéficiaires de ces options,
  - en particulier, pour les options consenties, le cas échéant, aux dirigeants mandataires sociaux de la société, fixer les conditions de performance à satisfaire par les bénéficiaires, et prévoir que les options ne pourront être levées avant la cessation de leurs fonctions ou fixer la quantité des actions devant être conservées au nominatif jusqu'à la cessation de leurs fonctions,
  - fixer la ou les périodes d'exercice des options, les prolonger le cas échéant, et, le cas échéant, établir des clauses d'interdiction de revente immédiate de tout ou partie des actions,
  - arrêter la date de jouissance, même rétroactive, des actions nouvelles provenant de l'exercice des options,
  - décider des conditions dans lesquelles le prix et le nombre des actions à souscrire ou à acquérir devront être ajustés notamment dans les cas prévus par les textes en vigueur,
  - prévoir la faculté de suspendre temporairement les levées d'options, en cas d'opérations financières ou sur titres,
  - limiter, restreindre ou interdire l'exercice des options pendant certaines périodes ou à compter de certains événements, sa décision pouvant porter sur tout ou partie des options et concerner tout ou partie des bénéficiaires,
  - passer toute convention, prendre toutes mesures, accomplir ou faire accomplir tous actes et formalités à l'effet de rendre définitives la ou les augmentations de capital qui pourront être réalisées en vertu de l'autorisation faisant l'objet de la présente résolution ; modifier les statuts en conséquence et généralement faire tout ce qui sera nécessaire,
  - s'il le juge opportun, imputer les frais des augmentations de capital sur le montant des primes afférentes à ces augmentations et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation.
9. fixe à trente-huit mois à compter du jour de la présente assemblée le délai maximal d'utilisation par le conseil d'administration de la présente autorisation qui prive d'effet, à hauteur de la partie non utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet.

## Vingt-cinquième résolution

### (Délégation de compétence au conseil d'administration à l'effet d'émettre des bons de souscription d'actions en période d'offre publique visant la société)

L'assemblée générale, statuant en la forme extraordinaire aux conditions de *quorum* et de majorité des assemblées générales ordinaires, conformément aux dispositions de l'article L. 233-32-II 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 sa compétence à l'effet de procéder, en période d'offre publique visant 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 et 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 84 000 000 euros (quatre-vingt-quatre 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-sixième résolution

### (Pouvoirs pour formalités)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité des 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
<b>1.</b>	<b>Personnes responsables</b>	
1.1	Nom et fonction	346
1.2	Déclaration	346
<b>2.</b>	<b>Contrôleurs légaux des comptes</b>	
2.1	Nom et adresse	202
2.2	Informations à fournir en cas de démission, de révocation ou d'absence de renouvellement de contrôleurs légaux des comptes	sans objet
<b>3.</b>	<b>Informations financières sélectionnées</b>	
3.1	Informations financières historiques sélectionnées	17-21
3.2	Informations financières intermédiaires	sans objet
<b>4.</b>	<b>Facteurs de risque</b>	
4.1	Risques des métiers	132-146
4.2	Risques de marché	146-148
4.3	Différends et litiges	149-154
4.4	Assurances - Couverture des risques	155-156
<b>5.</b>	<b>Informations concernant l'émetteur</b>	
5.1	Histoire et évolution de la société	6
5.1.1	Raison sociale et nom commercial	204
5.1.2	Lieu et numéro d'enregistrement	204
5.1.3	Date de constitution et durée de vie	204
5.1.4	Siège social, forme juridique, législation, pays d'origine, adresse, numéro de téléphone	204, 4 <sup>e</sup> de couverture
5.1.5	Événements importants	23-25, 31, 39, 45, 53, 59, 69-71, 226-227
5.2	Investissements	
5.2.1	Principaux investissements réalisés	22-24, 31, 39, 45, 227
5.2.2	Principaux investissements en cours	43, 51, 57, 65
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	23
<b>6.</b>	<b>Aperçu des activités</b>	
6.1	Principales activités	
6.1.1	Nature des opérations effectuées et principales activités	6-7, 18, 23-26, 28-72
6.1.2	Nouveaux produits et/ou services importants lancés sur le marché	12-13, 23-26, 59-65
6.2	Principaux marchés	6-7, 18-19, 28-65, 69-72
6.3	Événements exceptionnels	17-26, 55-56, 62-65, 69-72, 214-215
6.4	Dépendance à l'égard de brevets, contrats ou procédés de fabrication	144-146
6.5	Éléments sur lesquels se fondent les déclarations sur la position concurrentielle	32, 40, 47, 52-56, 60-65
<b>7.</b>	<b>Organigramme</b>	
7.1	Description sommaire du Groupe	6-7
7.2	Filiales importantes	6-7, 281-283, 300
<b>8.</b>	<b>Propriétés immobilières, usines et équipements</b>	
8.1	Immobilisations corporelles importantes	14, 46, 239-241
8.2	Questions environnementales pouvant influencer l'utilisation des immobilisations corporelles	94-114, 133, 135-136, 138-140, 146

## Rubriques de l'annexe 1 du règlement européen n° 809/2004

## Pages du document de référence

Rubriques de l'annexe 1 du règlement européen n° 809/2004		Pages du document de référence
<b>9.</b>	<b>Examen de la situation financière et du résultat</b>	
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 influencer sensiblement sur les opérations	17-23, 25, 32-37, 40-43, 46-51, 54-57, 60-65, 69-72
<b>10.</b>	<b>Trésorerie et capitaux</b>	
10.1	Capitaux	209-212, 220, 223, 251-253, 286, 293-294
10.2	Flux de trésorerie	224, 239, 249-250, 276-277, 288
10.3	Conditions d'emprunt et structure de financement	146-148, 235-236, 256-260, 295-296
10.4	Restrictions à l'utilisation des capitaux	146-148, 235-236
10.5	Sources de financement attendues	256-259
<b>11.</b>	<b>Recherche et développement, brevets et licences</b>	<b>12-13, 23-26, 28, 32-37, 40-43, 46-51, 54-57, 60-65</b>
<b>12.</b>	<b>Information sur les tendances</b>	
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, 72
<b>13.</b>	<b>Prévisions ou estimations du bénéfice</b>	non communiqué
<b>14.</b>	<b>Organes d'administration, de direction et de surveillance et direction générale</b>	
14.1	Organes d'administration et de direction générale	8-10, 158-180
14.2	Conflits d'intérêts	168-169, 178-179
<b>15.</b>	<b>Rémunération et avantages</b>	
15.1	Rémunération et avantages en nature	188-202, 276, 299, 309-313
15.2	Sommes provisionnées aux fins du versement de pensions, retraites ou autres avantages	192, 272-276
<b>16.</b>	<b>Fonctionnement des organes d'administration et de direction</b>	
16.1	Date d'expiration des mandats actuels	158-164, 166
16.2	Contrats de service liant les membres des organes d'administration	178, 189, 307-308, 321-325
16.3	Informations sur le comité d'audit et le comité de rémunération	9, 166, 174-176, 183
16.4	Déclaration sur la conformité au régime de gouvernement d'entreprise en vigueur	171-172
<b>17.</b>	<b>Salariés</b>	
17.1	Nombre de salariés	7, 11, 29, 39, 45, 53, 59, 66, 69, 78-79, 298
17.2	Participation au capital et stock-options des personnes visées au point 14.1	158-164, 197-200
17.3	Accords prévoyant une participation des salariés dans le capital de l'émetteur	197-201, 210-211, 275-276
<b>18.</b>	<b>Principaux actionnaires</b>	
18.1	Actionnaires détenant plus de 5 % du capital social ou des droits de vote	7, 158, 210, 212-214
18.2	Existence de droits de vote différents	205
18.3	Contrôle de l'émetteur	214
18.4	Accord connu de l'émetteur, dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de son contrôle	214
<b>19.</b>	<b>Opérations avec des apparentés</b>	<b>244-247, 275-276, 296, 307-308, 321-325</b>

Rubriques de l'annexe 1 du règlement européen n° 809/2004		Pages du document de référence
<b>20.</b>	<b>Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de l'émetteur</b>	
20.1	Informations financières historiques	342
20.2	Informations financières <i>proforma</i>	sans objet
20.3	États financiers	220-283, 286-300
20.4	Vérification des informations financières historiques annuelles	
20.4.1	Déclaration attestant que les informations financières historiques ont été vérifiées	346
20.4.2	Autres informations contenues dans le document de référence et vérifiées par les contrôleurs légaux	187, 284-285, 301-303, 321-328
20.4.3	Informations financières non tirées des états financiers vérifiés	346
20.5	Date des dernières informations financières	285, 302-303
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	149-154, 253-254
20.9	Changement significatif de la situation financière ou commerciale	17-22
<b>21.</b>	<b>Informations complémentaires</b>	
21.1	Capital social	
21.1.1	Montant du capital souscrit et informations sur les actions	7, 16, 209-217
21.1.2	Actions non représentatives du capital	sans objet
21.1.3	Actions détenues par l'émetteur ou par ses filiales	210-213
21.1.4	Valeurs mobilières convertibles, échangeables ou assorties de bons de souscription	314-320, 326-328
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	197-201, 207, 210, 273, 314-320, 326-328
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	206-207
21.1.7	Historique du capital social	209
21.2	Acte constitutif et statuts	
21.2.1	Objet social	204
21.2.2	Dispositions concernant les membres des organes d'administration, de direction et de surveillance	8-10, 165-180
21.2.3	Droits, privilèges et restrictions attachés à chaque catégorie d'actions	204-205
21.2.4	Actions nécessaires pour modifier les droits des actionnaires	206-207
21.2.5	Conditions régissant la manière dont les assemblées générales sont convoquées	204
21.2.6	Dispositions susceptibles de retarder, différer ou empêcher un changement de contrôle	206-207
21.2.7	Dispositions fixant le seuil au-dessus duquel toute participation doit être divulguée	205
21.2.8	Conditions régissant les modifications du capital	206-207
<b>22.</b>	<b>Contrats importants</b>	<b>23-26</b>
<b>23.</b>	<b>Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts</b>	
23.1	Déclarations d'expert	139
23.2	Informations provenant de tiers	139
<b>24.</b>	<b>Documents accessibles au public</b>	<b>15, 208</b>
<b>25.</b>	<b>Informations sur les participations</b>	<b>281-283, 299-300</b>

## Informations financières historiques sur les exercices 2012 et 2013

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 2012 et le rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés, présentés respectivement en pages 17 à 21, 220 à 286 et 287 du document de référence 2012

déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 11 avril 2013 sous le numéro D. 13-0336 ;

- 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.

Ces documents sont disponibles sur [www.bouygues.com](http://www.bouygues.com), le site internet de Bouygues, rubrique « Finances/Actionnaires ».



## Rapport financier annuel

Le rapport financier annuel sur l'exercice 2014, 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 :

	<b>Pages du document de référence</b>
Comptes annuels	286-300
Comptes consolidés	220-283
Rapport de gestion du conseil d'administration	5-126, 131-164, 188-217, 307-320
Déclaration de la personne physique assumant la responsabilité des documents précités	346
Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels	301-303
Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	284-285

## Rapport de gestion du conseil d'administration

Le rapport de gestion du conseil d'administration sur l'exercice 2014, 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 24 février 2015. Il comprend les informations ci-après (sauf indication contraire, les numéros entre parenthèses renvoient aux articles du Code de commerce) :

	<b>Pages du document de référence</b>
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, L. 233-6, L. 233-26, R. 225-102)	6-7, 11-14, 17-25, 27-72, 149-154, 217
Dividendes mis en distribution au titre des trois derniers exercices (art. 243 bis du Code général des impôts)	307
Évolution prévisible, perspectives (L. 232-1-II, L. 233-26, R. 225-102)	22, 37, 43, 51, 57, 65, 72
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)	12-13, 23-26, 28, 32-37, 40-43, 46-51, 54-57, 60-65,
Indicateurs clés de performance de nature non financière (L. 225-100, L. 225-100-2)	11, 73-126
Principaux risques et incertitudes (L. 225-100, L. 225-100-2)	131-156
Indications sur l'utilisation des instruments financiers par l'entreprise (L. 225-100, L. 225-100-2)	146-148
Délégations accordées par l'assemblée générale au conseil d'administration en matière d'augmentation de capital (L. 225-100)	207, 209, 314-320
Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique (L. 225-100-3)	206-207, 314-318
Participation des salariés au capital social (L. 225-102)	7, 206, 210, 212-214, 317
Rémunération des mandataires sociaux (L. 225-102-1, L. 225-37)	188-202, 309-313
Mandats et fonctions exercés par les mandataires sociaux (L. 225-102-1)	158-164
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)	216
Achats et ventes d'actions propres (L. 225-211)	209-212, 314, 319-320
Modifications dans la présentation des comptes annuels ou dans les méthodes d'évaluation retenues (L. 232-6)	sans objet
Prises de participation ou de contrôle dans des sociétés ayant leur siège en France (L. 233-6)	sans objet
Actionnariat (L. 233-13)	7, 206, 210, 212-214
Sociétés contrôlées (L. 233-13)	7, 281-283
Résultats de la société au cours des cinq derniers exercices (R. 225-102)	217
Décomposition du solde des dettes à l'égard des fournisseurs (L. 441-6-1, D. 441-4)	208
Informations sociales (L. 225-102-1, R. 225-105, R. 225-105-1)	11, 74, 78-94
Informations environnementales (L. 225-102-1, R. 225-105, R. 225-105-1)	74, 94-114
Informations sociétales (L. 225-102-1, R. 225-105, R. 225-105-1)	74, 115-126
Conventions entre des dirigeants ou actionnaires de la société et des filiales (L. 225-102-1)	208

## 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
<b>1. Informations sociales</b>	
<b>Emploi</b>	
■ Effectif total et répartition des salariés par sexe, par âge et par zone géographique	78-79
■ Embauches et licenciements	79-81
■ Rémunérations et leur évolution	81-82
<b>Organisation du travail</b>	
■ Organisation du temps de travail	82-83
■ Absentéisme	83
<b>Relations sociales</b>	
■ Organisation du dialogue social	83-84
■ Bilan des accords collectifs	84-85
<b>Santé et sécurité</b>	
■ Conditions de santé et de sécurité au travail	85-87
■ Bilan des accords signés en matière de santé et de sécurité au travail	87
■ Accidents du travail et maladies professionnelles	87-88
<b>Formation</b>	
■ Politiques mises en œuvre en matière de formation	88-89
■ Nombre total d'heures de formation	89-90
<b>Égalité de traitement</b>	
■ Mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes	90-91
■ Mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées	91-92
■ Politique de lutte contre les discriminations	92
<b>Promotion et respect des stipulations des conventions de l'Organisation Internationale du Travail relatives</b>	
■ au respect de la liberté d'association et du droit de négociation collective	93
■ à l'élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession	93-94
■ à l'élimination du travail forcé ou obligatoire	94
■ à l'abolition effective du travail des enfants	94
<b>2. Informations environnementales</b>	
<b>Politique générale en matière environnementale</b>	
■ Organisation de la société pour prendre en compte les questions environnementales	94-97
■ Actions de formation et d'information des salariés en matière de protection de l'environnement	97
■ Moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions	98
■ Montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement	99
<b>Pollution et gestion des déchets</b>	
■ Mesures de prévention, de réduction ou de réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol	99-100
■ Mesures de prévention, de recyclage et d'élimination des déchets	100-102
■ Prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité	102-103
<b>Utilisation durable des ressources</b>	
■ Consommation d'eau et approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales	103-104
■ Consommation de matières premières et mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation	104-105
■ Consommation d'énergie, mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables	106-108
■ Utilisation des sols	108-109
<b>Changement climatique</b>	
■ Rejets de gaz à effet de serre	109-112
■ Adaptation aux conséquences du changement climatique	112-113
<b>Mesures prises pour préserver ou améliorer la biodiversité</b>	113-114

	Pages du document de référence
<b>3. Informations sociétales</b>	
<b>Impact territorial, économique et social de l'activité</b>	
■ Impact de l'activité de la société en matière d'emploi et de développement régional	115-116
■ Impact de l'activité de la société sur les populations riveraines ou locales	116
<b>Relations avec les parties prenantes</b>	
■ Conditions du dialogue avec les parties prenantes	117-118
■ Actions de partenariat ou de mécénat	118-120
<b>Sous-traitance et fournisseurs</b>	
■ Prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux	120-122
■ Importance de la sous-traitance et prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et sous-traitants de leur responsabilité sociale et environnementale	122
<b>Loyauté des pratiques</b>	
■ Actions engagées pour prévenir la corruption	123-125
■ Mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs	125-126
<b>Autres actions engagées en faveur des droits de l'homme</b>	126

## 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 165-186 du présent document de référence.

# Attestation du responsable du document de référence

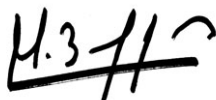
J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent document de référence sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

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 126, 131 à 164, 188 à 217 et 307 à 320, 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 2012, 31 décembre 2013 et 31 décembre 2014, incorporés par référence ou figurant dans ce document, ont fait l'objet de rapports des contrôleurs légaux incorporés par référence en page 342 ou figurant en pages 284-285 de ce document, qui ne contiennent pas d'observation.

Fait à Paris, le 17 mars 2015,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'M. Bouygues', with a stylized flourish at the end.

Martin Bouygues,  
président-directeur général

# Notes



logo PEFC à venir

Bouygues SA • Direction de la communication Groupe • 32 avenue Hoche • F-75378 Paris CEDEX 08 • +33 1 44 20 10 00

Mars 2015. Choix graphiques respectueux de l'environnement. Ce document de référence a été imprimé en France par un imprimeur détenteur de la marque Imprim'Vert®, sur un site certifié PEFC et FSC. 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** : le Sports Hub de Singapour (Bouygues Construction) ; la tour D2 à Paris (La Défense) (Bouygues Immobilier) ; l'autoroute A71 reliant Orléans dans le Loiret à Clermont-Ferrand (Colas) ; la journaliste Anne-Claire Coudray (TF1) ; le Technopôle de Bouygues Telecom. **Crédits photos** : couverture : C. Abad, F. Berthet, C. Pedrotti et F. Louis, P. Perrin/Zoko Productions, D. Rory, D. Cocatrix (p. 8), A. Février (4<sup>e</sup> de couverture), I. Franciosa (p. 8 à 10), S. Lavoué (p. 2), F. Renoir (p. 9). **Architectes** : Arup Sport – DP Architects ; K. Roche, J. Dinkeloo & Associates, SRA-Architectes ; A. Béchu & T. Sheehan Architects, Valode & Pistre.

# 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

#### Valérie Agathon

Directeur des Relations Investisseurs

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

### Service Titres

#### Philippe Lacourt – Claudine Dessain

- Tél. : +33 1 44 20 11 07 / 10 73  
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 2014 et son abrégé sur le site [www.bouygues.com](http://www.bouygues.com).
- Au format interactif, le document de référence est doté d'un moteur de recherche puissant et de liens internet utiles. Il peut être consulté sur tablettes numériques et *smartphones*. Sortie : avril 2015.

## Sur tablettes



- L'abrégé du document de référence est disponible dans sept langues sur tablettes (sortie : printemps 2015) avec vidéos et photos clés. Rendez-vous sur l'App Store et sur Google play pour télécharger l'appli Bouygues mise à jour annuellement.



## Sur les réseaux sociaux

- Pour suivre en direct l'actualité de Bouygues :

Abonnez-vous sur le site [www.bouygues.com](http://www.bouygues.com) pour recevoir les communiqués de presse !



Facebook : Groupe Bouygues



Twitter : @GroupeBouygues



LinkedIn : Bouygues



YouTube : Groupe Bouygues

<https://www.youtube.com/user/GroupeBouygues>



**BOUYGUES**

**GROUPE BOUYGUES**

**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-78061 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 : @TF1Corporate

---

**BOUYGUES TELECOM**

Siège social

37-39 rue Boissière

F-75116 Paris

Tél. : +33 1 39 26 60 33

corporate.bouyguetelecom.fr

Twitter : @bouyguetelecom